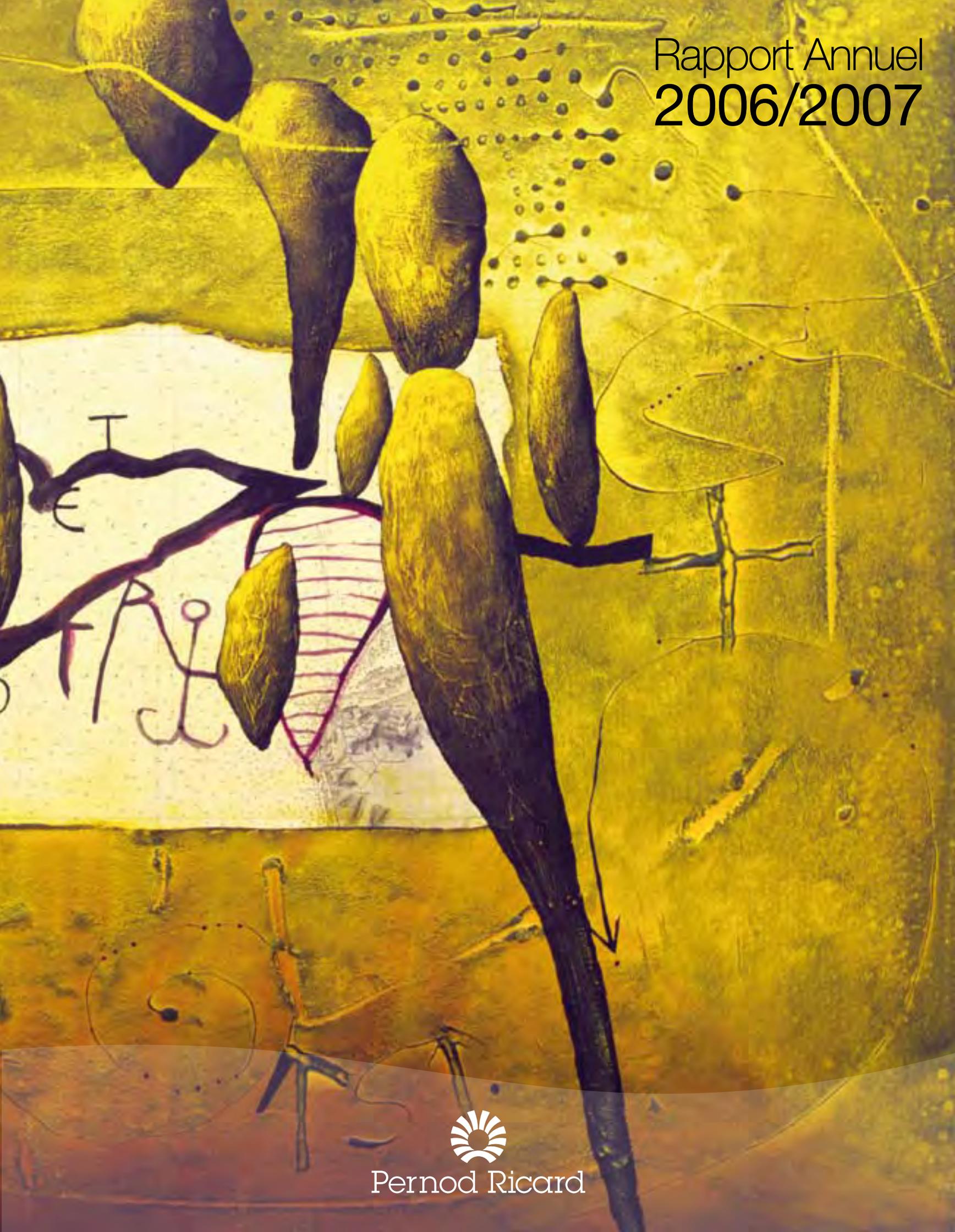


Rapport Annuel  
2006/2007



Pernod Ricard



## Une stratégie de croissance durable

Numéro 2 mondial des Vins & Spiritueux, Pernod Ricard occupe une position de premier plan sur l'ensemble des continents. Avec 17 680 collaborateurs dans plus de 70 pays, le Groupe a réalisé en 2006/2007 un chiffre d'affaires de 6 443 millions d'euros.

Depuis sa création en 1975, Pernod Ricard s'est développé de manière très soutenue, tant par sa croissance interne que par ses acquisitions successives : le rachat d'Allied Domecq, en juillet 2005, est l'illustration la plus récente des ambitions mondiales du Groupe.

Fort d'un portefeuille de grandes marques Premium, d'une présence sur tous les continents et d'une organisation décentralisée, Pernod Ricard entend bien poursuivre la dynamique de son développement international.

Chiffre d'affaires

6 443 M€

Marge opérationnelle

22,5 %

Croissance interne\* du chiffre d'affaires

+ 9,1 %

Résultat net part du Groupe

831 M€

Résultat opérationnel courant

1 447 M€

Croissance du résultat net part du Groupe

+ 30 %

Croissance interne\* du résultat opérationnel courant

+ 21 %

\* Croissance interne calculée hors mois de juillet pour les marques d'Allied Domecq.

# Une organisation



\* Pernod Ricard Market View, basé sur IWSR (2006) – Spiritueux internationaux et locaux

\*\* Pernod Ricard Market View, basé sur IWSR (2006) – Vins > 3 US \$ la bouteille

# 15 marques

# on décentralisée



stratégiques

## PERNOD RICARD EN 2006/2007

2	Message du Président
4	Chiffres clés et analyse de Pierre Pringuet
8	Plus de 30 ans de croissance ininterrompue
10	Événements de l'année 2006/2007
12	Un marché tiré par le haut de gamme
14	Quatre axes stratégiques majeurs
17	Un « business model » décentralisé

## 18 15 MARQUES STRATÉGIQUES

20	Chivas Brothers
23	Irish Distillers
24	Société Ricard
26	Malibu-Kahlúa International
28	Havana Club International
30	The Stolichnaya Brand Organisation
31	Martell Mumm Perrier-Jouët
34	Orlando Wines & Pernod Ricard New Zealand

## 36 4 GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES

38	Asie et Reste du monde
42	Amériques
46	Europe (hors France)
50	France

## 52 L'ÉTHIQUE D'UN GROUPE RESPONSABLE

54	Notre engagement pour un Développement Durable
56	Actionnaires
70	Collaborateurs
82	Consommateurs
92	Environnement
106	Fournisseurs & Partenaires

## 110 LIVRET MÉCÉNAT

## 118 RAPPORT FINANCIER



# Un formidable potentiel pour l'avenir

## Message du Président

### Une réussite exemplaire

Depuis plus de trente ans, le développement de Pernod Ricard est une réussite extraordinaire illustrée par quelques ratios marquants : notre chiffre d'affaires (Vins & Spiritueux) a été multiplié par 3,5 durant les cinq dernières années, notre capitalisation boursière et notre marge opérationnelle par 4, nous plaçant aujourd'hui au second rang mondial de notre secteur.

2006/2007 a été un exercice de très forte croissance, notre activité ayant augmenté de 9,1 %, notre résultat opérationnel courant de 21 %\* et notre résultat net part du Groupe de 30 %. Nos 15 marques stratégiques ont toutes progressé (en moyenne de + 13 %\* en valeur) et toutes les régions ont participé à ces résultats, avec toujours l'Asie et l'Amérique comme moteurs de la croissance, une très bonne tenue de l'Europe et un redressement prometteur du marché français.

La phase d'intégration d'Allied Domecq est maintenant terminée et porte tous les fruits attendus en matière de synergies.

### Des résultats preuve de l'excellence de notre « business model »

Ces performances couronnent à la fois la pertinence de notre stratégie, la qualité de l'organisation mise en place, mais aussi notre savoir-faire d'intégration.

Sur le plan stratégique, le Groupe n'a eu de cesse de développer sa dimension internationale. Quasiment franco-français à l'origine, Pernod Ricard réalise désormais près de 90 % de son chiffre d'affaires hors de France, ce qui en fait un groupe véritablement international et constitue un atout clé pour assurer la poursuite de notre croissance. Autre richesse, nous avons réuni un portefeuille de marques équilibré, le plus complet de l'industrie tant du point de vue des catégories de produits que de sa répartition géographique. Enfin, en misant fortement sur la montée en gamme qui accompagne la hausse du pouvoir d'achat et les aspirations des consommateurs, nous nous développons en valeur. C'est ce que nous appelons la Premiumisation.

\* Croissance interne

Notre dynamique internationale, notre excellence marketing et commerciale s'appuient, depuis l'origine, sur une spécificité qui fait la force de Pernod Ricard : un mode d'organisation décentralisé, très réactif, clé de la motivation des équipes et de notre efficacité. S'y ajoute la puissance de notre réseau ; nous sommes les seuls aujourd'hui à vendre nos produits, avec notre propre force de vente, dans 70 pays.

Enfin, comme l'ont montré les acquisitions de Seagram et d'Allied Domecq, notre modèle a incontestablement fait ses preuves en matière de capacité à absorber des groupes de taille importante et à en redresser les marques.

### Un environnement exigeant

Cette réussite ne nous dispense pas de rester vigilants, dans un environnement versatile, comme l'a montré la récente crise immobilière et financière américaine. Nous envisageons néanmoins l'avenir avec sérénité, dans un secteur beaucoup moins sensible que d'autres aux variations du marché et où nos performances, ces dernières années, ont toujours été supérieures à la progression de l'économie.

Par ailleurs, en cas de ralentissement de la croissance, nous bénéficions de deux « amortisseurs » : d'une part, notre puissante couverture internationale nous permet de lisser les risques de crises locales et, d'autre part, notre portefeuille étendu, composé de marques internationales et de marques locales leaders, nous protège en cas d'affaiblissement local du pouvoir d'achat.

En parallèle, nous sommes confrontés à la montée légitime de préoccupations de santé publique, avec le renforcement des législations qui en découle. Ces questions de santé publique font partie intégrante de notre politique de Développement Durable. Je suis personnellement convaincu que l'autodiscipline est, dans notre industrie comme dans beaucoup d'autres, l'élément le plus efficace d'une politique de consommation responsable. Nos Managers partagent cette conviction et développent partout des actions concrètes de prévention ou de modération à destination des consommateurs, et plus particulièrement auprès des jeunes, des conducteurs et des femmes enceintes.



“ Nos 15 marques stratégiques ont toutes progressé et toutes les régions ont participé à ces résultats, avec toujours l'Asie et l'Amérique comme moteurs de la croissance. ”

### Des atouts majeurs

Face à ces enjeux, notre premier atout est constitué par la richesse des collaborateurs du Groupe. Notre politique de Ressources Humaines est orientée vers l'internationalisation accrue des multiples talents issus des 70 pays où nous opérons. Notre ambition est de nous appuyer sur des collaborateurs de plus en plus multiculturels grâce à la mise en place de programmes de mobilité, de formation et de gestion des potentiels.

Autre atout : le grand succès de nos marques Premium. Notre portefeuille de marques, qui associe des marques locales fortes et des marques Premium, est un formidable levier. Nous poursuivons notre montée en gamme (vers davantage de produits Premium), véritable accélérateur de croissance de nos ventes et de nos marges. En parallèle, nous avons relancé mondialement certaines marques héritées d'Allied Domecq, par des stratégies marketing revisitées, au travers de campagnes publicitaires et promotionnelles qui devraient toutes porter leurs fruits sur le prochain exercice.

Corollaire de la Premiumisation, Pernod Ricard va renforcer sa position sur les marchés offrant le plus de potentiel à ses produits, au premier rang desquels les Amériques et surtout l'Asie, avec deux pays émergents, la Chine et l'Inde. Ces deux pays présentent des perspectives considérables du fait de leur croissance démographique, de l'augmentation du pouvoir d'achat des populations et de leur sensibilité accrue aux produits de luxe.

### Quels chemins tracer pour l'avenir ?

Les objectifs pour l'année à venir s'inscrivent dans un projet à plus long terme, autour de deux ambitions majeures. La première consiste à être le leader de la croissance de notre secteur, en continuant à progresser toujours et partout, non seulement en nous appuyant sur la dynamique des pays émergents, mais aussi en continuant à croître sur les marchés matures. La deuxième est de progresser davantage en valeur, d'être connus et reconnus pour nos marques Premium, faisant ainsi un pas supplémentaire dans la direction du secteur du luxe. Bien sûr, les acquisitions pourront servir ce projet en accélérant la croissance. Après les intégrations réussies de Seagram et d'Allied Domecq, Pernod Ricard restera très actif sur tous les grands dossiers susceptibles de renforcer ses positions. De même, cette quête de croissance ne doit pas nous empêcher d'améliorer encore notre marge opérationnelle en développant des synergies d'organisation ou d'achat, sources de réduction de nos coûts.

J'ai une pleine confiance dans les grandes qualités de nos équipes partout dans le monde, réunies autour des valeurs qui fondent le Groupe : la Convivialité, la Simplicité, l'Esprit Entrepreneur, l'Intégrité et l'Engagement. Grâce à cet « Esprit Pernod Ricard » et forts d'atouts reconnus qui font notre réussite aujourd'hui, c'est avec optimisme que nous nous préparons à écrire les prochaines pages de cette formidable histoire d'hommes et de grandes marques qu'est Pernod Ricard.

**Patrick Ricard**  
Président-Directeur Général



# Un très bon exercice 2006/2007

## Analyse de Pierre Pringuet

### Quel bilan tirez-vous de l'exercice écoulé ?

2006/2007 a été une année de plein succès pour le Groupe : après l'intégration opérationnelle exceptionnellement rapide d'Allied Domecq en 2005/2006, cet exercice a été consacré au relancement des marques acquises.

Un énorme travail a été accompli par nos équipes pour redéfinir les stratégies de marques (positionnement, packaging, campagnes publicitaires) : on peut citer comme autant d'exemples les nouvelles plates-formes pour Ballantine's, Beefeater et Stolichnaya, les nouveaux habillages pour Malibu et Beefeater, l'extension de gamme de Kahlúa, ou le relancement de la cuvée prestige R. Lalou de Mumm. Mais les marques historiques de Pernod Ricard n'ont pas été oubliées, et il faut souligner le lancement de Martell Noblige et Création Grand Extra, celui de Chivas 25 ans ou la nouvelle campagne publicitaire d'Havana Club.

Cet exercice a aussi démontré le dynamisme du Groupe avec la croissance soutenue de notre chiffre d'affaires et de notre profitabilité.

L'actionnaire en a bénéficié pleinement avec un dividende proposé à 2,52 euros par action en hausse de 20 % (soit une progression de 41 % depuis l'acquisition d'Allied Domecq) sans oublier le formidable impact sur le cours de l'action (l'action cotait 90 euros\* la veille de l'annonce de l'opération).

### Deux ans après l'acquisition d'Allied Domecq et son intégration rapide dans le Groupe, quels bénéfices en avez-vous retiré ?

Toutes nos attentes ont été comblées, à la fois en termes de compétitivité de notre portefeuille, d'élargissement du réseau de distribution et de performance financière.

En nous apportant de très belles marques, l'opération nous a permis de compléter et de renforcer notre portefeuille, d'accélérer notre montée en gamme, privilégiant une stratégie de valeur qui nous rapproche de plus en plus du luxe. Sur le plan géographique, l'impact est spectaculaire : ainsi en Amérique du Nord, nous avons doublé de taille aux États-Unis et considérablement renforcé notre présence au Canada et au Mexique. Notre forte implantation en Europe centrale et en Russie, marchés en croissance rapide, constitue un véritable atout, sans oublier notre position de leader en Asie, renforcée avec la Corée du Sud.



**Pierre Pringuet**  
Directeur Général Délégué

Au-delà des résultats de cet exercice écoulé, c'est bien la pertinence stratégique de l'opération qui est ainsi confirmée : ses bénéfices continueront à se manifester dans les années à venir.

### À quoi attribuez-vous ces performances ?

C'est évidemment dû au formidable enthousiasme des équipes du Groupe pour réussir cette intégration, à leur engagement et leur motivation sans faille. Je les félicite et les remercie chaleureusement pour l'excellence du travail accompli.

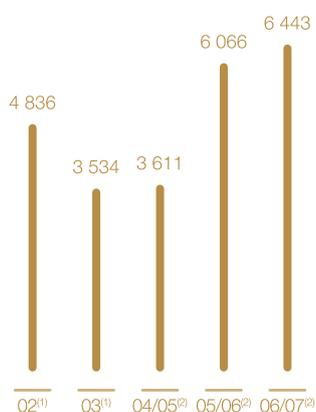
Il faut se rappeler qu'en 2005, nous venions tout juste de terminer l'intégration de Seagram et de relancer ses marques, quand l'opportunité Allied Domecq s'est présentée : cette acquisition impliquait à nouveau un réinvestissement majeur des équipes. Soulignons que l'organisation décentralisée du Groupe favorise cet esprit entrepreneurial, à la base de cette formidable réactivité.

Un autre facteur essentiel de succès fut l'adhésion immédiate à la culture et aux valeurs Pernod Ricard des 5 000 collaborateurs d'Allied Domecq qui nous ont rejoints.

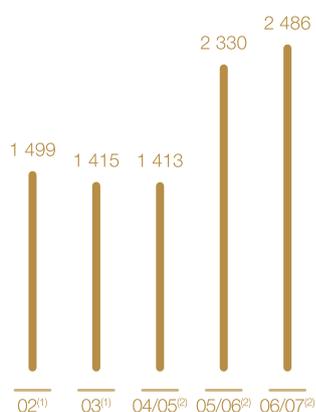
\* Cours retraité de l'attribution d'une action gratuite pour cinq détenues

# Chiffres clés

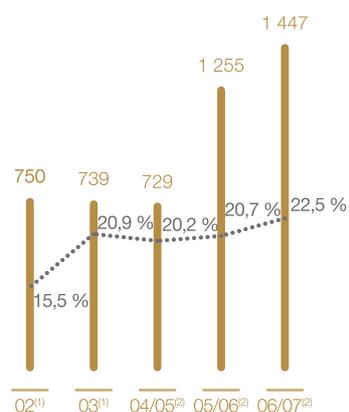
Chiffre d'affaires  
En millions d'euros



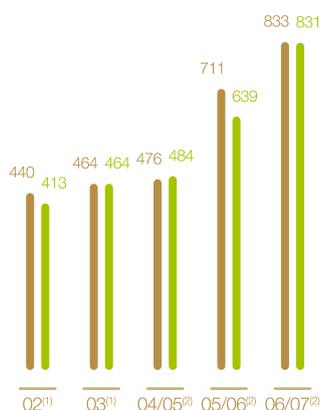
Contribution après  
frais publi-promotionnels  
En millions d'euros



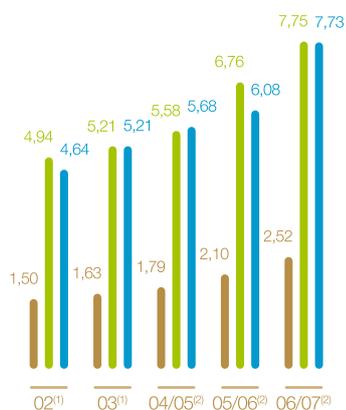
Résultat opérationnel  
courant / Taux de marge  
opérationnelle  
En millions d'euros et en % du CA



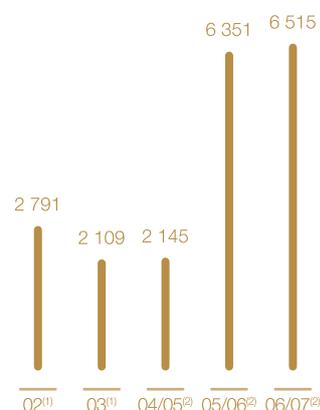
Résultat net courant  
part du Groupe / Résultat net  
part du Groupe  
En millions d'euros



Résultat par action /  
Dividende par action  
En euros



Évolution de la dette  
financière nette  
En millions d'euros



- Résultat net courant part du Groupe
- Résultat net part du Groupe

- Dividende par action
- Résultat net courant part du Groupe par action
- Résultat net part du Groupe par action

<sup>(1)</sup> Au 31 décembre – Normes françaises

<sup>(2)</sup> Au 30 juin – Normes IFRS



# Chiffres par zone & par marque

Chiffre d'affaires  
par zone géographique  
En millions d'euros



Résultat opérationnel courant  
par zone géographique  
En millions d'euros



<sup>(1)</sup> Au 31 décembre – Normes françaises

<sup>(2)</sup> Au 30 juin – Normes IFRS

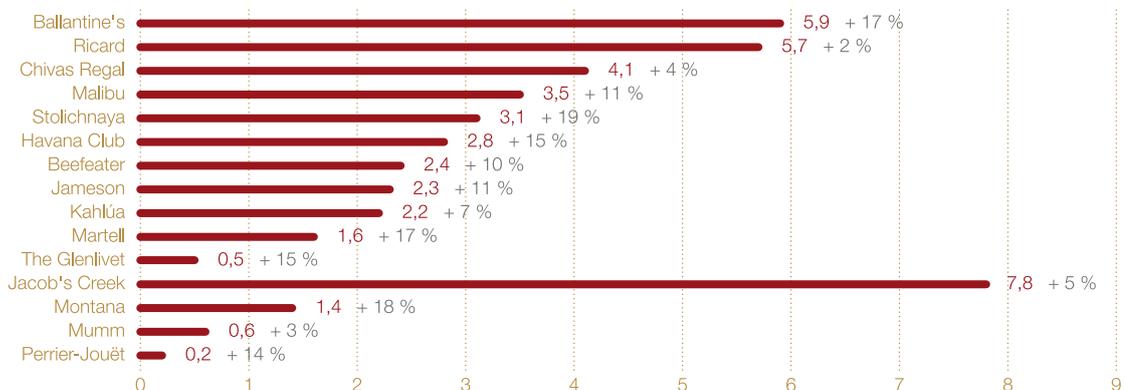
<sup>(3)</sup> Compte-tenu d'un reclassement de ventes de vrac entre Europe et Amériques d'un montant de 13 millions d'euros

France ● Amériques

Europe ● Asie/Reste du monde

## Marques stratégiques

Volumes 2006/2007 en millions de caisses de 9 litres



**Total « Top 15 » : 44,1 millions de caisses**

“ Notre croissance est fondée sur une politique de grandes marques. Au sein de celles-ci, nous privilégions la montée en gamme. ”

”

**Un de vos principaux atouts est votre développement en Asie. Avez-vous encore des perspectives de croissance importante en Chine ? D'autres pays en Asie vont-ils prendre le relais ?**

La Chine est et va continuer à être l'un de nos marchés phares, de par la taille de son économie et sa croissance exponentielle : c'est aujourd'hui un marché de cognacs et de whiskies (et uniquement les qualités les plus Premium) comme le démontre l'engouement pour nos marques Martell, Chivas, Ballantine's sans oublier Royal Salute. Dans un futur proche, il faut considérer le potentiel d'autres catégories (vodka, champagne, etc.). Nous y travaillons dès à présent.

L'Asie ne se résume pas à la Chine : Singapour et la Malaisie sont en plein développement, le Duty Free, le Vietnam et l'Indonésie montrent un fort dynamisme. Sans oublier la Corée du Sud et le Japon, qui, avec la Chine, constituent nos premiers centres de profit en Asie.

Enfin l'Inde connaît, avec juste un léger décalage, les mêmes évolutions que la Chine et représente un relais de croissance pour le Groupe. La récente suppression des droits d'importation additionnels représente un pas très positif dans la diminution des freins à l'entrée des marques sur le marché indien.

**Dans le cadre de votre stratégie de Premiumisation, comment répondez-vous aux besoins croissants de produits âgés et de grande qualité, de plus en plus recherchés par les consommateurs ?**

Nous avons en effet à gérer un phénomène de rareté sur les produits âgés, comme le cognac, le scotch whisky ou le champagne. Cela pourrait être à terme une limite à la Premiumisation, mais je vous rassure, nous n'en sommes pas là ! Nous suivons en effet de très près les évolutions de la consommation, ce qui nous permet d'anticiper la croissance et de gérer de façon appropriée nos stocks : par exemple chez Martell, nous investissons 300 millions d'euros sur trois ans en achats d'eaux-de-vie et en capacité de stockage. Quant aux scotches, nous bénéficions de réserves d'eaux-de-vie âgées les plus importantes de l'industrie.

**Vous êtes le quatrième groupe mondial de vins. Quelle place cette catégorie occupe-t-elle dans votre stratégie ?**

Nous croyons fortement au vin, qui présente une vraie complémentarité avec les spiritueux. C'est au demeurant un marché en croissance au niveau mondial, y compris dans les marchés émergents.

Notre stratégie sur ce secteur est claire et reflète les tendances lourdes. Notre croissance est fondée sur une politique de grandes marques : Jacob's Creek pour l'Australie, Montana pour la Nouvelle-Zélande, Campo Viejo pour la Rioja en Espagne. Et au sein de celles-ci, nous privilégions la montée en gamme, dans un marché de plus en plus exigeant, qui connaît d'ailleurs le même phénomène de Premiumisation que les spiritueux.

**Pour quelles raisons souhaitez-vous renforcer votre offre sur la vodka ?**

La vodka représente en effet un très gros segment de marché, dont la forte croissance est tirée par la consommation de cocktails. C'est aussi l'une des catégories Premium les plus attractives sur le marché américain (premier marché mondial des marques internationales de vodka), sur lequel nous souhaitons nous renforcer, sans oublier le potentiel que représentent les marchés émergents comme l'Asie. Nous saisissons toutes les opportunités de croissance qui se présentent.

**Vos résultats soulignent une nette amélioration de votre marge opérationnelle. Comment comptez-vous la faire progresser encore ?**

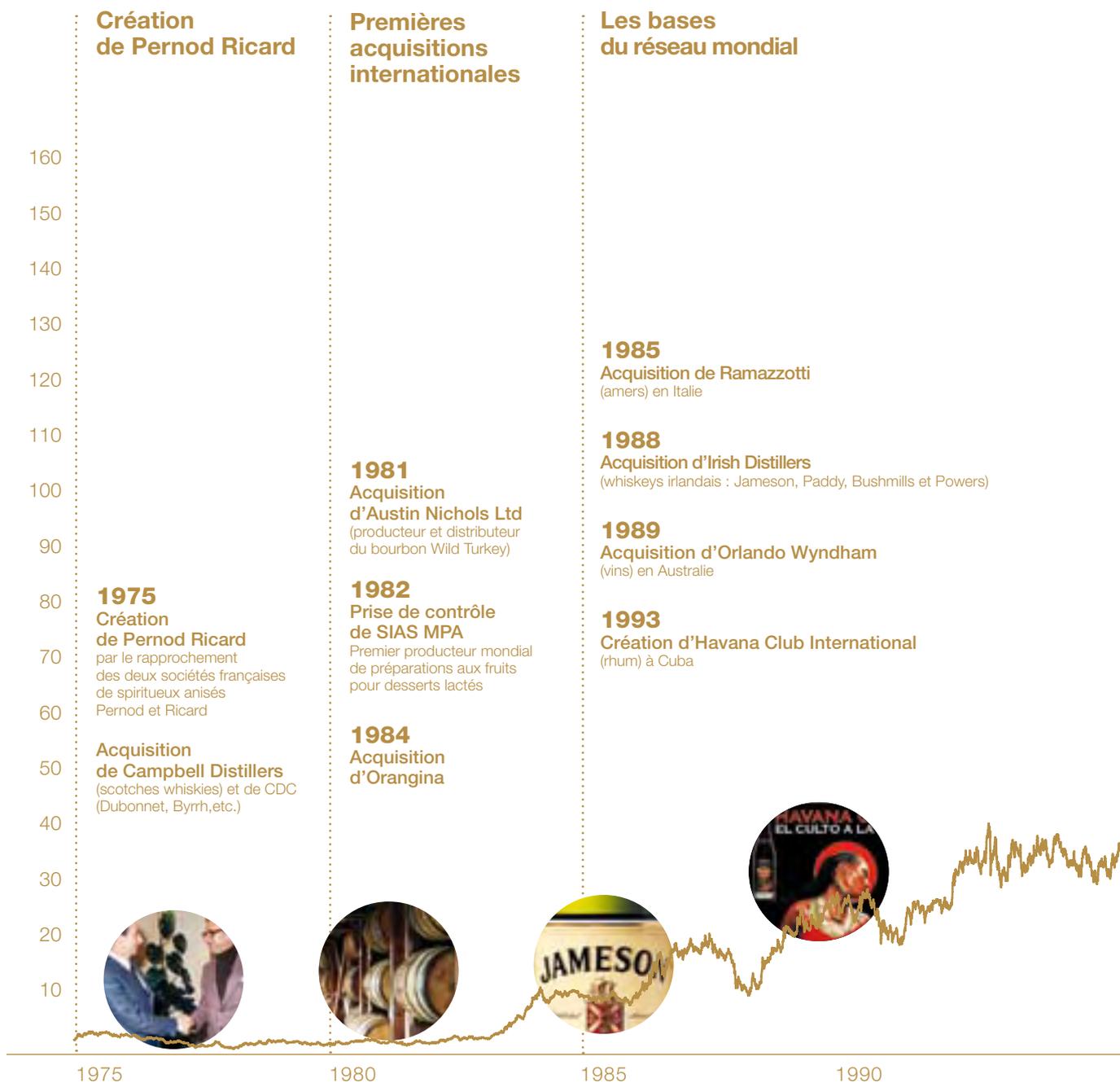
Deux leviers nous permettent de progresser : le premier est celui de la croissance, en privilégiant celle des marques à plus fortes marges et en particulier nos « 15 marques stratégiques ». La maîtrise de nos coûts constitue le second levier. Cela passe par la mise en œuvre de davantage de transversalité et de synergies, en particulier dans les fonctions supports. Nous travaillons dans ce sens actuellement, et avons déjà identifié plusieurs sources d'économie en matière d'achats industriels, d'achats d'espace ou d'objets promotionnels par exemple. Les économies ainsi réalisées pourront aussi être en partie réinvesties sur les marques.

**Comment appréhendez-vous les récents remous économiques ? Ont-ils une incidence sur le démarrage de votre exercice ?**

Sur le plan financier, nous sommes parfaitement sereins. Notre Groupe a toujours eu une gestion saine de ses finances : nous ne sommes impactés ni en termes de liquidité ni de taux d'intérêt. Sur le plan de l'économie marchande, le contexte doit bien sûr inciter à une certaine prudence. Mais sans minimiser l'impact de cette crise sur la croissance, nous considérons à ce stade que cela ne devrait pas ou très peu nous pénaliser. C'est avec une grande confiance dans la solidité de ses atouts que le Groupe regarde l'avenir.



# Plus de 30 ans de croissance ininterrompue



Pernod Ricard naît en 1975 du rapprochement des deux leaders français des spiritueux anisés : Pernod, dont la création remontait à 1805 et Ricard, créé par Paul Ricard, en 1932.

Les objectifs poursuivis étaient de diversifier la gamme des produits et, surtout, de s'internationaliser. Progressivement, le Groupe constitue un portefeuille de grandes marques internationales et un réseau de distribution mondial, en développant partout sa propre force de vente.

Pour se concentrer sur son domaine d'activité stratégique, les Vins & Spiritueux, Pernod Ricard décide de se désengager du secteur du sans alcool. Il réalise les acquisitions de Seagram, puis d'Allied Domecq, qui font de lui le numéro 2 mondial de son secteur.

## Consolidation et organisation

Mise en œuvre de la régionalisation (filiales Propriétaires de Marques et filiales de Distribution)

**1997**  
Acquisition de Larios (gin) en Espagne

Prise de participation au capital de Jan Becher

**1999**  
Acquisition de Yerevan Brandy Company

Acquisition d'Agros et des droits internationaux de Wyborowa

## Le recentrage stratégique

**2001**  
Vente d'Orangina-Pampryl et Yoo Hoo

Rachat de 38% des activités Vins & Spiritueux de Seagram

**2002/2003**  
Poursuite du recentrage stratégique :  
Vente de BWG, SIAS MPA et Agros

Intégration des activités de Seagram et relancement des marques

Accord de partenariat avec Sogrape pour la distribution de Sandeman (Porto) et Kirin pour la distribution de Four Roses (Bourbon)

**2005**  
Acquisition d'Allied Domecq en partenariat avec Fortune Brands

Vente de The Old Bushmills Distillery et du gin Larios

**2006**  
Vente de Dunkin' Brands Inc. (restauration rapide)

Cessions de Glen Grant, Old Smuggler et Braemar

**2006/2007**  
Intégration des activités Allied Domecq et relancement des marques

COURS DE L'ACTION EN EUROS

1997 1998 1999 2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007



# Les événements de l'année



1



CORBY

2



3



4

## 2006

**JUILLET** ▶ 1 Pernod Ricard renouvelle son contrat de distribution de la vodka polonaise Zubrowka avec le Central European Distribution Corporation (CEDC). Ce contrat couvre plus de 70 pays dont la France, premier marché export pour la marque.

**SEPTEMBRE** ▶ 2 Accord avec Corby pour la représentation au Canada des marques de Pernod Ricard et le rachat de Tia Maria.

▶ Pernod Ricard USA vend les marques Rich & Rare et Royal Canadian à la société Sazerac (États-Unis).

**NOVEMBRE** ▶ Succès du lancement du premier emprunt obligataire de Pernod Ricard, d'un montant total de 850 millions d'euros.

**DÉCEMBRE** ▶ 3 Décision de Pernod Ricard d'étendre à toute l'Europe la présence visuelle du pictogramme « femme enceinte » sur les contre-étiquettes de ses produits (cette mesure n'étant obligatoire qu'en France) et ajout d'un message de modération dans les publicités diffusées dans le monde.

▶ 4 Emmanuel Babeau, Directeur Général Adjoint en charge des Finances, est élu Directeur Financier de l'année par l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion.

▶ Patrick Ricard reçoit le Grand Prix de l'Entreprise européenne 2006 dans la catégorie « Fusions – Acquisitions », lors des troisièmes rendez-vous de l'Entreprise européenne.

# 2007

**JANVIER** ▶ Attribution d'une action gratuite pour cinq actions détenues. ▶ **5** Inauguration de la rhumerie Havana Club,

plus importante distillerie de rhum âgé au monde. **FÉVRIER** ▶ **6** La Cour provinciale de Madrid juge qu'Havana Club Holding, joint-venture entre Pernod Ricard et ses associés cubains, avait acquis à juste titre les droits sur la marque Havana Club en Espagne.

▶ **7** Inauguration du Centre de visites de la distillerie londonienne de Beefeater et lancement de la nouvelle campagne publicitaire. **MARS**

▶ **8** Pernod Ricard dévoile son nouveau site Internet institutionnel : [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com). ▶ Vente de Pernod Ricard Trinidad à Blue Waters Products Limited.

**MAI** ▶ Réunion presse et analystes financiers en Chine. Présentation des nouvelles campagnes publicitaires de Ballantine's et Stolichnaya. **JUIN** ▶ **9** Pernod Ricard signe un engagement pour la consommation responsable aux côtés de la Commission européenne, au sein du Forum européen « Alcool et santé ».



5



6



7



8



9



# Un marché tiré par le haut de gamme

Le marché mondial des spiritueux est marqué par un mouvement de consommation qui pourrait être qualifié de vertueux. La consommation reste au total relativement stable, mais connaît des transferts des catégories les moins qualitatives vers le haut de gamme. Avec son portefeuille de marques Premium, Pernod Ricard est au premier rang des sociétés qui bénéficient de cette tendance profitable et durable.



Jean-Paul Richard, Directeur Marketing, explique l'évolution du marché et le positionnement de Pernod Ricard.

Des trois catégories qui composent la consommation mondiale, celle des spiritueux internationaux est la plus stratégique. Si elle ne représente que 14 % de la consommation en volume, elle contribue à près de 60 % du total des ventes mondiales en valeur, et c'est elle qui progresse le plus (+ 3,8 % en volume en 2006).

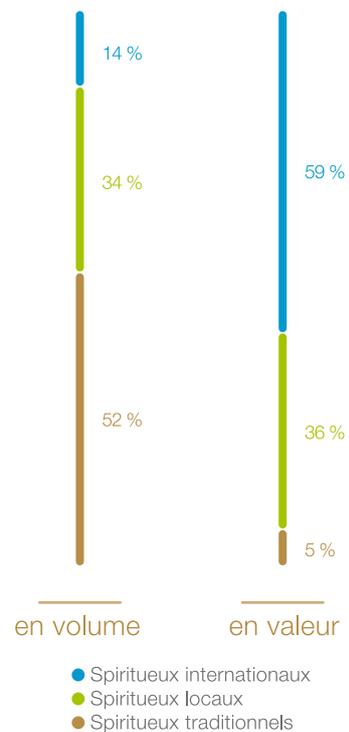
C'est sur la catégorie des spiritueux internationaux que se positionnent les grands groupes de Vins & Spiritueux. Pernod Ricard y est très présent (le Groupe est numéro 2), en particulier avec ses 15 marques stratégiques.

La catégorie des spiritueux locaux, seconde en valeur, constitue le réservoir de croissance naturel des spiritueux internationaux. Elle comprend des produits qui s'inspirent des spiritueux internationaux mais qui sont fabriqués localement (whiskies, brandies, rhums, etc.). Cette catégorie représente 34 % des ventes totales de spiritueux en volume et 36 % en valeur. Elle connaît, elle aussi, une croissance régulière (+ 1 % en 2006).

Pernod Ricard est également très présent dans cette catégorie, avec des marques locales comme Royal Stag en Inde, Presidente au Mexique, Montilla au Brésil, Becherovka en République tchèque.

Enfin, la dernière catégorie comprend les spiritueux traditionnels (saké et soju dans les pays asiatiques, cachaça au Brésil, etc.). Cette catégorie, en baisse de 2 % par an depuis dix ans, draine des volumes importants (52 % du total) mais ne représente pas d'intérêt stratégique majeur.

## Répartition des différents types de spiritueux dans le monde



Source : Pernod Ricard Market View basé sur IWSR (données 2006)

## Le pouvoir d'achat, moteur de la Premiumisation

Le succès croissant du haut de gamme se situe au carrefour de deux phénomènes.

Dans les pays développés « on boit moins mais mieux ». Le consommateur est à la recherche de produits plus qualitatifs, plus rares, plus prestigieux, et il est prêt à en payer le prix.

Dans les pays émergents, la progression du pouvoir d'achat des classes moyennes et la baisse progressive des barrières douanières poussent les consommateurs à se tourner vers les spiritueux internationaux importés, au détriment des spiritueux locaux ou traditionnels. C'est le cas aujourd'hui de la Chine, de la Russie et ce sera sans doute demain celui de l'Inde et du Brésil.

## Le Premium en pleine croissance

Le phénomène de montée en gamme s'opère au sein même de la catégorie des spiritueux internationaux. Le segment des produits Premium (vendus aux prix les plus élevés du marché) est celui qui croît le plus vite : en hausse de 10 % sur l'année 2006 (2 millions de caisses supplémentaires vendues aux États-Unis, 730 000 en Chine).

Afin de satisfaire leur désir de très grande qualité, les consommateurs sont prêts à payer un prix plus élevé pour des marques à leurs yeux « exceptionnelles ». Ces marques Premium ont trois impératifs : maintenir une qualité irréprochable, offrir une vraie différence et véhiculer une dimension émotionnelle.

## Succès de la vodka et du whisky

Les deux spiritueux internationaux les plus dynamiques sur le marché mondial sont la vodka et le whisky.

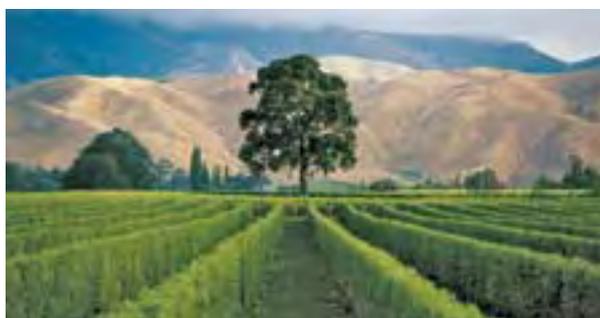
Les raisons du succès de la vodka tiennent à la vitalité de l'activité des marques (communication et innovation) ainsi qu'à son caractère versatile\*. Elle bénéficie de la vigueur de l'économie américaine, premier marché pour la vodka hors Russie.

Le succès du whisky s'appuie, d'une part, sur la tendance à la Premiumisation, qui se traduit principalement par une demande croissante en whiskies âgés, et d'autre part, sur le dynamisme des pays émergents (Amérique centrale et du Sud, Asie, Europe centrale et de l'Est). Le Venezuela en a fait, par exemple, son alcool préféré.

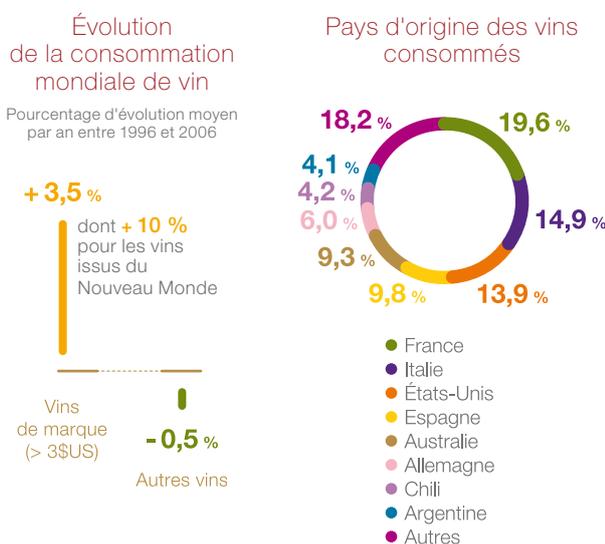
La richesse du portefeuille de marques de Pernod Ricard offre des opportunités de croissance fortes sur les segments de spiritueux les plus en vogue ; avec des marques comme Stolichnaya et Wyborowa dans le secteur de la vodka ; Chivas, Ballantine's, Jameson et The Glenlivet dans le secteur du whisky et Havana Club dans celui des rhums internationaux.

\* La versatilité d'un spiritueux indique sa propension à s'adapter à tout dosage, sans changement de goût ou de couleur du cocktail dont il est un ingrédient.

## Le succès des vins du Nouveau Monde



Sur un marché mondial des vins tranquilles stable, les vins de marques de prix supérieur à 3 dollars américains la bouteille ont crû de 3,5 % par an depuis dix ans. Si ce marché est encore dominé par les pays traditionnellement producteurs de vins (France, Italie, Allemagne, etc.), ce sont principalement les vins des pays du Nouveau Monde qui tirent la croissance.





# Quatre axes stratégiques majeurs

La stratégie de Pernod Ricard s'articule autour de quatre axes majeurs :

- **investir fortement sur les marques stratégiques à vocation mondiale,**
- **Premiumiser le portefeuille en visant le haut de gamme,**
- **se développer sur les marchés émergents,**
- **poursuivre la croissance externe.**

## L'investissement sur les marques stratégiques à vocation mondiale

La constitution d'un portefeuille de marques internationales leaders sur les principaux segments des Vins & Spiritueux a guidé la stratégie du Groupe depuis sa création.

Les différentes opérations de croissance externe menées par Pernod Ricard lui ont permis de se constituer un portefeuille de marques internationales parmi les plus prestigieuses du secteur. Elles ont intégré le « Top 15 » du Groupe. À la marque Ricard se sont ajoutés : le whiskey irlandais Jameson (1988), le vin australien Jacob's Creek (1989), puis le rhum Havana Club (1993) ; en 2001, les scotches Chivas Regal et The Glenlivet, et le cognac Martell. Enfin, en 2005, le rachat d'Allied Domecq est venu compléter le portefeuille de marques clés, avec le scotch Ballantine's, les liqueurs Malibu et Kahlúa, les alcools blancs Beefeater et Stolichnaya, le vin néo-zélandais Montana et les champagnes Mumm et Perrier-Jouët.

La réussite de Pernod Ricard tient d'abord à sa capacité à construire des marques fortes, grâce à la puissance de son réseau de distribution mondial et à l'efficacité de son marketing. Depuis que Jameson, Havana Club et Jacob's Creek ont rejoint Pernod Ricard, ces marques ont connu des taux de croissance annuels moyens à deux chiffres.

L'autre savoir-faire du Groupe réside dans la revitalisation des marques grâce à des communications publicitaires de grande qualité. Les relances de Chivas Regal, Martell, et The Glenlivet ont été exemplaires. Même si ces marques avaient été quelque peu délaissées par leurs anciens propriétaires, leur potentiel restait intact. Pernod Ricard leur a permis de renouer avec des croissances très soutenues, contribuant fortement à l'amélioration de la rentabilité du Groupe.

Au cours de l'exercice 2006/2007, Pernod Ricard a conduit ce même travail de mise au point de nouveaux positionnements, de nouvelles campagnes publicitaires et d'extension de la distribution pour les marques issues d'Allied Domecq, comme Ballantine's, Beefeater, Stolichnaya, etc.

Le « Top 15 » absorbe ainsi 70 % des investissements publi-promotionnels et 90 % de leur progression sur le dernier exercice. La croissance interne du « Top 15 » atteint sur cette année fiscale 13 % contre 9,1 % pour la moyenne des marques du Groupe et témoigne de la réussite de cet axe stratégique.



## La Premiumisation du portefeuille, moteur d'une croissance plus profitable

La stratégie de Pernod Ricard est aujourd'hui orientée vers la Premiumisation de son portefeuille de marques. Cela se traduit principalement par le développement des références dites « haut de gamme » des marques clés du Groupe.

Si l'on observe l'évolution du secteur, on constate sur ces trente dernières années qu'aux États-Unis et en Europe, les consommateurs boivent moins et préfèrent des produits de meilleure qualité et de grande authenticité. Parallèlement, dans les pays émergents comme la Chine ou l'Inde, l'amélioration du niveau de vie conduit les consommateurs à rechercher des produits importés de qualité, au détriment des offres locales traditionnelles.

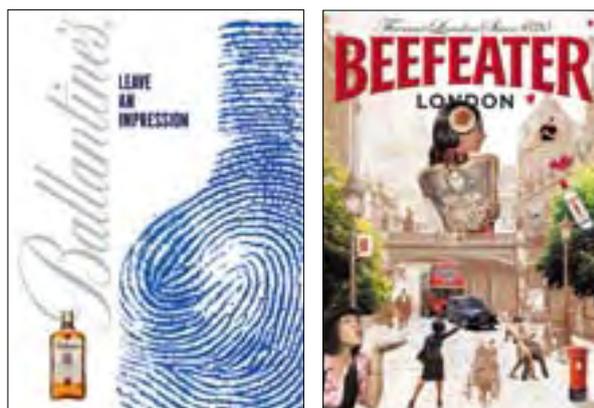
Dans les pays développés, la Premiumisation a fondé le succès d'un whisky 12 ans comme Chivas, d'un single malt comme The Glenlivet, du whiskey irlandais Jameson ou du rhum cubain Havana Club, etc. En Chine, cette tendance s'est traduite par la forte croissance des ventes de marques Premium et Super Premium de scotch whisky et de cognac, comme les variétés âgées de Ballantine's, Martell Cordon Bleu ou Martell X.O.

Les critères de reconnaissance des marques Premium recouvrent à la fois une qualité irréprochable, des variétés très haut de gamme en séries limitées, des communications sophistiquées et des packagings luxueux. Les lancements de Martell Création Grand Extra ou Chivas Regal 25 ans en sont les exemples les plus récents.

Pour une entreprise dont l'objectif est de maximiser la création de valeur pour ses actionnaires, les marques Premium sont essentielles : elles sont en très forte croissance et génèrent des marges supérieures au reste de la gamme.

# 70%

des investissements  
publi-promotionnels  
se portent sur le « Top 15 ».



Affiches des campagnes publicitaires pour Ballantine's et Beefeater, diffusées hors de France.





Événement Chivas 18 ans en Chine

Dans le secteur du vin, la demande se porte également vers des produits de plus en plus haut de gamme. Pernod Ricard dispose de tous les atouts pour réussir dans ce secteur.

Depuis l'acquisition d'Allied Domecq, qui a doublé le chiffre d'affaires du Groupe dans le vin, celui-ci est devenu un facteur de croissance majeur. Pour faire croître les volumes et la rentabilité, le Groupe peut s'appuyer sur plusieurs éléments : un portefeuille de marques importantes venant de pays en fort développement (Australie, Nouvelle-Zélande, Espagne, Argentine), une grande connaissance des consommateurs, un savoir-faire marketing et technique, une solide assise financière et un réseau de distribution mondial. Dans un contexte global de Premiumisation du marché, la stratégie du Groupe est de se focaliser sur les variétés Premium moyen et haut de gamme (supérieures à 7 euros), dont les marques Montana et Jacob's Creek sont les porte-drapeaux.

## Le développement sur les marchés émergents

L'internationalisation est, depuis la création du Groupe, un axe stratégique fort. En 1975, Pernod Ricard réalisait 17 % de son chiffre d'affaires hors de France. Cette part s'élève aujourd'hui à 90 %. Afin de poursuivre ce développement international, le Groupe renforce sa présence sur les marchés émergents, qui génèrent la croissance la plus forte. Il est ainsi devenu un acteur incontournable en Asie, mais aussi en Europe centrale et de l'Est, comme en Amérique centrale et du Sud.

Pernod Ricard est aujourd'hui bien implanté sur la plupart des marchés émergents, tels que l'Inde, la Chine, la Russie, l'Europe centrale, la Thaïlande, le Mexique, le Venezuela ou encore le Brésil. Ces marchés ont des taux de croissance élevés et un potentiel de développement à moyen et long terme considérable.

Pour y consolider sa présence, Pernod Ricard s'appuie souvent sur des marques locales leaders sur leur marché comme Royal Stag en Inde ou Montilla au Brésil. La distribution de ces marques permet aux filiales de développer leur réseau, de renforcer l'expertise de leurs équipes de vente sur le terrain et d'introduire les marques stratégiques du Groupe.

## Poursuivre la croissance externe

Le niveau de l'endettement permet d'ores et déjà de poursuivre le développement du Groupe par la croissance externe.

Après les acquisitions de Seagram en 2001 et d'Allied Domecq en 2005, Pernod Ricard entend bien rester un acteur dynamique de la consolidation du secteur des Vins & Spiritueux. Cette ambition est rendue possible par la réussite de l'intégration de ces deux sociétés, qui a permis de dégager des synergies supérieures aux prévisions, favorisant la réduction rapide de la dette. Aujourd'hui, Pernod Ricard se trouve à nouveau dans la position d'un investisseur susceptible d'étudier attentivement les opportunités du marché.

# Un « business model » décentralisé

Le « business model » de Pernod Ricard s'appuie sur une structure décentralisée qui comprend deux piliers :

## ► Des filiales Propriétaires de Marques (Brand Owners), les « Champions » des marques :

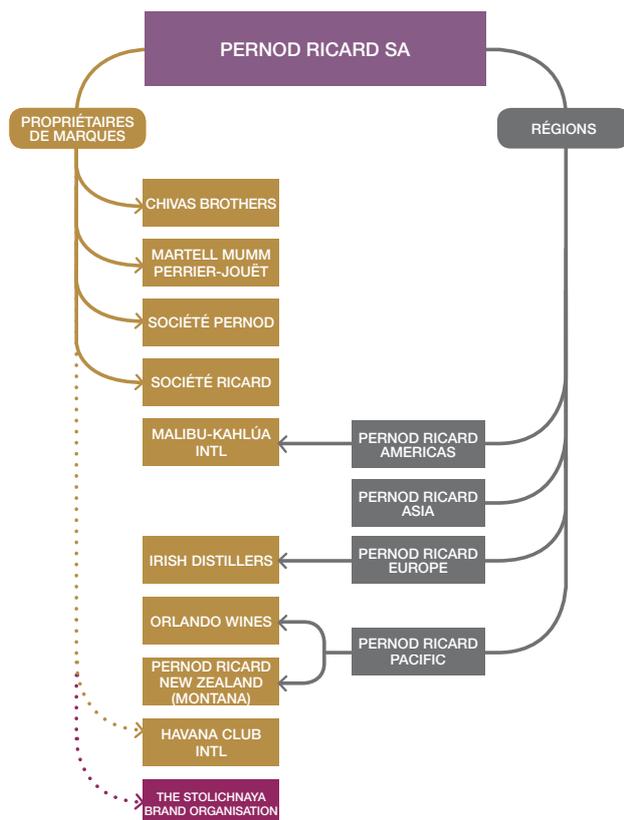
- chargées de mettre en place la stratégie globale de chaque marque stratégique ;
- chargées de la production, du contrôle de la qualité et de la protection de la propriété industrielle.

## ► Des filiales de Distribution, les « Champions » des pays :

- chargées d'adapter la stratégie des marques internationales à leur marché local ;
- chargées de la commercialisation et de la promotion des marques, qu'elles soient internationales ou locales.

Avec ses filiales de Distribution, le Groupe couvre 70 pays, regroupés en quatre grandes régions.

**La Holding** assure le pilotage stratégique et le contrôle de l'activité du Groupe. Elle exerce des fonctions d'impulsion et de coordination, dans les domaines suivants : Ressources Humaines, Finance, Développement, Marketing, Juridique, Industriel, Affaires publiques, Systèmes d'Information et Communication. Elle assure également les opérations de croissance externe, les relations avec les actionnaires et la Gouvernance du Groupe. 145 personnes travaillent au siège situé à Paris.



## Bruno Rain

Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines

“ Une organisation décentralisée où chacun est responsable. ”

La force de Pernod Ricard tient beaucoup à son modèle d'organisation décentralisée. Si la Holding fixe les grandes orientations stratégiques et les règles de fonctionnement du Groupe, les Managers doivent, localement, les adapter en fonction de leurs besoins propres, de leur culture, de leur marché. L'autonomie opérationnelle des filiales développe à la fois le sens des responsabilités et l'esprit de collaboration, dans un Groupe où les valeurs communes constituent un véritable ciment de solidarité. La latitude laissée à chaque Manager favorise l'implication et la prise d'initiatives. Ainsi, chacun est pleinement responsable de ses performances et doit être récompensé en conséquence.

Tandis que la Holding se concentre sur le pilotage stratégique et le contrôle de l'activité, les filiales prennent en charge, sur leur terrain, les décisions opérationnelles. La décentralisation permet ainsi de prendre les décisions les plus proches possibles des clients et des consommateurs. Fondée sur la concertation, la transparence et la confiance, cette approche crée dans le Groupe une culture forte, fédératrice pour l'ensemble des collaborateurs. La décentralisation est donc vécue par tous de manière très motivante, d'autant qu'elle encourage l'esprit entrepreneur et l'émergence des talents.



# MARQUES STRATÉGIQUES

Depuis la création du Groupe, le portefeuille de Pernod Ricard s'est constamment enrichi par l'innovation et la croissance externe. Les acquisitions successives de Seagram et d'Allied Domecq ont complété la gamme avec de nouvelles références prestigieuses.

Parmi les marques leaders, à fort potentiel de croissance, 15 marques clés bénéficient des investissements marketing les plus importants. Elles sont au cœur de la stratégie de Premiumisation et de développement international du Groupe. Les plus récemment acquises ont, pour la plupart, été repositionnées au cours de l'exercice écoulé.

Traduction de la calligraphie : Au cœur de Pernod Ricard



RICARD



BALLANTINE'S



CHIVAS REGAL



MALIBU



STOLICHNAYA



HAVANA CLUB



BEEFEATER



KAHLÚA



JAMESON



THE GLENLIVET



MARTELL



MUMM



PERRIER-JOUËT



JACOB'S CREEK



MONTANA



# Chivas Brothers

Numéro 2 mondial des scotches whiskies et leader mondial du gin Premium, Chivas Brothers a mis à profit l'année 2006/2007 pour redynamiser les marques héritées d'Allied Domecq : le prestigieux whisky Ballantine's et le gin Beefeater. Cette année a aussi été celle de l'affirmation d'un positionnement haut de gamme. Sur les segments de scotch Ultra et Super Premium, Chivas Brothers détient désormais une part de marché dominante, représentant 50 % des ventes mondiales. La filiale souhaite continuer à développer le potentiel de ses marques pour devenir le leader mondial du whisky écossais et du gin Premium avec quatre grands noms : Chivas Regal, Ballantine's, The Glenlivet et Beefeater.



## ► CHIVAS REGAL

### Une icône

Symbole de la réussite des marques acquises par Pernod Ricard à Seagram en 2001, Chivas Regal a réalisé une performance record cette année en atteignant 4,1 millions de caisses vendues (soit 1,3 million de plus qu'en 2002).

À l'origine de ce succès : un réseau de distribution efficace et un investissement publi-promotionnel soutenu. Sur les segments des whiskies Premium et Super Premium, les références Chivas Regal 12 ans et Chivas Regal 18 ans poursuivent leur croissance, avec des volumes en progression respectivement de 3 % et de 26 % sur l'exercice.

Depuis sa relance en 2004, Chivas Regal 18 ans, marque phare du segment Super Premium, a renoué avec le succès. Ses ventes connaissent une croissance à deux chiffres (+ 27 % en moyenne par an). La référence Chivas Regal 18 ans représente une opportunité de montée en gamme pour les consommateurs de Chivas 12 ans. Elle séduit également une clientèle de trentenaires et quadragénaires attirés par les produits Premium et désireux de redécouvrir Chivas Regal. Pour soutenir la croissance de la gamme, Chivas Brothers a poursuivi la diffusion de la campagne « The Chivas Life » lancée en 2003 et l'a étendue en particulier au secteur du Duty Free. Cette campagne est désormais visible dans 150 pays à travers le monde.



## ► Le Comité de Direction Chivas Brothers

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Vanessa Wright** (Directrice de la Communication), **Christian Porta** (P.-D. G.), **Graeme Woodcock** (Directeur Brand Security) et **Gordon Buist** (Directeur Technique).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Tony Schofield** (Directeur Financier), **Martin Riley** (Directeur Marketing International), **Douglas Cruickshank** (Directeur des Opérations et Approvisionnement Spiritueux), **Rick Connor** (Directeur des Affaires publiques), **Scott Livingstone** (D.R.H.), **Paul Scanlon** (Directeur Commercial) et **Aziz Jetha** (Directeur du Développement).

### La vie de la marque



De haut en bas :

#### Chivas partenaire de la petite balle blanche

Depuis trois ans, Chivas est partenaire du Chivas Snow Golf Championship, qui a lieu en janvier à Saint-Moritz, en Suisse. Plus de 150 personnalités venant de vingt pays ont participé à l'édition 2007. Une expérience inédite où les golfeurs sont invités à faire leurs preuves sur la neige.



#### The Chivas Life

Déclinée dans les aéroports, la campagne « The Chivas Life » touche près de 68 millions de passagers par an.



#### Un acteur du luxe

En juin 2007, Chivas Brothers a rejoint l'association Walpole qui rassemble les marques de luxe britanniques les plus emblématiques. Cette nouvelle adhésion témoigne d'une reconnaissance de l'expertise de la filiale en matière d'élaboration et de promotion de marques de luxe. Les références de Chivas Brothers rejoignent ainsi des marques prestigieuses telles que Burberry, Dunhill, Christie's, Harrods ou encore Rolls-Royce.

С БОГАТЫМ НЕЖНЫМ ВКУСОМ  
 ОТОБРАННЫХ - ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО  
 БОГАТЫЙ ВКУС - РОСКОШНАЯ СМЕСЬ  
 С НЕСКОЛЬКИМИ СЛОЯМИ ВКУСА  
 КАРАМЕЛИ И ШОКОЛАДА  
 ДЕГУСТАЦИЯ - ДОЛГО ЗВУЧАЩУЮ  
 ФИНАЛЬНУЮ НОТУ - ТЕПЛУЮ И  
 БАРХАТИСТУЮ



*"Chivas Regal 18 years old is a rich and complex, elegant Scotch Whisky. It combines exceptional richness with a subtle bouquet of honey, vanilla and dark chocolate, and an extremely long, warm, velvety finish."*  
 - The Scotch Whisky Association

## CHIVAS REGAL 18 ANS D'ÂGE

produit en ÉCOSSE



dégusté à MOSCOU

« Chivas Regal 18 ans d'âge est un blended scotch whisky Super Premium riche et délicat. Il est élaboré à partir de whiskies sélectionnés pour leur richesse exceptionnelle. De cette attention naît un « blend » généreux, aux multiples couches d'arômes caramélisés et chocolatés, et dont la dégustation laisse découvrir une longue note finale chaude et veloutée. » **Colin Scott, Maître Assembleur**



## 15 MARQUES STRATÉGIQUES

Chivas Brothers

Irish Distillers

Société  
Ricard

Malibu-Kahlúa  
International

Havana Club  
International

The Stolichnaya  
Brand Organisation

Martell Mumm  
Perrier-Jouët

Orlando Wines &  
Pernod Ricard New Zealand



### ▶ BALLANTINE'S

#### Tirer profit de sa notoriété

Ballantine's, numéro 1 incontesté des whiskies écossais Super Premium en Corée et dans toute l'Asie, est, pour au moins trois ans, sponsor du tournoi de golf « Ballantine's Championship's » auquel il a donné son nom.

La gamme Ballantine's, de renommée internationale, a atteint 5,9 millions de caisses en 2006/2007, ce qui la place au deuxième rang mondial des whiskies écossais, en volume comme en valeur. Sa richesse et son équilibre lui ont valu de remporter en dix ans plus de 60 trophées et médailles dans les grands concours internationaux. De Ballantine's Finest à l'emblématique 30 ans d'âge, la gamme de whiskies écossais est la plus complète du segment ; elle est confiée à des maîtres assembleurs dont le savoir-faire se transmet de génération en génération depuis 1827. Ballantine's a récemment dévoilé une importante campagne publicitaire qui repose sur un positionnement mondial unique pour toute la famille Ballantine's, une première depuis de longues années.



### ▶ THE GLENLIVET

#### Succès international

Le dynamisme de The Glenlivet se confirme cette année, avec une croissance globale des ventes de 15 % (contre + 10 % en 2005/2006). La marque a connu une progression vigoureuse sur ses marchés clés. Tous ont enregistré des hausses à deux chiffres : + 13 % en Amérique du Nord, + 34 % au Royaume-Uni, + 16 % en France et + 18 % dans le secteur du Duty Free européen. Aux États-Unis, The Glenlivet reste numéro 1 des single malts. L'année 2007 a été celle de lancements majeurs pour le single malt écossais. En janvier, Chivas Brothers a dévoilé The Glenlivet 25 ans, plus ancienne référence de la gamme, vouée à devenir une marque phare sur le segment des whiskies Ultra Premium. Autre événement important : le lancement de The Glenlivet Nàdurra. Vieilli dans des fûts de chêne et non filtré à froid, il est considéré comme l'« expression la plus pure » de la marque. Cette nouvelle référence est désormais commercialisée dans de nombreux pays à travers le monde et son lancement a été particulièrement bien accueilli aux États-Unis.

#### La vie de la marque



Campagnes diffusées hors de France

De gauche à droite :

#### Leave an impression

Première campagne internationale conçue par Pernod Ricard pour Ballantine's, « Leave an impression » (« Laissez votre empreinte ») devrait avoir un fort impact sur son cœur de cible. Elle a été conçue pour rehausser la réputation de qualité, de statut et de style de Ballantine's. De dimension internationale, elle vise à valoriser l'ensemble de la gamme via un positionnement mondial unique pour l'ensemble de la famille, adaptable et applicable à toutes les déclinaisons du portefeuille.

#### Une marque traditionnellement moderne

Chivas Brothers a lancé, en février 2007, une nouvelle campagne publicitaire internationale pour Beefeater, intitulée « Forever London ». Véritable patchwork composé d'images de la capitale britannique et de symboles, la campagne exalte les aspects contemporains de la marque, sur fond d'héritage londonien.

#### The Glenlivet 25 ans d'âge

Nouveau packaging, lancé en avril 2007.



### ▶ BEEFEATER

#### Marque des records

Beefeater, marque à l'héritage inégalé, est la seule marque de gin Premium d'envergure mondiale toujours distillée à Londres. Avec des ventes qui s'élèvent à 2,4 millions de caisses, c'est la première marque de gin Premium au monde. Distribué dans plus de 100 pays, Beefeater a réalisé, cette année encore, des performances exceptionnelles en Espagne (second marché au monde pour le gin Premium), où la marque reste numéro 1 avec 14 % de croissance. Beefeater est également le troisième gin Premium aux États-Unis (premier marché du gin Premium). Dans plusieurs autres pays, la progression de la marque est aussi très forte : Russie (+ 37 %), Royaume-Uni (+ 10 %) et France (+ 70 %). Afin d'asseoir la croissance mondiale de Beefeater, Chivas Brothers a décliné cette année une nouvelle stratégie de positionnement commune à l'ensemble des marchés : une nouvelle campagne publicitaire intitulée « Forever London » a été lancée, accompagnée d'un nouveau packaging visant à renforcer les aspects Premium du produit. De plus, la filiale a entrepris un programme de rénovation de la distillerie de Kennington à Londres et a inauguré un centre dédié à Pernod Ricard, aux visites d'affaires, ainsi qu'à la presse. Un ensemble d'actions qui vont permettre d'assurer le maintien de Beefeater au rang de leader des gin Premium.

# Irish Distillers

La société Irish Distillers, dans le Groupe depuis 1988, a montré cette année encore son potentiel de croissance. Son fameux whiskey international, Jameson, se classe au 42<sup>e</sup> rang des grandes marques mondiales de spiritueux<sup>(1)</sup> et a vu ses ventes progresser sur l'ensemble des régions, avec une croissance à 2 chiffres sur 24 marchés.



## ► JAMESON

### Un succès international

Jameson a connu une nouvelle année de succès, avec des ventes qui s'élèvent à 2,3 millions de caisses (+ 11 % par rapport à 2005/2006). De nombreux marchés ont contribué à la croissance de la marque. En tête des hausses : la Russie (+ 80 %), l'Afrique du Sud (+ 42 %) et les États-Unis (+ 25 %), pays qui représentent près du quart des ventes du whiskey. Par ailleurs, Jameson a confirmé son fort potentiel de progression en valeur (+ 18 %).

Le whiskey, le plus vendu au monde, a obtenu le statut de « Hot Brand » aux États-Unis pour la sixième année consécutive et a reçu la médaille d'Or à l'International Spirits Challenge en 2006. Jameson 18 ans a également été décoré de la médaille « Double gold » (récompense la plus prestigieuse) lors de la San Francisco World Spirits Competition en 2007.

<sup>(1)</sup> Classement Impact

### Le nouveau centre de visites Jameson à Dublin

Au cours de l'exercice, Irish Distillers a engagé un important programme d'investissement destiné à la rénovation et à la modernisation de la « Old Jameson Distillery », l'un des sites les plus visités à Dublin. Inauguré le 30 avril 2007 par le Premier ministre irlandais, Bertie Ahern TD, l'espace rénové permettra de mieux répondre aux attentes des nombreux visiteurs et de les informer sur l'histoire de la marque Jameson, véritable « héros national ». Plus de deux millions de personnes ont visité le centre au cours des dix dernières années.

En termes de partenariat, Jameson met l'accent sur le soutien à la création cinématographique. Cette politique a pour cible une clientèle masculine, jeune, urbaine et séduite par les produits haut de gamme. Au centre de ce programme de soutien : le Festival International du Film de Dublin dont Jameson est le partenaire depuis cinq ans. Par ailleurs, la marque apporte son soutien, depuis trois ans, au Tribeca Film Festival de New York. Outre ces actions d'envergure, d'autres initiatives sont soutenues par la marque à travers le monde : en Afrique du Sud (Cinéma Nouveau), en Espagne (Notodofilmfest.com), en Grèce (Festival Thessaloniki), en Thaïlande (Festival du Cinéma International de Bangkok) et au Canada (Festival du Film de Toronto).



## ► Le Comité de Direction Irish Distillers

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Denis O'Flynn** (D.R.H.) et **Conor McQuaid** (Directeur Commercial International).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Paul-Robert Bouhier** (Directeur Marketing), **David de Mardt** (D.G. de Pernod Ricard South Africa, filiale d'Irish Distillers), **Paul Duffy** (P.-D.G.), **Maurice Smyth** (Directeur des Opérations), **Mohit Lal** (Directeur Administratif et Financier) et **Peter Gallogly** (Directeur Commercial Irlande).

### La vie de la marque



De gauche à droite :

### Un packaging plus Premium

En juin 2007, Irish Distillers a dévoilé un nouveau packaging pour la marque Jameson. Logo plus impactant, visibilité renforcée du cachet, précision accrue sur l'étiquette et avec une bouteille à la forme plus allongée, le nouvel emballage est à la fois plus imposant et plus prestigieux. Il vise à renforcer le statut Premium de la marque et à soutenir ses ambitions de croissance.

Nouveau centre de visites de la Old Jameson Distillery

Campagne publicitaire 2006/2007 (hors France)



# Société Ricard

Ricard fête ses 75 ans en renouant avec la croissance. La marque a redynamisé le marché des spiritueux anisés. Elle a renforcé sa stratégie de leader et lancé une série de nouveautés.



## ► RICARD

### La croissance au rendez-vous

Au cours de l'exercice 2006/2007, les ventes de Ricard dans le monde ont progressé de 2 %. En France, avec une croissance de 3,6 %, la part de marché de la marque s'élève désormais à 40 % en volume et à 50 % en valeur <sup>(1)</sup>. Ricard conforte ainsi sa position de leader sur le marché des spiritueux avec 11,4 % de part de marché en valeur <sup>(2)</sup>. Sur le marché national des anisés dans le circuit « grande distribution », la marque progresse de + 4,1 % en volume (37 % de parts de marché) et de + 5,4 % en valeur (44 % de parts de marché) <sup>(2)</sup>. À l'international, la marque est en croissance sur les marchés d'Europe de l'Ouest : Allemagne (+ 3,5 %), Pays-Bas (+ 12 %), Royaume-Uni (+ 13 %), ainsi qu'en Europe de l'Est : Bulgarie, Croatie, Hongrie, Pologne et Roumanie. En Belgique, elle se place au premier rang, avec une part de marché de 36 % <sup>(2)</sup>. En revanche, le marché espagnol peine à se redresser.

### Capitalisation sur l'authenticité et la proximité

La campagne publicitaire au ton militant « Un Ricard, un Vrai ! » a connu un nouveau succès cette année, avec des scores de reconnaissance supérieurs aux standards du secteur. L'année 2006/2007 a vu la montée en puissance de *Place Ricard*, premier magazine consommateurs d'une marque de spiritueux en France. Le support compte désormais 110 000 abonnés. Enfin, la Société Ricard a reconduit avec succès la tournée du « Ricard Live Music », avec une série de concerts organisés dans neuf villes de France.

### 75 ans : nouveautés sur tous les fronts

À l'occasion du 75<sup>e</sup> anniversaire de la marque Ricard, la filiale a lancé une série d'initiatives. Une nouvelle ligne d'objets « Plein Air » a été spécialement créée. Plusieurs bouteilles collectors viennent sublimer la bouteille classique. Une nouvelle campagne de presse intitulée « Paul Ricard Créateur » permet de rendre hommage au créateur du « Vrai pastis de Marseille ».

<sup>(1)</sup> Source : Société Ricard

<sup>(2)</sup> Source : Panel Nielsen cumul annuel juillet 2006/juin 2007



## ► Le Comité de Direction Société Ricard

De gauche à droite :

**Michael Merolli** (Directeur Marketing), **Frédéric Ferrer** (Directeur de la Communication), **Bruno Pierrain** (Directeur Administratif et Financier), **Philippe Savinel** (P.-D.G.), **Pascal de Marchi** (Directeur des Opérations), **Cédric Ramat** (D.R.H.) et **Guillaume Girard-Reydet** (Directeur National des Ventes).

### La vie de la marque



De gauche à droite :

### Une collection inédite

À l'occasion des 75 ans de la marque Ricard, la filiale lance quatre bouteilles en édition limitée. La Bouteille Ricard Collector « 75 ans de Soleil » et la bouteille « Le soleil de Marseille » par Gérard Traquandi seront présentes en grande distribution en France à la fin de l'année 2007.

La troisième bouteille, au look vintage, est commercialisée en Belgique depuis octobre 2007. Enfin, la Bouteille « OR », qui joue sur l'alliance du « O » de H<sub>2</sub>O et du « R » de Ricard, est réservée au circuit du Duty Free et sera lancée début 2008.

### Le broc Ricard par Robert Stadler

### La campagne Ricard Créateur





*La saveur de Ricard est issue de la finesse de l'anis étoilé, de la fraîcheur de la réglisse de Méditerranée et de la subtilité des arômes de Provence.  
« J'engage mon nom car je suis sûr de la grande qualité de mon pastis et je suis fier de son goût unique. »  
Paul Ricard, créateur du pastis de Marseille.*

RICARD

produit en FRANCE



dégusté à BRUXELLES

La saveur de Ricard est issue de la finesse de l'anis étoilé, de la fraîcheur de la réglisse de Méditerranée et de la subtilité des arômes de Provence.  
« J'engage mon nom car je suis sûr de la grande qualité de mon pastis et je suis fier de son goût unique. » Paul Ricard, Créateur du pastis de Marseille



## 15 MARQUES STRATÉGIQUES

Chivas Brothers

Irish Distillers

Société  
Ricard

**Malibu-Kahlúa  
International**  
.....

Havana Club  
International

The Stolichnaya  
Brand Organisation

Martell Mumm  
Perrier-Jouët

Orlando Wines &  
Pernod Ricard New Zealand

# Malibu-Kahlúa International

En 2006/2007, l'innovation a été le moteur de la croissance des marques Malibu et Kahlúa. La filiale Malibu-Kahlúa International a su profiter des opportunités que représentent l'essor de la culture cocktail et le succès du goût café. Elle a engagé d'importantes initiatives sur le front des arômes et du packaging, et lancé des campagnes de promotion originales pour ses marques phares. Fruit de ce succès : Malibu et Kahlúa ont progressé respectivement de 11 % et 7 % et obtenu plusieurs distinctions lors des grandes compétitions internationales de spiritueux en 2007.



## ► MALIBU

### Une année marquée par l'innovation

La marque a réalisé de belles performances sur de nombreux marchés, avec des pays clés comme l'Espagne (+ 14 %), les États-Unis (+ 10 %) et le Canada (+ 9 %). Packagings revisités, saveurs inédites, nouvelles promotions, la croissance de Malibu en 2006/2007 est liée à un facteur majeur : l'innovation. Premier volet de

ces développements : l'introduction d'un nouveau packaging pour l'ensemble de la gamme. Ce nouveau packaging met en avant l'esprit caribéen caractéristique de la marque. Il inclut l'extension de l'émblématique bouteille blanche à sa gamme de saveurs et renforce ses aspects Premium. L'autre événement majeur de l'année a été l'introduction de Malibu Tropical Banana aux États-Unis et au Canada.

Pour soutenir les ventes du numéro 1 des rhums aromatisés à la noix de coco et établir un lien avec les consommateurs du monde entier, Malibu a choisi de recourir à la musique. En Australie, la filiale a invité la population à des concerts sur les plages, les « Malibu Sunset Socials » et organisé un concours de D.J., le « Soundclash », au Royaume-Uni.

Plusieurs récompenses sont venues saluer les différentes références de la gamme : médaille d'Argent pour Malibu Coconut à la San Francisco World Spirits Competition ; médaille de Bronze pour Malibu Mango à la San Francisco World Spirits Competition et médaille de Bronze pour Malibu Passion Fruit à l'International Wine & Spirits Competition.



## ► KAHLÚA

### Une gamme élargie

La marque numéro 1 mondiale des liqueurs de café progresse aux États-Unis (+ 4 %) et au Canada (+ 6 %), de loin les premiers marchés de la marque. Malibu-Kahlúa International a introduit deux nouvelles saveurs exotiques aux États-Unis : Kahlúa Hazelnut et Kahlúa French Vanilla.

Prolongements naturels de Kahlúa, ces saveurs apportent un souffle nouveau à la marque. Tirant parti des tendances de consommation en matière de café, Malibu-Kahlúa International a introduit Kahlúa Chocolate Latte sur le segment des boissons à emporter et sur celui des boissons prêtes à consommer aux États-Unis.

Une nouvelle campagne publicitaire enrichissant la campagne « Everyday Exotic » a également été lancée aux États-Unis et au Canada en février 2006. Elle propose de nouvelles manières d'apporter une touche d'exotisme au quotidien.

Kahlúa Especial et Kahlúa ont remporté la médaille d'Argent, respectivement lors de la San Francisco World Spirits Competition et de l'International Wine & Spirits Competition de 2007.



## ► Le Comité de Direction Malibu-Kahlúa International

De gauche à droite :

**Sandrine Ricard** (Directrice de la Communication), **Kieran Stevens** (Directeur Commercial), **Cyril Claquin** (Directeur Marketing International), **Patrick O'Driscoll** (P.-D.G.), **Janice Jarrett** (D.R.H.), **Julius Criscione** (Directeur des Opérations) et **Thierry Pourchet** (Directeur Financier).

### La vie de la marque.....



De gauche à droite :

### La nouvelle gamme de Malibu

### Campagne publicitaire Tia Maria

Médaillé d'Argent à la San Francisco World Spirits Competition, Tia Maria a lancé la campagne « Deliciously Mysterious » mettant en avant le caractère mystérieux de la marque au Royaume-Uni.



MALIBU

esprit des CARAÏBES



dégusté à PARIS

« Au goût original et caractéristique, Malibu est le reflet du mode de vie chaleureux des Caraïbes, dont l'île de la Barbade est un des plus forts symboles. Riche et corsé en bouche, Malibu se distingue par ses accents chauds et doux de rhum, et par sa note finale longue et soyeuse. La noix de coco apporte sa pointe légèrement grillée. La saveur crémeuse et ses notes vanillées en font une boisson unique. » **David Doyle, Directeur Qualité**



# Havana Club International

Véritable icône de la culture cubaine, la marque Havana Club connaît une importante croissance. 34<sup>e</sup> marque internationale de spiritueux Premium, Havana Club nourrit de fortes ambitions. Pour accompagner son développement, la marque s'appuie sur deux piliers stratégiques : une nouvelle rhumerie et une politique de communication active.



## ► HAVANA CLUB

### Une nouvelle année de croissance à deux chiffres

À fin juin 2007, les ventes mondiales de Havana Club ont progressé de 15 % pour atteindre 2,8 millions de caisses : une croissance à deux chiffres, comme chaque année depuis 1993, date de création de la joint-venture franco-cubaine

Havana Club International. Cette progression s'illustre à Cuba, premier marché en volume, mais aussi à l'export, avec des performances particulièrement exceptionnelles en Allemagne (+ 19 %), en Grèce (+ 44 %), au Chili (+ 73 %), au Mexique (+ 46 %), mais aussi en Belgique, en République tchèque, au Royaume-Uni, au Canada et dans le secteur du Duty Free avec des taux de croissance supérieurs à 20 %. À fin 2006, Havana Club est ainsi devenue la 34<sup>e</sup> marque internationale de spiritueux Premium\*. Havana Club est aujourd'hui reconnue par la presse professionnelle internationale comme l'une des marques les plus dynamiques et les plus prometteuses du marché.

### Une nouvelle rhumerie

Située à San José, à trente kilomètres du centre de La Havane, la nouvelle rhumerie Havana Club a été inaugurée en janvier 2007. Ce site est dédié à la production de rhums bruns âgés, segment qui connaît la plus forte croissance mondiale et sur

lequel Havana Club Añejo 7 Años, produit phare de la marque, est leader. Avec ses six chais de vieillissement, la rhumerie détient l'une des plus importantes capacités de vieillissement de rhum dans le monde.

Conciliant tradition du rhum cubain et modernité, elle applique les méthodes de production traditionnelles de l'« añejamiento natural », basées sur une succession d'opérations d'assemblage et de vieillissement supervisées par les maîtres rhumiers cubains. Cette rhumerie devrait permettre d'atteindre l'objectif de ventes de 5 millions de caisses en 2013.

### La culture cubaine mise en lumière

La campagne de communication initiée en 2006 sur le thème de « El Culto a la Vida » a obtenu des résultats très positifs sur l'image et la notoriété de la marque. Lancée en affichage, presse et télévision, elle a ensuite été déclinée de façon extensive avec succès via l'ensemble des supports de communication (promotions, relations publiques et Internet) et étendue à de nombreux pays.

Havana Club a également mis en ligne deux nouveaux sites Internet à la modernité affirmée : [www.havana-club.com](http://www.havana-club.com), vitrine de la marque, présentant son savoir-faire, la richesse de sa gamme, sa tradition de cocktails, et [www.havana-cultura.com](http://www.havana-cultura.com), magazine en ligne témoignant de l'effervescence de la scène artistique contemporaine à Cuba, illustrant la volonté de la marque de promouvoir la culture cubaine.

\* Source : Impact Databank



## ► Le Comité de Direction Havana Club International

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Aurora Callejo** (Directrice Financière), **Karine Lienhard** (Directrice Marketing) et **Juan Gonzalez** (Vice-Président de Cuba Ron).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Sergio Valdes** (Directeur Export), **Marc Beuve-Méry** (Directeur Général), **Luis Perdomo** (Président), **André Leymat** (Directeur Industriel), **Santiago Rueda** (Directeur Logistique et Achats) et **Manuel Arias** (Directeur des Ventes Cuba).

### La vie de la marque



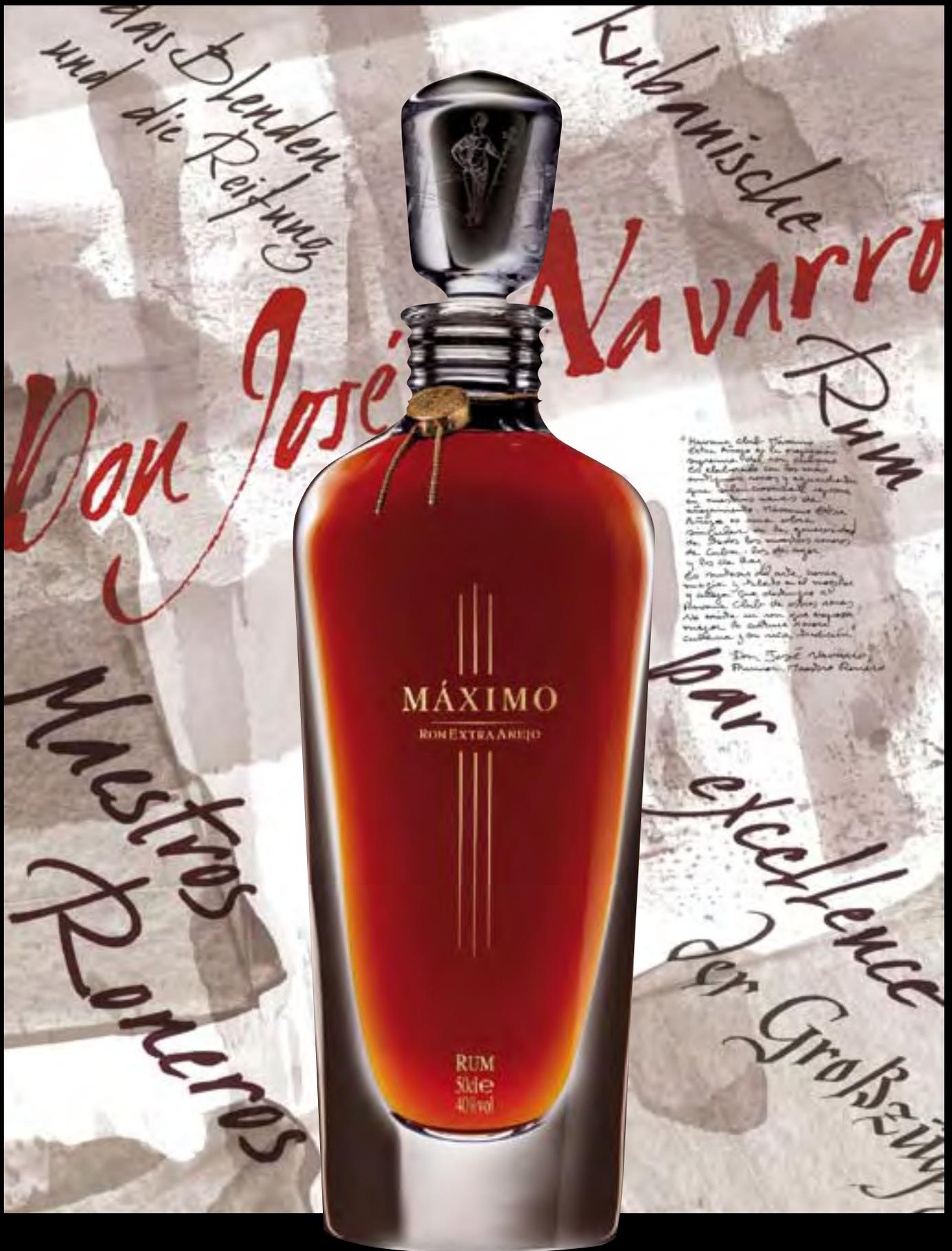
De gauche à droite :

### Rhumerie Havana Club

La nouvelle rhumerie Havana Club a été inaugurée en janvier 2007 à San José, à trente kilomètres du centre de La Havane.

Site Internet [www.havana-club.com](http://www.havana-club.com)

Page d'accueil du site



# HAVANA CLUB MÁXIMO EXTRA AÑEJO

produit à CUBA



dégusté à BERLIN

« Havana Club Máximo Extra Añejo est l'expression suprême du rhum cubain. Il est le fruit de l'assemblage des eaux-de-vie et des rhums les plus vieux et les plus fins qui reposent dans nos chais de vieillissement. Máximo Extra Añejo est une création unique née de la générosité des maîtres rhumiers cubains, d'hier et d'aujourd'hui. C'est une synthèse de l'art, de la science, du talent, de la magie du vieillissement et de l'assemblage qui distingue Havana Club des autres rhums. Aucun autre rhum n'exprime mieux la culture rhumière cubaine et sa riche tradition. » **Don José Navarro, Premier Maître Rhumier de Havana Club**



# The Stolichnaya Brand Organisation

Pour sa seconde année au sein de Pernod Ricard, la marque de vodka russe Stolichnaya a connu à nouveau une croissance exceptionnelle. The Stolichnaya Brand Organisation a su tirer profit du dynamisme du segment vodka et positionner Stolichnaya comme une référence leader. La marque, vendue désormais à 3,1 millions de caisses, fait l'objet d'une Premiumisation et d'investissements promotionnels accrus.



## ► STOLICHNAYA

La marque de vodka russe Stolichnaya, distribuée par Pernod Ricard depuis 2005, a confirmé cette année son potentiel. Les ventes ont franchi le seuil des 3 millions de caisses en 2006/2007 (2,6 millions l'an passé). Les États-Unis constituent le premier marché en volume, avec 2,3 millions de caisses vendues.

Dans ce pays, Stolichnaya bénéficie d'un statut de référence Super Premium. L'objectif est d'étendre ce positionnement aux autres marchés. La première étape a été initiée en 2004 avec le lancement de la référence Ultra Premium Stolichnaya Elit, la vodka la plus chère au monde.

Outre les États-Unis, l'Europe s'est affirmée comme la région clé de développement avec une croissance de 70 %, notamment grâce au Royaume-Uni, à l'Autriche et à la Grèce, qui représentent ensemble 89 % de cette croissance. Parallèlement, le Groupe travaille au développement de la marque en Asie et en Amérique du Sud. Le Mexique a notamment montré un réel potentiel de développement (+ 84 %).

## La force de l'authenticité

Stolichnaya a été récompensée à de nombreuses reprises au cours de cet exercice pour son potentiel de croissance et sa qualité. En février 2007, la marque est entrée dans le classement Impact 2007 des quinze marques présentant le plus fort potentiel de croissance. Par ailleurs, la référence Ultra Premium Stolichnaya Elit a reçu la note de 97 sur 100, ainsi que la médaille de Platine du Beverage Testing Institute<sup>(1)</sup>. C'est le meilleur classement jamais obtenu par une marque de vodka. Enfin, selon le rapport « Power 100 »<sup>(2)</sup>, Stolichnaya se place au cinquième rang des marques de spiritueux internationaux les plus puissantes au monde. Pour renforcer sa notoriété et l'étendre aux différents marchés, The Stolichnaya Brand Organisation a initié une nouvelle campagne publicitaire baptisée « Choose Authenticity » et basée sur l'héritage de la vodka russe et son caractère authentique.

<sup>(1)</sup> Le Beverage Testing Institute est un organisme privé mondialement reconnu, spécialisé dans les dégustations à l'aveugle et réputé pour ses commentaires avisés dans le secteur des boissons.

<sup>(2)</sup> Le « Power 100 » est une étude annuelle produite par Intangible Business (cabinet de consultants leader dans l'évaluation des marques) et qui vise à apprécier la force des 100 marques de Vins & Spiritueux les plus importantes au monde.



## ► Le Comité de Direction The Stolichnaya Brand Organisation

De gauche à droite :

**Howard Southern** (Directeur Marketing), **Tom Ray** (Directeur Commercial), **Julia Massies** (Directrice Finance et Développement) et **Ian Jamieson** (Président).

## La vie de la marque



De gauche à droite :

### Choose Authenticity

Affiche de la campagne de publicité « Choose Authenticity » (diffusée hors France) traduisant l'esprit du constructivisme russe et l'art de la propagande à travers l'usage de couleurs primaires vives et de formes géométriques. Également déclinée sur Internet, cette campagne est un témoignage du positionnement « audacieusement authentique » et intransigeant de Stolichnaya.

### Une bouteille Ultra Premium

Stolichnaya Elit, lancée en 2004.

3,1 millions  
de caisses de 9 litres  
en 2006/2007

# Martell Mumm Perrier-Jouët

La société Martell Mumm Perrier-Jouët poursuit la dynamique engagée en 2005, date de sa création. Dotée de marques prestigieuses, la filiale réaffirme sa stratégie basée sur la valeur et fait de la Premiumisation un axe majeur de son développement. Chacune des marques de champagne propose des cuvées exceptionnelles, tandis que Martell séduit de nouveaux consommateurs avec ses qualités supérieures.



## ► MARTELL

Les résultats obtenus en 2006/2007 confirment la très bonne performance de Martell. La croissance du prestigieux cognac se nourrit de l'évolution des tendances de consommation dans le monde et notamment dans les pays asiatiques, où les qualités les plus âgées sont tout particulièrement prisées. Martell connaît ainsi une très forte vitalité en Chine. Dans ce pays, trois des qualités supérieures du cognac représentent 96 % de la croissance de la marque en valeur : + 67 % pour Martell XO ; + 43 % pour Martell Cordon Bleu et + 125 % pour Martell Noblige. La marque connaît également une forte croissance sur les marchés émergents. Au Mexique, Martell progresse de 35 % et en Malaisie de 20 %. Enfin, le secteur du Duty Free reste très porteur : 23 % de croissance en Europe et 5 % en Asie. Aujourd'hui, la filiale entend poursuivre la Premiumisation de sa gamme en mettant l'accent sur les qualités les plus créatrices de valeur, sources de la moitié de la croissance en volume de la marque.



## Un pas de plus dans l'univers du luxe

Après l'introduction du nouveau Martell XO en 2005, la société Martell poursuit la montée en puissance de la marque. Fin 2006, la filiale a révélé Martell Création Grand Extra à ses clients Duty Free à Singapour, avec un dispositif de mise en scène remarquable destiné à accroître la visibilité du produit dans les différents points de vente. Le lancement en Chine a suivi, bénéficiant d'une communication publicitaire impactante. Cette qualité Ultra Premium souligne la créativité et le raffinement de la marque, et véhicule un esprit contemporain et prestigieux. Véritable hommage à l'esprit créatif de Jean Martell, le flacon, dont le design d'inspiration architecturale s'exprime à travers la triple arche, marquant ainsi sa filiation avec le Martell XO, vise à renforcer le territoire et la notoriété de Martell auprès d'une clientèle haut de gamme. 2006/2007 a également été l'année du lancement du Martell Elite Club en Europe. Déjà actif en Chine depuis 2002, ce club offre à ses membres une relation personnalisée et suivie dans le temps. Son extension permettra d'élargir en Europe sa base de consommateurs de qualités supérieures.

## ► Le Comité de Direction Martell Mumm Perrier-Jouët

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Thibaut de Poutier de Sone** (Directeur Commercial de MMPJ) et **Christophe Danneaux** (Directeur Administratif et Financier de MMPJ).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Éric Benoist** (Directeur Marketing International de MMPJ), **Michel Letter** (D.G. Adjoint de Mumm Perrier-Jouët), **Frédéric Ardouin** (Directeur Maître de Chai de Martell), **Lionel Breton** (P.-D.G. de MMPJ), **Jean-François Roucou** (Directeur Industriel de Martell) et **Éric Douvier** (D.R.H. de MMPJ).

## La vie de la marque



De gauche à droite :

### Martell Création Grand Extra

D'inspiration architecturale, le nouveau Martell Création Grand Extra allie sophistication et puissance. Sa bouteille en forme d'arche triple, symbole de triomphe, est l'œuvre du designer français Serge Mansau.

### Lancement en Chine

Lancement de Martell Création Grand Extra par Pernod Ricard China, en décembre 2006, à Singapour.



## 15 MARQUES STRATÉGIQUES

Chivas Brothers

Irish Distillers

Société  
Ricard

Malibu-Kahlúa  
International

Havana Club  
International

The Stolichnaya  
Brand Organisation

Martell Mumm  
Perrier-Jouët

Orlando Wines &  
Pernod Ricard New Zealand



### ► MUMM

Mumm gagne encore du terrain cette année, avec 3 % de croissance. La marque au Cordon Rouge réalise de belles progressions en France (+ 4 %), où elle reste le leader des références Premium. La croissance est tout aussi soutenue au Royaume-Uni (+ 4 %), en Italie (+ 4 %) et en Espagne (+ 60 %). Ces résultats sont non seulement la conséquence d'une politique qualité (achat des meilleurs raisins, vieillissement prolongé des cuvées), mais aussi des nombreuses actions marketing et événementielles qui viennent soutenir une stratégie fondée sur le développement en « valeur » de la marque.

En mai, la Maison a lancé la Cuvée R. Lalou de Mumm ainsi que le plus ambitieux plan d'investissement (cuverie, process, etc.) jamais réalisé depuis la construction des caves en 1852. La marque de champagne s'associe également à de nombreux événements pour toujours célébrer les succès et les victoires. Le jéroboam Mumm Cordon Rouge s'illustre sur les podiums lors des Grands Prix de Formule 1. Dans le domaine de la voile et de l'aventure, Mumm continue de saluer les succès de ces défis qui ont pour ambassadeurs Ellen MacArthur, Mike Horn, Stéphane Victor ou encore les vainqueurs des plus grandes courses océaniques.



### ► PERRIER-JOUËT

La croissance de Perrier-Jouët se poursuit cette année (+ 14 %). La marque consolide ses positions en France (+ 47 %), en Suisse (+ 6 %) et aux États-Unis (+ 6 %). Dans le cadre de sa stratégie de Premiumisation, la Maison Perrier-Jouët renforce la présence de sa cuvée de prestige, la Cuvée Belle Époque, dans les principaux établissements de luxe du monde entier. Elle adopte également une nouvelle identité visuelle pour les étiquettes de sa gamme Grand Brut. Sa nouvelle campagne de communication met ainsi en avant le charme, l'élégance et l'esthétique caractéristiques de l'esprit de la Maison.

Consécration de la politique engagée, la Maison Perrier-Jouët a été admise au printemps 2007 au Comité Colbert, association rassemblant les grands noms du luxe français. Après Martell en 2006, cette nouvelle adhésion constitue une reconnaissance des valeurs que la Maison partage avec le Comité Colbert : prestige, excellence, héritage et savoir-faire.

#### La vie de la marque



#### Retour aux sources avec la Cuvée R. Lalou

Lancée en mai 2007, la Cuvée R. Lalou est une cuvée unique. Elle est issue de la sélection des douze plus vieilles parcelles de la Maison G.H. Mumm, toutes situées au cœur des grands crus mythiques de la Champagne, particulièrement bien exposées et bénéficiant des meilleurs sols de la région. Vieillie près de huit ans en cave sur un millésime déjà légendaire, le millésime 1998, cette cuvée rare est développée pour les amateurs de grands vins.



#### Perrier-Jouët

Lancement en avant-première sur le marché américain, le 21 mars, jour du printemps, du nouveau millésime 1999 de la cuvée de prestige Belle Époque à New York.



# MARTELL CRÉATION GRAND EXTRA

 labor  à COGNAC



dégusté à SHANGHAI

« Essence du style Martell, mariant les plus belles eaux-de-vie vieillies dans nos chais, Martell Création Grand Extra est un cognac à la fois sophistiqué et brut, sans masque, de par la personnalité des eaux-de-vie qui le composent. Cet assemblage d'exception m le les notes fraîches et fruitées des Borderies aux subtiles notes de *rancio* et d'épices des eaux-de-vie âgées de Grande Champagne. » **Frédéric Ardouin, Maître de Chai**



# Orlando Wines & Pernod Ricard New Zealand

Gérer la marque internationale de vin la plus célèbre et le Sauvignon Blanc le plus vendu au monde est une entreprise à la fois exigeante et stimulante. Grâce aux ventes records de Jacob's Creek et de Montana, Orlando Wines & Pernod Ricard New Zealand signent une fois encore un grand millésime.



## ► JACOB'S CREEK

### Un succès durable

Jacob's Creek, dont les ventes avoisinent 8 millions de caisses, poursuit sa forte croissance en volume sur la plupart des marchés clés, en tête desquels caracolent la Nouvelle-Zélande (+ 33 %), les États-Unis (+ 23 %), l'Asie (+ 18 %), l'Australie (+ 7 %) et la Scandinavie (+ 7 %). Au

Royaume-Uni, l'orientation des ventes observée récemment après le déploiement d'une nouvelle stratégie promotionnelle confirme les bonnes perspectives. La Premiumisation monte en puissance, tirée par une croissance exceptionnelle des gammes Reserve (+ 46 %) et pétillants (+ 16 %), tandis que la gamme Heritage renforce l'image de Jacob's Creek et son expertise vinicole.

La nouvelle gamme Three Vines et le lancement des cépages Pinot Grigio, Pinot Noir et Merlot dans la gamme Reserve, tous adaptés aux nouvelles préférences des consommateurs, sont le fruit d'efforts d'innovation appuyés sur des études de marché approfondies. Le succès de la campagne de communication « Welcome to our Place » a également renforcé les liens entre les consommateurs et Jacob's Creek.



## ► MONTANA

### Première marque de vin néo-zélandaise

Les ventes de vin Montana ont atteint 1,4 million de caisses en 2006/2007, portées par une vive croissance en volume sur les quatre marchés clés : Nouvelle-Zélande (+ 18 %), Australie (+ 22 %), États-Unis (+ 34 %) et Royaume-Uni (+ 14 %). Les deux grands leviers de cette expansion sont les deux variétés qui ont fait la réputation mondiale de la Nouvelle-Zélande, le Sauvignon Blanc et le Pinot Noir. L'effort de Premiumisation et d'innovation entrepris par Montana se révèle fructueux, avec une forte croissance des ventes de Montana Reserve et le lancement réussi de Montana Brut Cuvée, le premier vin issu d'une méthode de vinification traditionnelle sous la marque Montana et l'introduction d'un nouveau cépage prometteur, le Pinot Grigio. Montana fidélise ses clients en s'investissant fortement dans des opérations de parrainage culturel, notamment le Montana Book Awards et le Montana World of WearableArt™ Awards Show qui renforcent l'image de la marque et son positionnement contemporain.



## ► Le Comité de Direction Pernod Ricard Pacific

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Mark O'Connell** (D.G. de Pernod Ricard Australia), **Pierre-Yves Colloc'h** (Directeur des Systèmes d'Information de Pernod Ricard Pacific), **Laurent Lacassagne** (P.-D.G. de Pernod Ricard Pacific), **Nick Blair** (Directeur International des Ventes de Pernod Ricard Pacific) et **Nicolas Krantz** (Directeur Financier de Pernod Ricard Pacific).

Au second plan (de gauche à droite) :

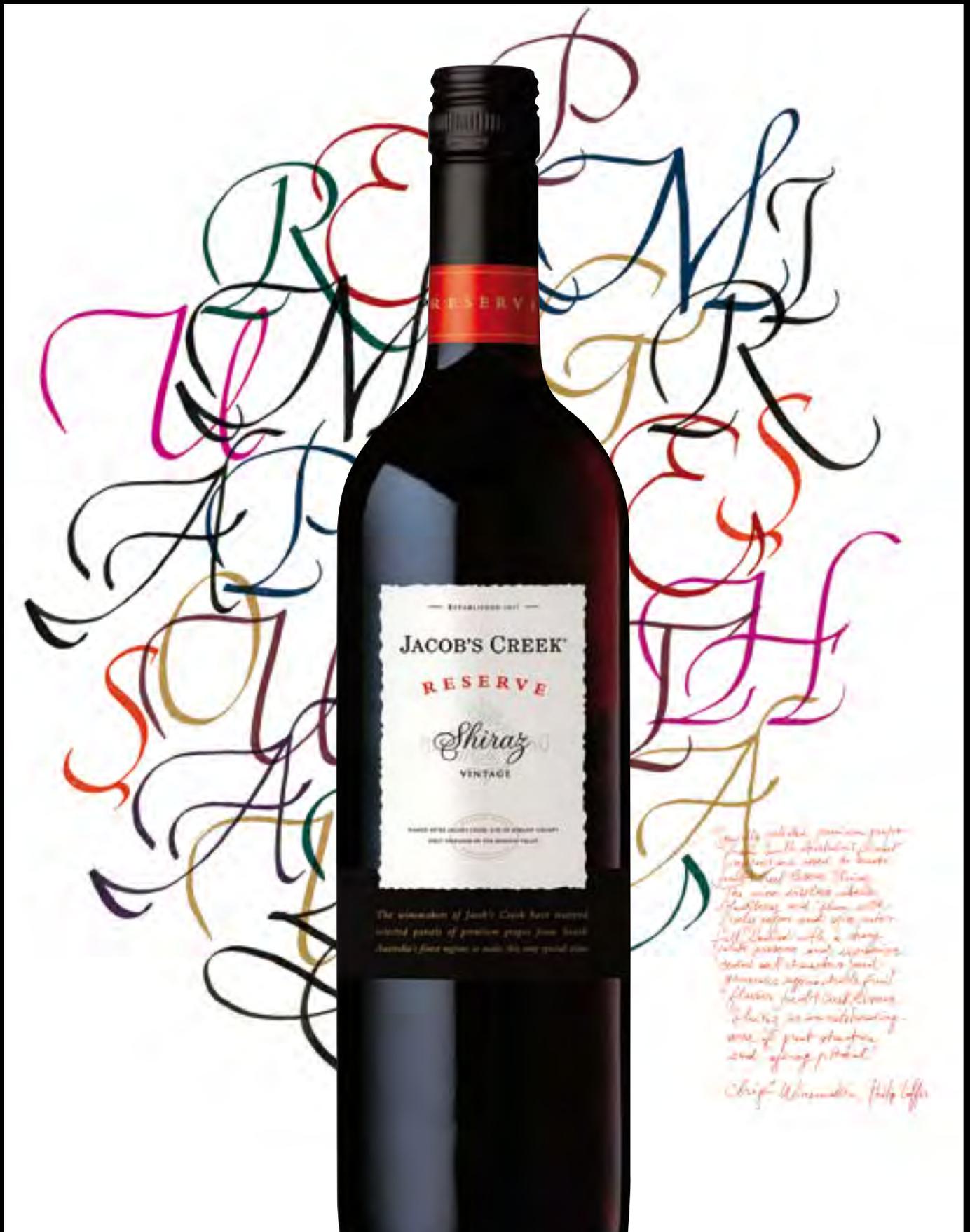
**Stephen Couche** (D.G. d'Orlando Wines), **Tim Paech** (D.G. Développement et Travel Retail de Pernod Ricard Pacific), **Philip Laffer** (Chef Œnologue de Pernod Ricard Pacific), **Don Lester** (Directeur Innovation et Qualité de Pernod Ricard Pacific), **Reuben Summerell** (Directeur Régional Supply Chain), **Andrew Davie** (D.R.H.) et **Fabian Partigliani** (D.G. de Pernod Ricard New Zealand).

### La vie de la marque



### Jacob's Creek Three Vines

L'art de la vinification à l'australienne, conjugué à un soupçon de flair européen, telle est la philosophie qui sous-tend la nouvelle gamme Three Vines de Jacob's Creek. Positionnée entre les gammes Tradition et Reserve, elle se décline en un Sémillon Sauvignon Blanc Viognier, un Shiraz Grenache Sangiovese Rosé et un Shiraz Cabernet Tempranillo. Three Vines perpétue la qualité, l'élégance et l'accessibilité qui ont fait le renom de Jacob's Creek tout en apportant une touche plus contemporaine à la marque de vin.



ESTABLISHED 1917

**JACOB'S CREEK**

**RESERVE**

*Shiraz*

VENTAGE

MADE WITH SELECTED VINEYARDS FROM AUSTRALIA'S BEST VINEYARD REGIONS

*The vineyards of Jacob's Creek have selected  
selected parcels of premium grapes from South  
Australia's finest regions to make this very special wine.*

*Quality and style, premium grapes  
from South Australia's finest  
vineyards are used to create  
this great wine. This  
is a wine without equals.  
Plushness and 'jam' with  
fruit softness and spice notes  
well balanced with a strong  
backbone and supple  
tannin and character's best  
genetic grapes, subtle fruit  
flavour, heart and driving  
cherry as an outstanding  
note of great structure  
and aging potential.*

*Chris Wiseman, Philip Laffer*

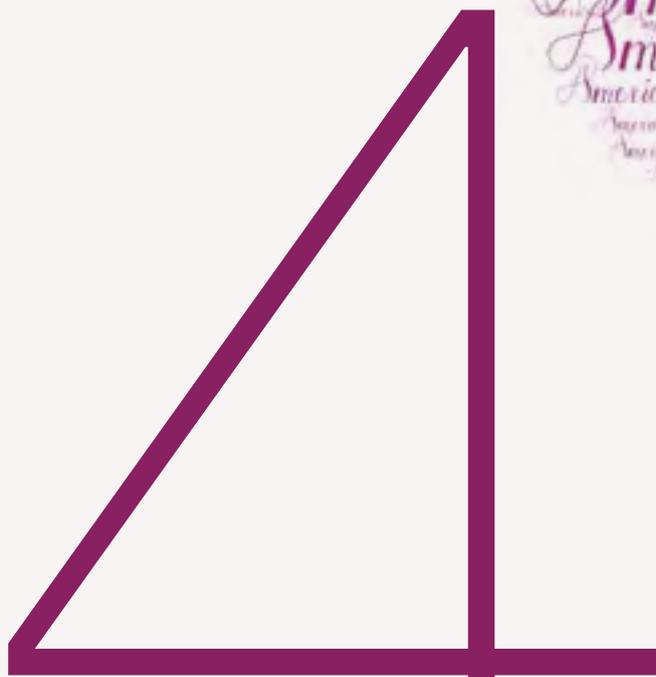
# JACOB'S CREEK RESERVE SHIRAZ

produit en AUSTRALIE



dégusté à NEW YORK

« Jacob's Creek Reserve Shiraz est élaboré à partir de raisins de grande qualité spécialement sélectionnés dans les meilleures régions du sud de l'Australie. Ce vin révèle des arômes de mûre et de prune aux notes poivrées et épicées. Long en bouche, souple et velouté, Jacob's Creek Reserve Shiraz est un vin de garde d'excellente structure aux touches révélatrices de cèdre et de chêne, au bouquet fruité palpable et généreux. »  
Philip Laffer, Responsable vinification



# GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES

Le découpage des grandes régions d'implantation et de développement du Groupe reflète à la fois ses racines historiques et sa stratégie de croissance par acquisition.

À l'origine était la France, avec les deux grandes marques d'anis, Ricard et Pernod, qui ont donné leur nom au Groupe. Par expansion, la deuxième zone géographique stratégique a été l'Europe, qui représente aujourd'hui la part la plus importante des ventes et des résultats. Sur ces bases solides, Pernod Ricard s'est lancé à la conquête des Amériques, de l'Asie et du Reste du monde, régions qui ont représenté les plus fortes croissances de l'exercice écoulé.





# Asie et Reste du monde

Premier opérateur international de Vins & Spiritueux en Asie, Pernod Ricard a pris très tôt la mesure du marché asiatique. Le Groupe engage aujourd'hui d'importants investissements afin d'accélérer la croissance de ses marques dans la région. La force de son réseau de distribution et la richesse de sa gamme sont des atouts majeurs pour capter l'extraordinaire potentiel de la zone. Dans le Pacifique, le Groupe se développe fortement sur le segment du vin, à travers ses filiales australienne et néo-zélandaise.



Campagne



Publicité pour Martell

Diffusée en Chine

## ►► ASIE

En Asie, le whisky et le cognac sont de loin les spiritueux les plus consommés. Sur ces segments, Pernod Ricard possède des positions concurrentielles très favorables. Le Groupe est leader en Asie pour les whiskies importés, avec une part de marché de 40 %. Martell, de son côté, occupe le second rang des ventes de cognac, avec une part de marché de 28 %, en hausse de 4,5 points.

La poursuite de la Premiumisation est essentielle sur les marchés asiatiques, où l'aspiration à consommer des produits haut de gamme est de plus en plus forte. Chivas Regal tient le haut du marché des scotches Premium en Asie, avec une part de 29 %. Sur le segment dynamique des scotches whiskies Super Premium et Ultra Premium, cette part de marché s'élève à 68 %. En matière de cognac Super Premium, le Groupe occupe également la position de leader avec Martell.

2006/2007 a été l'année du lancement sur les marchés asiatiques de qualité Premium : Martell Création Grand Extra, The Glenlivet 25 ans, Longmorn 16 ans, ainsi que Stolichnaya Elit et Wyborowa Exquisite qui ont notamment renforcé la présence du Groupe sur le segment particulièrement dynamique des vodkas Super Premium. L'accent a également été mis sur la distribution des références haut de gamme telles que Royal Salute 100 Cask, Chivas Regal 18 ans, Martell XO et plusieurs marques de vin (gamme Jacob's Creek Heritage, etc.).

### Chine

En Chine, les marques clés de Pernod Ricard sont fortement demandées. Le Groupe est leader sur le marché des spiritueux importés. Martell continue à gagner du terrain sur le segment des cognacs haut de gamme. La marque enregistre une croissance soutenue (+ 52 %). Les ventes de l'ensemble du portefeuille de whiskies (Chivas Regal, Ballantine's et Royal Salute) progressent de plus de 10 %. Chivas Regal se positionne comme une référence leader, la Chine représentant le premier marché mondial en volume pour la marque. Le dynamisme de Royal Salute (+ 16 %) renforce le leadership de Pernod Ricard sur le segment des scotches

## ► Le Comité Exécutif Régional Pernod Ricard Asie

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Kevin Lee** (D.G. de Pernod Ricard Philippines), **CK Tan** (D.G. de Pernod Ricard Malaysia), **Philippe Dreano** (P.-D.G. de Pernod Ricard Asia) et **Horace Ngai** (D.G. de Pernod Ricard Taiwan).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Phanuwat Wongsripisant** (D.G. de Pernod Ricard Thailand), **Jean-Christophe Coutures** (P.-D.G. de Jinro Ballantines), **Nicola Sangster** (D.R.H. de Pernod Ricard Asia) et **Bryan Fry** (Directeur Marketing de Pernod Ricard Asia).

Au troisième plan (de gauche à droite) :

**Fabrice Audan** (P.-D.G. de Pernod Ricard Japan), **Martin Howey** (D.G. de Pernod Ricard Hong Kong), **Alban Marignier** (Directeur Financier de Pernod Ricard Asia), **Philippe Guettat** (D.G. de Pernod Ricard China), **Param Uberoi** (P.-D.G. de Seagram India) et **Franck Lapeyre** (D.G. de Pernod Ricard Singapore, Indonesia et Vietnam).



## Campagne

whiskies Super et Ultra Premium. Pour poursuivre cette progression, Pernod Ricard China a lancé avec succès, en juillet 2006, Royal Salute 38 ans « Stone of Destiny ». Enfin, Ballantine's a rejoint le portefeuille de whiskies Premium de Pernod Ricard China et a connu, pour sa première année, une croissance de 96 %.

### Corée du Sud

Avec une part de marché de 35 % sur le segment des whiskies importés, la filiale de Pernod Ricard, Jinro Ballantine's, est leader sur le marché sud-coréen. Elle a su s'imposer dans un pays marqué par le succès des alcools locaux. Ses fleurons, Ballantine's, Royal Salute, Chivas Regal et Imperial lui accordent une place de premier rang sur le segment des scotches whiskies Premium. Avec Ballantine's 17, 21 et 30 ans et Royal Salute, Jinro Ballantine's se distingue également sur les segments des références Ultra et Super Premium, un atout essentiel en Corée du Sud, premier marché mondial des whiskies âgés.

### Japon

Plusieurs marques sont en croissance au Japon. Chivas Regal maintient sa position de leader sur le segment des whiskies Premium importés. Autre réussite majeure : Beefeater est la marque numéro 1 de gin importé au Japon, pays où se réalise la moitié des ventes asiatiques de gin. Malibu continue sa progression grâce à des initiatives promotionnelles originales. Kahlúa maintient sa position de leader sur le principal marché des liqueurs importées. Enfin, en 2007, Pernod Ricard Japan a repris le contrôle de la distribution des marques de champagne Mumm et Perrier-Jouët. La Cuvée Belle Époque se classe notamment au second rang des cuvées de prestige au Japon.

### Inde

En Inde, Seagram India a su s'imposer comme leader du marché des vins et spiritueux internationaux, malgré d'importantes barrières douanières. La marque phare du segment des whiskies indiens Premium, Royal Stag, a accéléré son rythme de croissance (+ 40 %), avec des volumes de vente qui dépassent les 5 millions de caisses. Pour renforcer cette progression, la filiale a poursuivi ses investissements promotionnels et lancé une campagne originale baptisée « Make it Large ». Seagram India a aussi fortement soutenu ses marques de vins et de spiritueux stratégiques telles que Chivas Regal (+ 34 %).

### Taiwan

Pernod Ricard Taiwan a mis en œuvre avec succès sa nouvelle stratégie destinée à renforcer sa présence sur les segments du malt et du cognac : la filiale a lancé cette année avec succès Ballantine's 8 ans, Ballantine's 12 ans Pure Malt et Martell Noblige.

### Singapour et Malaisie

Pernod Ricard Singapore et Pernod Ricard Malaysia ont maintenu un rythme de croissance dynamique, tiré par les marques Martell et Chivas. Le lancement de la nouvelle plate-forme « Rise above » autour de Martell VSOP et le lancement de Martell Création Grand Extra ont confirmé le potentiel de créativité et d'innovation de Martell sur ces marchés.

### Thaïlande

Dans un contexte politique et économique peu favorable, Pernod Ricard Thaïland a su maintenir son leadership sur le segment des whiskies importés. La filiale détient une part de marché supérieure à 57 %. La réussite du Groupe dans le pays s'illustre par le succès de la marque 100 Pipers, leader incontesté des whiskies importés avec une part de marché de 60 % sur le segment des scotches standard.

### Duty Free

Le marché du Travel Retail contribue fortement à la croissance de Pernod Ricard en Asie. C'est l'un des marchés les plus importants pour Chivas Regal 18 ans et Ballantine's, dont les ventes se sont encore accrues. Pernod Ricard a renforcé son rang de leader sur ce marché avec le lancement d'innovations successives sur le segment Premium, comme Martell Création Grand Extra, Martell Cohiba, Longmorn 16 ans, The Glenlivet 25 ans et Royal Salute 100 Cask.



De haut en bas :  
Campagnes publicitaires coréenne  
et indienne pour les marques de whisky  
Imperial et Royal Stag.

## Événement



### Perrier-Jouët au Japon

Une politique de développement du champagne a été impulsée sur les marchés asiatiques clés. Parmi ceux-ci, le Japon, où le Groupe a repris le contrôle de la distribution de Perrier-Jouët.



## Campagne

**Stoneleigh : la magie des « pierres de soleil » de Marlborough**

La campagne publicitaire « Marlborough's magical sunstones » met en scène terroir et sol rocailleux de Stoneleigh. Elle souligne l'origine 100 % pur Marlborough de la gamme offrant le goût unique d'un lieu magique.



## Vie de la marque

**Les vins fins de George Wyndham**

Wyndham Estate a lancé une nouvelle gamme de vins qui rend hommage à George Wyndham, père du Shiraz australien. Ronds, généreux et savoureux, ces vins incarnent pleinement la philosophie de leur fondateur.

**►► PACIFIQUE**

Propriétaire des marques de vins australiens et néo-zélandais de Pernod Ricard, la filiale Pernod Ricard Pacific distribue également l'ensemble des marques du Groupe sur la zone Pacifique. Ses trois entités, Pernod Ricard Australia, Pernod Ricard New Zealand et Pernod Ricard Pacific Travel Retail, ont engagé cette année plusieurs initiatives de Premiumisation du portefeuille et de l'innovation.

**Australie**

Fort de son portefeuille solide et équilibré de Vins & Spiritueux, Pernod Ricard Australia a enregistré de bons résultats en 2006/2007. Dans le secteur du vin, la gamme Tradition de Jacob's Creek a conforté sa position de leader, avec une croissance en volume de 7 %. Sur le segment Ultra Premium, la bonne performance de la gamme Heritage a contribué à renforcer l'image de qualité et d'expertise vinicole dont bénéficie la marque. Le portefeuille de vins néo-zélandais a, lui aussi, enregistré de solides résultats, tirés par Montana, dont la croissance en volume s'établit à 22 %. Cette année a été également marquée par l'introduction sur le marché local de la gamme George Wyndham de Wyndham Estate, le repositionnement prix Super Premium de Stoneleigh ainsi que le lancement de nombreuses activités marketing visant à développer l'image et la présence du portefeuille de vins effervescents, entrepris notamment par Jacob's Creek et Trilogi.

Pernod Ricard Australia souhaite désormais renforcer son activité vins de consommation courante dans le segment de prix compris entre 7 et 15 euros, un segment particulièrement porteur. Pour soutenir ses ambitions, la filiale axe ses actions sur la Premiumisation, le soutien à l'innovation et le développement du réseau de distribution.

Dans le secteur des spiritueux, Pernod Ricard Australia continue de concentrer ses efforts sur les segments vodka, whisky et bourbon Premium avec Stolichnaya, Chivas Regal et Wild Turkey. Chacune de ces trois marques a affiché des progressions de vente à deux chiffres en 2006/2007.

**Nouvelle-Zélande**

Pernod Ricard New Zealand est numéro 1 du vin en Nouvelle-Zélande, avec une part de marché valeur de plus de 40 %. Les marques stratégiques Montana (+ 18 %), Jacob's Creek (+ 33 %) et Stoneleigh (+ 29 %) ont enregistré d'excellentes performances. Les initiatives d'innovation et de Premiumisation se sont poursuivies avec les lancements réussis de Montana Brut Cuvée et Stoneleigh Pinot Grigio. Capitalisant sur sa position de leader sur le marché du vin, Pernod Ricard New Zealand a significativement accru sa part de marché dans le segment des spiritueux, confirmant ainsi le fort potentiel de croissance du portefeuille.

**Pacific Travel Retail**

Les ventes Duty Free dans les aéroports d'Australie et de Nouvelle-Zélande ont subi le contrecoup des nouvelles règles de sécurité applicables aux liquides de plus de 100 ml depuis août 2006. Néanmoins, les marques de spiritueux haut de gamme de Pernod Ricard continuent d'afficher de bons résultats, en particulier Chivas Regal 18 ans, Martell Cordon Bleu et Royal Salute. Dans les îles du Pacifique, le réseau local de distributeurs met en avant les marques prioritaires du Groupe et délivre une forte croissance en volume pour Ballantine's Finest, Malibu, Jameson, Jacob's Creek et Montana.

**► Le Comité de Direction  
Pernod Ricard Pacific**

Voir photographie du Comité de Direction de Pernod Ricard Pacific en page 34.

**►► AFRIQUE MOYEN-ORIENT**

La présence du Groupe dans les zones Afrique Moyen-Orient est assurée par la filiale en Afrique du Sud et par l'entité Pernod Ricard Afrique Moyen-Orient, dirigée par Jean-Louis Laborde, qui couvre l'ensemble des pays de la zone via des distributeurs locaux.

The Terroir of Marlborough

Fresh  
Lemongrass  
aromas

rich  
tropical  
lush  
fruit

*"Grafted at Marlborough's Brancott Valley from the very best Sauvignon Blanc grapes, this leading New Zealand wine producer the house of Marlborough and a winemaking philosophy of letting nature tell its story. Montana Reserve Sauvignon Blanc is a well-balanced, classic quality wine with intense, full flavors and fresh, crisp acidity balancing the sweetness of ripe fruit. Fresh, distinctive grapefruit, kiwi, green capsicum, lemongrass aromas are complemented with rich lush tropical fruit."*

Chief Winemaker, Jeff Clarke.

## MONTANA RESERVE SAUVIGNON BLANC

produit en NOUVELLE-ZÉLANDE



dégusté à LONDRES

« Élaboré dans les caves Brancott à partir des meilleurs cépages de Sauvignon Blanc, ce vin néo-zélandais illustre à la fois le terroir de Marlborough et le savoir-faire vinicole de Montana où la nature trouve toute son expression. Montana Reserve Sauvignon Blanc est un vin de garde équilibré, aux parfums ronds et intenses, à l'acidité fraîche et vive qui contrebalance la douceur du fruit mûr. Aux arômes de pamplemousse, de poivron vert et de citronnelle s'ajoutent les notes riches et généreuses de fruits tropicaux. » **Jeff Clarke, Responsable vinification**



# Amériques

En 2006/2007, la région Amériques a pleinement bénéficié de la consolidation qui a suivi l'acquisition d'Allied Domecq. Synergies, innovation et Premiumisation sont à l'origine d'une croissance exceptionnelle. Le marché mexicain, très prometteur, est reparti à la hausse, tant au profit des marques locales que des marques importées.

## Campagne



### Publicité pour Jameson

Destinée au marché américain

## Vie de la marque



### Chivas 18 ans

Le Venezuela est le premier marché pour Chivas 18 ans.

Aux États-Unis, les marques traditionnelles de Pernod Ricard ont maintenu leurs excellentes performances. Jameson, qui enregistre la plus forte croissance de son histoire (+ 25 %), s'impose comme un « incontournable » dans le circuit hors domicile. Seagram's Gin conforte son leadership, son nouveau packaging et le lancement d'une qualité Premium, « Distiller's Reserve », concourant à un record historique de ses ventes. Jacob's Creek a retrouvé sa place parmi les plus grands vins australiens, avec 23 % de croissance. The Glenlivet, numéro 1 des single malts aux États-Unis, enregistre sa plus vive progression annuelle en dix ans (+ 13 %). Enfin, les ventes de Wild Turkey ont franchi le cap du million de caisses annuelles, exportations comprises.

En Amérique latine, les marchés traditionnels tels que le Mexique ont manifesté des signes de reprise après plusieurs années de stagnation, tandis que les marchés émergents comme le Brésil, le Venezuela et le Chili ont poursuivi leur croissance. Au Mexique, les volumes de brandies se sont stabilisés pour la première fois en quinze ans, ouvrant la voie à la croissance future, tandis que le leadership de la société et l'efficacité de la force de vente de Casa Pedro Domecq ont généré les ventes spectaculaires des marques importées dont Martell, qui revendique 62 % du marché. Malgré un environnement politique très complexe et difficile, le Venezuela reste le premier marché mondial de Chivas 18 ans, tandis qu'au Chili, c'est le rhum d'importation Havana Club qui enregistre la plus belle progression.

Les marques locales confirment partout leur rôle déterminant d'appui aux marques internationales. Au Brésil, Montilla conforte sa position de numéro 1 dans les rhums. La marque célèbre cette année son 50<sup>e</sup> anniversaire. Elle a fait l'objet, pour l'occasion, d'une édition spéciale « Montilla Premium ». Au Canada, le whisky canadien Wiser's, leader des whiskies locaux, continue de gagner des parts de marché, tiré par son fleuron Wiser's De Luxe.



## Le Comité de Direction Pernod Ricard Americas

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Frédéric Villain** (Directeur Administratif et Financier) et **Sumeet Lamba** (Directeur Marketing).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Pascal de Marchi**, (Directeur des opérations), **Béatrice Léon**, (Directeur Informatique), **Michel Bord** (P.-D.G.) et **Olivier Delahousse** (Directeur du Développement).

## Extensions de gamme

L'innovation a également joué un rôle déterminant dans les résultats de l'année écoulée, en particulier aux États-Unis où les professionnels et les consommateurs ont réservé un excellent accueil aux nombreux nouveaux produits comme Stolli Blueberi, Kahlúa French Vanilla, Kahlúa Hazelnut, Seagram's Distiller's Reserve Gin, Wild Turkey American Honey et Malibu Tropical Banana, ainsi qu'au nouveau packaging de l'ensemble de la gamme Malibu. De nouvelles campagnes publicitaires pour Malibu et Kahlúa sont sur le point d'être lancées pour soutenir la progression des ventes.



## Campagne



Nouveau packaging et nouvelle campagne d'affichage pour Azteca de Oro

## La réussite mexicaine

La stabilité politique, le respect des grands équilibres macroéconomiques et la jeunesse d'une population au pouvoir d'achat croissant font du Mexique l'une des économies émergentes les plus prometteuses. Après plusieurs années de relative stagnation, le marché des spiritueux est ainsi reparti à la hausse (+ 9 % sur 12 mois courants à fin mai 2007) avec une tendance marquée à la Premiumisation de la consommation.

Dans ce contexte porteur, Casa Pedro Domecq a consolidé sa position de leader du marché domestique des spiritueux (20 % de parts de marché) profitant pleinement de son portefeuille de marques, le plus complet du secteur, et de sa force de vente, la plus nombreuse et la mieux répartie sur le territoire.

Globalement, les ventes de Casa Pedro Domecq ont progressé de 25 % en volume cette année. Ce succès est lié à l'arrêt de la chute de la consommation de brandies locaux, avec une mention spéciale pour Azteca de Oro, marque Premium dont les volumes ont crû de 32 %. Il réside aussi dans les bons résultats obtenus sur les marques importées, en particulier sur les deux catégories les plus dynamiques au Mexique : les whiskies et les vodkas, segments sur lesquels Pernod Ricard est présent avec les marques Chivas, Wyborowa et Stolichnaya. Sur le segment des rhums, Havana Club a connu une très forte croissance, avec des volumes ayant doublé en deux ans. Sur la catégorie des cognacs, la part de marché de Martell, déjà supérieure à 60 %, est en constante progression. 2006/2007 a également été une nouvelle année faste pour les tequilas et en particulier Olmeca, dont les volumes ont progressé de plus de 30 %.

## Vie de la marque



## Un nouvel habillage Premium

Seagram's Gin, le gin le plus vendu aux États-Unis, a enregistré cette année sa meilleure performance depuis 1989 (+ 4 %). La marque a montré de fortes capacités de résistance sur un segment très concurrentiel. Plusieurs actions ont contribué à ce succès : le lancement de Distiller's Reserve, l'introduction de nouvelles gammes aromatisées telles que Seagram's Apple Twisted Gin, un nouvel habillage Premium et une campagne de publicité.

Axée sur le thème de l'élégance urbaine, cette campagne s'adresse aux clients d'origine afro-américaine de 25 à 39 ans. Elle présente une série de situations de consommation privilégiées où Seagram's Gin joue un rôle majeur. Cette campagne ainsi que la mise au point d'un nouvel habillage pour la bouteille (pour la première fois en quarante ans) et le lancement de Distiller's Reserve ont permis à Seagram's Gin d'être primé dans le cadre du concours initié par *Brandweek Magazine* et qui récompense les 10 marques de spiritueux les plus réputées. La marque a été désignée comme une référence « influente et qui bouleverse les habitudes ».



### Croissance par la Premiumisation

Conformément à la stratégie du Groupe, toutes les sociétés de Pernod Ricard Americas ont axé leurs efforts sur les marques Premium, qui enregistrent une croissance remarquable. Aux États-Unis, Stolichnaya Elit progresse de 77 %, Jacob's Creek Reserve de 96 % et Perrier-Jouët Fleur de Champagne (Belle Époque) de 34 %. En Argentine, le portefeuille de vins du Groupe est désormais orienté sur les produits Premium, Graffigna progressant de 9 %, Mumm Espumante de 25 % et Colon (marque de vin locale) de 23 %. Au Venezuela, les volumes de whisky Super Premium et Premium ont crû de 34 %, à la faveur de la forte performance de Chivas Regal 12 et 18 ans, Something Special 15 ans et Ballantine's 12 ans.

Outre l'accélération de la croissance en volume, Pernod Ricard Americas a recentré son portefeuille sur les marques stratégiques, ce qui l'a conduit à céder les marques de whisky Rich and Rare et Royal Canadian aux États-Unis.

### Cession d'une distillerie

Par ailleurs, dans le cadre de la restructuration industrielle de l'entité régionale en Amérique du Nord, la distillerie Seagram Lawrenceburg a été vendue en juin 2007. Le regroupement des activités de production à Fort Smith (États-Unis) et Walkerville (Canada) qui en résulte permettra, au cours du prochain exercice, de réduire largement les coûts.

L'objectif de Pernod Ricard Americas pour le nouvel exercice est clairement fixé : poursuivre la croissance rentable de ses marques grâce à des hausses de prix appuyées par d'importants investissements publi-promotionnels. Aux États-Unis, l'accentuation des efforts en matière de stratégie de marques et une forte augmentation de la quantité et de la qualité des promotions dans le circuit hors domicile seront les principaux moteurs de la croissance. Au Brésil, la réorganisation de la structure commerciale permettra d'exploiter le marché le plus porteur de la zone. Enfin, Pernod Ricard Americas va poursuivre la mise en œuvre du programme de rationalisation de l'outil industriel en Amérique du Nord.

## Marketing



### Premiumisation

De gauche à droite :

Pour Pernod Ricard Americas, la Premiumisation est l'un des éléments clé en matière de stratégie de développement.

Ci-contre : opérations promotionnelles pour Stolichnaya Elit et Martell Noblige sur le marché américain.

## Événement



### Montilla Rhum

Cette année, Montilla Rhum a fêté son 50<sup>e</sup> anniversaire. C'est la marque de rhum numéro 1 sur le marché brésilien. Étaient présents pour l'occasion (de gauche à droite) : Pierre Pringuet, Directeur Général Délégué de Pernod Ricard, Edmundo Bontempo, Directeur Général du Cluster Pernod Ricard Brasil/Paraguay, et Michel Bord, Président-Directeur Général de Pernod Ricard Americas.



# JAMESON RAREST VINTAGE RESERVE

produit en IRLANDE



dégusté en AFRIQUE DU SUD

« Jameson Rarest Vintage Reserve possède toute la saveur épicée d'un whiskey distillé en alambic. Ce sont nos whiskeys de réserve les plus rares qui entrent dans la composition de ce spiritueux trois fois distillé et vieilli dans des fûts de chêne spécialement sélectionnés. Complexe, riche et velouté au palais, Jameson Rarest Vintage Reserve témoigne d'une virtuosité unique dans l'élaboration du whiskey. » **Barry Crockett, Maître Distillateur, Brendan Monks, Maître de Vieillessement, Billy Leighton, Maître Assembleur, Dave Quinn, Maître Analytique**



# Europe (hors France)

L'Europe, hors France, constitue la première région du Groupe. Elle affiche un chiffre d'affaires en forte hausse de 6,3 % (2 091 millions d'euros)\*. L'intégration des marques d'Allied Domecq est aujourd'hui complète. Elle a permis à Pernod Ricard Europe de consolider ses positions et d'accéder, sur certains marchés, au rang de numéro 1. La société entend poursuivre cette progression sur un continent qui offre toujours des opportunités significatives de croissance, en particulier en Russie et dans les pays d'Europe centrale et orientale.

## Campagne



### Beefeater « londonize » l'Espagne

Au printemps 2007, six mois avant le lancement en Espagne de sa nouvelle campagne « Forever London », Beefeater a importé la saison londonienne à Madrid. La marque a voulu, le temps de trois événements très remarquables, représenter l'éclectisme et le multiculturalisme londonien. Le Beefeater London Fashion, défilé de mode présentant le style britannique, le Beefeater London Derby, course de chevaux et le Beefeater London Market ont réuni une foule d'Espagnols « londonisés ».

L'année 2006/2007 a été excellente pour Pernod Ricard Europe, qui a poursuivi le développement de ses marques historiques, tout en menant à bien l'intégration et la relance des grandes marques héritées de l'acquisition d'Allied Domecq. La plupart des pays européens restent bien orientés : Allemagne, Russie, Grèce, Irlande et Pologne. Le Duty Free est en forte progression sur les marques clés. L'Italie et le Royaume-Uni se sont stabilisés.

Dans un contexte parfois difficile, comme en Russie, du fait de l'embargo frappant les vins géorgiens et des nouvelles dispositions du gouvernement pour suivre la mise sur le marché des boissons alcoolisées, toutes les marques clés sont néanmoins en très forte progression, notamment les qualités supérieures. Pernod Ricard Europe a réalisé des résultats très satisfaisants sur les ventes des 15 marques stratégiques et des 30 marques locales qui ont fortement progressé (+ 7 %).

### Le rôle des marques stratégiques

Ballantine's (Allemagne, Europe de l'Est), Beefeater (Royaume-Uni, Russie), Chivas Regal (Allemagne, Russie), Havana Club (Allemagne, Grèce), Stolichnaya (Royaume-Uni, Grèce) font partie des nombreux « couples » marque/marché très dynamiques.

Montana et Perrier-Jouët croissent fortement alors que Mumm est stable ; Jacob's Creek reste pénalisé par la persistance d'une forte pression concurrentielle au Royaume-Uni. Globalement, l'Europe a fait preuve d'un regain de vigueur avec une croissance soutenue sur l'ensemble de l'exercice.

### Des marques locales fortes

Marque de spiritueux incontournable en Italie, acquise par Pernod Ricard en 1985, l'Amaro Ramazzotti a investi le marché allemand avec succès. Devenu numéro 1 des spiritueux importés en Allemagne, l'amer se maintient à un niveau élevé de ventes (près d'1 million de caisses de 9 litres).

L'ArArAt, le brandy de légende qui a rejoint Pernod Ricard en 1999, incarne la culture et le caractère de l'Arménie. Après la modernisation de l'offre reflétant le positionnement Premium, Pernod Ricard a développé une nouvelle campagne de communication dans les pays d'Europe de l'Est.

\* À croissance à change et périmètre constants



## Le Comité Exécutif Régional Pernod Ricard Europe

De gauche à droite :

**Paul Duffy** (D.G. d'Irish Distillers), **Philippe Coutin** (P.-D.G. de Pernod Ricard Iberia), **César Giron** (P.-D.G. de Wyborowa), **Armin Ries** (D.G. de Pernod Ricard Germany Central Europe), **Philippe Hébert** (Directeur Administratif et Financier de Pernod Ricard Europe), **Thierry Billot** (P.-D.G. de Pernod Ricard Europe), **Béatrice Morane** (Directrice Marketing), **Jean-Manuel Spriet** (D.G. de Pernod Ricard UK), **Noël Adrian** (D.G. de Pernod Ricard Italia) et **Frank Boivin** (D.G. de Pernod Ricard Eastern Europe et Pernod Ricard Rouss).

La célèbre marque d'amer tchèque Becherovka qui célèbre en 2007 son bicentenaire, avait été achetée par Pernod Ricard en 1997. Repositionnée en profitant de la tendance des cocktails, elle progresse depuis fortement sur son marché national et se développe également en Slovaquie, mais aussi en Allemagne, en Hongrie, en Ukraine et en Pologne.

### Une stratégie de croissance

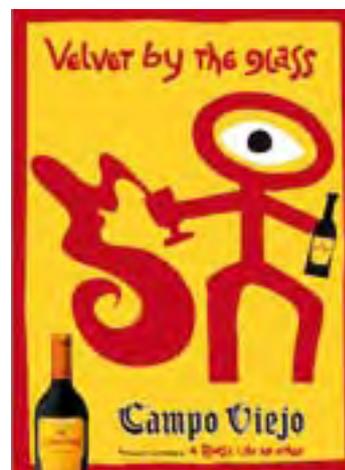
Pernod Ricard Europe vise à l'excellence dans la mise en œuvre locale des stratégies des Propriétaires de Marques en s'appuyant sur le levier que constitue le contrôle de la distribution dans la quasi-totalité des pays de la zone.

En Europe, les dynamiques de croissance sont contrastées. Les marchés du Groupe témoignent, en Europe de l'Ouest, d'une relative maturité (Espagne, Royaume-Uni, Allemagne et Italie). Néanmoins, la richesse du portefeuille de marques permet de poursuivre la consolidation des positions.

Les marchés d'Europe centrale et orientale présentent, pour leur part, une forte progression (Russie, Ukraine, Pologne et Balkans), dans un contexte concurrentiel intense. Grâce à son réseau local, Pernod Ricard est en mesure de viser un leadership pérenne sur ses territoires de conquête.

Pernod Ricard Europe entend aussi poursuivre sa progression en Europe centrale et orientale. L'entité régionale détient déjà des positions solides sur les segments Premium et Super Premium. Elle compte élargir cette présence, dans un contexte de forte croissance de la demande en vins et spiritueux importés. La filiale focalise ses efforts sur les catégories les plus porteuses du portefeuille, qui constituent les leviers de la croissance à venir : rhum, vodka, whisky Premium, cognac et champagne. Les marques locales fortes, comme Ramazzotti et ArArAt, sont également soutenues.

## Campagne



### Campo Viejo réveille le segment des Rioja

La marque affiche sa différence en couleurs avec une nouvelle campagne de communication qui déroge aux codes traditionnels de la catégorie. Son graphisme résolument moderne et ses codes coloriels forts viennent souligner le slogan « Un Rioja comme aucun autre ». La campagne vise à conquérir un nouveau public jusqu'à présent réticent à consommer une catégorie jugée encore trop traditionnelle.

## Vie des marques



De haut en bas :

### Wyborowa en pleine expansion

La « Wódka » polonaise Wyborowa affiche une croissance exceptionnelle, avec des ventes en progression de 43 % par rapport à l'année passée, suite à la relance réussie sur son marché historique. En 2006, la marque a ainsi accédé au cercle très prisé des « millionnaires » en franchissant le seuil symbolique du million de caisses vendues. La marque connaît notamment un regain d'intérêt en Pologne où les consommateurs sont flattés de l'accueil réservé à leur « wódka » polonaise à l'étranger. C'est la marque Premium qui connaît la plus forte croissance dans le pays. Sur le reste de l'Europe, les ventes sont en hausse de 5 %. Hors des frontières, Wyborowa s'appuie sur une progression à deux chiffres notamment en Chine, au Canada, au Mexique et en Amérique du Sud. Pour accompagner sa stratégie de montée en gamme, la « famille » Wyborowa s'est élargie avec Wyborowa Exquise. Cette variante Super Premium connaît déjà un large succès sur plus de 30 marchés. Et pour souligner, dans son packaging, les attraits de ce « single estate » à la qualité exceptionnelle, Wyborowa a fait appel au designer et architecte Frank Gehry.



### Chivas plébiscité en Grèce

12<sup>e</sup> marché de whisky au monde, la Grèce présente un potentiel important de croissance pour Chivas. La marque est désormais leader du segment des whiskies Premium dans le pays. Pour soutenir son développement, la filiale grecque Pernod Ricard Hellas a déployé un plan de communication à 360° autour du concept de « Live the Chivas Life ». La marque a ainsi été mise en avant au cours de soirées prestigieuses permettant de renforcer son image haut de gamme.



## 4 GRANDES ZONES GÉOGRAPHIQUES

Asie et Reste du monde

Amériques

Europe (hors France)

France



### La Russie, levier de croissance du Groupe en Europe

En Russie, malgré un environnement difficile marqué par l'embargo sur les vins géorgiens, les ventes des 15 marques stratégiques de Pernod Ricard ont très fortement progressé entre 2006 et 2007 (+ 46 % de croissance en volume). Dans un pays où réussite sociale rime avec consommation de produits de luxe, les références Premium sont particulièrement à l'honneur. Le whisky Super Premium Chivas Regal 18 ans s'est ainsi associé à la réussite des hommes d'affaires russes, en lançant au printemps 2007 les « Top 18 financial awards », un prix prestigieux qui récompense la réussite personnelle dans le domaine de la Finance.

### Des perspectives favorables

La stratégie de Pernod Ricard Europe vise à concentrer ses ressources et ses efforts sur les « couples » marque/marché les plus porteurs, contribuant ainsi au développement des 15 marques stratégiques, tout en maintenant le dynamisme des marques locales qui renforcent la présence du Groupe sur les marchés.

Pour l'exercice à venir, Pernod Ricard Europe poursuivra sa stratégie de croissance. Sa priorité est le renforcement du réseau de sociétés de distribution, qui couvre déjà aujourd'hui la quasi-totalité des pays de la région, afin d'accélérer le développement des marques prioritaires.



### Événement



Campagne diffusée en République tchèque



### Un bel anniversaire pour la doyenne des marques tchèques

En 2007, la marque Becherovka a soufflé ses 200 bougies. La plus ancienne marque de spiritueux tchèque a tenu à marquer l'événement. Pour l'occasion, Pernod Ricard a lancé une bouteille en édition limitée ainsi qu'une nouvelle campagne de communication télévisée en République tchèque. Cet anniversaire vient couronner une année de croissance pour la marque qui a su montrer des capacités de résistance sur un marché tchèque difficile. Avec une part de marché de 33,8 % en volume, Becherovka conforte sa position de leader. Déjà exportée dans 35 pays (Slovaquie, Allemagne, Hongrie, Pologne, Ukraine, etc.), la marque présente des perspectives de croissance importantes en Russie et auprès d'une nouvelle clientèle, plus jeune.



### Vie de la marque



### Les vins à l'honneur au Royaume-Uni

Pernod Ricard a engagé plusieurs actions destinées à renforcer les positions de ses principales marques de vin sur le marché britannique. Point d'orgue de cette dynamique : le lancement, début 2007, de la nouvelle gamme « Jacob's Creek Three Vines ».

Cette gamme au packaging innovant comprend trois variétés de vins, élaborées à partir des meilleurs vignobles australiens. Fondé sur une stratégie de différenciation et de montée en gamme, le lancement de la nouvelle offre vise à redynamiser l'ensemble de la catégorie des vins australiens et à favoriser de nouvelles occasions de consommation.

D'autres initiatives se portent sur des vins néo-zélandais. Pernod Ricard UK a ainsi associé la marque Montana, leader des vins néo-zélandais, à la publication d'un guide touristique des vins issus de différentes régions du monde. En 2008, Montana prévoit d'élargir ses activités de soutien de la marque par une campagne d'affichage.



*"Beefeater Gin is the only major gin brand still distilled in London. The carefully selected botanicals are steeped in pure grain spirit for nearly four hours prior to distillation. This produces an exceptionally well balanced and complex spirit that presents a range of aromas and flavors. When tasted the citrus notes from the Seville orange and lemon peel give way to classic juniper and coriander flavors, balanced with the spice of liquorice, almond and angelica."*

*Desmond Payne, Maître Distillateur*

BEEFEATER

produit à LONDRES



dégusté à MADRID

« Beefeater est la seule des grandes marques de gin toujours distillée à Londres. Ce gin se distingue par sa fraîcheur et son goût vif, aux accents subtils de fruits et d'agrumes. Il est le résultat d'une sélection soignée d'extraits de plantes, qui ont macéré pendant vingt-quatre heures dans une eau-de-vie pure, élaborée uniquement à base de grains. Sa dégustation révèle de multiples surprises : d'abord des notes d'agrumes issues de zestes d'orange de Séville et de citron, puis des arômes classiques de baies, de genévrier et de coriandre, sur un fond de réglisse, d'amande et d'angélique. » Desmond Payne, Maître Distillateur



# France

En France, les sociétés Ricard et Pernod se partagent la distribution des marques du Groupe. L'année 2006/2007 est celle du retour à la croissance pour ces deux sociétés, avec de belles performances pour les 15 marques stratégiques.

## Vie de la marque



De gauche à droite :

### Clan Campbell

Pour accroître l'impact de Clan Campbell, déjà leader des whiskies en France, la société Ricard a lancé, en juin, une nouvelle bouteille plus élégante et plus moderne. Grâce à une étiquette aux coins biseautés et à l'introduction du blason des Campbell d'Argyll, le nouveau packaging permet de renforcer la noblesse du flacon.

### Saga publicitaire

Pari réussi pour le nouvel épisode de la saga publicitaire mythique « Au cœur des Terres de Clan Campbell ». Depuis mars 2007, de nouveaux visuels exaltent l'image d'authenticité de Clan Campbell.

## Campagne



### La campagne Malibu

Diffusée cette année en France

## ►► SOCIÉTÉ RICARD

Avec un portefeuille de plus de 30 marques dont 15 marques internationales, la société Ricard est le leader du marché des spiritueux en France. En 2006/2007, sa marque emblématique, Ricard, renoue avec la croissance. Une réussite qui s'accompagne de succès sur le marché des whiskies, des alcools blancs et du champagne.

### Une année de succès

Les sept grandes marques entrées dans le portefeuille de la filiale en 2005 (Beefeater, Stolichnaya, Malibu, Kahlúa, Long John, Perrier-Jouët et Lillet) s'illustrent par leurs bonnes performances. Trois d'entre elles connaissent une croissance remarquable : Beefeater (+ 70 %), Perrier-Jouët (+ 47 %) et Stolichnaya (ventes multipliées par cinq<sup>(1)</sup>). À côté de ces nouvelles références, Ricard, marque phare de la société, renoue avec la croissance (+ 2 % au niveau mondial et + 3,6 % en France). La part de marché du leader des boissons anisées s'élève désormais à 11,4 % en valeur<sup>(2)</sup> sur l'ensemble des spiritueux commercialisés en France. Sur le segment des alcools blancs, la société Ricard est en position forte. Outre le dynamisme de Beefeater et de Stolichnaya, la vodka polonaise Wyborowa continue sur sa lancée avec une croissance de 10 % en volume, soit plus d'un million de litres vendus tous circuits confondus sur douze mois<sup>(1)</sup>. Sur le segment des liqueurs, Malibu maintient son leadership, avec 16 % de parts de marché<sup>(2)</sup>. Parallèlement, plusieurs marques du portefeuille confirment leur potentiel de développement. Parmi elles, Lillet, dont les volumes ont progressé de 8 %, élargit sa présence en grande distribution et en hors domicile.

### Le segment porteur des whiskies

Avec 18,4 % de parts de marché en valeur, la société Ricard est le leader incontesté des whiskies sur le marché français<sup>(3)</sup>. Sur le segment des scotches blend Premium, Chivas conforte son leadership avec 72 % de parts de marché en grande distribution<sup>(2)</sup>. Le fleuron de la marque en France, Chivas 18 ans, connaît un large succès, avec 48 % de croissance en valeur<sup>(2)</sup>. Sur le marché global des whiskies, Clan Campbell maintient son rang de leader en valeur<sup>(3)</sup>. La marque réalise de belles progressions : 4,5 % en grande distribution<sup>(2)</sup> et 3,4 % dans le circuit hors domicile<sup>(1)</sup>. Pour la seconde année consécutive, The Glenlivet réalise le plus fort taux de croissance sur le marché des single malts en volume (+ 16 %) et en valeur (+ 32 %)<sup>(2)</sup>. Sur le segment des Irish whiskeys, Jameson occupe une position dominante, avec une part de marché de 52 % en valeur<sup>(2)</sup>.

### La Premiumisation, axe stratégique majeur

La société Ricard fait de la Premiumisation un des axes prioritaires de son développement. Cette montée en gamme passe notamment par la participation à des événements prestigieux. Ainsi, Chivas 18 ans s'est associé cette année à la cérémonie des Césars et au Festival de Cannes. Par ailleurs, la filiale a lancé un programme baptisé « Terres de whiskies » dans le cadre duquel un courrier qualitatif a été envoyé à 110 000 consommateurs afin de leur présenter les références Premium des marques Chivas, The Glenlivet, Four Roses et Jameson. Enfin, pour renforcer sa présence sur le segment du haut de gamme, la filiale a lancé la Cuvée Belle Époque millésime 1999 en mai, chez la Chef étoilée Hélène Darroze.

<sup>(1)</sup> Source : Ricard S.A. juillet 2006 – juin 2007

<sup>(2)</sup> Source : Nielsen Panel cumul juillet 2006 – juin 2007

<sup>(3)</sup> Sources : Nielsen Panel cumul juillet 2006 – juin 2007 et IWSR 2006

## ► Le Comité de Direction Société Ricard

Voir photographie du Comité de Direction de la Société Ricard en page 24.

## ► SOCIÉTÉ PERNOD

Pour la deuxième année consécutive, la société Pernod, qui commercialise une trentaine de marques sur le marché français et plus de dix à l'international, est en croissance. Recentrée autour de ses marques stratégiques, qui présentent un fort potentiel de développement, la société est armée pour de nouvelles ambitions.

### 51, l'année du rebond

Après quelques années difficiles, la marque 51 se stabilise et retrouve une légère croissance en France (+ 1 %), grâce à de nombreuses initiatives : le lancement d'une nouvelle campagne publicitaire baptisée « 51 tout un numéro » dont les excellents scores de reconnaissance et d'agrément témoignent déjà du succès. La mise en place de « 51 le Club », un dispositif d'animations de 2 500 bars fiefs, vise à dynamiser les ventes en Cafés, Hôtels, Restaurants (CHR). À l'occasion de la Coupe du Monde de rugby, la marque a lancé un ambitieux programme vers ses clients, consommateurs et collaborateurs, qui s'appuie notamment sur la bouteille spécialement conçue par Serge Blanco, en édition limitée.

### De très belles réussites

Les marques phares du portefeuille de Pernod améliorent leur position concurrentielle sur le marché français. Ballantine's progresse fortement dans la catégorie des whiskies (+ 10 %) et en particulier en CHR (+ 18 %), grâce à la forte implication des équipes commerciales. La déclinaison de la nouvelle campagne publicitaire « Laissez votre empreinte » a accompagné cette réussite. Havana Club poursuit sa success story de plus de dix ans de croissance à deux chiffres (+ 16 % cette année), confirmant ainsi son statut de numéro 1 des « rons ». Les soirées « Havana Noche », qui animent les établissements de nuit, ont largement contribué à son développement et seront épaoulées à partir d'octobre 2007 par la première campagne publicitaire « Havana Caliente ».

Mumm confirme sa place de numéro 1 des marques internationales de champagne sur le marché français, avec une croissance de 3 %. La marque connaît elle aussi un large succès en CHR (+ 11 %). Un plan d'actions diversifiées a été initié pour accélérer sa croissance : nouvelle campagne publicitaire, actions hors médias dont la presse s'est fait l'écho comme Mumm French Riviera ou Mumm Musette, les soirées Club Sixties Mumm, le lancement du Millésime 1999 et, en point d'orgue, le lancement, à la rentrée 2007, de la tête de Cuvée R. Lalou 1998.

### Une assise consolidée

Les autres marques de la société Pernod renforcent leurs positions sur le marché français. La Premiumisation d'Aberlour a reçu un accueil positif : les ventes des références supérieures d'Aberlour (12 ans, 15 ans, 16 ans et A'bunadh) représentent désormais 20 % du total des ventes (un gain de deux points par rapport à l'an passé). Devant ce succès, la filiale lance à partir de septembre 2007, Aberlour 10 ans « sherry cask finish » en grande distribution et Aberlour 18 ans en CHR. Sur le segment des vodkas, Pernod a consolidé la position de Zubrowka, leader des vodkas Premium en grande distribution. Soutenue par une nouvelle campagne de publicité, la marque connaît une croissance de 3 %. En matière de liqueurs modernes, la baisse des ventes de Soho a pu être enrayerée, en partie grâce au succès du lancement de Soho goyave, qui représente déjà 12 % des volumes.



## Vie de la marque



De haut en bas :  
**Campagne  
de publicité  
pour Pastis 51**

**Bouteille  
Édition limitée  
Serge Blanco**

## Événement



### Pernod French Club

Chaque année, la marque Pernod organise des soirées « art de vivre » dans un style propre à la marque. Avant Paris en 2008, Londres, Helsinki et Tokyo ont déjà accueilli le Pernod French Club.

## ► Le Comité de Direction Société Pernod

Au premier plan (de gauche à droite) :

**Jean-Marc Morel** (Directeur des Opérations)  
et **Frantz Hotton** (Directeur Commercial France).

Au second plan (de gauche à droite) :

**Jean-François Lалу** (Directeur Développement et Projets),  
**Régis Souillet** (Directeur Administratif et Financier),  
**Pierre Coppéré** (P.-D.G.), **Jean-Charles Castellano** (D.R.H.)  
et **Xavier Beysecker** (Directeur Marketing et International).

# L'ÉTHIQUE

# D'UN GROUPE RESPONSABLE

*Consommateurs*  
*Actionnaires*  
*Actionnaires*  
*Fournisseurs & Partes*  
*Actionnaires*

Le fil conducteur des relations du Groupe avec ses différentes parties prenantes repose sur le respect des hommes et des cultures et la volonté de contribuer à l'épanouissement et au progrès de chacune. L'éthique du Groupe se traduit par des engagements forts pour répondre aux enjeux du contexte économique, social et environnemental. Le monde de demain dépendra des réponses apportées à ces enjeux. Les engagements de Pernod Ricard sont parfaitement clairs et sincères pour déployer, à tous les niveaux, une stratégie de Développement Durable.



# Notre engagement pour un Développement Durable



## LES ENGAGEMENTS

### LES ENJEUX

### LES RÉPONSES



### ACTIONNAIRES



#### OFFRIR

un investissement attractif

- ▶ Favoriser la création de valeur pour les actionnaires.
- ▶ Assurer la transparence et l'éthique dans la prise de décision.
- ▶ Informer les actionnaires de manière transparente et régulière sur la stratégie du Groupe et son actualité.

- ▶ Une progression de l'action de 26,4 % en 2006/2007.
- ▶ Proposition à l'Assemblée Générale de novembre 2007 d'un dividende en croissance de 20 % pour l'exercice.
- ▶ Une nouvelle distribution d'actions gratuites (janvier 2007).
- ▶ La diffusion des conférences de presse en direct et en différé sur le site Internet.
- ▶ Création en 2006 d'un Club dédié aux actionnaires détenteurs de plus de douze actions (plus de 10 000 membres aujourd'hui).
- ▶ Un nouveau site Internet lancé début 2007.
- ▶ Deux numéros d'*Entreprendre* consacrés à des dossiers thématiques : le marché mondial du vin et l'Asie.

### COLLABORATEURS



#### DÉVELOPPER

une relation de loyauté

- ▶ Développer le parcours personnel et professionnel des collaborateurs.
- ▶ Rémunérer la performance.
- ▶ Encourager l'esprit entrepreneurial.
- ▶ Promouvoir la diversité.
- ▶ Favoriser le dialogue social.

- ▶ 2,34 % de la masse salariale consacrés à la formation dans les douze derniers mois.
- ▶ Un recrutement de cadre sur cinq réalisé en interne.
- ▶ Un contrôle de la compétitivité des rémunérations grâce à des enquêtes de salaire régulières.
- ▶ Des entretiens annuels d'évaluation pour les deux tiers des salariés.
- ▶ Un système d'intéressement et/ou de participation rétribuant la performance collective et dont bénéficient 30 % des salariés.
- ▶ Une responsabilisation des équipes grâce à la décentralisation.
- ▶ Des instances de représentation actives dont bénéficient 77 % des salariés.

## CONSOMMATEURS



### PROMOUVOIR

une consommation responsable et proposer des produits de qualité

- ▶ Promouvoir une démarche de prévention des consommations d'alcool à risque, notamment auprès des jeunes adultes, des conducteurs et des femmes enceintes.
- ▶ Répondre aux évolutions des goûts et des modes de consommation.
- ▶ Justifier le statut « Premium » des marques par une qualité produit irréprochable.
- ▶ Adoption d'un code interne sur les communications commerciales.
- ▶ Application d'un pictogramme « femme enceinte » sur les bouteilles commercialisées dans l'Union européenne et généralisation d'un conseil de modération sur toutes les publicités.
- ▶ Renforcement des procédures de contrôle interne concernant l'éthique publicitaire : 99 campagnes examinées cette année.
- ▶ Création de réseaux d'experts en recherche et développement.
- ▶ Contrôles qualité à tous les stades de fabrication, de stockage et jusque sur les linéaires. 200 magasins contrôlés en Europe et aux États-Unis cette année.
- ▶ 78 sites industriels sur 104 certifiés ISO 9001 au 30 juin 2007, 18 autres devant l'être avant fin 2008.

## ENVIRONNEMENT



### PRÉSERVER

l'environnement et économiser les ressources

- ▶ Limiter l'impact de l'activité sur l'environnement en favorisant les économies d'énergie et de matières premières, le recyclage ainsi que la protection de la ressource en eau.
- ▶ Étendre le processus de certification ISO 14001 à l'ensemble des sites industriels.
- ▶ Favoriser la diffusion des meilleures pratiques entre les filiales du Groupe.
- ▶ Mise en place de systèmes de management environnemental (SME).
- ▶ 62 sites sur 104 certifiés ISO 14001 au 30 juin 2007.
- ▶ Suivi annuel site par site des 25 indicateurs environnementaux Groupe.
- ▶ Diffusion de nouveaux guides de bonnes pratiques (traitement des effluents, etc.).
- ▶ Audits croisés favorisant les échanges d'expérience dans 35 sites.
- ▶ Finalisation d'une étude pilote sur l'impact des activités de transports.
- ▶ Lancement de la formation à l'éco-conception des packagings dans les filiales Propriétaires de Marques.

## FOURNISSEURS & PARTENAIRES



### FAIRE PARTAGER

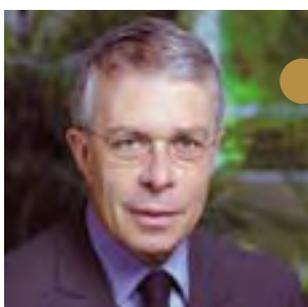
notre éthique

- ▶ S'assurer du respect des règles éthiques liées au droit du travail.
- ▶ Garantir le respect des règles éthiques de la fonction Achats du Groupe.
- ▶ Faire partager aux fournisseurs l'engagement du Groupe en faveur de l'environnement.
- ▶ Mise en place de chartes déontologiques pour tous les acteurs de la fonction Achats (attitudes et actions des acheteurs vis-à-vis des fournisseurs).
- ▶ Analyse annuelle de la performance des fournisseurs au niveau Groupe, incluant des critères liés au respect de l'environnement et des règles éthiques.
- ▶ Intégration d'un module Développement Durable au sein du séminaire de formation Achats, afin de sensibiliser les acheteurs.
- ▶ Incorporation progressive d'une clause de « responsabilité sociale et environnementale » dans les conditions générales d'achat de toutes les filiales.
- ▶ Implication des collaborateurs et fournisseurs de packagings dans la démarche d'éco-conception.



# Transparence, dialogue et création de valeur

Offrir dans la durée un investissement attractif à ses actionnaires est un engagement fort de Pernod Ricard. Pour leur permettre d'apprécier sa stratégie et sa politique de création de valeur, le Groupe s'attache à leur fournir, de manière régulière, une information fiable et transparente.



## QUESTIONS À

**Jean-Dominique Comolli**  
Membre du Conseil d'Administration  
et Président du Comité des Rémunérations

### “ Quel est le rôle du Comité des Rémunérations ?

Le Comité des Rémunérations élabore principalement des recommandations pour le Conseil d'Administration sur l'ensemble des sujets ayant trait à la rémunération des mandataires sociaux : partie fixe, partie variable (bonus), options d'achat (stock-options), attributions gratuites d'actions, jetons de présence, conditions de retraite et indemnités de départ. Il définit également des propositions relatives aux plans d'attribution d'options d'achat ou d'actions gratuites à l'encadrement du Groupe ainsi qu'au montant global des jetons de présence et à leur répartition entre les Administrateurs.

Par ailleurs, le Comité est le garant du respect des règles établies par le Groupe en matière de rémunération. Pour ce faire, il réalise, en collaboration avec la Direction des Ressources Humaines, de nombreuses études et analyses comparatives pour enrichir la connaissance du Groupe sur toutes les questions liées aux rémunérations. La richesse des débats et l'implication forte de ses membres font du Comité des Rémunérations de Pernod Ricard un organe de réflexion dont la valeur ajoutée est importante.

### Quels critères retenir-vous pour analyser les niveaux de rémunération des Dirigeants ?

La rémunération des Dirigeants est un enjeu majeur pour garantir leur motivation tout en assurant la cohésion au sein du Groupe. Elle doit récompenser leurs performances, les fidéliser et les motiver. Néanmoins, elle doit rester mesurée, équilibrée et équitable, aussi bien vis-à-vis de l'interne que des actionnaires et de l'opinion. Le rôle du Comité des Rémunérations est de veiller à l'adéquation entre l'intérêt de l'entreprise et de ses actionnaires, et les critères de performance retenus pour les Dirigeants. Pour être juste et équilibrée, la rémunération des mandataires sociaux doit répondre à plusieurs critères. Elle doit en premier lieu tenir

compte des pratiques en vigueur sur le marché. Elle doit également être en cohérence avec celle des autres Dirigeants du Groupe, dans un souci de maintien d'une solidarité forte entre les équipes dirigeantes. De même, elle doit être simple et stable dans le temps. Seuls des changements majeurs doivent entraîner sa révision. Enfin, la rémunération des Dirigeants doit être transparente. Tous les outils de communication doivent être mis à profit pour informer les parties prenantes de l'entreprise des mécanismes permettant de fixer le montant de cette rémunération : rapport d'activité, Assemblée Générale des actionnaires, etc.

### Quels sont les enjeux liés aux mécanismes d'intéressement ?

Les mécanismes d'intéressement sont essentiels. Ils permettent de faire coïncider les intérêts individuels avec ceux des actionnaires, et donc d'inciter à l'amélioration des performances de l'entreprise tout en renforçant la fidélité du personnel à l'entreprise et la cohésion sociale au sein du Groupe. Pernod Ricard poursuit une politique très intéressante dans ce domaine. Dans les pays où la législation le permet, les salariés sont associés aux performances de leur société par un système d'intéressement et de participation. Par ailleurs, 600 personnes bénéficient déjà de stock-options. Le nouveau programme initié en juin 2007 va permettre d'élargir le nombre de ces bénéficiaires à travers un programme mixte de stock-options et d'actions gratuites, soit au total 730 bénéficiaires. En associant un plus grand nombre de collaborateurs à la progression du cours de l'action, le Groupe renforce son dynamisme collectif.

”





# Conseil d'Administration

## Mission et composition

Le Conseil d'Administration examine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il contrôle la gestion de l'entreprise en procédant, à chaque réunion, à un examen détaillé de la marche des affaires : évolution des ventes, des résultats financiers, état de la dette et situation de la trésorerie. Avec la Direction Générale, il concourt au bon fonctionnement de la société, en s'appuyant sur les avis et les recommandations des comités spécialisés.

Le Conseil d'Administration est composé de 13 membres, dont 7 ont été élus pour 6 ans, les 6 autres ayant un mandat de 4 années. Le raccourcissement de 6 à 4 ans de la durée du mandat des Administrateurs a été décidé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 17 mai 2004. Parmi les 13 membres, 5 ont le statut d'Administrateur indépendant. Ils répondent en effet aux critères d'indépendance exprimés par le Rapport Consolidé sur le Gouvernement d'Entreprise, à savoir : « un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ».

## Administrateurs



**Patrick Ricard**  
Président-Directeur Général



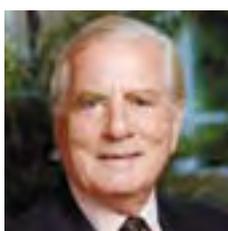
**Pierre Pringuet**  
Directeur Général Délégué



**Béatrice Baudinet**  
Représentant permanent  
de la Société Paul Ricard



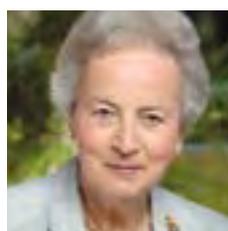
**Richard Burrows**



**François Gérard**



**Rafaël  
Gonzalez-Gallarza**



**Françoise Hémard**



**Danièle Ricard**

## 5 Administrateurs indépendants



**Jean-Dominique  
Comolli**



**Lord Douro**



**Didier  
Pineau-Valencienne**



**Gérard Théry**



**William H. Webb**

# Le Conseil d'Administration en 2006/2007

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2007, le Conseil d'Administration s'est réuni à 7 reprises avec un taux de présence de 96 %. Il a arrêté les comptes annuels et semestriels, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et assumé les actes de la gestion courante. Il a examiné les caractéristiques du plan d'options d'achat d'actions (stock-options) et du plan d'actions gratuites, tous deux mis en œuvre en juin 2007. Dans le cadre de ses débats et décisions sur les orientations stratégiques, le Conseil d'Administration a par ailleurs étudié un certain nombre de projets d'acquisitions ou de cessions. Le mandat d'Administrateur de M. François Gérard, arrivé à échéance lors de l'Assemblée Générale Annuelle du 7 novembre 2006, a fait l'objet d'un renouvellement pour un nouveau mandat de 4 années.

## Les Comités du Conseil d'Administration

Quatre Comités instruisent les sujets du domaine qui leur a été confié et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations\*.

### Le Comité Stratégique

**Président :** **M. Patrick Ricard**  
**Membres :** **M. François Gérard**  
**M. Rafaël Gonzalez-Gallarza**  
**Mme Danièle Ricard**

Le Comité Stratégique s'est réuni à 4 reprises au cours de l'exercice 2006/2007. Sa mission consiste essentiellement à préparer les orientations stratégiques soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

### Le Comité des Rémunérations

**Président :** **M. Jean-Dominique Comolli**  
Administrateur indépendant  
**Membres :** **Lord Dourou**  
Administrateur indépendant  
**M. William H. Webb**  
Administrateur indépendant

En septembre 2005, le Comité des Rémunérations et des Nominations a été scindé, pour dissocier et spécialiser davantage les Comités.

La principale mission impartie au Comité des Rémunérations est de proposer au Conseil d'Administration les modalités et les montants de la rémunération des mandataires sociaux. Le Comité propose, également au Conseil d'Administration, la politique générale d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions, les plans d'actions gratuites à consentir par la Société, ainsi que toutes mesures visant à favoriser l'actionnariat salarié.

Au cours de l'exercice 2006/2007, le Comité des Rémunérations s'est réuni à 4 reprises. Il a travaillé sur la rémunération fixe et variable des Dirigeants mandataires sociaux, le régime de retraite à prestations définies, les stock-options et actions gratuites, les Stock Appreciation Rights et les jetons de présence.

### Le Comité d'Audit

**Président :** **M. Didier Pineau-Valencienne**  
Administrateur indépendant  
**Membres :** **M. François Gérard**  
**M. Gérard Théry**  
Administrateur indépendant

Il a pour missions principales le contrôle des opérations comptables du Groupe et l'examen de toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration. Au cours de l'exercice 2006/2007, le Comité d'Audit s'est réuni à 7 reprises. Il a validé les recommandations des rapports émis à la suite des 30 missions d'audit qui ont été réalisées au cours de l'exercice 2006/2007 dans le Groupe. Les travaux du Comité d'Audit se sont également concentrés sur la gouvernance d'entreprise et l'analyse de la maîtrise des risques, un thème majeur qui sera également au cœur des travaux du comité en 2007/2008.

### Le Comité des Nominations

**Président :** **M. Jean-Dominique Comolli**  
Administrateur indépendant  
**Membres :** **Lord Dourou**  
Administrateur indépendant  
**Mme Danièle Ricard**

Le Comité des Nominations s'est réuni une fois au cours de l'exercice. Ses missions principales sont l'étude pour le compte du Conseil d'Administration, de toute disposition permettant de sélectionner les nouveaux Administrateurs, d'arrêter la procédure de recherche et de renouvellement des Administrateurs, et d'examiner périodiquement le respect des critères d'indépendance. Il assure également la pérennité des organes de direction en établissant un plan de succession des mandataires sociaux salariés et des Administrateurs. Au cours de l'exercice, le Comité des Nominations a travaillé sur les schémas de réorganisation des entités de Direction sur Pernod Ricard et les plans de succession respectifs. Le Président du Conseil d'Administration, M. Patrick Ricard, est associé aux réflexions ayant trait aux nominations.

\* Pour plus de détails, voir page 146 du rapport financier.



# Structures de direction

## Membres du Comité Exécutif Groupe en 2006/2007



### La Direction Générale réunit le Comité Exécutif Groupe avec pour objectif :

- d'échanger des informations sur le fonctionnement général du Groupe et de chacune de ses filiales ;
- de participer à l'élaboration de la stratégie et des plans d'action ;
- de coordonner la gestion des ressources humaines, financières, de la qualité, de la recherche, etc.

La Direction Générale réunit le Comité Exécutif Groupe toutes les six semaines et à l'occasion d'un séminaire annuel pour travailler sur le plan à moyen terme, la stratégie et les principaux postes à pourvoir, ainsi que la gestion des potentiels. Le Comité Exécutif Groupe s'est réuni à 8 reprises au cours de l'exercice 2006/2007.

## Holding

- A. Patrick Ricard** : Président-Directeur Général
- B. Pierre Pringuet** : Directeur Général Délégué
- C. Emmanuel Babeau** : Directeur Général Adjoint en charge des Finances
- D. Bruno Rain** : Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines<sup>(1)</sup>
- E. Jean-Paul Richard** : Directeur Marketing

## Propriétaires de Marques

- F. Lionel Breton** : P.-D.G. de Martell Mumm Perrier-Jouët
- G. Pierre Coppéré** : P.-D.G. de Pernod S.A.
- H. Christian Porta** : P.-D.G. de Chivas Brothers
- I. Philippe Savinel** : P.-D.G. de Ricard S.A.

## Régions

### ► Pernod Ricard Americas

- J. Michel Bord** : P.-D.G. de Pernod Ricard Americas
- K. Alain Barbet** : Directeur Général de Pernod Ricard USA

### ► Pernod Ricard Asia

- L. Philippe Dréano** : P.-D.G. de Pernod Ricard Asia
- M. Param Uberoi** : P.-D.G. de Pernod Ricard South Asia

### ► Pernod Ricard Europe

- N. Thierry Billot** : P.-D.G. de Pernod Ricard Europe
- O. Philippe Coutin** : P.-D.G. de Pernod Ricard España<sup>(2)</sup>
- P. Paul Duffy** : P.-D.G. d'Irish Distillers

### ► Pernod Ricard Pacific

- Q. Laurent Lacassagne** : P.-D.G. de Pernod Ricard Pacific

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006

(2) P.-D.G. de Pernod Ricard Iberia depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006



## Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué. La Direction Générale anime les réunions du Comité Exécutif Groupe ainsi que les réunions des Directeurs de la Holding. Quatre fois par an, des réunions ont lieu avec les filiales directes. Le budget, le plan à trois ans, ainsi que la revue des activités et la stratégie y sont traités.

## Directeurs Holding

**La Direction Générale réunit les principaux Directeurs de la Holding avec pour objectif :**

- d'échanger des informations sur le fonctionnement général du Groupe, sur les actions engagées ou à engager par chacune des directions fonctionnelles ;
- de préparer et de coordonner les actions qui doivent être mises en œuvre par la Holding ;
- de préparer certaines décisions relevant de la Direction Générale du Groupe.

**Au premier plan,  
de gauche à droite :**

**Francisco de la Vega**  
Directeur de la Communication

**Bruno Rain**  
Directeur Général Adjoint en charge  
des Ressources Humaines<sup>(1)</sup>

**Emmanuel Babeau**  
Directeur Général Adjoint en charge  
des Finances

**Au second plan,  
de gauche à droite :**

**Jean-Pierre Savina**  
Directeur Industriel

**Ian FitzSimons**  
Directeur Juridique

**Jean Rodesch**  
Directeur des Affaires Institutionnelles

**Patrick Ricard**  
Président-Directeur Général

**Pierre Pringuet**  
Directeur Général Délégué

**Jean Chavinier**  
Directeur des Systèmes d'information

**Jean-Paul Richard**  
Directeur Marketing

**Denis Fiévet**  
Directeur, Communication Financière  
et Relations Investisseurs<sup>(1)</sup>

**Au troisième plan,  
de gauche à droite :**

**Gilles Bogaert**  
Directeur de l'Audit et du Développement

**Armand Hennon**  
Directeur Affaires Publiques, France

**Francesco Taddonio**  
Directeur Vins

(1) Depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2006



# Créer de la valeur pour l'actionnaire

Les résultats obtenus par Pernod Ricard au cours de l'exercice qui s'achève confirment la bonne santé financière de l'entreprise et témoignent du bien-fondé des orientations stratégiques adoptées. Avec une action en hausse de 26 % sur l'année, Pernod Ricard est l'une des sociétés les plus performantes du CAC 40. Un dynamisme qui lui permet de proposer à ses actionnaires un dividende en progression de 20 % pour l'exercice 2006/2007.



## QUESTIONS À

**Emmanuel Babeau**

Directeur Général Adjoint en charge des Finances

**2006/2007 témoigne une nouvelle fois de la très bonne santé financière de Pernod Ricard. Sur quoi repose cette réussite ?**

Le modèle de croissance de Pernod Ricard est très simple : c'est une fusée à trois étages. Le premier étage est le dynamisme de l'activité et la croissance interne (+ 9 % de chiffre d'affaires en 2006/2007). Le deuxième étage est l'amélioration de la rentabilité de notre portefeuille qui se traduit par une croissance régulière du ratio contribution après frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires. Le troisième étage est la faculté à faire progresser nos frais de structure moins vite que notre activité.

**Quelles sont désormais les priorités du Groupe ?**

Notre objectif est de continuer à faire progresser notre activité à partir du modèle décrit ci-dessus. Au cours de l'exercice qui s'achève, nous avons déjà mis en œuvre d'importantes synergies. Ce travail va se poursuivre pleinement en 2007 et en 2008, en parallèle de la Premiumisation de notre portefeuille et de l'amélioration de sa rentabilité. Nous concentrons chaque année davantage d'efforts aux 15 marques stratégiques, qui constituent le fer de lance de notre croissance. Déjà, plus de 70 % de nos investissements publi-promotionnels se portent sur ces 15 marques et 90 % de la croissance des investissements engagés en 2006/2007 portaient sur ce « Top 15 ». Les sommes engagées ont permis de lancer de grandes campagnes destinées à promouvoir de prestigieuses marques comme Ballantine's, Beefeater ou Stolichnaya. La poursuite du développement de nos marques phares est l'axe stratégique majeur de l'année à venir.

**Comment Pernod Ricard fait-il partager sa réussite à ses actionnaires ?**

Les succès obtenus cette année nous permettent de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires de novembre 2007, un dividende en croissance de 20 % sur l'exercice. Si cette proposition est acceptée, nous aurons augmenté le dividende de 41 % depuis l'acquisition d'Allied Domecq. Une belle illustration du succès de cette opération.

### Parcours :

Emmanuel Babeau a intégré Pernod Ricard en 1993 en tant qu'auditeur financier. Il a ensuite occupé le poste de Responsable des services financiers. En 1997, il devient Directeur Administratif et Financier de Pernod Ricard España puis en janvier 2001 Directeur du Développement de Pernod Ricard et en 2003 Directeur Financier. Il a été nommé Directeur Général Adjoint en charge des Finances en septembre 2006.

”

# L'année boursière



**Denis Fiévet**  
 Directeur, Communication Financière  
 et Relations Investisseurs

“ Marquée par la mise en œuvre réussie des synergies liées à l'acquisition d'Allied Domecq, tant au niveau commercial qu'au niveau des frais de structure, l'année boursière reflète la confiance des marchés dans la capacité de Pernod Ricard à créer de la valeur. Son modèle de développement est axé sur une croissance interne vigoureuse et une stratégie de croissance externe efficace.

Après une année de consolidation en 2005/2006 durant laquelle le titre a connu une progression de 16,7 %, en ligne avec celle du CAC 40, l'action Pernod Ricard affiche une hausse de 26,4 % en 2006/2007, soit une performance à nouveau supérieure à celle de l'indice phare du marché parisien, qui progresse de 21,6 %. Le titre Pernod Ricard atteint son plus haut historique en séance le 29 mai à 165 euros et achève la période à 163,95 euros.

La forte croissance interne du chiffre d'affaires à 9,1 %, et surtout celle des 15 marques stratégiques à 13 % ont démontré l'efficacité de la mise en œuvre des synergies commerciales, tant au profit des marques historiques de Pernod Ricard, qu'au profit de celles issues de l'intégration d'Allied Domecq. La fusion des réseaux commerciaux au niveau mondial mais également la constitution d'un portefeuille de marques Premium unique dans l'industrie des Vins & Spiritueux, ont permis au Groupe Pernod Ricard de générer une croissance de son activité supérieure à celle de ses principaux concurrents.

De plus, la mise en œuvre en année pleine des synergies de structures, en parallèle avec l'accroissement des marges contributives du portefeuille, ont permis de renforcer les investissements publi-promotionnels, notamment à travers les nouvelles campagnes sur Ballantine's, Beefeater et Stolichnaya. Pernod Ricard a ainsi pu poursuivre sa stratégie de création de valeur, tout en assurant une forte hausse de sa rentabilité opérationnelle. La performance boursière du titre montre la confiance renouvelée de la communauté financière dans la qualité des choix stratégiques de Pernod Ricard et dans sa capacité à les mettre en œuvre.

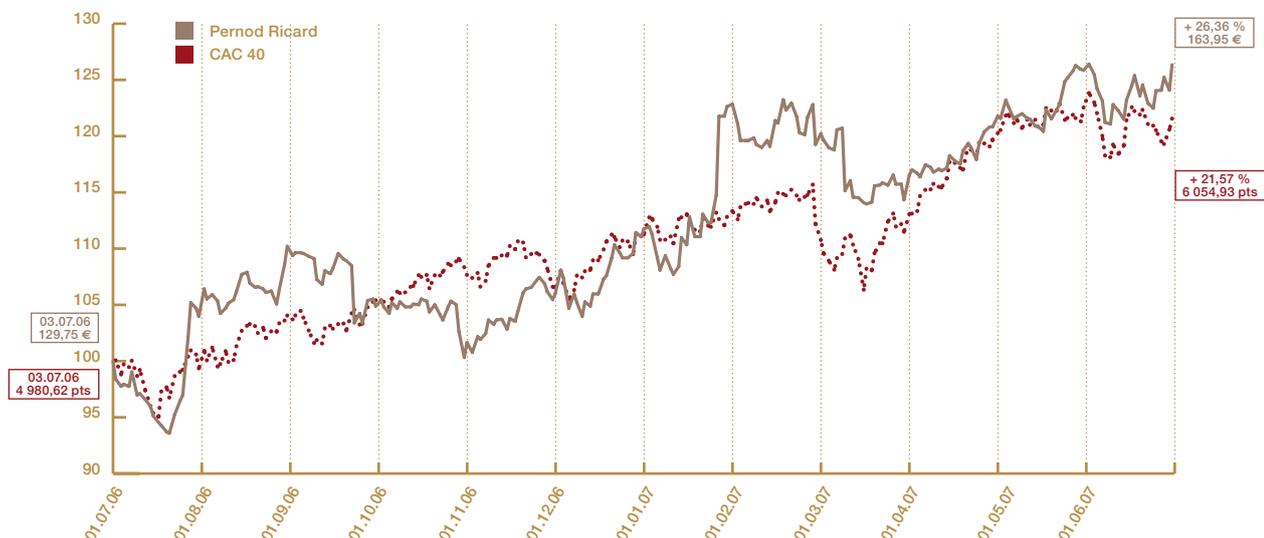
26,4 %  
 de hausse  
 pour l'action  
 Pernod Ricard  
 en 2006/2007



L'Assemblée Générale des Actionnaires  
 (novembre 2006).

”

## Un dynamisme supérieur à celui du CAC 40





## PERNOD RICARD AU CAC 40

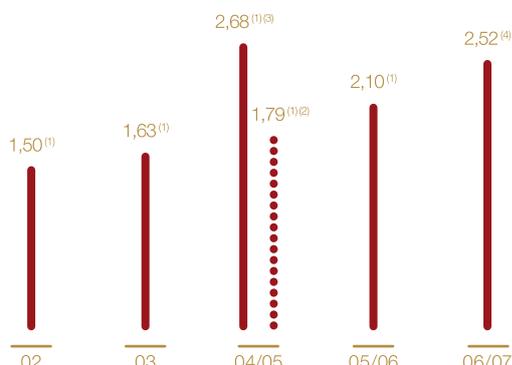
Pernod Ricard est coté à la Bourse de Paris sur le Premier marché d'Euronext Paris SA, au règlement différé. Le Groupe fait partie du CAC 40, dont il représente 1,43 % (information au 30 juin 2007). Le titre Pernod Ricard est éligible au Plan d'Épargne en Actions (PEA) ainsi qu'au Service de Règlement Différé (SRD).

# + 41 %

## hausse

du dividende depuis 2005

### Évolution du dividende net sur les cinq derniers exercices



(1) Données retraitées des attributions gratuites du 13 décembre 2003 et du 16 janvier 2007

(2) Pro forma 12 mois 2004/2005

(3) Exercice sur 18 mois

(4) Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée Générale du 7 novembre 2007

Au titre de l'exercice 2006/2007, un acompte de 1,26 euro a été mis en paiement le 4 juillet 2007. Il est proposé de verser un solde du même montant soit un dividende global de 2,52 euros. Ainsi, compte tenu de la distribution d'actions gratuites, à raison d'une pour cinq détenues, intervenue en janvier 2007, le dividende ayant trait à l'exercice 2006/2007 progresse de 20 %. Depuis l'opération Allied Domecq, ce dividende a augmenté de 41 %.

### Fiche signalétique de l'action Pernod Ricard

#### Codes

ISIN : FR0000120693

REUTERS : PERP.PA

BLOOMBERG : RI : FP

DATASTREAM : F : RCD

### Volumes et cours sur 18 mois à la Bourse de Paris (source : Euronext Paris S.A.)

Mois	Volumes* (en milliers)	Capitaux (en M€)	Cours moyen* (en €)	Plus haut* (en €)	Plus bas* (en €)	Cours fin de mois* (en €)
Jan. 06	9 239	1 160	125,59	130,42	122,33	127,50
Fév. 06	13 308	1 636	122,95	131,50	116,92	120,67
Mars 06	12 876	1 625	126,17	134,08	118,58	131,75
Avr. 06	6 611	857	129,68	132,83	125,83	128,08
Mai 06	10 067	1 278	126,92	129,92	122,67	126,92
Juin 06	10 796	1 357	125,71	130,92	120,75	129,17
Juil. 06	17 300	2 191	126,63	138,25	120,42	135,83
Août 06	7 850	1 084	138,04	144,00	133,83	141,92
Sept. 06	13 278	1 849	139,25	144,58	132,00	136,75
Oct. 06	10 646	1 439	135,21	137,67	130,17	130,75
Nov. 06	22 069	3 006	136,19	140,83	131,08	139,33
Déc. 06	9 193	1 286	139,87	145,33	134,58	145,00
Jan. 07	16 123	2 371	147,03	162,50	138,17	157,10
Fév. 07	7 494	1 173	156,53	162,00	151,10	155,99
Mars 07	14 926	2 253	150,97	158,60	147,35	151,82
Avr. 07	8 052	1 235	153,35	157,36	147,75	156,75
Mai 07	9 054	1 443	159,40	165,00	155,60	163,29
Juin 07	8 167	1 311	160,55	164,82	156,49	163,95

\* Les données historiques ont été retraitées afin de tenir compte de l'augmentation de capital par incorporation de réserves et distribution d'actions gratuites à effet du 16 janvier 2007 et à raison d'une action gratuite nouvelle pour cinq actions anciennes.



## Royaume-Uni

### MELISSA EARLAM

Directrice de la Recherche  
Actions européennes,  
secteur Boissons, UBS

#### Quelle est votre vision de la stratégie du Groupe ?

La stratégie de Pernod Ricard comporte deux volets. Elle est axée prioritairement sur la Premiumisation des marques, prenant le parti que le renforcement des marques, la politique de prix et l'élargissement de la gamme Premium sont les principaux ingrédients d'une croissance soutenue sur le long terme. Un point de vue qui aligne la société sur la stratégie des acteurs des produits de luxe. Nous estimons que 65 % du résultat opérationnel du Groupe est généré par des marques vendues à un prix de vente au consommateur supérieur à 20 dollars américains la bouteille, correspondant à la catégorie des « produits de luxe abordables ». La société s'attache également à être propriétaire de ses réseaux de distribution, ce qui lui permet de mieux contrôler ses débouchés ; son portefeuille de marques locales dans des marchés tels que le Brésil, le Mexique et l'Inde lui apporte le volume de ventes qui justifie cet investissement dans la distribution.

#### D'après vous, quel est l'avantage concurrentiel de Pernod Ricard ?

Le fait de contrôler la distribution, en particulier dans les pays émergents (que ce soit en Chine, en Inde ou en Russie) est un avantage concurrentiel très net et un modèle que d'autres groupes de spiritueux Premium cherchent à reproduire. De plus, le management décentralisé de Pernod Ricard, lui permet de réagir rapidement aux changements des dynamiques de marché dans chaque pays et de saisir immédiatement les opportunités qui s'y présentent.

#### Quels sont les prochaines opportunités et les prochains défis pour Pernod Ricard ?

La forte croissance interne du chiffre d'affaires de Pernod Ricard s'élevant à 9,1 % au cours de l'exercice 2006/2007, montre que les premières sources de synergie de chiffre d'affaires liées à l'acquisition d'Allied Domecq sont déjà mises en œuvre. Nous considérons qu'il reste de la marge pour réaliser de nouvelles synergies de chiffre d'affaires en 2007/2008. La croissance externe reste une priorité, et nous espérons dans les six à douze prochains mois l'acquisition soit des droits de la marque Stolichnaya, soit de Vins & Sprit, propriétaire d'Absolut. Au-delà, des vodkas Premium, nous pensons que la tequila Premium manque au portefeuille. Nous considérons que le principal défi pour Pernod Ricard, est la concurrence accrue sur les marchés Premium tels que la Chine, et potentiellement l'Inde à l'avenir. Cependant, Pernod Ricard bénéficie de défenses efficaces : il est le premier arrivé sur ces marchés, il dispose de marques fortes et d'un réseau de distribution puissant.



Les actionnaires lors de l'Assemblée Générale de 2006.



# Dialogue avec les actionnaires

Il y a 25 ans, Pernod Ricard créait un magazine d'information dédié à ses actionnaires. Cette préoccupation d'avant-garde a perduré et la panoplie des outils de communication s'est étoffée, s'élargissant au plus grand nombre en particulier grâce à Internet. Aujourd'hui, Pernod Ricard nourrit toujours la même exigence de rigueur et de qualité dans sa communication et ses relations avec ses actionnaires.



## QUESTIONS À

**Francisco de la Vega**  
Directeur de la Communication

### 66 Quels sont les enjeux de la Communication de Pernod Ricard ?

Au cours des dernières années, le Groupe a subi de profondes mutations, d'abord en se retirant du secteur sans alcool, puis en procédant à de très importantes acquisitions pour se recentrer sur les Vins & Spiritueux. Le rôle de la Communication est d'expliquer et d'accompagner ces évolutions, en anticipant les questions des différentes parties prenantes de l'entreprise, d'abord les collaborateurs, mais aussi tous les publics externes, à commencer par les actionnaires. Nous devons faire prendre conscience du changement radical d'envergure du Groupe, tant au niveau de son caractère international que de l'étendue de son nouveau portefeuille de marques et de leur Premiumisation.

### Quels sont les messages que vous privilégiez ?

Nous expliquons en quoi le Groupe se différencie de ses concurrents, ce qui fait son originalité et sa grande capacité de progression. Il s'agit d'un esprit d'entreprise propre à Pernod Ricard. Nous expliquons aussi notre mode d'organisation et les avantages de la décentralisation pour la motivation et l'efficacité des équipes. Par ailleurs, nous visons aussi à mieux faire connaître la volonté et les nombreuses initiatives du Groupe en matière de promotion responsable de ses produits.

### Comment communiquez-vous de la même manière partout dans le monde ?

Notre secteur est en perpétuelle évolution et la richesse de l'actualité de nos marques implique pour Pernod Ricard d'être doté d'un dispositif de communication efficace au plan international. Nous devons garantir une information fiable et de qualité, diffusée partout simultanément.

À une grande réactivité sur les sujets d'actualité, nous ajoutons l'interactivité.

En 2006, nous avons lancé une nouvelle version du site Internet du Groupe, à l'ergonomie plus moderne et doté de moteurs de recherche performants. Nous avons développé la mise en ligne des communiqués de presse, grâce à laquelle nos actionnaires peuvent désormais avoir accès aux dernières informations en temps réel.

Nous veillons aussi à nous coordonner parfaitement avec notre réseau de communicants dans les filiales, d'autant que notre exposition aux médias internationaux s'est beaucoup élargie. Cela nous conduit à multiplier les rencontres avec la presse hors de France, comme nous l'avons fait cette année à Londres, à New York ou à Shanghai. Mieux nous communiquons auprès des journalistes et mieux ils sont en mesure de relayer nos informations auprès de nos actionnaires.

### Parcours :

Entré dans le Groupe en 1987, Francisco de la Vega a été successivement Responsable Marketing de la branche Alcool, Directeur Marketing Groupe, Président-Directeur Général de Pernod Ricard Canada, puis Président-Directeur Général de Pernod Ricard Argentina jusqu'en 2003.



# Une information en temps réel

## Un nouveau site Internet institutionnel

En mars 2007, Pernod Ricard a dévoilé son nouveau site Internet institutionnel : [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)

Par son graphisme Premium et plus moderne, ce site reflète la nouvelle dimension du Groupe. Une structure et une navigation simplifiées permettent aux internautes d'accéder à l'information plus facilement. Actionnaires individuels, analystes, investisseurs, journalistes et candidats potentiels bénéficient d'un accès identifié dès la page d'accueil. Outre les informations relatives à l'activité du Groupe, les actionnaires individuels peuvent également suivre l'évolution du cours de Bourse, la retransmission vidéo de l'Assemblée Générale, retrouver toutes les publications en ligne et, s'ils sont membres du Club Premium, accéder à l'espace réservé.



Le site a enregistré en moyenne 50 000 visites par mois cette année.

## Le Club Premium

En 2006, Pernod Ricard a créé le Club Premium. Objectif : renforcer la relation privilégiée que le Groupe entretient avec ses actionnaires. Ce Club s'adresse aux détenteurs de plus de douze actions au porteur ou au nominatif et l'adhésion est gratuite. Il compte aujourd'hui 10 350 membres. Différentes offres et services exclusifs leur sont proposés : tarifs préférentiels sur les produits, découverte des sites de production du Groupe, visites culturelles. Plus de vingt événements ont ponctué la vie du Club pendant l'exercice 2006/2007 : dégustation de vins australiens ou de Perrier-Jouët, visite privée au Centre Pompidou, etc. Au total, ce sont 2 000 participants qui ont profité des activités du Club cette année. Pour plus d'information : [www.pernod-ricard.com/fr/clubpremium](http://www.pernod-ricard.com/fr/clubpremium)

### ► La Lettre Premium, une lettre dédiée aux actionnaires

Lancée en mars 2006, la *Lettre Premium* est destinée aux actionnaires de Pernod Ricard membres du Club Premium. Publiée quatre fois par an, elle vise à informer de l'actualité financière du Groupe et de l'activité du Club, à mettre l'accent sur un axe stratégique majeur ou encore à présenter toutes les caractéristiques d'une marque.

# 130 000

actionnaires individuels

- 1 L'action en temps réel et son évolution
- 2 L'Assemblée Générale, les conférences Analystes et de Presse en direct et en différé
- 3 Tous les rapports annuels depuis 1974
- 3 Le magazine de l'actionnaire, *Entreprendre* depuis 2000
- 3 Les présentations financières depuis 2001
- 3 Mini-site dédié aux adhérents du Club Premium
- 4 Les communiqués de presse depuis 1999 avec possibilité de réception par e-mail
- 5 Documentaire interactif sur l'histoire du Groupe
- 6 Dossiers d'actualité des marques





## AGENDA DE L'ACTIONNAIRE

- **Assemblée Générale Mixte : 7 novembre 2007**
- **Chiffre d'affaires 2<sup>e</sup> trimestre 2007/2008 : 24 janvier 2008**
- **Résultats 1<sup>er</sup> semestre 2007/2008 : 28 février 2008**
- **Chiffre d'affaires 3<sup>e</sup> trimestre 2007/2008 : 30 avril 2008**

# 1 500

personnes

présentes à l'Assemblée Générale des actionnaires de novembre 2006

## Entreprendre, le magazine des actionnaires et des collaborateurs

Pour informer ses actionnaires et collaborateurs de l'actualité du Groupe et du secteur des Vins & Spiritueux, Pernod Ricard édite depuis 1983, un magazine spécialisé : *Entreprendre*. Publié à 70 000 exemplaires, en français, anglais et espagnol, *Entreprendre* aborde chaque semestre une thématique majeure : la consommation responsable d'alcool, le développement dans le vin, la découverte du marché asiatique, etc. Également au sommaire de ces publications : l'analyse des Dirigeants, l'actualité financière du Groupe et les performances des marques clés.



Couvertures des deux numéros d'*Entreprendre* publiés en 2006/2007.

## 68 Témoignage



France  
**PATRICK LIGONNET**

Actionnaire individuel de Pernod Ricard

### Depuis quand êtes-vous membre du Club Premium ?

Actionnaire de Pernod Ricard depuis décembre 2002, j'ai adhéré au Club Premium dès sa création, en 2006.

### Quels avantages voyez-vous aujourd'hui à être membre de ce Club ?

Être membre du Club Premium me permet d'aller à la rencontre de ceux qui sont le mieux à même de parler de leur métier, à savoir les collaborateurs du Groupe. Grâce à cette adhésion, je participe aux manifestations menées dans le cadre des actions de Mécénat (visites de musées, expositions, etc.). J'ai également pu découvrir certains produits grâce aux sessions de dégustation et aux tarifs préférentiels proposés en particulier dans le cadre des fêtes de fin d'année.

### Pernod Ricard est-il suffisamment à l'écoute de ses actionnaires ?

La création du Club Premium est une excellente illustration de la qualité d'écoute du Groupe. Pernod Ricard s'illustre comme l'une des rares sociétés ayant un vrai club d'actionnaires et proposant des manifestations liées à ses activités commerciales et aux valeurs qu'elle défend.

### Quels moyens d'information vous semblent les plus satisfaisants ?

L'ensemble des outils de communication de Pernod Ricard, le magazine *Entreprendre*, la *Lettre Premium*, Internet, permettent d'enrichir la connaissance que l'actionnaire a du Groupe et du secteur des Vins & Spiritueux.

### Comment jugez-vous, en général, l'intérêt porté par le Groupe à ses actionnaires ?

Le Groupe porte un réel intérêt à ses actionnaires. Cette démarche est synonyme d'une stratégie « gagnant-gagnant » : dès lors que l'actionnaire est bien informé, il peut devenir un ambassadeur du Groupe et de ses marques.



ベルエポックは単に  
 素晴らしきだけのワインでは  
 ありません。それはまさに  
 ひとつの芸術作品です。

« La Cuvée Belle Époque de Perrier-Jouët est  
 synonyme d'élégance et de finesse. Avec le  
 millésime 1999, la robe tire sur un jaune clair,  
 trahissant des reflets de jade, signe de la  
 présence de Chardonnays. Le nez s'exprime  
 sur les fleurs blanches, comme pour faire écho  
 aux anémones dessinées par Émile Gallé, Maître  
 Verrier de l'Art Nouveau. Belle Époque n'est  
 pas seulement un grand vin, c'est une création  
 : elle est composée d'un seul trait, à l'instinct  
 et à l'émotion, dans le sillon tracé par l'artiste. »  
 Hervé Deschamps, Chef de Cave de la Maison  
 Perrier-Jouët

# PERRIER-JOUËT CUVÉE BELLE ÉPOQUE

élaboré à ÉPERNAY



dégusté à TOKYO

« La Cuvée Belle Époque de Perrier-Jouët est synonyme d'élégance et de finesse. Avec le millésime 1999, la robe tire sur un jaune clair, trahissant des reflets de jade, signe de la présence de Chardonnays. Le nez s'exprime sur les fleurs blanches, comme pour faire écho aux anémones dessinées par Émile Gallé, Maître Verrier de l'Art Nouveau. Belle Époque n'est pas seulement un grand vin, c'est une création : elle est composée d'un seul trait, à l'instinct et à l'émotion, dans le sillon tracé par l'artiste. » **Hervé Deschamps, Chef de Cave de la Maison Perrier-Jouët**



# Esprit entrepreneur et convivialité

La qualité des relations humaines dans le Groupe et le partage de valeurs communes constituent un facteur de réussite, de motivation et d'intégration des nouvelles équipes. En 2006/2007, Pernod Ricard a poursuivi sa politique de gestion des ressources humaines qui vise à la valorisation des carrières par la formation et la mobilité. Aujourd'hui, sa priorité est de renforcer la dimension internationale des Managers.



## QUESTIONS À

**Bruno Rain**  
Directeur Général Adjoint  
en charge des Ressources Humaines

### “ Quels ont été les chantiers importants de cette année ?

Dans un Groupe décentralisé, la mobilité est un instrument majeur de diffusion de la culture et des savoir-faire. Durant sa phase d'expansion historique, Pernod Ricard s'est largement appuyé sur des expatriés français. Aujourd'hui, il est essentiel d'exploiter les nombreux potentiels qui nous ont rejoints aux quatre coins du monde. C'est pourquoi, nous avons mis en place un processus de travail destiné à favoriser la mobilité internationale : les « Comités carrières ». Pilotés par les Ressources Humaines du Groupe, ces Comités réunissent pour chacune des grandes fonctions les directeurs des Ressources Humaines des filiales directes de Pernod Ricard et le responsable de la fonction (Marketing, Finance, etc.) de la Holding. Ils visent à répertorier l'ensemble des postes disponibles dans le Groupe à moyen terme pour chacune des fonctions clés et à partager la liste des candidats potentiels.

### Qu'apporte, concrètement, une telle mobilisation ?

Cette approche nous a permis d'élargir notre politique de gestion des potentiels à des profils plus jeunes et plus mobiles. Nous sommes désormais en mesure de mieux détecter les talents disponibles dans le Groupe à l'échelle internationale et d'assurer une mobilité soutenue de ces collaborateurs au sein de nos différentes filiales dans le monde. En identifiant plus tôt les potentiels, nous pouvons mieux les fidéliser, notamment grâce à une mobilité internationale attractive. Parallèlement, afin d'assurer le renouvellement des postes de Direction Générale, nous poursuivons la « revue de développement des potentiels » (PDR). Celle-ci a pour objectif l'identification des cadres capables d'occuper les postes de direction de nos principales filiales.

### Quels autres dispositifs avez-vous mis en place à destination des cadres ?

Cette année, deux initiatives ont été lancées. D'une part, nous avons inauguré un nouveau programme de stock-options et

d'attribution d'actions gratuites qui a permis d'élargir le nombre des bénéficiaires de ces avantages. Nous pensons en effet qu'il est important d'associer les salariés à la réussite du Groupe. D'autre part, nous avons mis en place, à côté des multiples formations proposées par notre Centre de Formation à tous nos cadres, une formation managériale. Dispensée par des experts de l'INSEAD, cette formation vise à développer l'expertise et les capacités de leadership et de management de nos Dirigeants de demain. 30 collaborateurs issus de différentes régions du monde ont pu y participer cette année.

### Quels défis le Groupe doit-il relever aujourd'hui ?

Même si notre organisation est très efficace, elle peut encore être optimisée. C'est pourquoi, nous avons lancé, en octobre 2006, un projet destiné à améliorer le fonctionnement du Groupe. Pour plus de cohérence, nous avons initié la mise en commun de différentes fonctions support au niveau de filiales issues d'un même ensemble géographique ou exerçant le même type d'activité. Cette gestion transversale est génératrice de synergies, mais aussi d'échanges et de démarches solidaires entre les filiales.

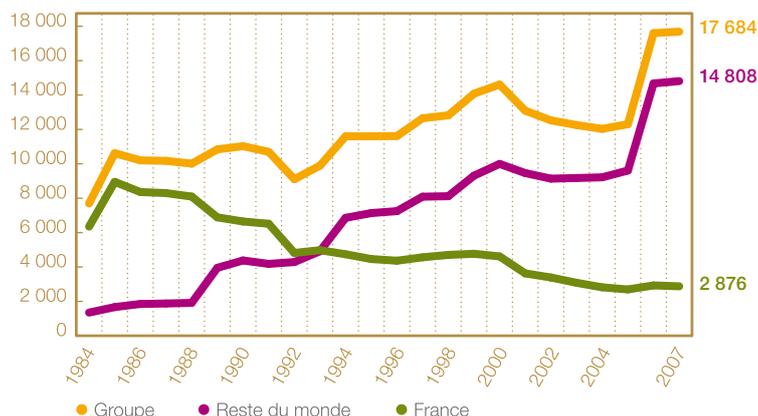
#### Parcours :

Bruno Rain est entré dans le Groupe en 1987 comme auditeur à la Holding. En 1989, il est nommé Directeur Administratif et Financier de la Segm (actuelle Pernod Ricard Europe), avant de devenir Directeur Financier du Groupe en 1994. En 1997, il est nommé Président-Directeur Général de Pernod Ricard Argentina et devient, trois ans plus tard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard Larios, aujourd'hui Pernod Ricard España. Il est, depuis septembre 2006, Directeur Général Adjoint en charge des Ressources Humaines.



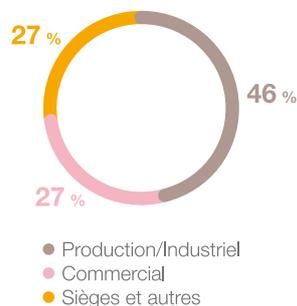
# Les collaborateurs de Pernod Ricard

## Évolution des effectifs dans le monde depuis 1984



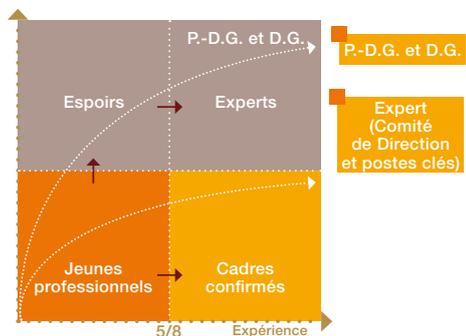
Du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 30 juin 2007, les effectifs de Pernod Ricard sont restés globalement stables, après une forte augmentation l'année dernière.

## Répartition des effectifs par secteur d'activité



Les effectifs du Groupe ont été répartis en trois secteurs d'activité. La structure du Groupe est assez similaire à l'année dernière. Le secteur Production reste celui qui rassemble le plus grand nombre de collaborateurs (près de la moitié des effectifs).

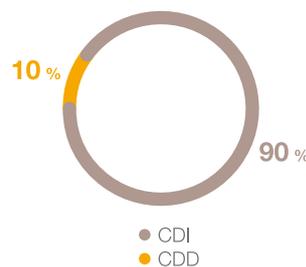
## Le processus de la PDR



Le processus de la PDR (Potential Development Review) permet d'identifier les « Espoirs », c'est-à-dire ceux dont on espère qu'ils pourront accéder aux postes de Directeur Général ou d'experts d'une fonction clé. Le processus se déroule en quatre étapes :

- identifier les compétences professionnelles et linguistiques ;
- évaluer les qualités professionnelles au travers d'un référentiel commun aux filiales du Groupe ;
- évaluer les potentialités d'évolution et de mobilité ;
- définir, pour chaque potentiel, un plan de développement individuel, visant à améliorer l'ensemble de ses compétences.

## Répartition par type de contrats de travail



Au 30 juin 2007, Pernod Ricard comptait 15 852 collaborateurs travaillant sous contrat à durée indéterminée et 1 832 sous contrat à durée déterminée. Le recours aux contrats à durée déterminée (CDD) reste modéré dans les différentes régions, mis à part dans le Pacifique (plus de la moitié des CDD du Groupe), en raison du besoin important de main-d'œuvre saisonnière pour la viticulture.

## 66 Témoignage



## Chine - France

### LIYA ZHANG

De Pernod Ricard China à Pernod Ricard Singapore en passant par Martell

Après mes études à l'Université Fudan de Shanghai, j'ai d'abord occupé des fonctions commerciales dans le centre de la Chine, avant de rejoindre le département Marketing de Pernod Ricard China. Là, il m'a été proposé de venir passer deux années à Paris chez Martell en tant que Chef de Produit. Ça a été pour moi

une formidable expérience personnelle et professionnelle, qui m'a permis de découvrir le marketing chez un Propriétaire de Marque et de me familiariser avec la culture française.

Ma connaissance du marché chinois a été, je pense, très appréciable pour Martell, dans une période de forte croissance en Chine. Je ne me suis jamais sentie « étrangère » en France. La convivialité et l'accueil de tous sont une réalité du Groupe : les hommes et les femmes sont au cœur des préoccupations de Pernod Ricard.

Je vais prendre tout prochainement les fonctions de Responsable Marketing de Pernod Ricard Singapore. Le Groupe m'a permis d'évoluer et répond pleinement à mes attentes professionnelles, ce qui est assez unique si je me compare à la plupart de mes amis de l'université qui doivent souvent changer d'entreprise.



De haut en bas :

- Centre de Formation de Pernod Ricard (CFPR) créé en 1992 et situé au Château de La Voisine, en région parisienne.
- Séminaire Marketing du CFPR monté avec HEC Executive Education.

## La formation

### Les stages d'intégration

À côté des diverses formations proposées aux collaborateurs, les stages d'intégration sont destinés aux nouveaux cadres entrant dans le Groupe. Trois stages sont proposés chaque année et se déroulent sur sept jours. Les stagiaires rencontrent les Directeurs Généraux et les Comités de Direction des sociétés de types divers : Holding Groupe, Holding régionale et principales sociétés Propriétaires de Marques. Près de 80 collaborateurs y ont participé en 2006/2007.

### Les séminaires de développement des compétences

En complément des formations assurées localement par chacune des filiales de Pernod Ricard à ses collaborateurs, le Groupe propose un catalogue de séminaires de développement des compétences, avec des partenaires extérieurs, par exemple HEC Executive Education en Marketing et en Finance. Dispensés au Centre de Formation Pernod Ricard (CFPR), ces stages visent à diffuser les meilleures pratiques et les principes fondamentaux de la politique du Groupe dans chacun des domaines fonctionnels : marketing, finance, commercial, industriel, communication, prise de parole en public, enjeux légaux, relations humaines. Ciblés sur le métier des Vins & Spiritueux, ces stages se distinguent par la possibilité offerte aux collaborateurs de se former à d'autres domaines fonctionnels que leur. Au total, 37 sessions ont été organisées au cours de l'exercice écoulé. Près de 500 collaborateurs, issus de toutes les régions du monde, ont pu en bénéficier.

## 66 Point de vue



### BRUNO DE MONPLANET

Directeur Gestion des Ressources Humaines et Formation

de chaque collaborateur aussi bien au plan professionnel que personnel. L'avantage compétitif sur nos concurrents ne réside pas seulement dans la puissance de nos marques mais aussi dans les qualités humaines de nos collaborateurs. C'est pourquoi, notre politique de formation vise autant à développer la connaissance des activités du Groupe et de ses meilleures pratiques, que le leadership et les qualités interpersonnelles de nos collaborateurs.

#### Quelles sont les spécificités de la formation Pernod Ricard ?

La première particularité des formations Pernod Ricard tient à l'existence d'un lieu dédié à ces formations : le Centre de Formation Pernod Ricard (CFPR), situé au Château de La Voisine, en forêt de Rambouillet, près de Paris. Ce Centre constitue un outil d'intégration puissant et permet de répondre à quatre objectifs : former aux spécificités de notre métier des Vins & Spiritueux, développer la « cross fertilisation » par des échanges entre collaborateurs issus des différentes filiales, stimuler l'approche multiculturelle et enfin promouvoir les valeurs et la culture Pernod Ricard.

Une autre caractéristique de notre politique de formation réside dans la participation effective de la Direction Générale du Groupe, de Présidents-Directeurs Généraux de filiales et de leurs Comités de Direction à l'accueil des nouveaux entrants. À l'occasion des stages d'intégration organisés trois fois par an, ces responsables viennent présenter personnellement leur société, leur rôle et échanger avec les participants. Ces diverses formations sont un atout pour permettre aux collaborateurs du Groupe de se connaître et de souder des équipes d'une grande diversité géographique.

#### Quels sont les enjeux d'une politique de formation active ?

Les entreprises pérennes sont celles capables de s'adapter aux changements du monde qui les entoure. Il y a des époques où le savoir-faire de la société, sa gamme de produits, ses relations sociales sont en harmonie avec cet environnement. À d'autres moments, l'entreprise doit engager des réformes pour rester en phase avec le monde extérieur, adapter sa stratégie marketing, financière, son organisation, ou encore son mode de production. Et pour cela, l'entreprise doit aider les collaborateurs à s'adapter. C'est tout l'enjeu d'une politique de formation active à laquelle Pernod Ricard est très attaché.

#### Quels sont les objectifs de cette politique de formation ?

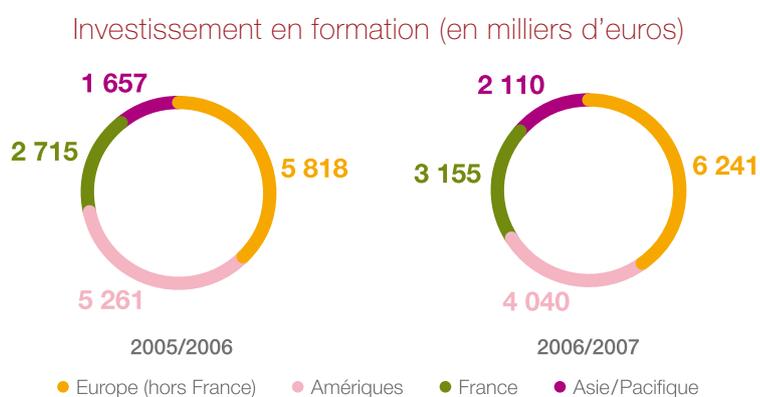
Chez Pernod Ricard, la formation fait partie intégrante de la gestion des Ressources Humaines. Elle est un outil indispensable pour accompagner l'ensemble des collaborateurs tout au long de leur carrière, et favoriser leur intégration au Groupe et l'adhésion à ses valeurs. La formation a pour objectif d'assurer le développement

## La formation managériale

Cette année, une nouvelle formation « General Management Programme : leading innovation », a été mise en place en collaboration avec l'INSEAD. Cette formation s'est déroulée pour la première année sur trois semaines à Singapour, aux États-Unis et en France, à Fontainebleau. Elle allie la réflexion sur la stratégie et l'adaptation de chaque filiale à un environnement de compétition internationale à la réflexion de son dirigeant sur lui-même et ses capacités à conduire le changement. Elle vise également à développer la créativité et l'innovation dans l'approche du Métier, en amenant à penser différemment. Une trentaine de collaborateurs y ont participé cette année.



Les participants à la formation de « General Management » de l'INSEAD.



17 684  
collaborateurs  
(CDI + CDD) au 30 juin 2007

69 %  
des collaborateurs  
ont bénéficié d'une formation  
(12 183 personnes) en 2006/2007

### Pourcentage du budget de la formation/masse salariale

Pourcentage du budget de la formation/masse salariale	2005/2006	2006/2007	Variation 2007/2006
France	2,09 %	2,37 %	13,40 %
Europe (hors France)	2,25 %	2,57 %	14,22 %
Amériques	2,85 %	2,56 %	- 10,18 %
Asie/Pacifique	1,51 %	1,58 %	4,64 %
Total	2,26 %	2,34 %	3,54 %

15  
millions d'euros  
investis dans la formation  
(2,34 % de la masse salariale)

### Dépenses de formation en fonction des zones géographiques

	Dépenses de formation 2006/2007	Nombre de bénéficiaires	Dépenses par bénéficiaire (en euros)
France	3 155 300	1 893	1 667
Europe (hors France)	6 240 681	3 186	1 959
Amériques	4 040 188	4 099	986
Asie/Pacifique	2 109 452	3 005	702
Total	15 545 621	12 183	1 276

1 276  
euros  
de dépense moyenne  
par collaborateur formé

Durant l'année, 12 183 collaborateurs ont bénéficié d'une formation. Pour cela, un peu plus de 15 millions d'euros ont été investis, ce qui représente 2,34 % de la masse salariale. La dépense moyenne par collaborateur formé a été de 1 276 euros.



## Promouvoir le dialogue social européen

Créé en 1999, le Comité Européen Pernod Ricard (CEPR) est un lieu privilégié d'information et de concertation directe entre la Direction Générale du Groupe et les représentants des salariés des filiales de l'Union européenne. Il compte 23 membres originaires de 12 pays européens. La Pologne et la République tchèque, membres observateurs depuis 2004, ont intégré le Comité fin 2006 lors du renouvellement anticipé rendu nécessaire par l'intégration d'Allied Domecq.

Au cours de la réunion organisée le 22 novembre 2006 à Cork, en Irlande, les discussions ont porté sur les moyens permettant de mieux diffuser les valeurs de Pernod Ricard et de promouvoir la qualité du dialogue social. Différents thèmes ont été abordés sous leurs aspects sociaux : égalité des chances, externalisation de certains services, organisation de la logistique, mobilité interne, croissance et résultats du Groupe. Le thème de la formation de ses membres a également occupé une place importante des discussions. Enfin, le Comité s'est également penché sur les questions de Qualité, Sécurité, Environnement, auxquels Pernod Ricard est particulièrement attentif.

## Une rémunération équitable et stimulante

Pernod Ricard motive et fidélise ses collaborateurs en leur offrant une rémunération juste, liée à leur performance individuelle. Le Groupe met en œuvre une politique de rémunération compétitive par rapport aux standards locaux, permettant de récompenser le travail de chacun. Les rémunérations des collaborateurs comportent autant que possible une partie variable en fonction des résultats de la société qui les emploie. 30 % des collaborateurs dans le monde ont bénéficié d'une participation aux résultats en 2006/2007. Le Groupe s'efforce également d'associer ses collaborateurs au développement de l'entreprise en mettant en place une politique d'actionariat salarié. Cette année, sur recommandation du Comité des Rémunérations, Pernod Ricard a déployé un programme d'attribution de stock-options mais aussi, pour la première fois, d'attribution gratuite d'actions.

De haut en bas :

- Les membres du Comité Européen Pernod Ricard réunis en novembre 2006 à Cork, en Irlande.
- Le Journal du Comité Européen distribué à chacun des collaborateurs de Pernod Ricard dans les 25 pays de l'Union européenne où le Groupe est présent.

### Point de vue



### ÉRIC DOUVIER

Directeur des Ressources Humaines de Martell Mumm Perrier-Jouët

### Premiumiser aussi les Ressources Humaines

Au sein de Martell Mumm Perrier-Jouët, les Ressources Humaines ont engagé une réflexion sur la manière de dynamiser les relations sociales. Il s'agit d'une approche qui fait écho à la Premiumisation engagée sur le terrain des produits.

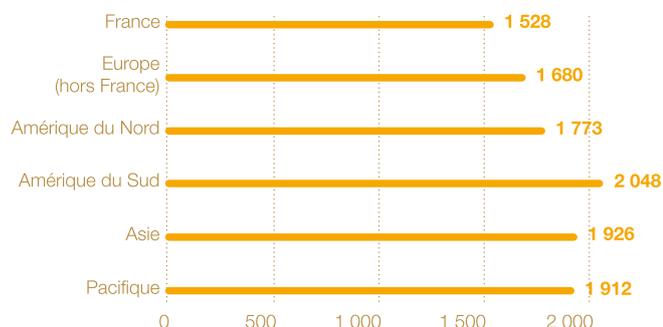
Pour redéfinir le dialogue social, la filiale a ainsi lancé des actions visant à assurer un meilleur suivi des carrières (nouvelles descriptions de fonction, simplification des organisations, efforts importants de formation, etc.). Elle s'applique également à repenser l'ensemble des règles afin d'assurer une plus grande transparence en matière de politique sociale. De même, les échanges au sein de l'entreprise sont favorisés : rencontres entre collaborateurs et membres

du Comité de Direction grâce à des déjeuners thématiques, des réunions d'encadrement réguliers, des réunions annuelles avec l'ensemble des collaborateurs, la mise en place d'un site intranet avec un organigramme dynamique, etc.

Un autre aspect de la démarche de Premiumisation des Ressources Humaines consiste à promouvoir un meilleur accompagnement des collaborateurs. Martell Mumm Perrier-Jouët a développé différents outils dans ce sens : cycle de formation managériale sur plusieurs années, entretiens de développement pour tous, formation ludique pour les opérateurs autour de la supply chain, bilan social individualisé, etc. L'objectif est de renforcer la motivation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance, l'implication de chacun contribuant naturellement à l'amélioration de la performance globale.

Le redéploiement des Ressources Humaines de Martell Mumm Perrier-Jouët passe enfin par l'anticipation des tendances futures. La filiale s'applique à remettre à jour les systèmes actuels de retraites et à favoriser la transmission des savoirs d'une génération à l'autre. Engagée dans le cognac, cette démarche est désormais à poursuivre dans le champagne.

### Temps de travail annuel moyen en heures par zone géographique



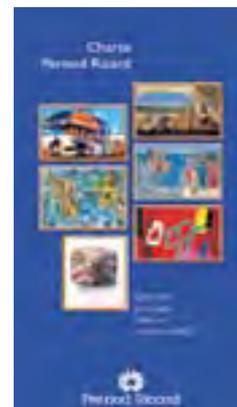
### Temps de travail

	Nombre de jours travaillés par personne	Nombre d'heures travaillées par jour	Temps de travail annuel en heures
France	198	7,71	1 528
Europe (hors France)	225	7,47	1 680
Amérique du Nord	232	7,64	1 773
Amérique du Sud	246	8,33	2 048
Asie	247	7,80	1 926
Pacifique	239	8,00	1 912

## LA CHARTE PERNOD RICARD

Chaque nouveau collaborateur du Groupe se voit remettre la Charte Pernod Ricard. Elle définit entre autres le code d'éthique professionnelle présentant les règles qu'il devra scrupuleusement appliquer :

- respecter la loi ;
- se conduire d'une manière ouverte et transparente, et être digne de confiance ;
- se conduire de façon irréprochable et respectueuse envers les actionnaires, clients, consommateurs, pouvoirs publics, fournisseurs, concurrents, et collègues ;
- garantir la qualité et la sécurité ;
- respecter l'environnement ;
- placer l'intérêt du Groupe au-dessus de l'intérêt personnel dans l'exercice de ses fonctions ;
- assurer l'égalité des chances et rechercher les possibilités de développement professionnel pour tous les employés ;
- respecter les engagements pris dans le cadre des organisations professionnelles s'occupant des aspects sociaux de l'alcool, notamment en ce qui concerne la consommation personnelle d'alcool.



## 66 Témoignage



### France - Australie PIERRE-YVES CALLOC'H

De Ricard à Pernod Ricard Pacific

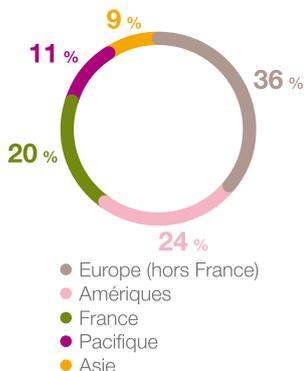
Après deux ans comme Directeur des Systèmes d'Information de la société Ricard à Marseille, j'ai eu l'opportunité de prendre en charge la Direction des Systèmes d'Information de Pernod Ricard Pacific, basée à Sydney. C'est pour ma famille et moi-même une expérience de mobilité à laquelle nous aspirions, sans avoir jamais imaginé

nous retrouver si loin de la Provence. Ce qui est impressionnant dans cette région, ce sont les distances à parcourir entre les différents sites. Ça a été également pour moi l'occasion de découvrir le métier du vin et ses particularités, avec une dimension internationale très forte au niveau de nos marchés de consommation.

Nous sommes également en contact avec tous les Propriétaires de Marques du Groupe dont nous assurons la distribution. La filiale australienne a rejoint Pernod Ricard en 1989, alors que la marque Montana, en Nouvelle-Zélande, n'a intégré le Groupe qu'en 2005. Cela crée naturellement une certaine différence en termes d'assimilation de la culture Groupe, surtout pour des structures très éloignées d'Europe, mais nos collègues néo-zélandais adhèrent avec conviction à cette nouvelle culture où la décentralisation n'est pas un vain mot.

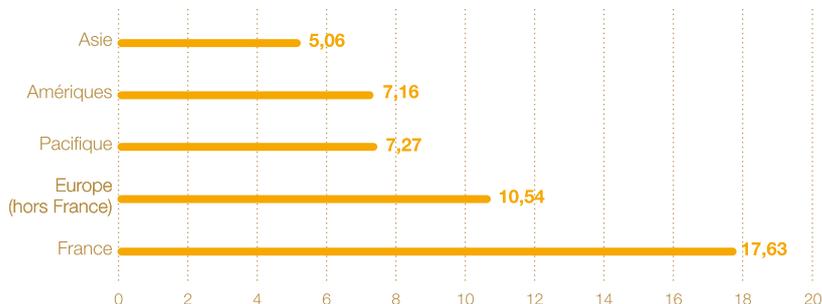


### Masse salariale par région



La masse salariale globale du Groupe s'élève au 30 juin 2007 à 668 millions d'euros.

### Ancienneté moyenne par zone géographique au 30 juin 2007

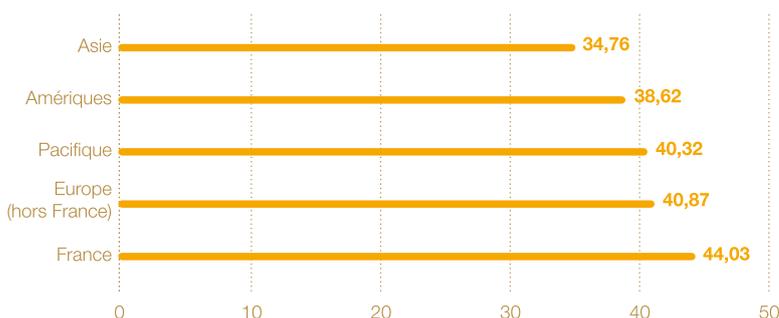


L'ancienneté moyenne est de 9 ans et 9 mois : 10 ans et 3 mois pour les hommes et 9 ans et 1 mois pour les femmes.

# 40 ans et 1 mois

âge moyen des collaborateurs du Groupe (40 ans et 9 mois pour les hommes et 38 ans et 8 mois pour les femmes)

### Âge moyen par zone géographique au 30 juin 2007



## 60 Témoignage



### Inde - Irlande

**MOHIT LAL**

De Pernod Ricard India à Irish Distillers

Quand j'ai visité Irish Distillers durant mon stage d'intégration Pernod Ricard, il y a quelques années, je n'imaginai pas que je prendrai un jour la Direction Financière de cette filiale historique du Groupe. J'ai d'abord occupé les fonctions de Directeur Financier de la filiale indienne de Pernod Ricard, ce qui a été un véritable

challenge car cette société a multiplié par cinq ses volumes en sept ans, avec de plus la création d'une activité de distribution dans le golfe Persique.

Depuis mon arrivée en Irlande avec ma famille, l'accueil amical et l'atmosphère de travail ont été des éléments déterminants de notre intégration. Chez Pernod Ricard, la décentralisation est un vrai mode de fonctionnement, l'important étant l'efficacité et le résultat. La Holding joue son vrai rôle d'actionnaire, en favorisant le caractère entrepreneur de ses équipes et en permettant que les décisions soient prises au plus proche des marchés. Ce que je vis actuellement me démontre le caractère vraiment global du Groupe et a renforcé ma conviction sur son succès à long terme, tout en m'incitant bien sûr à vouloir y participer !

STOLICHNAYA ELIT IS  
 CRAFTED USING A RE-  
 VOLUTIONARY FREEZE  
 FILTRATION PROCESS.  
 THIS RESULT IN A SI-  
 LKY SMOOTH VODKA  
 WHICH RISES A UNI-  
 QUE CHARACTER SPE-  
 CIFIC TO VODKA.  
 E HAVE  
 BEEN  
 FROM THE  
 DISTILLA-  
 TION TO  
 FILTRATION  
 STOLICHNAYA  
 CAPTURED  
 ICE IN E

*Специальная запатентованная технология  
 изготовления, основанная на революционном  
 процессе заморозки в вакууме. В результате  
 получается выхваченная с березовыми  
 листьями и умягчающим перекристалли-  
 зованной жидкостью. Благодаря этому  
 процессу выхваченная с березовыми  
 листьями и умягчающим перекристалли-  
 зованной жидкостью. Благодаря этому  
 процессу выхваченная с березовыми  
 листьями и умягчающим перекристалли-*



## STOLICHNAYA ELIT

produit en RUSSIE

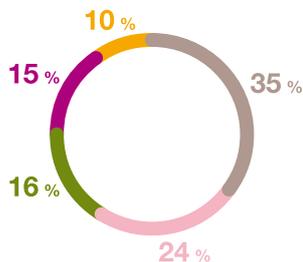


dégusté à SAN FRANCISCO

Stolichnaya Elit est élaboré à partir d'un procédé révolutionnaire de filtration à froid. Il en résulte une vodka à la saveur douce et soyeuse qui offre le meilleur de la vodka russe. Passant rapidement des flammes de la distillation à la filtration à froid, jamais le feu et la glace n'ont été aussi proches dans une goutte de vodka.



Répartition des effectifs dans le monde au 30 juin 2007



- Europe (hors France)
- Amériques
- France
- Pacifique
- Asie

Aujourd'hui, 84 % des collaborateurs travaillent hors de France et la moitié hors d'Europe.

Effectifs par zone géographique

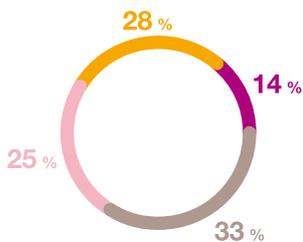
	Déc. 2003	Jun 2005	Jun 2006	Jun 2007
France	3 081	2 695	2 928	2 876
Europe (hors France)	4 521	4 647	6 212	6 062
Amériques	2 517	2 612	4 567	4 265
Asie	1 007	1 147	1 511	1 849
Pacifique	1 128	1 203	2 384	2 632
<b>Total</b>	<b>12 254</b>	<b>12 308</b>	<b>17 602</b>	<b>17 684</b>

Turn-over

	Nombre de démissions	Taux de rotation	Effectif moyen en CDI
Ouvriers	215	4,1 %	5 261
Employés	440	11,1 %	3 964
Agents de maîtrise	416	9,1 %	4 580
Cadres	115	4,9 %	2 353
<b>Total</b>	<b>1 186</b>	<b>7,3 %</b>	<b>16 158</b>

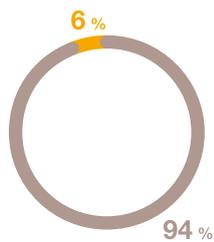
Les entrées dans le Groupe ont été constituées de 2 358 recrutements extérieurs, principalement aux Amériques et en Asie, régions particulièrement dynamiques. Le taux de rotation a été de 7,3 % sur l'effectif moyen CDI, soit 6,7 % sur l'effectif moyen total.

Répartition des effectifs par catégorie

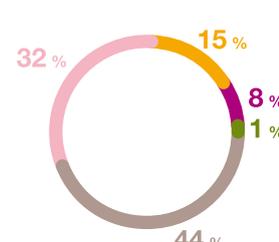


- Ouvriers
- Employés
- Agents de maîtrise
- Cadres

Les mouvements du personnel



- Recrutements externes
- Transfert Groupe



- Démissions
- Licenciements économiques
- Autres licenciements
- Départs à la retraite
- Décès

Témoignage



Afrique du Sud - France

FERGUS FITZGERALD

De Pernod Ricard South Africa à Ricard

Ma carrière dans le Groupe a commencé en 1996 avec Irish Distillers, j'ai été nommé tout de suite en Afrique du Sud pour animer la marque Jameson, qui connaissait déjà une forte croissance. J'y ai occupé de nombreuses fonctions, dont celles de Directeur

National des Ventes et de Directeur Marketing, au cours des dix années qui ont vu un fort développement de ce marché. J'ai beaucoup appris durant cette première expérience de mobilité.

Ce qui m'a étonné c'est que l'expression « plus c'est différent plus c'est ressemblant » est vraie : sur des marchés très différents les grands principes ne changent pas, de même que le positionnement de nos marques internationales.

Depuis un an, je suis Directeur Régional des Ventes de Ricard à Toulouse. Je suis très impressionné par la puissance de la marque Ricard en France et par la cohérence du Groupe : même si nous sommes d'origines diverses, nous partageons tous une même culture et les mêmes valeurs.

## Absentéisme

Taux d'absentéisme en % du temps de travail	Maladie	Maternité	Accidents du travail	Accidents de trajet	Autres	Taux d'absentéisme
France	3,07	0,53	0,24	0,07	0,29	4,22
Europe (hors France)	2,46	1,01	0,14	0,01	0,10	3,76
Amériques	2,08	0,48	0,26	0,00	0,04	2,88
Asie/Pacifique	0,99	0,97	0,36	0,00	0,17	2,50
Moyenne Groupe	2,01	0,77	0,23	0,02	0,13	3,17

## Heures supplémentaires

Heures supplémentaires en % du temps de travail annuel	Juin 2006	Juin 2007
France	0,50	0,81
Europe (hors France)	1,50	1,91
Amériques	6,90	4,81
Asie/Pacifique	3,70	3,99
Moyenne Groupe	2,70	3,03

## Focus

### Des valeurs fédératrices

Pernod Ricard participe activement au développement personnel de ses collaborateurs et les encourage en retour à mettre en pratique ses cinq valeurs clés :

- **Convivialité**

Chez Pernod Ricard, la convivialité renforce la solidité des équipes et facilite la fluidité de l'information. C'est pourquoi les échanges entre pays, filiales et surtout entre personnes sont facilités. La convivialité est une valeur naturellement partagée à tous les niveaux, par tous les collaborateurs. C'est avant tout un état d'esprit.

- **Simplicité**

Au sein de Pernod Ricard, des équipes à taille humaine et des lignes hiérarchiques raccourcies permettent à chacun d'exprimer son point de vue avec franchise et sans entrave.

- **Esprit Entrepreneur**

Parce qu'il considère chaque collaborateur comme un expert local, Pernod Ricard a choisi de s'appuyer sur la décentralisation. Les décisions sont ainsi prises au plus près du terrain. Ce système est un concentré de prise d'initiative et de créativité. L'esprit entrepreneur de chacun s'y exprime quotidiennement.

- **Intégrité**

Tous les employés sont encouragés et formés pour travailler dans le respect de l'éthique et de la transparence. Actionnaires, clients et consommateurs peuvent ainsi avoir toute confiance dans la fiabilité des informations divulguées par le Groupe et dans son implication au sein de la communauté locale.

- **Engagement**

Les employés sont fiers des produits Pernod Ricard et s'engagent à respecter et à développer les marques du Groupe. Celui-ci respecte ses employés et leurs spécificités culturelles.



### Les collaborateurs handicapés

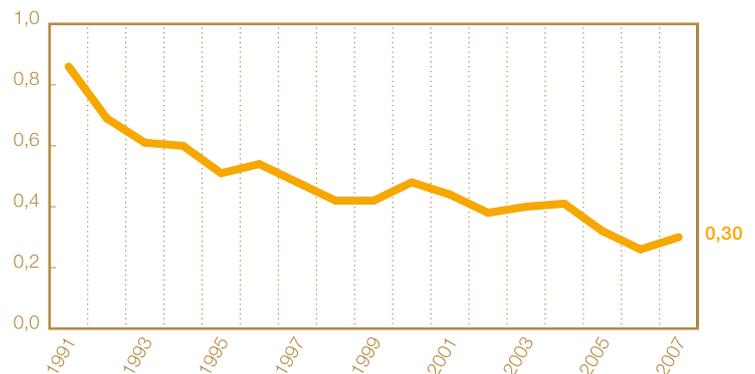
99 des 127 personnes reconnues handicapées dans le Groupe travaillent en France. En effet dans de nombreux pays, il est discriminatoire de faire cette distinction. Le total est donc bien inférieur à la réalité en raison de ces pratiques locales.

### Charges sociales

Au plan mondial, la moyenne des charges sociales salariales s'élève à 12,87 %, et les charges sociales patronales à 28,92 %. Les différentes filiales s'acquittent de leurs charges à hauteur des obligations légales et même au-delà dans certains cas au niveau des cotisations retraite. En France, les charges salariales sont en moyenne de 22,84 % et les charges patronales de 49,60 %.

### Taux de gravité des accidents du travail

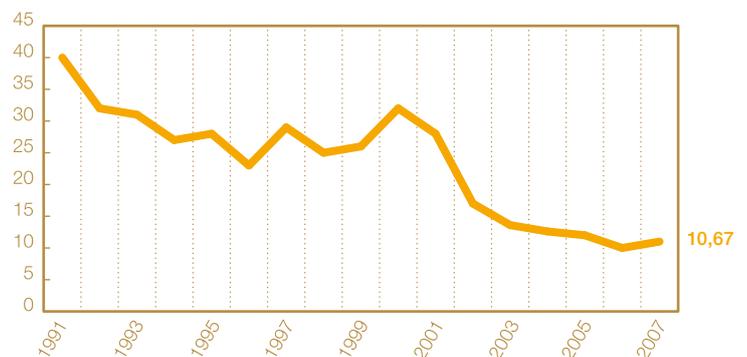
Taux de gravité des accidents du travail*	2003	2006	2007	2007/2006
France	0,76	0,35	0,32	- 8,57 %
Europe (hors France)	0,23	0,12	0,19	58,33 %
Amérique	0,21	0,23	0,30	30,43 %
Asie/Pacifique	0,49	0,47	0,46	- 2,13 %
Moyenne	0,40	0,26	0,30	15,38 %



\* Taux de gravité = (nombre de jours ouvrés d'absence pour accident du travail/nombre d'heures travaillées) x 1 000

### Taux de fréquence des accidents du travail

Taux de fréquence des accidents du travail**	2005	2006	2007	2007/2006
France	20,40	13,75	14,18	3,13 %
Europe (hors France)	2,90	5,38	4,62	- 14,13 %
Amériques	9,20	8,80	13,60	54,55 %
Asie/Pacifique	13,30	0,66	0,58	- 12,12 %
Pacifique	32,02	28,10	25,15	- 10,50 %
Groupe	12,00	10,20	10,67	4,61 %

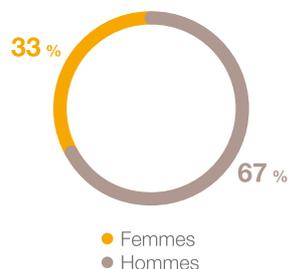


\*\* Taux de fréquence = (nombre d'accidents du travail avec arrêt constatés durant l'année/nombre d'heures travaillées durant l'année) x 1 000 000

## Parité Hommes/Femmes

	Effectifs	Recrutements externes
Femmes	5 821	839
Hommes	11 863	1 519

## Répartition des effectifs par genre



La proportion de femmes dans le Groupe est identique à l'année dernière. Elles représentent le tiers de l'effectif de Pernod Ricard. Les recrutements extérieurs ont été à 36 % féminins en 2006/2007.

## Proportion des femmes dans le Groupe par catégorie professionnelle

	Ouvriers	Employés	Agents de maîtrise	Cadres
Nombre de femmes par catégorie professionnelle	1 360	2 460	1 420	581
Proportion de femmes par catégorie professionnelle	23 %	56 %	29 %	24 %
Nombre d'hommes par catégorie professionnelle	4 644	1 922	3 465	1 832

## 66 Témoignage



## Brésil - Écosse

### GUSTAVO ZERBINI

De Pernod Ricard Brésil à Chivas

Mon parcours professionnel dans le marketing des Vins & Spiritueux a d'abord été orienté vers des marques fortes sur le marché brésilien, whisky Natu Nobilis et vin Almaden. Depuis un an, je suis basé à Miami comme responsable de la plupart des marchés d'Amérique centrale et du Sud pour la marque Chivas, après une période d'apprentissage

en Écosse et à Londres. Occuper un rôle commercial pour une très grande marque internationale, vivre et voyager hors de mon pays d'origine est un double challenge. J'ai désormais une vision globale des marchés. Même situés dans une région de culture commune, chacun est très différent des autres en matière de comportement des consommateurs.

Ce qui est passionnant dans le quotidien avec nos filiales, c'est la grande simplicité dans les contacts et l'existence des circuits de décision courts et proches des marchés. Ma vision du Groupe n'a pas changé, mais a été au contraire renforcée au niveau des valeurs liées à la convivialité et aux qualités relationnelles, entretenues par le Congrès mondial annuel des Embiez (dans le sud de la France).



Les équipes de Pernod Ricard saluées par Patrick Ricard lors du Congrès des Embiez en avril 2007.



# Promouvoir une consommation responsable

L'autodiscipline dont Pernod Ricard a toujours fait preuve en matière de consommation responsable a maintenant essaimé dans toutes ses filiales, y compris là où les réglementations locales sont les moins contraignantes. Au cours de l'exercice 2006/2007, le Groupe a pris de nouvelles initiatives et de nouveaux engagements dans ce domaine, notamment au niveau de l'Union européenne.



## QUESTIONS À

**Jean Rodesch**

Chargé de la coordination de la politique de responsabilité sociale

“ Vous êtes chargé de la coordination au niveau international de la politique de responsabilité sociale de Pernod Ricard. Quels ont été les faits marquants de l'exercice 2006/2007 ?

Cette année a été extrêmement active sur ce plan. Patrick Ricard a d'abord annoncé deux initiatives importantes lors de l'Assemblée Générale de novembre 2006 : d'une part, l'apposition progressive sur tous les emballages de nos bouteilles commercialisées en Europe d'un pictogramme pour prévenir contre la consommation d'alcool par les femmes enceintes ; d'autre part, l'adoption pour toutes nos publicités de marque dans le monde d'un message de modération ou de consommation responsable. Puis, nous avons été signataires du forum « Alcool et Santé », initié par la Commission européenne, qui est un engagement concret à soutenir ou initier des actions visant à réduire les dommages liés à l'abus d'alcool. Enfin, nous avons multiplié nos actions de prévention hors d'Europe dans des pays tels que le Mexique, le Venezuela, la Chine, les États-Unis et l'Australie.

**Comment mettez-vous en œuvre cette politique ambitieuse ?**

Nous sommes un groupe décentralisé mais les grands principes de responsabilité sociale sont impulsés au niveau du Comité Exécutif Groupe. Chaque Propriétaire de Marque et chaque Filiale de Distribution se doit de les intégrer dans son activité, mais aussi de prendre en compte localement les demandes formulées par la société civile et les pouvoirs publics. Pour faciliter la dissémination des bonnes pratiques, nous avons aussi établi, cette année, un réseau de « correspondants responsabilité sociale » déjà riche d'une quarantaine de personnes dans le monde.

**Les politiques de santé publique concernant l'alcool doivent-elles, selon vous, être définies au niveau mondial ou local ?**

Le niveau local est évidemment pertinent car les habitudes de consommation varient selon les pays et les continents. Les priorités peuvent aussi différer : prévention du « binge drinking » (comportement d'ivresse) au Royaume-Uni ou en Irlande ; lutte contre l'insécurité routière liée à l'alcool au volant en France. Néanmoins, nous pensons que certaines questions méritent d'être traitées au niveau global. C'est la raison pour laquelle nous souhaitons que notre Industrie élabore des engagements au niveau international pour répondre à la volonté de l'Organisation Mondiale de la Santé de renforcer la lutte contre l'usage nocif de l'alcool.

### Parcours :

Jean Rodesch est Belge, juriste de formation. Il a commencé sa carrière au sein des Institutions européennes (service juridique), puis dans le secteur privé dans le domaine agroalimentaire. Il a rejoint Pernod Ricard il y a douze ans, d'abord en tant que chargé des Affaires européennes, basé à Bruxelles et, depuis trois ans, chargé des Affaires publiques au niveau global.

”

# Un engagement global

Pernod Ricard a une longue tradition en faveur de la prévention de la consommation abusive ou inappropriée d'alcool. Elle remonte à 1971 avec la fondation en France par Jean Hémar, alors Président de Pernod S.A., de l'Institut de recherche et d'études sur les boissons (IREB) et a été suivie par la création de nombreux organismes dédiés à la prévention du risque d'alcool auxquels le Groupe consacre d'importantes ressources humaines et financières : Entreprise & Prévention en France, Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE) en Espagne, Mature Enjoyment of Alcohol in Society (MEAS) en Irlande, Fundación de Investigaciones, Asociación Civil (FISAC) au Mexique, Drinkaware Trust au Royaume-Uni.

## Des initiatives pionnières

L'exercice 2006/2007 a été marqué par un nouvel engagement du Groupe sur ces questions avec des initiatives volontaires directement dirigées vers le consommateur. Objectif : minimiser la consommation à risque, en s'appuyant notamment sur une éthique publicitaire exigeante.

### ► Alcool et grossesse : une initiative unique en Europe

En 2005, le parlement français constatant la persistance d'un manque d'information sur le risque lié à la consommation d'alcool pendant la grossesse (Syndrome d'alcoolisation fœtale – SAF) adoptait un amendement pour que cette information figure sur le conditionnement des boissons alcoolisées. En octobre 2006, le Gouvernement proposa que ce message puisse être représenté par un pictogramme.

Convaincu de la nécessité de faire connaître cette information au plus grand nombre possible de consommateurs à l'intérieur du Marché unique européen, Pernod Ricard a décidé, à partir de 2007, d'aller au-delà des exigences réglementaires et d'étendre l'apposition de ce pictogramme à l'ensemble de ses produits commercialisés dans les 27 pays de l'Union européenne.

### ► Des messages de consommation responsable sur les publicités, dans le monde entier

Le Groupe a également pris une autre initiative pionnière : exiger pour toutes ses publicités de marque (écrites ou audiovisuelles) et sur ses sites Internet, la présence d'un message de consommation responsable ou de modération, adapté aux circonstances locales. Cette décision est, depuis début 2007, parfaitement opérationnelle. En Europe, elle anticipe la charte de la Confédération européenne des producteurs de spiritueux (CEPS) qui prévoit sa mise en œuvre avant 2010.

Dans la plupart des autres régions du monde, où la communication est beaucoup plus libre, il s'agit d'une première. En Chine, ce message est adapté aux priorités locales de santé publique. Toutes les publicités du Groupe portent, en effet, la mention « ne pas consommer si vous êtes mineur ou si vous conduisez » et sont assorties d'un logo avec une clé passant d'une main à l'autre pour populariser le concept du « conducteur désigné ». En France, les sociétés Pernod et Ricard viennent d'ajouter au message légal sur toutes leurs publicités de marque, la référence au site « 2340.fr » initié par l'association Entreprise & Prévention. « 2340 » fait référence aux seuils de consommation à moindre risque de l'Organisation Mondiale de la Santé.

### ► Des campagnes publicitaires dédiées

Il a été également demandé aux Propriétaires de Marques et aux Filiales de Distribution d'intégrer, autant que possible, la consommation responsable dans leur communication « corporate » ou adossée à la publicité des marques.

La force d'une marque est alors utilisée pour véhiculer un message de prévention destiné au consommateur. Pernod Ricard USA est, sur ce point, le plus avancé, puisqu'il a été décidé d'investir à hauteur de 15 % des campagnes de communication des marques stratégiques, dans des publicités consacrées à ce type de message.



De haut en bas :

- Pictogramme « femme enceinte ».
- Étiquette d'une bouteille de Pernod commercialisée au Royaume-Uni.
- Projet de film publicitaire chinois pour la marque Chivas comportant un message de modération.
- Opération promotionnelle sur le site Internet de la marque Montana, avec requête d'âge ou message de modération.



De haut en bas :

- Campagne de Pernod Ricard Venezuela pour une consommation modérée d'alcool.
- Campagne de Prévention contre l'alcool au volant de la marque Natu Nobilis au Brésil.
- Visite de M. Kyprianou, Commissaire européen à la Santé à la Holding en février 2007.
- Système d'accompagnement à la sortie des discothèques de la côte adriatique de Romagne, mis en place par Pernod Ricard Italia et Havana Club.

En Chine, après avoir initié des campagnes institutionnelles depuis plusieurs années sur les dangers de l'alcool au volant, Pernod Ricard China devrait prochainement lancer un film commercial pour Chivas mettant en avant le concept du « conducteur désigné ». Ce thème a également été retenu de longue date par Seagram India et dans une campagne récente de la marque Natu Nobilis au Brésil.

Pernod Ricard Venezuela, de son côté, vient de lancer une campagne autour de la notion de consommation modérée ou « équilibrée » (equilibrio) dont chaque visuel aborde un risque particulier lié à une consommation inappropriée d'alcool : la grossesse, la route, les risques que font peser une consommation excessive sur l'environnement familial ou social. Une véritable émulation est donc en train de s'opérer au sein des filiales de Pernod Ricard dans le monde, autour de la consommation responsable.

► **Pernod Ricard partenaire du Forum « Alcool et Santé » de la Commission européenne**

La Commission européenne a adopté, en octobre 2006, une communication pour réduire les dommages causés par la consommation d'alcool. Véritable stratégie européenne pour une politique de santé publique en matière d'alcool, cette communication initiée par le Commissaire européen Markos Kyprianou, appelle les professionnels à se mobiliser pour concourir à cet objectif.

Pour répondre à ces nouvelles ambitions, Patrick Ricard, Pierre Pringuet et plusieurs dirigeants du Groupe ont reçu en février 2007, au siège de Pernod Ricard, le Commissaire Kyprianou pour une réunion de travail. Prévention de l'alcool au volant, protection de la jeunesse et de l'enfant à naître, marketing responsable et encadrement de la distribution ont été à l'ordre du jour de cette rencontre au cours de laquelle le Commissaire a fait part de ses attentes vis-à-vis de l'Industrie et d'un opérateur leader comme Pernod Ricard, l'invitant à diffuser largement ses bonnes pratiques.

Premier résultat concret, Thierry Billot, Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe, a représenté le Groupe, le 7 juin 2007, comme membre associé du Forum européen « Alcool et Santé » qui réunit autour d'objectifs communs, la Commission et des représentants des États membres, des organisations non gouvernementales et de l'Industrie. Ce forum va notamment permettre la communication d'engagements concrets, opposables à tous et évaluables.

**Des déclinaisons locales**

Le Comité Exécutif Groupe a donné la mission à toutes les filiales de s'investir au plan local, soit pour soutenir activement les associations à vocation sociale, soit pour développer des actions propres. Ces actions doivent être cohérentes avec les grands engagements du Groupe, favoriser les partenariats et cibler les situations ou les populations à risque.

► **Lutte contre l'alcool au volant, grande cause chez Pernod Ricard**

Depuis la charte signée en 2002 par Pernod Ricard et ses deux filiales françaises, Pernod et Ricard, avec la Sécurité routière (partenariat aujourd'hui élargi à la Caisse nationale d'assurance maladie), la lutte contre l'insécurité routière est une grande cause pour le Groupe. Tour d'horizon des initiatives 2007 les plus marquantes :

**En Italie,** Pernod Ricard Italia a voulu donner tout son sens au slogan de la marque Havana Club « El culto a la vida » (le culte à la vie) en mettant en œuvre, pendant la période estivale, un système d'accompagnement en toute sécurité au sortir des discothèques de la côte adriatique de Romagne. Les bus « Havana Club » sont, par ailleurs, un outil de communication en faveur de la conduite sobre.

**En Chine,** le partenariat avec la Sécurité routière et les autorités de police en faveur de la promotion du « conducteur désigné » se poursuit. Il comprend des campagnes publicitaires télévisées à Shanghai et de nouvelles affiches déclinées à grande échelle.

À **Taiwan**, Pernod Ricard a lancé sa première campagne d'affichage en faveur du « Bob » (le conducteur sobre) encourageant au respect de la réglementation. Pernod Ricard Taiwan a également cofinancé un film publicitaire sur ce thème, sous l'égide de l'organisation « Taiwan Beverage Forum on alcohol ».

**Au Mexique**, la fondation Casa Pedro Domecq a produit trois films publicitaires autour du slogan « O Tomas O Manejas » (soit tu bois, soit tu conduis). Ces films montrent, sur un ton humoristique et par analogie, des situations où l'irresponsabilité peut faire courir un risque pour soi-même et les autres. Cette campagne, déjà couronnée de nombreux prix, a eu un tel écho que le ministère des Transports l'utilise désormais dans le cadre de sa communication officielle télévisée contre l'alcool au volant.

**En France**, les sociétés Pernod et Ricard poursuivent la distribution de kits de prévention « C KI KI Conduit » (affiches, éthylotests, T-shirts) dans le cadre de toutes les actions promotionnelles dans les établissements de nuit fréquentés par les jeunes adultes. La seule société Ricard a ainsi distribué plus de 200 000 éthylotests en 2006 à ses consommateurs. Dans une recherche d'efficacité maximale, un dispositif de prévention est intégré dans ces soirées. Il est évalué de façon aléatoire et anonyme par des vérificateurs indépendants. Les soirées de Pernod peuvent se féliciter d'avoir été contrôlées totalement conformes aux objectifs de prévention assignés. Enfin, Pernod Ricard et ses deux filiales Pernod et Ricard ont installé en 2007 des bornes éthylotests électroniques fixes dans chacune de leurs implantations en France. Elles sont destinées au personnel et aux visiteurs et ont pour objectif de développer le réflexe d'autocontrôle pour respecter la loi.

#### ► Promouvoir la consommation modérée, l'autre défi de Pernod Ricard

Le Groupe se mobilise face à la montée de la consommation occasionnelle excessive chez les jeunes dans de nombreux pays et l'absence de repères, pour le plus grand nombre, sur la définition d'une consommation modérée.

**En Espagne**, Pernod Ricard est partie prenante de la Federación Española de Bebidas Espirituosas (FEBE) qui vient de signer un partenariat pilote avec les autorités d'Andalousie : l'objectif est un programme de prévention dans les lieux de consommation ciblés et d'éducation à la consommation responsable.

**En Irlande**, Irish Distillers est membre fondateur de l'association Mature Enjoyment of Alcohol in Society (MEAS) qui vient de lancer le programme quinquennal Drinkaware.ie : site Internet pour soutenir les recommandations de consommation sans risque du ministère de la Santé, campagne télévisée et radio contre le « binge drinking » (comportement d'ivresse), présence dans les festivals culturels pendant l'été, etc.



#### De haut en bas :

- Films publicitaires sur les dangers de l'alcool au volant développés par la fondation Casa Pedro Domecq au Mexique.
- Campagne « Had Enough » de MEAS en Irlande, dénonçant les conséquences des comportements d'ivresse.

Plus de  
**200 000**  
éthylotests  
distribués  
en 2006 par la société Ricard en France

#### Focus

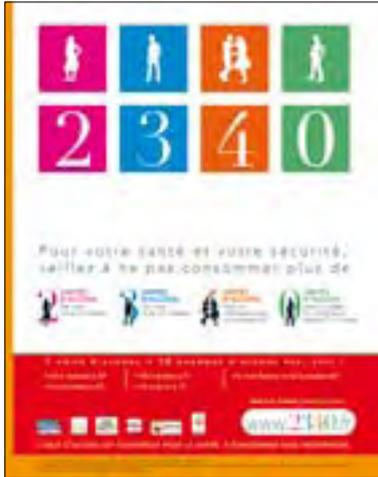


### « Malibu Sunset Social » : intégrer la prévention dans la fête

Au printemps 2007, Pernod Ricard Australia a organisé deux grands festivals de musique ayant réuni plus de 10 000 participants. Soutenus par la marque Malibu, ces événements ont intégré un dispositif de prévention complet et inédit pour prévenir, d'une part, l'accès aux mineurs à ces festivals (vérification de l'âge lors de l'inscription préalable sur Internet et à l'entrée du festival) et, d'autre part, éduquer les participants sur la consommation responsable : dispositif « conducteur désigné » pour assurer les retours en toute sécurité avec distribution de soft drinks gratuits, diffusion de messages de consommation responsable par les D.J. et sur les verres en plastique, et présence de plus de 160 personnes chargées de la sécurité et de la prévention (soit un pour soixante participants).

#### Le témoignage de Ian Hasted, Officier de la police locale de Kawana Waters :

« J'ai été impressionné par l'organisation de ces événements. Je pensais qu'il y aurait des incidents et ce ne fut pas le cas : les organisateurs ont pris en compte tous les aspects de sécurité tels que le service modéré de boissons alcoolisées, le respect du voisinage, l'organisation des transports. Ils avaient aussi pris l'excellente initiative du « conducteur désigné ». À l'avenir, nous allons nous servir de « Malibu Sunset Social » comme référence pour l'organisation des événements dans notre région. »



En Pologne, Wyborowa vient de créer la Polish Vodka Association qui a lancé, durant l'été 2007, une campagne d'information dénommée « water without % » dans les stations touristiques, afin de prévenir la pratique de la natation et des sports nautiques après avoir consommé de l'alcool.

En France, Pernod Ricard a cofinancé et accompagné la campagne de communication « 2340 » d'Entreprise & Prévention et d'organisations professionnelles du secteur. Cette campagne explicite, site Internet à l'appui, la notion de modération en faisant connaître au grand public les seuils de consommation de l'Organisation Mondiale de la Santé : pas plus de deux unités d'alcool (ou verres standard) par jour pour les femmes, pas plus de trois pour les hommes, jamais plus de quatre en une seule occasion et zéro au moins une fois par semaine et dans certaines situations à risque.

## Le contrôle interne de l'éthique publicitaire

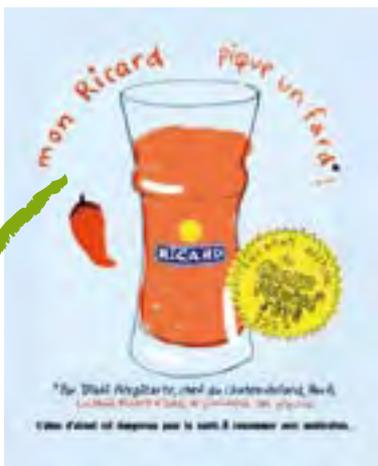
La procédure de contrôle interne de l'éthique publicitaire fait partie intégrante des grandes règles de fonctionnement du Groupe. Elle s'impose à tous les niveaux opérationnels et avec la même exigence, quel que soit le pays concerné. Ce contrôle ne se substitue pas au contrôle légal ou au respect des codes de bonne conduite professionnels. Formalisé et donnant lieu à un reporting interne au niveau du Comité Exécutif Groupe, il contribue à renforcer les valeurs éthiques auxquelles Pernod Ricard a souscrit.

### Une procédure formalisée

- Le contrôle préalable des campagnes publicitaires, des opérations de sponsoring et des outils de marketing multimédia est obligatoire pour les 15 marques stratégiques. Il est facultatif mais recommandé pour les 30 marques clés locales.
- Pour chaque soumission, une fiche d'évaluation est transmise par le Comité d'approbation interne, dans un délai ne devant pas excéder sept jours, avec trois niveaux :
  - **Vert** : Accord sans réserve (mais avec des observations possibles) ;
  - **Orange** : Accord sous réserve de modifications (mais sans nouvelle soumission demandée) ;
  - **Rouge** : Refus (et nouvelle soumission demandée).

En dehors du contrôle préalable dans l'élaboration d'un projet, une procédure de conseil confidentiel « copy advice » est également possible.

- Toutes les communications commerciales doivent, en tout état de cause, être conformes au Code Pernod Ricard.
- Un rapport sur la conformité des campagnes soumises et les questions éthiques soulevées est transmis aux membres du Comité Exécutif Groupe à chacune de ses réunions.



De haut en bas :

- Campagne de communication « 2340 » d'Entreprise & Prévention et d'autres organisations professionnelles reprenant les seuils de consommation à moindre risque recommandés par l'OMS.
- Campagne internationale (hors France) Havana Club - **Approuvée**.
- Campagne Ricard diffusée en France - **Approuvée**.

## Des décisions collégiales

La procédure de contrôle est confiée dans sa phase opérationnelle à un Comité d'approbation interne, constitué de trois collaborateurs du Groupe totalement indépendants des équipes marketing et engagés dans des structures de respect de l'autodiscipline professionnelle.

- **Rick Connor** (Chivas) qui représente également le Groupe au sein du Portman Group (Royaume-Uni) de l'European Forum for Responsible Drinking (EFRD) au niveau européen et de l'International Center for Alcohol Policy (ICAP) au niveau international.
- **Tom Lalla**, Directeur Juridique de Pernod Ricard USA, qui est également membre du Comité de contrôle de l'éthique publicitaire de l'organisation Distilled Spirit Council of the United States (US Discus).
- **Armand Hennon** (Pernod Ricard) qui est également Secrétaire Général de l'association française Entreprise & Prévention.

Par ailleurs, le Comité s'appuie aussi sur l'expertise d'**Audrey Yayon-Dauvet**, Directrice de la Propriété Intellectuelle de Pernod Ricard, consultée dans les cas litigieux sur la décision à prendre.

## Bilan du contrôle 2006/2007

- Entre août 2006 et juillet 2007, **le Comité a examiné 99 campagnes** ou opérations spéciales qui lui ont été soumises, soit près du double de l'exercice précédent (50).
- **96 campagnes** ont obtenu un avis **vert** (45 en 2006), **2** un avis **orange** (3 en 2006) et **1** un avis **rouge** (2 en 2006).

Les deux avis **orange** concernaient des demandes de modification dans des « story boards » de films télévisés, l'un pour la marque Chivas en Chine (opération de sponsoring) l'autre pour la marque Ballantine's en Australie. Dans les deux cas, la modification demandée était mineure et concernait un lien possible entre la consommation d'alcool et la performance sportive.

L'avis **rouge** concernait un projet local de calendrier enfreignant les dispositions du Code en vigueur sur la représentation de la femme.

- La procédure de « Copy Advice » a donné lieu à 37 demandes de conseils (50 en 2006). Ces demandes ont fréquemment porté sur des opérations de sponsoring en projet, sur le respect du Code concernant Internet et les nouveaux médias, ou sur des opérations de promotion. Cette procédure permet également de corriger une campagne en cas de non-respect du Code avant la phase d'exécution finale.

## 99 campagnes examinées

par le Comité entre août 2006  
et juillet 2007



De haut en bas :

- Projet de calendrier à Porto Rico - **Refusé**.

### Focus

## Le Code Pernod Ricard

Le 24 avril 2007, le Comité Exécutif Groupe a adopté le Code Pernod Ricard sur les communications commerciales. Adapté du Code européen de l'European Forum for Responsible Drinking (EFRD) auquel Pernod Ricard se référait auparavant, il concerne le monde entier et contient de nombreuses dispositions spécifiques que l'on ne retrouve dans aucun autre code professionnel tel que :

- l'exigence d'un message de modération dans toutes les publicités du Groupe dans le monde ;
- l'apposition sur toutes les bouteilles, dans les pays de l'Union européenne, du pictogramme prévenant la consommation d'alcool des femmes enceintes ;
- l'interdiction de faire figurer une marque, par affichage, sur un circuit automobile, un véhicule de sport motorisé ou un pilote automobile en action ;
- l'interdiction de l'obscénité ou de la nudité gratuite dans la publicité ;
- l'obligation de faire connaître et appliquer le Code par les prestataires extérieurs à Pernod Ricard.



# Innovation, qualité et protection des marques

Pernod Ricard met l'innovation au service de la qualité totale de ses produits. Celle-ci passe par la mise au point de nouveaux produits, la conception de packagings inédits ou l'amélioration des modes d'élaboration. Pour garantir cette qualité aux consommateurs, Pernod Ricard s'applique aussi à dénoncer les contrefaçons et, pour protéger son patrimoine de marques, le Groupe s'est doté d'une organisation juridique mondiale.



## ● ● ● QUESTIONS À

**Ian FitzSimons**  
Directeur Juridique

### 66 Assurer une stratégie cohérente de protection des marques

#### En quoi la protection des marques est-elle un enjeu essentiel pour le Groupe ?

Les marques constituent le cœur de notre patrimoine. Elles garantissent aux consommateurs la qualité et l'authenticité des produits que nous vendons. Elles permettent de nous distinguer de nos concurrents sur les marchés locaux et internationaux. Il est donc primordial que nos marques, dont certaines sont mondialement établies, soient dûment protégées et que notre portefeuille de droits soit bien géré.

Outre leur nécessaire protection, nos marques doivent être activement défendues contre toute atteinte à leur intégrité. Ainsi, sur certains marchés, nous mettons en œuvre des stratégies alliant l'introduction d'actions en justice à la sensibilisation des consommateurs au fléau de la contrefaçon, en assurant parfois la formation des autorités locales. La Direction Juridique anime d'ailleurs une « task force » pour traiter le problème de la contrefaçon en Chine sur plusieurs fronts.

#### Comment assure-t-on cette protection chez Pernod Ricard ?

Nous protégeons nos marques de trois manières : en les enregistrant, en les exploitant et en luttant activement contre toutes les atteintes qui leur sont portées telles que la contrefaçon et la concurrence déloyale.

Depuis l'acquisition d'Allied Domecq, le nombre de marques que nous détenons a doublé : 30 000 marques sont aujourd'hui enregistrées dans le monde entier.

Nous avons conduit un important travail d'intégration à notre portefeuille de ces nouvelles marques et créé un réseau international de près de vingt juristes et parajuridiques, qui maîtrisent parfaitement les problématiques de la propriété intellectuelle. Quatre pôles régionaux sont ainsi chargés de la protection de nos droits dans chacun des secteurs où Pernod Ricard est présent. L'équipe Propriété Intellectuelle de la Holding dirigée par la nouvelle Directrice de la Propriété Intellectuelle assure le pilotage de la politique du Groupe en la matière. Cette organisation vise à obtenir une efficacité optimale en combinant une coordination de la stratégie globale par la Holding à une vision locale assurée par les pôles.

Nous avons également mis en place, en 2006, un logiciel commun de gestion du portefeuille de l'ensemble de nos marques. Notre base de données intègre ainsi toutes les informations utiles (dates de dépôt et de renouvellement, coordonnées du titulaire, etc.) sur chaque droit de marque, quelle que soit la juridiction où il est protégé.

#### Parcours :

Ian FitzSimons a rejoint le Groupe en 2002, après avoir occupé le poste de Directeur Juridique Européen chez Seagram. Il avait travaillé auparavant au sein du cabinet d'avocats Baker & McKenzie, à Londres, en droit de la concurrence communautaire.



## La montée en gamme par l'innovation

**L'innovation est un axe stratégique majeur pour les filiales de Pernod Ricard. Qu'il s'agisse des modes d'élaboration, de la qualité des produits ou encore des packagings, tous les efforts poursuivent un objectif clair : la montée en gamme. Néanmoins, chacune adopte une approche marketing adaptée à son marché. Aperçu des dernières innovations du Groupe.**

Dans leur recherche de Premiumisation, certaines marques misent sur la modernité et choisissent des packagings innovants et audacieux, en accord avec la qualité des vins et des spiritueux qu'ils habillent.

Chez Chivas Brothers, un packaging très contemporain a été adopté pour le tout nouveau Longmorn 16 ans d'âge. La bouteille combine des matières inédites telles que l'aluminium et le cuir : un superbe alliage qui illustre la singularité de ce single malt unique, surnommé le « joyau caché » du Speyside.

Dans l'univers du cognac, Martell continue de rendre hommage à l'esprit inventif de son fondateur avec un précieux flacon imaginé par Serge Manseau, designer français de renom pour le nouveau Martell Création Grand Extra. La bouteille affiche une ligne très novatrice et audacieuse. Façonnée avec raffinement, elle présente une silhouette arquée et majestueuse, digne de l'assemblage de cognacs exceptionnels.

## Créations ex nihilo

Pour d'autres filiales, la créativité se retrouve dans l'élaboration même du produit. Jacob's Creek a ainsi misé sur la nouveauté avec l'arrivée au printemps 2007 de la gamme « Three Vines » : des vins composés de deux cépages australiens dits « classiques », alliés à un cépage méditerranéen tout récemment importé en Australie. Cette gamme inédite (commercialisée au Royaume-Uni et en Australie) comprend un vin rouge (Shiraz Cabernet Tempranillo), un rosé (Shiraz Grenache Sangiovese) et un vin blanc (Sémillon Sauvignon Blanc Viognier).

## L'alliance du contemporain et de la tradition

D'autres marques associent innovation avec histoire et tradition. The Glenlivet donne le ton en reprenant des méthodes d'élaboration traditionnelles pour les malts. The Glenlivet Nàdurra 16 ans d'âge (« nàdurra » signifiant « naturel » en gaélique) est non filtré à froid et vieilli dans des fûts de chêne exclusivement américain de premier remplissage. Ces méthodes de distillation sont un retour à celles conçues par George Smith, le propre inventeur de ce whisky de malt.

Quant à The Glenlivet XXV, lancé en avril 2007, il présente tous les attributs d'un whisky fort d'une histoire vieille de près de 200 ans. Les premières bouteilles commercialisées contiennent un malt de l'année 1980 vieilli dans des tonneaux ayant contenu du sherry pendant près de deux ans.

Enfin, le nouveau whisky Ballantine's 12 ans d'âge, de Chivas Brothers, puise toute son originalité dans un juste équilibre entre l'héritage riche de la marque et la dimension résolument contemporaine de la bouteille. Cette nouvelle ligne sera particulièrement mise en valeur dans l'atmosphère intime des bars grâce à une fine pellicule sensible aux ultraviolets, qui recouvre la bouteille et accentue ainsi la luminosité dorée du précieux liquide.

# 30 000 marques

dans le portefeuille de Pernod Ricard





## PARTENARIAT AUTOUR DE LA QUALITÉ

Depuis 1994, Pernod Ricard South Africa développe un partenariat avec la cave Robertson pour l'élaboration des vins Long Mountain. Au cours des premières années, les œnologues de Pernod Ricard ont apporté leur soutien dans la mise au point des techniques viticoles de Robertson. Aujourd'hui, ils sont en contact permanent avec leurs homologues de Robertson pour s'assurer que les règles d'élaboration et d'assemblage sont respectées quotidiennement. « Nous comparons en permanence la qualité de nos vins par rapport à la concurrence locale, mais aussi par rapport aux vins d'autres régions. Cette approche nous permet de progresser et d'assurer la croissance durable de nos marques », explique Jaco Boonzaier, Responsable de production au sein de Pernod Ricard South Africa.

La conclusion de l'audit réalisé par la Direction QSE Pernod Ricard en mai 2007 témoigne de la réussite du partenariat entre Pernod Ricard South Africa et la cave Robertson : « Le niveau de coopération entre les deux parties est excellent et nous avons toute confiance pour que cela perdure », a souligné l'auditeur.



78  
sites certifiés  
ISO 9001

sur 104 (au 30 juin 2007)

## La qualité sans cesse contrôlée

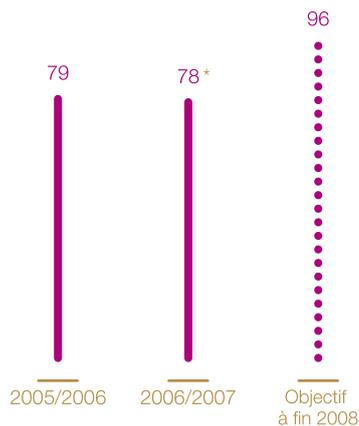
Pernod Ricard s'engage, dans sa Charte de Développement Durable, à « proposer à ses consommateurs des produits d'une qualité irréprochable ». Chaque site de production du Groupe s'est appliqué cette année à poursuivre et à amplifier les actions engagées au cours des exercices précédents :

- Mise en place d'un système d'assurance qualité certifié selon le référentiel international ISO 9001/2000. Au 30 juin 2007, 78 sites industriels sur 104 sont certifiés. 18 nouveaux sites ont planifié leur certification d'ici à fin 2008.
- Maîtrise de la sécurité alimentaire par l'utilisation systématique de la méthode HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point). Au cours de la conférence annuelle Qualité-Sécurité-Environnement organisée en janvier 2007, les premiers retours d'expérience sur la mise en place du nouveau référentiel ISO 22000 ont confirmé son intérêt. 4 sites (en Grèce, Espagne et Irlande) ont obtenu la certification selon ce référentiel.

Au niveau Groupe, la Direction Qualité-Sécurité-Environnement poursuit également les actions entreprises :

- réalisation de l'audit annuel de présentation en magasins (hypermarchés) des marques stratégiques et de leurs principaux concurrents : 11 000 bouteilles contrôlées dans près de 200 magasins en Europe et aux États-Unis ;
- poursuite du programme d'audits croisés, avec ajout d'une section relative à la maîtrise des risques de contamination ;
- lancement dans la plupart des filiales (Propriétaires de Marques comme distributeurs) de l'outil de remontée rapide des plaintes consommateurs ;
- communication des standards Qualité Groupe aux sous-traitants et contrôle permanent visant à assurer les mêmes standards de qualité entre partenaires.

### Évolution du nombre de sites certifiés ISO 9001



\* Deux sites certifiés ISO 9001 ayant été cédés en 2006/2007.



## Multiplier les échanges scientifiques et techniques

Conformément aux objectifs qu'il s'était assigné, le Centre de Recherche Pernod Ricard (CRPR) a engagé cette année de nombreuses actions d'animation de ses réseaux de Recherche et de Développement. Il a organisé des rencontres semestrielles afin de promouvoir les échanges d'informations et d'idées. Elles ont été l'occasion de mettre en place des groupes de travail relatifs à la standardisation des méthodes d'analyse, à la mutualisation de certains matériels scientifiques ou encore à la mise en commun de bases de données de sécurité alimentaire. En mai 2007, le CRPR a organisé le « Wine Technical Meeting », rencontre destinée à la diffusion des bonnes pratiques de viticulture et de vinification au sein de Pernod Ricard. Partage des expertises et communication ont ainsi été les maîtres mots des initiatives engagées cette année.



### 60 Point de vue



## VINCENT BEAUMONT

Directeur Adjoint du Centre de Recherche Pernod Ricard

### Comment la Recherche de Pernod Ricard s'organise-t-elle aujourd'hui ?

D'un côté, les centres techniques régionaux, sous la responsabilité des Propriétaires de Marques, assurent le développement de nouveaux produits en termes de formulation, de packaging ou de design. Présents dans plusieurs pays, ces centres sont composés d'experts scientifiques et techniques qui travaillent en étroite collaboration avec les équipes marketing locales. D'autre part, le Centre de Recherche Pernod Ricard (CRPR) coordonne les efforts de la Recherche, assure la diffusion de la veille scientifique et contrôle la conformité analytique (chimique et organoleptique) des marques stratégiques dans leur univers concurrentiel. Un fonctionnement en réseaux permet d'assurer l'interaction permanente entre le CRPR et les centres techniques régionaux.

Constitués par des chercheurs de Pernod Ricard issus de différentes filiales et choisis pour leur expertise produits ou transverse, ces réseaux sont le cadre d'échanges informels d'informations scientifiques et techniques.

Cette organisation est indispensable pour un groupe international comme Pernod Ricard : c'est la garantie d'une Recherche industrielle proche des préoccupations des acteurs sur le terrain et capable d'impulser des innovations.

### Les objectifs de la Recherche sont-ils les mêmes partout dans le monde ?

Non, et c'est pourquoi les centres techniques régionaux restent indépendants, conformément à la politique de décentralisation du Groupe. Mais des réflexions relatives aux produits sont également menées de manière transverse, du fait de la nature des sujets : optimisation de l'énergie nécessaire à la distillation, stabilité des émulsions crème/liqueur, etc.

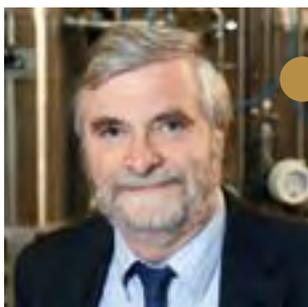
La Recherche contribue aussi fortement à la propreté environnementale de notre industrie, à la qualité irréprochable de nos produits, à la lutte contre la contrefaçon ou encore à la compréhension du comportement des consommateurs. Dans tous ces domaines, la mise en commun des ressources, le partage des expertises et le développement des synergies confèrent à la Recherche une efficacité accrue.



# Préserver l'environnement

Les principes du Groupe en matière de respect de l'environnement sont hérités de Paul Ricard, visionnaire et industriel précurseur. C'est en 1966, il y a donc plus de quarante ans, qu'il créait l'Institut océanographique de l'île des Embiez, pour protéger la mer Méditerranée des rejets des entreprises polluantes.

Cette conscience environnementale a été transmise et adaptée aux normes actuelles, notamment par la certification des sites ISO 14001, par l'économie des ressources naturelles, ou encore la mise en œuvre d'une agriculture raisonnée.



## ● ● ● QUESTIONS À

**Jean-Pierre Savina**  
Directeur Industriel

### “ Quelle était la qualité environnementale des sites d'Allied Domecq ?

Le respect de l'environnement était parfaitement pris en compte dans la stratégie industrielle d'Allied Domecq. L'intégration de leurs sites industriels s'est donc faite de manière très naturelle, nos politiques de protection de l'environnement étant très proches. Cela a vraiment été l'occasion d'échanger l'ensemble de nos savoir-faire et sans aucun doute, de nous faire encore progresser.

### Quelles sont vos orientations à long terme ?

Nous restons fidèles à notre politique définie dans la Charte globale de Développement Durable Pernod Ricard, avec deux grandes orientations : d'abord, mettre en place dans nos filiales des actions pour l'économie des ressources naturelles. Ensuite, partager nos préoccupations en matière d'environnement avec nos fournisseurs ou nos prestataires de services et les encourager à adhérer à nos principes.

### Quels sont vos principaux axes de travail pour l'immédiat ?

Étant de forts utilisateurs de matières premières agricoles et même directement producteurs pour certaines (raisin), nous sommes attachés en priorité à une agriculture raisonnée permettant de limiter les effets sur l'environnement. Pour la viticulture, nos filiales sont fortement impliquées localement dans les initiatives de Développement Durable et nous partageons ce savoir-faire à travers un Comité Groupe.

Par ailleurs, nous avons lancé une étude afin de mieux connaître l'impact du transport de nos produits sur la production de gaz à effet de serre. Déjà, quelques axes de progrès très concrets ont été identifiés par nos filiales et sont en cours d'évaluation (utilisation du transport fluvial et du rail de préférence à la route).

Enfin, nous croyons beaucoup au potentiel offert par l'éco-conception pour la réduction globale des déchets d'emballages. Notre effort sera poursuivi en impliquant fortement les équipes marketing de nos Propriétaires de Marques.

### Parcours :

Entré dans le Groupe en 1977 comme Ingénieur de Recherche, Jean-Pierre Savina est ensuite nommé Chef de Service Technologie au Centre de Recherche Pernod Ricard avant de devenir, en 1999, Directeur des Opérations pour Pernod Ricard USA. Depuis 2003, il est Directeur Industriel du Groupe. Le Centre de Recherche lui est rattaché depuis janvier 2006.

”

## Activité industrielle

### Une production en légère augmentation

Les volumes produits pendant l'exercice par les sites du Groupe s'élèvent à 1 185 millions de litres, en progression de 3,5 % par rapport à l'exercice précédent (1 145 millions de litres).

### Un périmètre industriel stable

Les propriétés industrielles de Pernod Ricard sont principalement constituées de ses 104 sites industriels (caves viticoles, distilleries, chais de vieillissement, sites d'embouteillage, centres de stockage et d'expédition), ses bâtiments administratifs, et plus de 10 000 hectares de vignobles situés principalement en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Espagne, en Argentine et en France. Du fait de l'organisation décentralisée du Groupe, ces propriétés appartiennent directement aux filiales Propriétaires de Marques. 7 sites sont classés « Seveso seuil haut » en raison des volumes d'alcool en vieillissement stockés dans leurs chais. Ces sites sont tous situés en Écosse, sauf un situé en Irlande.

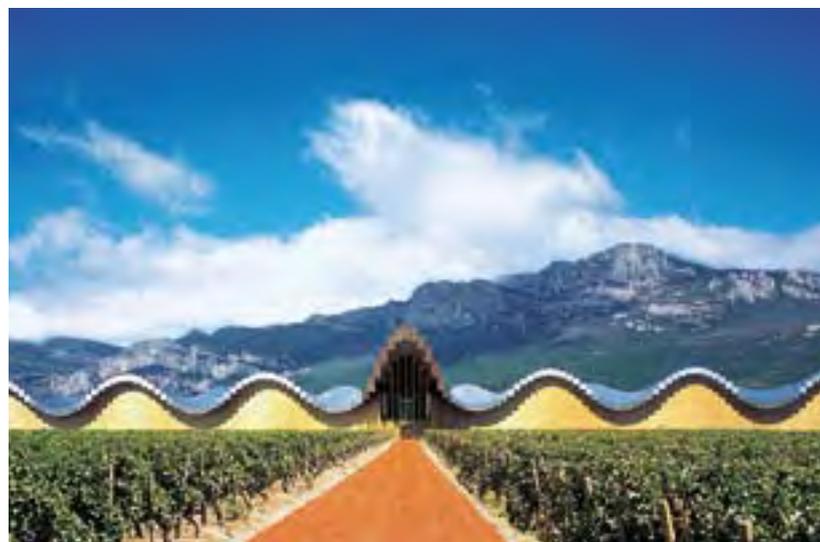
Au 30 juin 2007, la valeur nette comptable de ces propriétés s'élève à 1 675 millions d'euros.

### Une politique d'investissement soutenue

Pour l'exercice 2006/2007, les investissements industriels du Groupe se sont élevés à 221,5 millions d'euros, soit 3,4 % du chiffre d'affaires consolidé.

Les investissements les plus significatifs de l'exercice ont porté sur :

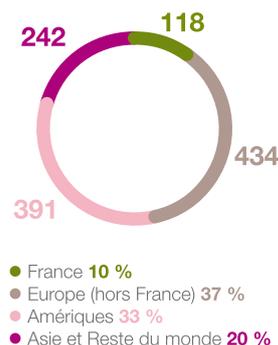
- la construction de chais de vieillissement en Écosse et en Irlande pour assurer le stockage des volumes futurs des whiskies ;
- la construction d'une rhumerie à Cuba : distillerie, chais de vieillissement, lignes d'embouteillage ;
- la réorganisation de la production et l'extension de l'outil industriel du champagne Mumm à Reims, en France ;
- le transfert des activités de mise en bouteille vers l'usine de Fort Smith (Arkansas) suite à la cession de l'usine de Lawrenceburg (Indiana) aux États-Unis ;
- l'amélioration de l'efficacité opérationnelle des caves de vinification et de stockage en Australie.



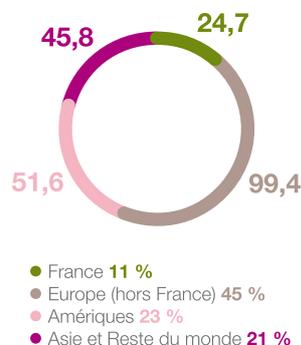
Bodega Ysios dans la région de La Rioja (Espagne).

## 104 sites industriels

Répartition de la production par région du monde (en millions de litres)



Investissements industriels du Groupe (en millions d'euros)



### LES PLUS IMPORTANTS CENTRES D'ÉLABORATION ET D'EMBOUTEILLAGE

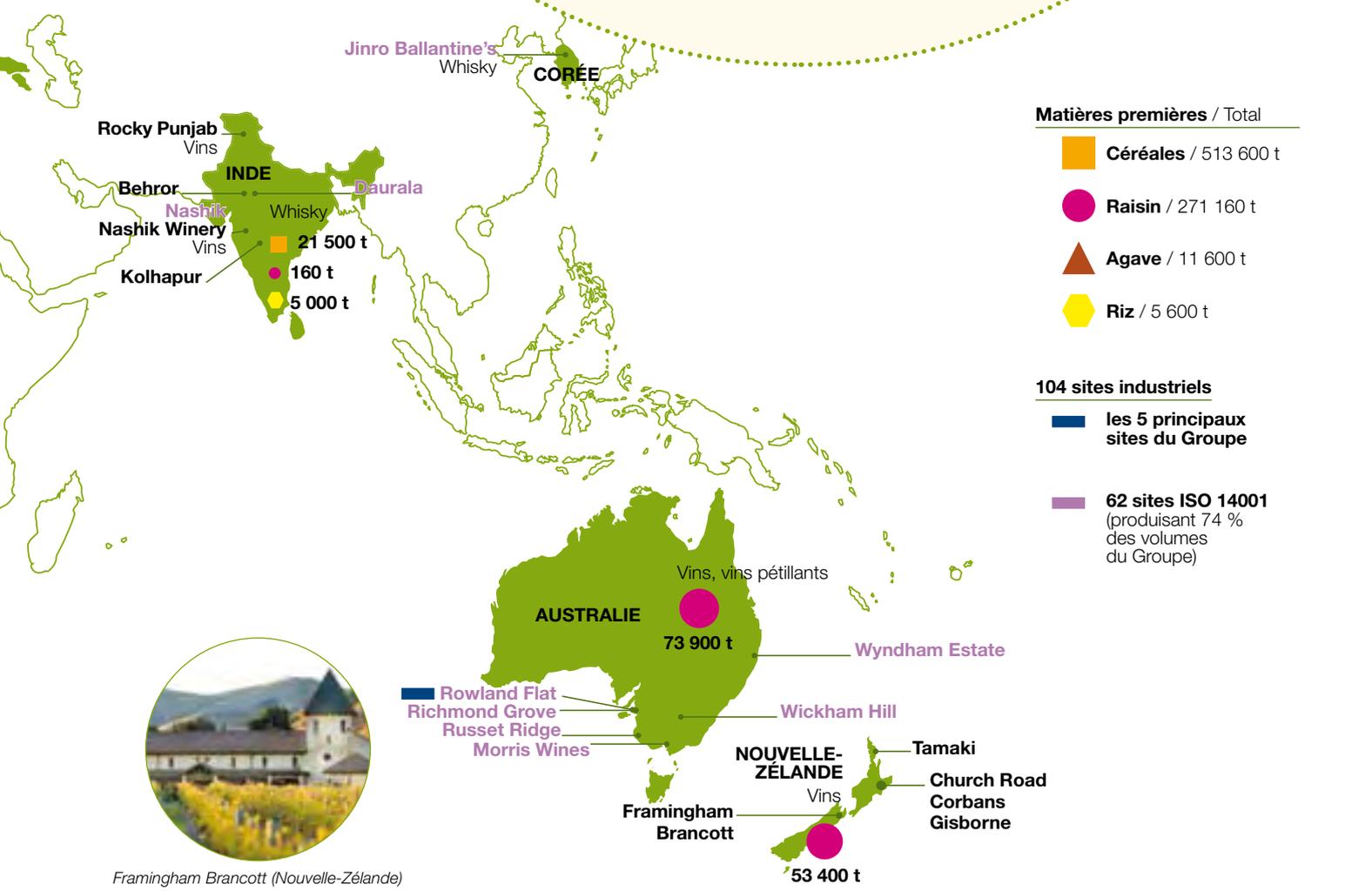
Les cinq plus importants centres assurent 43 % des volumes :

- en Australie, 12 % à Rowland Flat (embouteillage de vin) ;
- en Écosse, 10 % à Kilmalid et 7 % à Pailsey (embouteillage de whisky) ;
- aux États-Unis, 7,5 % à Lawrenceburg Indiana (embouteillage de gin et autres spiritueux) ;
- au Canada, 6,5 % à Walkerville (embouteillage de spiritueux).



# Périmètre industriel







## LE SME

Le système de management environnemental (SME) désigne l'ensemble des méthodes de gestion d'une entreprise qui vise à prendre en compte l'impact environnemental de ses activités, à évaluer cet impact et à le réduire de façon continue, en relation avec les différentes parties prenantes.

Le référentiel international ISO 14001, créé en 1996, prescrit les exigences à respecter pour mettre en place, tenir à jour et évaluer un tel système.

62  
sites certifiés

ISO 14001 sur 104

## Un Groupe engagé pour le respect de l'environnement

### Encourager le management environnemental

Tous les sites industriels de Pernod Ricard sont tenus de développer un système de management environnemental (voir définition ci-contre) répondant aux exigences de la norme ISO 14001 et le faire certifier par un organisme indépendant. Au 30 juin 2007, 62 sites sur 104 ont obtenu cette certification et 74 % des 1 185 millions de litres produits proviennent de ces sites.

À fin 2008, plus de 90 % des volumes produits devraient provenir de sites certifiés ISO 14001.

La Direction Qualité-Sécurité-Environnement du Groupe coordonne cette démarche et assiste les filiales, en mettant à leur disposition plusieurs outils :

- des guides thématiques de bonnes pratiques relatifs à la maîtrise des risques significatifs majeurs (incendie, explosion, épandage accidentel, bris de verre, contamination, traitement des effluents, légionelle) ;
- un séminaire de formation Qualité-Sécurité-Environnement organisé chaque année au Centre de Formation du Groupe ;
- un intranet thématique donnant accès aux documents de référence aux bonnes pratiques ;
- une conférence annuelle permettant aux correspondants de toutes les filiales de définir et d'actualiser les priorités d'action (voir *Témoignage*).

Le programme d'audits croisés, initié en 2005, est poursuivi et renforcé. Il intègre désormais une évaluation systématique des performances environnementales du site audité par rapport aux autres sites comparables du Groupe. 38 sites seront audités en 2007.

### 66 Témoignage



## Nouvelle-Zélande

### VIJAY SINGH

Responsable Qualité-Sécurité-Environnement (QSE) de Pernod Ricard New Zealand

En tant que nouvel arrivant dans le Groupe, la conférence annuelle Qualité-Sécurité-Environnement a été pour moi une fantastique opportunité de m'informer sur les bonnes pratiques QSE et d'échanger avec les autres filiales. Les enseignements de cette conférence m'ont permis d'intégrer les exigences de Pernod Ricard dans notre projet d'entreprise « Conquérir l'excellence ».



Bodega Juan Alcora (région de La Rioja, Espagne) où est élaboré le vin Campo Viejo.

## Développer l'agriculture raisonnée

Tous les produits élaborés par Pernod Ricard sont issus de matières premières agricoles : céréales et agave (530 800 tonnes consommées), raisin (271 160 tonnes consommées), canne à sucre, etc. Le Groupe poursuit la mise en œuvre des principes de l'agriculture raisonnée dans ses propres vignobles et veille à leur application auprès de ses fournisseurs sous contrat.

Ces principes consistent notamment à sélectionner les intrants (engrais, produits phytosanitaires) et à en limiter l'usage, à optimiser l'apport d'eau d'irrigation, à prévenir la pollution des sols et leur appauvrissement.

Les initiatives recensées en 2005/2006 ont été poursuivies et amplifiées cette année :

- ▶ La filiale Yerevan Brandy Company, numéro 1 du brandy arménien, a accru le nombre de viticulteurs sous contrat (5 200 contre 4 000 l'année précédente). Son équipe intégrée de sept agronomes les conseille pour optimiser les traitements phytosanitaires et les apports de fertilisants (voir *Témoignage*).

De nouvelles actions sont planifiées sur les trois ans à venir pour :

- former les viticulteurs aux précautions d'emploi des produits phytosanitaires et leur proposer des équipements de protection individuelle ;
  - leur fournir uniquement des produits de traitement sélectionnés en Europe occidentale pour leur très faible impact sur le milieu naturel.
- ▶ Dans les vignobles de Corbans et d'Hawkes Bay en Nouvelle-Zélande, le compostage de 1 300 tonnes de marcs (résidus de la vinification) et leur réincorporation en tant que fertilisant, a permis de réduire les apports d'engrais minéral de plus de 280 tonnes et ceux de matière organique de plus de 2 000 tonnes. Cette bonne pratique sera étendue aux vignobles de Marlborough, l'année prochaine.

## Consommation de matières premières en tonnes



## Témoignage



### Arménie

#### ANAHIT GASPARYAN

Responsable QSE de Yerevan Brandy Company\* (Arménie)

#### De quels outils Groupe bénéficiez-vous pour mettre en œuvre votre système de management environnemental ?

La république d'Arménie est jeune et n'est pas encore dotée du cadre réglementaire ni des infrastructures existantes dans d'autres pays développés. Yerevan Brandy Company (YBC) fait ainsi figure de pionnier dans la mise en place d'un système de management environnemental répondant aux exigences de la norme internationale ISO 14001. Nous utilisons l'ensemble des outils Groupe mis à notre disposition : Charte globale du Développement Durable, guides de bonnes pratiques, audits croisés, indicateurs communs pour mesurer nos progrès. Par ailleurs, nous bénéficions de l'expertise du Centre de Recherche Pernod Ricard pour former nos fournisseurs de raisins à la viticulture raisonnée. Enfin, nous utilisons largement l'intranet, grâce auquel nous avons un accès rapide à tous les outils disponibles en matière de QSE.

#### Quels sont vos principaux axes de progrès en matière environnementale ?

Ces dernières années, nos efforts ont porté sur la valorisation des sous-produits de distillation (vinasses), la réduction de nos consommations d'eau et la valorisation de nos déchets solides. En partenariat avec le ministère de l'Agriculture, nous valorisons désormais 100 % de nos vinasses (13 000 mètres cubes en 2006/2007) par épandage. Auparavant rejetées dans les réseaux publics, ces vinasses permettent ainsi de convertir des sols salins de la région en terres arables et constituent un engrais organique pour les cultures locales.

Nos consommations d'eau restent encore élevées par rapport à la moyenne du Groupe, en raison principalement de la vétusté de nos réseaux enterrés. Nous avons engagé un vaste plan de rénovation qui a déjà permis de diviser nos consommations par cinq en quatre ans sur notre site de Yerevan.

Comme il n'existe pas, en Arménie, de filière de traitement pour nos déchets solides (verre, plastique, carton, etc.), nous les recyclons directement auprès d'industriels locaux ou en interne : une partie des intercalaires de nos caisses d'expédition est ainsi fabriquée à partir des cartons d'emballage de nos palettes de bouteilles vides.

\* Yerevan Brandy Company (YBC) est, avec la marque ArArAt, le premier producteur de brandy arménien.



De haut en bas :

- Les rangs plantés perpendiculairement à la pente limitent l'érosion des sols.
- Filets de protection (Nouvelle-Zélande).



► Dans les vignobles argentins, l'irrigation traditionnelle est progressivement remplacée par du goutte-à-goutte : 400 hectares sur 700 sont d'ores et déjà équipés, avec une économie d'eau annuelle moyenne de 6 000 mètres cubes par hectare. Le goutte-à-goutte permet en outre de limiter le développement de maladies, de contrôler la maturation de façon uniforme et d'optimiser l'apport en engrais et en produits phytosanitaires.

De nouvelles actions ont été engagées cette année :

- À Livramento, au sud du Brésil, les stations de préparation des produits de traitement ont été équipées d'aires de rétention pour éliminer le risque de pollution des sols. Des méthodes de plantation performantes ont été appliquées pour limiter l'érosion des sols.
- En Nouvelle-Zélande, Montana protège ses vignobles contre les ravageurs (insectes, oiseaux) par des techniques biologiques (pièges à phéromones) ou physiques (filets) respectueuses de l'environnement.

## Établir un socle commun de connaissances

L'inventaire des bonnes pratiques viticoles réalisé par le Centre de Recherche du Groupe début 2007 a montré la grande richesse du savoir-faire des filiales de Pernod Ricard. Celles-ci participent activement à la promotion du Développement Durable au niveau local.

Ainsi, depuis 1997, Pernod Ricard New Zeland participe à la démarche de viticulture durable, initiée par l'Association des viticulteurs néo-zélandais. Cette initiative vise à fournir un modèle des meilleures pratiques environnementales en viticulture, à répondre aux inquiétudes des consommateurs en matière d'impact de l'activité viticole sur l'environnement et à garantir la meilleure assurance qualité de la vigne jusqu'à la bouteille.

Dans la province de la Rioja (Espagne), la filiale Domecq Bodegas, qui exploite les vignobles prestigieux de Juan Alcorta, Ysios et Age, participe depuis trois ans au projet « Life Sinergia » (voir *Témoignage*). Ce projet a consisté à élaborer un référentiel des pratiques viti-viticoles les plus respectueuses de l'environnement, puis à les promouvoir dans les régions les moins avancées. En parallèle, un réseau d'experts en viticulture a été créé, début 2007, pour poursuivre et renforcer le partage d'expérience.

### 66 Témoignage



## Espagne MARIO EZQUERRO

Responsable du vignoble chez Domecq Bodegas (Rioja – Espagne) et coordinateur du projet « Life Sinergia »

### Favoriser les synergies dans le vin

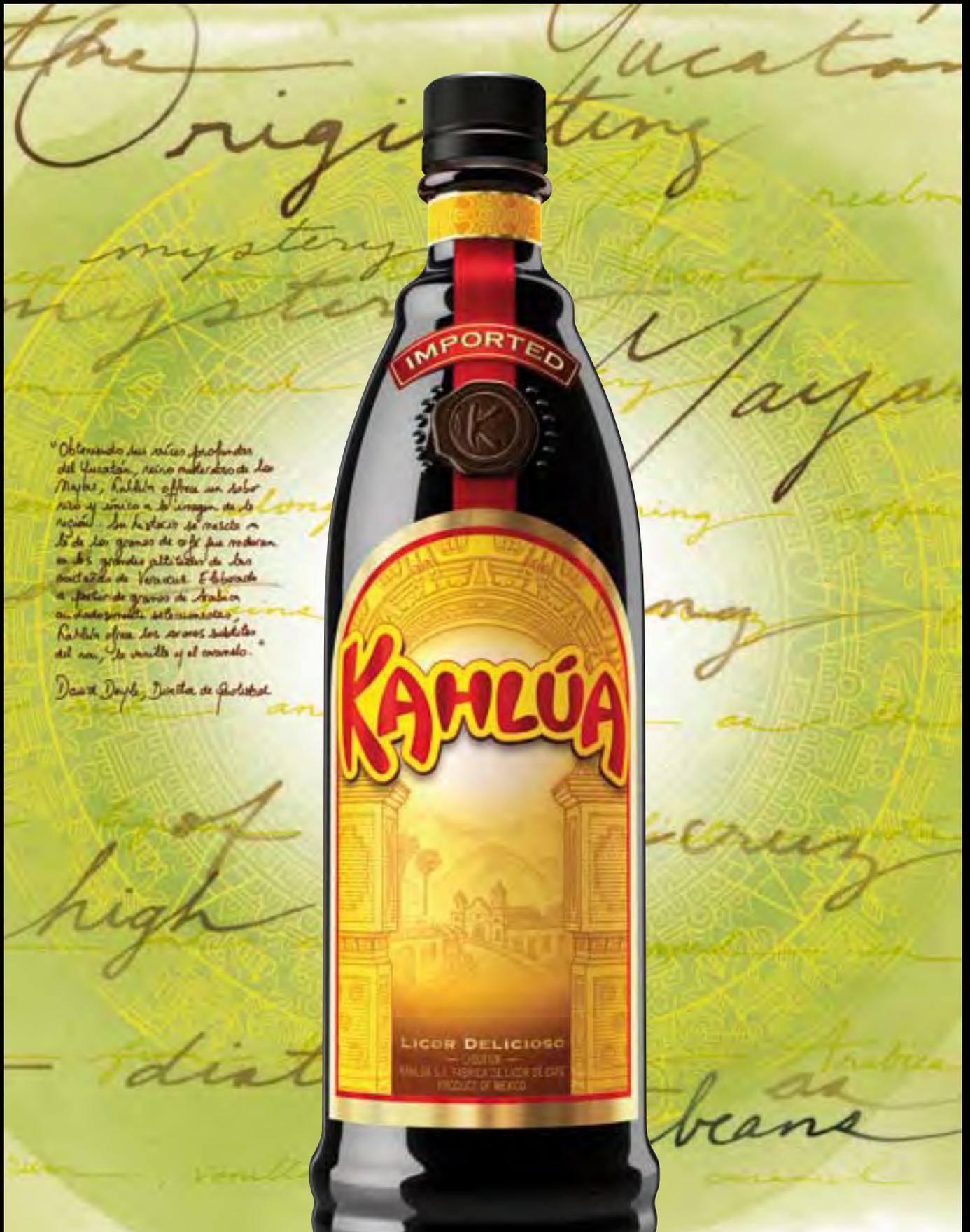
Nous participons, depuis trois ans, à Life Sinergia. Le but de ce projet est de concevoir et d'appliquer un modèle de production viti-viticole qui permet d'optimiser les ressources utilisées et de minimiser les impacts environnementaux durant tout le cycle de vie du vin. La méthode retenue a consisté à :

- encourager les acteurs et les représentants de la viticulture régionale à participer à des groupes de travail dans lesquels leur savoir-faire a été pris en compte pour définir les bonnes pratiques ;

- utiliser un logiciel spécifique pour effectuer l'analyse du cycle de vie du vin ;
- tester les techniques préservant l'environnement dans les vignobles ;
- sensibiliser les acteurs de la filière du vin aux bonnes pratiques définies par le projet et réaliser des démonstrations pratiques de ces techniques ;
- concevoir et tester un matériel prototype pour collecter, stocker et transporter les raisins en respectant l'environnement.

À l'issue de ce plan d'action, un manuel indiquant pour chaque étape de production les méthodes obligatoires, recommandées, ou interdites, a été publié.

À l'heure actuelle, nous appliquons dans nos propres vignobles la quasi-totalité des recommandations figurant dans le guide. Nous les avons également transmises à nos fournisseurs de raisin en portant un intérêt particulier à l'utilisation raisonnée de pesticides.



« Obteniendo sus raíces profundas del Yucatán, reino misterioso de los Mayas, Kahlúa ofrece un sabor rico y único a la imagen de la región. Su historia se mezcla con la de los granos de café que crecen en las grandes alturas de los montañas de Veracruz. Elaborada a partir de granos de Arabica cuidadosamente seleccionados, Kahlúa ofrece los aromas sutiles del rum, de la vainilla y el caramelo. »

David Doyle, Directeur Qualité

KAHLÚA

produit au MEXIQUE



dégusté à SYDNEY

« Puisant ses racines profondes dans le Yucatán, royaume mystérieux des Mayas, Kahlúa offre une saveur riche et unique à l'image de la région. Son histoire s'entremêle avec celle des grains de café qui mûrissent à haute altitude dans les montagnes de Veracruz. Elaborée à partir de grains d'Arabica soigneusement sélectionnés, Kahlúa diffuse des arômes subtils de rum, de vanille et de caramel. » **David Doyle, Directeur Qualité**



## Une attention portée à tous les niveaux

### Respecter la biodiversité naturelle

Les activités industrielles de Pernod Ricard sont situées dans des zones géographiques où la faune et la flore ne sont pas particulièrement sensibles. Par conséquent, les rejets dans l'atmosphère, les eaux utilisées et les faibles volumes de déchets à traiter ont un impact limité et ne représentent pas un risque significatif pour le patrimoine naturel. Les matières premières transformées pour élaborer les vins et spiritueux sont d'origine agricole, non rares et généralement produites localement.

### Sélectionner les meilleures techniques pour le traitement des eaux usées

Pour aider les différentes filiales de Pernod Ricard, la Direction Qualité-Sécurité-Environnement Pernod Ricard (QSE), assistée du Centre de Recherche Pernod Ricard (CRPR), a édité un guide qui recense les techniques les mieux adaptées au traitement des effluents et des eaux usées issues de l'élaboration des produits du Groupe. Ce projet a plusieurs objectifs : identifier les techniques applicables aux effluents de Pernod Ricard, définir une méthodologie pour le choix et la mise en place d'une technologie de traitement, mettre en avant des bonnes pratiques et partager les informations entre les acteurs concernés du Groupe.

À ce jour, sur 90 sites concernés, 48 se sont dotés d'équipements pour traiter leurs eaux usées en interne. Des moyens significatifs sont mis en œuvre pour améliorer les performances de dépollution avant rejet des effluents traités dans le milieu naturel ou réutilisation à d'autres fins. Différentes pratiques de valorisation ou de réutilisation se développent. On peut citer notamment :

- l'irrigation des vignes ;
- le compostage des boues de station de traitement d'effluents ;
- l'utilisation de ces boues en tant que fertilisants agricoles.

# 48 sites

se sont dotés d'équipements internes de traitement des eaux usées (sur 90 sites concernés)

### 60 Témoignage



## France DANIELLE KOHLER

Membre du département Procédés Industriels au Centre de Recherche Pernod Ricard

### Traitement des eaux usées : exemple de la distillerie Midleton (Irish Distillers)

La distillerie Midleton d'Irish Distillers (Irlande) génère des effluents importants en volume mais moyennement concentrés. En termes de charge globale, l'activité de ce site représente l'équivalent d'une population d'environ 14 000 habitants. Pour répondre à l'augmentation de l'activité et traiter les effluents de manière plus efficace, la station d'épuration a été rénovée en 2005 et un réacteur biologique à membranes a été mis en place. Cette technologie permet d'obtenir une eau parfaitement épurée avec un abattement de la pollution organique proche de 99,9 % (de 1 700 à moins de 4 mg/l de DBO) ; l'eau traitée peut être rejetée directement

en rivière ou réutilisée pour certaines applications. Grâce au niveau d'automatisation élevé de l'installation et aux contrôles journaliers, cette technologie s'est avérée très fiable, avec des performances d'épuration stables, y compris lorsque le niveau d'activité de la distillerie varie. Enfin, de par sa compacité et l'absence totale de nuisance olfactive, le système s'est parfaitement intégré sur le site de Midleton, situé en limite de zone résidentielle.

Le recensement des installations de traitement des eaux usées et la mise en avant de l'installation en service à Midleton sont particulièrement bénéfiques. Au-delà d'un simple transfert de connaissances, ces actions ont permis d'encourager les échanges d'informations et les contacts entre les filiales du Groupe. Grâce à l'outil intranet, l'information est rapidement et facilement accessible aux personnes concernées.



Station de traitement des effluents, Midleton (Irlande).

## Concevoir des emballages respectueux de l'environnement

Pernod Ricard promeut une politique active d'éco-conception. Cette démarche vise à limiter la quantité de matériaux utilisés pour le conditionnement de ses produits, et à en améliorer la recyclabilité. À ce titre, le verre et le carton représentent plus de 99 % du poids des emballages utilisés par le Groupe.

En 2005/2006, le Groupe a élaboré une méthodologie d'éco-conception. Après l'avoir testée avec succès, il a publié un guide pratique consacré à ce sujet. Afin de familiariser les équipes à cette approche, deux séminaires de formation ont été organisés, l'un en Europe fin 2006, l'autre aux États-Unis en avril 2007. Ces séminaires ont permis de former des acheteurs et des développeurs packaging venant de sept filiales Propriétaires de Marques. Une sensibilisation des responsables marketing a également été réalisée. L'objectif est d'étendre ces formations d'éco-conception aux équipes achats et marketing de tous les Propriétaires de Marques d'ici fin 2008.

## L'ÉCO-CONCEPTION

L'éco-conception consiste à intégrer l'environnement dès la phase de conception d'un produit, par une approche globale et multicritère prenant en compte toutes les étapes de son cycle de vie. Elle vise à optimiser l'impact environnemental (économie de matières, d'énergie, meilleure recyclabilité, etc.) sans altérer les fonctionnalités du produit.



### 66 Témoignage



## Amérique du Nord BRYAN KEATING

Directeur Achats pour la zone Amérique du Nord

Pour la première fois cette année, plusieurs collaborateurs ont été invités à une formation sur le thème de l'éco-conception. Pendant deux jours, les équipes ont travaillé sur des cas pratiques appliqués à l'ensemble de la chaîne de production (matières premières, système de gestion des ordures, etc.). Objectif de ce séminaire : prendre conscience du rôle des facteurs coût et environnement dans la fabrication des packagings. Grâce à cette formation, les participants sont désormais mieux armés pour conduire des actions performantes en matière de packaging recyclable, tout en garantissant aux produits une qualité de fabrication irréprochable.

## Maîtriser les méthodes d'éco-conception

Pernod Ricard s'efforce de réduire les matériaux utilisés dans la fabrication de ses packagings et cherche à limiter ses déchets.

### 66 Témoignage



## France MARJORIE GAUTHIER

Acheteur Packaging au sein de la société Ricard (France)

une excellente alternative aux produits traditionnels fabriqués à base de dérivés de pétrole (principalement PVC et PET).

Jusqu'à alors, Ricard utilisait des particules de polystyrène pour maintenir et pour protéger les objets fragiles dans les cartons d'emballage. Ces matières synthétiques présentent l'inconvénient de générer des déchets. L'éco-conception a remplacé le polystyrène par des joncs de calage à base de fécule de pommes de terre ou d'amidon de maïs. Ces nouvelles « frites de calage », constituées d'une matière renouvelable et 100 % biodégradables, possèdent néanmoins les mêmes propriétés élastiques que le polystyrène.

Enfin, en matière d'emballage, la filiale a généralisé l'usage de cartons génériques pour chaque marque et ses différentes promotions. Ces cartons sont utilisables pour des formats et des produits différents. Cette initiative nous a permis de diviser notre consommation de cartons par cinq. Une économie importante pour une éco-conception très active en matière de produits.

## Société Ricard : l'éco-conception au jour le jour

Au sein de la société Ricard, plusieurs projets ont été développés au cours de l'exercice 2006/2007. Pour produire ses packagings, Ricard utilise désormais des matériaux polymères biodégradables (des manchons thermorétractables en acide polylactique dérivé du maïs) et totalement compostables. Ces matériaux constituent



## PERNOD RICARD RECONNU PAR L'INDICE FTSE4GOOD



Au terme de la réévaluation annuelle menée par le FTSE Group (Financial Times Stock Exchange) en mars 2007, Pernod Ricard maintient son rang parmi les sociétés constituant l'indice de développement durable FTSE4Good. Cet indice, créé par le fournisseur d'indices boursiers, permet de faciliter les opérations d'investissements socialement responsables des entreprises qui en sont membres.

« Parmi les 2 400 entreprises évaluées et potentiellement éligibles, seules 885 sociétés (soit 37 %) ont rempli les critères sociaux, éthiques et environnementaux de l'indice FTSE4Good, dont Pernod Ricard », a souligné David E. Harris, Responsable Investissement chez FTSE Group. En 2007, 25 nouvelles entreprises françaises ont été admises et 17 membres ont été exclus.

## Indicateurs environnementaux

Pour pouvoir répondre à l'évolution des ventes des années futures, tout particulièrement les whiskies vieillissés plusieurs années avant leur mise en bouteille, les volumes de produits distillés ont davantage progressé que les volumes de produits finis mis en bouteille au cours de l'exercice 2006/2007 (8,9 % contre 3,5 %).

### ► Consommation d'eau

La consommation moyenne de l'exercice 2006/2007 est de 6,42 mètres cubes pour 1 000 litres de produits finis mis en bouteille, en hausse de 2,3 % par rapport à l'exercice précédent.

Cependant, avec un retraitement des données qui prend en compte la différence entre produits distillés et mis en bouteille, la consommation d'eau est en baisse de 0,97 % pour 1 000 litres distillés et en baisse de 2,74 % pour les autres activités.

### ► Consommation énergétique

La quantité totale d'énergie (électricité, gaz, fuels, charbon et énergie indirecte) est consommée à 87 % pour la distillation. La consommation totale d'énergie progresse de 0,97 %, ce qui est bien inférieur à l'augmentation des activités. Ceci traduit l'efficacité des actions menées pour optimiser l'utilisation de l'énergie, tout particulièrement les combustibles (gaz, fuels et charbon).

### ► Émissions dans l'atmosphère

#### • Émissions de CO<sub>2</sub>

- Malgré l'importante augmentation de 8,9 % des volumes distillés, les émissions de CO<sub>2</sub> de combustion progressent de 1,8 % seulement grâce aux efforts des filiales pour optimiser les rendements énergétiques.
- L'étude pilote, portant sur trois filiales européennes et consistant à évaluer l'impact des activités de transport de matières premières et de produits finis sur les émissions de CO<sub>2</sub>, a été finalisée. Elle a permis de créer un outil de calcul qui va être diffusé auprès des autres filiales.

#### • Gaz frigorigènes

Le recensement des installations de réfrigération couvre maintenant l'ensemble des sites industriels. Les quantités installées s'élèvent à 16 320 kg de HCFC<sup>(1)</sup> et 4 069 kg de HFC<sup>(2)</sup>. Les émissions de gaz par déperdition sont de 2 070 kg de HCFC et 259 kg de HFC.

(1) HCFC : fluides frigorigènes partiellement halogénés, réglementés car ayant une action néfaste mais limitée sur la couche d'ozone.

(2) HFC : fluides sans effet sur la couche d'ozone.

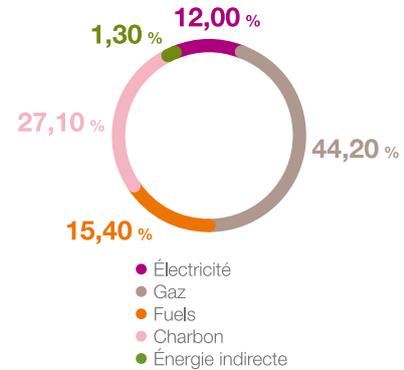


Consommation énergétique :  
électricité, gaz, fuels, charbon, énergie indirecte  
(ratio en MWh/1 000 litres de produits finis)

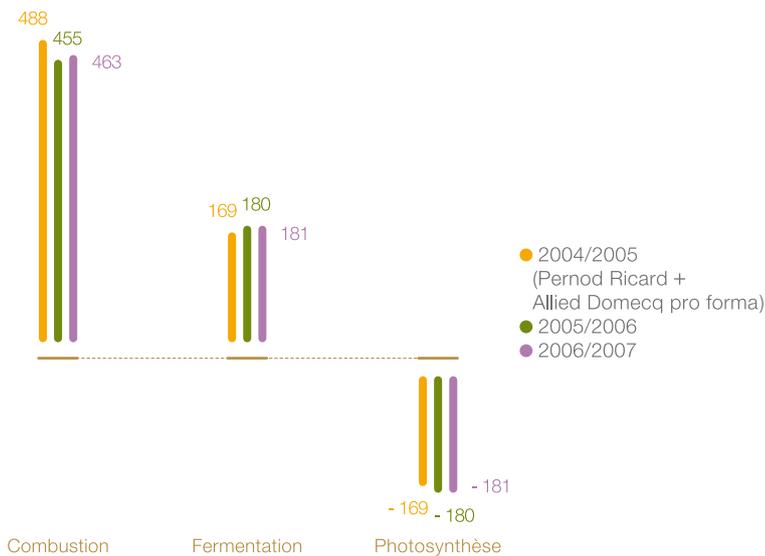
	2004/2005*	2005/2006	2006/2007
Électricité	0,21	0,21	0,21
Gaz	1,02	0,83	0,76
Fuels	0,26	0,28	0,27
Charbon	0,42	0,43	0,47
Énergie indirecte	0,21	0,02	0,02
<b>Total</b>	<b>2,12</b>	<b>1,77</b>	<b>1,73</b>

\* Pernod Ricard + Allied Domecq pro forma

Mix énergétique 2006/2007



Évolution des émissions de CO<sub>2</sub> en kilotonnes éq. CO<sub>2</sub>



60 Témoignage



France  
**PATRICIA RICARD**

Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard

La culture d'une entreprise à caractère familial s'inscrit naturellement dans la durée et lui permet plus facilement de faire des choix sur le long terme. Et c'est bien la seule manière d'aborder les problématiques environnementales qui doivent bénéficier d'investissements prolongés.

L'Institut océanographique Paul Ricard en est un bon exemple puisque des moyens financiers substantiels ont été engagés depuis plus de 40 ans pour la recherche fondamentale. Pernod Ricard ne nous impose pas des résultats immédiats car le Groupe sait pertinemment que, dans le domaine de l'environnement, on crée de la valeur dans le temps. L'excellence des travaux scientifiques nous permet aujourd'hui d'être au premier plan, comme en témoigne le partenariat signé en 2007 avec le WWF France.

On retrouve maintenant, au niveau du Groupe, les principes fondateurs de Paul Ricard en matière de respect de l'environnement. Car le devoir d'une entreprise citoyenne est de créer des passerelles entre des intérêts parfois contradictoires, de performance immédiate et d'investissement pour l'avenir.



## Indicateurs environnementaux

Thème	Définition	Unité de mesure	Ratio pour 1 000 litres de produits finis			Index GRI			
			2006/2007	2005/2006	2004/2005				
	Nombre de sites concernés		104	99	102	-	-	-	
<b>Volumes produits</b>	Production totale en milliers de litres	kL	1 185 449	1 145 225	1 149 053	-	-	-	
<b>Matières premières</b>	Quantité totale de raisin consommée	tonne	271 160	403 500	-	-	-	-	EN1
	Quantité totale de céréales consommée	tonne	530 800	503 200	-	-	-	-	EN1
<b>Eau</b>	Volume consommé	m³	7 605 066	7 182 064	7 996 403	6,42 m³ d'eau	6,27 m³ d'eau	6,96 m³ d'eau	EN9
<b>Énergie</b>	Consommation d'électricité	MWh	246 290	237 968	237 043	0,21 MWh électricité	0,21 MWh électricité	0,21 MWh électricité	EN3
	Consommation de gaz naturel et autres gaz	MWh	905 076	958 149	1 167 359	0,76 MWh gaz	0,83 MWh gaz	1,02 MWh gaz	EN3
	Consommation de fuel	MWh	316 737	317 591	304 657	0,27 MWh fuel	0,28 MWh fuel	0,26 MWh fuel	EN3
	Consommation de charbon	MWh	554 715	497 577	477 365	0,47 MWh charbon	0,43 MWh charbon	0,42 MWh charbon	EN3
	Achat d'énergie indirecte	MWh	26 449	18 253	239 683	22 KWh énergie indirecte	16 KWh énergie indirecte	209 KWh énergie indirecte	EN4
<b>Émissions de CO<sub>2</sub></b>	Rejets liés aux combustions	tonne eq. CO <sub>2</sub>	463 310	455 222	488 010	0,39 tonne eq. CO <sub>2</sub>	0,40 tonne eq. CO <sub>2</sub>	0,42 tonne eq. CO <sub>2</sub>	EN17
	Rejets liés aux fermentations	tonne eq. CO <sub>2</sub>	181 196	180 010	169 171	0,15 tonne eq. CO <sub>2</sub>	0,16 tonne eq. CO <sub>2</sub>	0,15 tonne eq. CO <sub>2</sub>	EN17
<b>Gaz frigorigènes</b>	Quantité de gaz frigorigènes installés HCFC	kg	16 320	10 870	-	-	-	-	EN18
	Quantité de gaz frigorigènes installés HFC	kg	4 069	3 404	-	-	-	-	EN18
<b>Eaux usées</b>	Volume d'eaux propres rejeté dans le milieu naturel	m³	2 543 706	1 926 045	1 348 123	2,15 m³ d'eaux propres	1,68 m³ d'eaux propres	1,17 m³ d'eaux propres	EN21
	Volume d'eaux usées rejeté pour épuration	m³	3 288 054	3 534 152	3 768 395	2,77 m³ d'eaux usées	3,09 m³ d'eaux usées	3,28 m³ d'eaux usées	EN21
<b>Déchets organiques</b>	Quantité de déchets organiques recyclés ou valorisés	tonne	655 338	617 461	478 195	550 kg valorisés	540 kg valorisés	420 kg valorisés	EN21
	Quantité de déchets organiques mis en décharge ou traités	tonne	18 359	66 015	17 255	15,5 kg traités	58 kg traités	15 kg traités	
<b>Déchets solides</b>	Quantité de déchets solides (verre, cartons, etc.) recyclés ou valorisés	tonne	30 455	27 552	38 208	26 kg recyclés	24 kg recyclés	33 kg recyclés	EN20
	Quantité de déchets solides mis en décharge ou traités	tonne	10 197	8 646	6 214	8,6 kg traités	7,5 kg traités	5 kg traités	EN20
<b>Déchets dangereux</b>	Quantité de déchets dangereux traités en externe	kg	432 230	363 490	199 538	0,37 kg traité	0,32 kg traité	0,17 kg traité	EN24
<b>Déchets de déconstruction</b>	Quantité de déchets de déconstruction traités en externe	tonne	205	336	168	-	-	-	
<b>Certification ISO 14001</b>	Pourcentage de sites certifiés ISO 14001		59 %	44 %	37 %				
<b>Sites en zone protégée</b>	Nombre de sites situés en zone sensible ou protégée		0	0	0				EN12
<b>Investissements</b>	Montant des investissements pour la protection de l'environnement	millions d'euros	9,25	13,04	-	-	-	-	EN30
<b>Conformité de l'activité</b>	Amendes ou sanctions non financières dues à la non-conformité avec les lois environnementales en vigueur	nombre d'amendes et sanctions	0	0	0	-	-	-	EN28



## MUMM CUVÉE R. LALOU

élaboré à REIMS



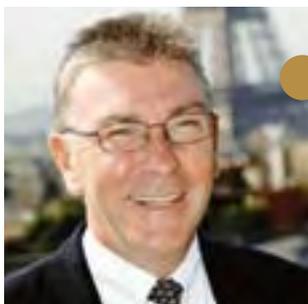
dégusté à CHICAGO

« La Cuvée R. Lalou de Mumm est un retour aux sources de la Maison. Elle fait parler la terre de Mumm : deux siècles d'histoire depuis 1827. Ce sont les plus anciennes parcelles de la Maison, toutes situées au cœur des Grands Crus mythiques de la Champagne et bénéficiant des meilleurs sols, des plus belles expositions, qui entrent dans la composition de cette cuvée unique. Ampleur, richesse, complexité et rareté sont les mots du millésime 1998. » **Didier Mariotti, Chef de Cave de la Maison G.H. Mumm**



# Contribuer aux progrès des fournisseurs

Les fournisseurs de Pernod Ricard sont incités à respecter eux-mêmes les critères de Développement Durable inclus dans la Charte du Groupe. Leur engagement dans ce domaine est devenu un atout important pour leur sélection et la pérennité de la collaboration.



## QUESTIONS À

**John Corrigan**  
Directeur Supply Chain et Achats

### “ Quelles sont les avancées en matière de Développement Durable ?

Depuis plusieurs années, notre stratégie est clairement orientée vers le Développement Durable. Nouvelle marque de cet engagement, nous avons mis en place cette année pour nos acheteurs, une sensibilisation « Développement Durable » au sein de notre programme de formation. Nous avons également organisé plusieurs séances de travail dans différents pays pour présenter le concept d'éco-conception. Cette démarche est essentielle à nos yeux et nous incitons les marketeurs et les fournisseurs à étendre son usage.

Par ailleurs, nous avons inauguré une nouvelle organisation au sein des Achats. Ce changement nous permet aujourd'hui d'impliquer davantage l'ensemble des acheteurs du Groupe sur le thème du Développement Durable. Nous les incitons, à tous les niveaux, à intégrer ces nouvelles questions dans l'élaboration de leur stratégie, à effectuer des arbitrages optimaux en matière de choix des fournisseurs, de circuit de distribution, de mode de transport utilisé, des matières premières, etc.

### Dans quelle mesure vos fournisseurs sont-ils impliqués dans cette démarche ?

Nous avons recensé cette année l'engagement en matière de Développement Durable de la plupart de nos fournisseurs à travers un questionnaire détaillé que 88 % d'entre eux nous ont retourné. Par ailleurs, à l'occasion de la présentation de notre nouvelle organisation Achats, nous avons invité à Paris trente-neuf de nos principaux fournisseurs pour partager avec eux les actions engagées dans le domaine du Développement Durable par la Direction Achats Groupe (éthique, méthodologie d'éco-conception, etc.).

### Quels sont vos objectifs pour l'année à venir ?

Nous sommes parfaitement conscients de l'implication grandissante de nos clients en matière de Développement Durable. Ce phénomène nous incite à poursuivre nos actions dans ce domaine et à conduire à des changements, non seulement en matière de design et de politique Achats mais également d'une manière générale en matière de management de la « Supply Chain ».

Nous avons lancé un important projet visant à améliorer nos prévisions de ventes. L'objectif n'est pas seulement d'utiliser efficacement nos actifs mais de progresser de façon durable grâce à la réduction, entre autres, des livraisons de dernière minute et du transport aérien. Une initiative qui s'étendra au-delà de la prochaine année fiscale.

### Parcours :

Auparavant Directeur Supply Chain et Achats au sein d'Allied Domecq North America, John Corrigan a rejoint Pernod Ricard en 2005 comme Directeur Supply Chain et Achats.



## Des actions majeures

Pernod Ricard assure une large diffusion, tant auprès de ses fournisseurs que de ses collaborateurs, de son éthique et de ses valeurs en matière de Développement Durable.

### Impliquer les fournisseurs

Le questionnaire intitulé « Engagement et Développement Durable » a été étendu aux fournisseurs d'un grand nombre de filiales ; près de 300 fournisseurs ont été contactés et 246 y ont répondu.

Le questionnaire portait à la fois sur les engagements des fournisseurs en matière de protection de l'environnement (respect des certifications et des normes environnementales, évaluation de l'impact des activités sur l'environnement, programmes de réduction des déchets, systèmes de management environnemental, etc.) et de responsabilité sociale (sécurité, évaluation des risques dans l'entreprise, égalité de traitement entre les salariés, etc.).

Tous s'engagent à respecter les règles éthiques liées au droit du travail. 85 % d'entre eux ont évalué l'impact de leur activité sur l'environnement et 30 % sont certifiés ISO 14001.

Dans le cadre de la réorganisation des Achats au sein du Groupe, une réunion globale des principaux fournisseurs a été organisée. À cette occasion, l'accent a été mis sur l'engagement de Pernod Ricard en matière de Développement Durable. Cet engagement passe aussi désormais par la diffusion d'une démarche d'éco-conception.

### Mobiliser les filiales

Lors du lancement de la nouvelle organisation Achats, les vingt-trois Category Managers présents, ont été sensibilisés aux notions de Développement Durable et d'éco-conception.

Depuis cette année, un module « Développement Durable » est désormais intégré à la formation Achats du Centre de Formation Pernod Ricard.

Une clause « Responsabilité Sociale » a été intégrée dans les conditions générales d'achats des filiales.

La Charte éthique a été diffusée très largement au sein des filiales (sur leur site Interne ou en annexe du contrat de travail des acheteurs). Elle a parfois été communiquée aux fournisseurs.

En matière d'éco-conception plusieurs actions ont été entreprises :

- tout d'abord, une formation a été dispensée fin 2006 auprès des acheteurs des principales filiales européennes du Groupe ayant une activité de packaging importante. Une seconde session, organisée aux États-Unis, a rassemblé des acheteurs et des collaborateurs du Marketing ;
- le guide pratique présentant une méthodologie d'éco-conception ainsi que de nombreux outils (fiches techniques, exemples de réalisations, etc.) a été diffusé.

## COMMUNIQUER SON ENGAGEMENT



Le 26 juillet 2000, l'ancien Secrétaire général des Nations unies, Kofi Annan, a invité les dirigeants d'entreprise à prendre part à une initiative internationale – le Pacte mondial – au sein de laquelle les entreprises, les agences des Nations unies, les travailleurs et la société civile allaient œuvrer ensemble en faveur de dix principes universels en matière environnementale et sociale. Le Pacte mondial compte aujourd'hui 2 900 participants. Pernod Ricard y a adhéré en 2003.

Afin de promouvoir la transparence et la responsabilisation des acteurs, de mettre en valeur les meilleures pratiques et de protéger « l'investissement » réalisé par les participants, le Pacte mondial exige des sociétés participantes qu'elles communiquent auprès de leurs parties prenantes sur les avancées en matière d'intégration des dix principes universels.

Pour l'année 2006, le Pacte mondial a pris acte de la donation faite par Pernod Ricard des « Collines de Cavalière » au Conservatoire du littoral.

Pour en savoir plus :  
[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)



## Un engagement durable

Au cours de l'exercice 2007/2008, la Direction Achats va poursuivre et renforcer la démarche du Groupe en matière de Développement Durable en :

- diffusant le questionnaire Développement Durable aux fournisseurs de prestations de services ;
- organisant des sessions de formations éco-conception mixant systématiquement acheteurs, développeurs et marketeurs, mais aussi en y associant ponctuellement les agences de packaging, afin qu'elles acquièrent également ces réflexes dans leurs développements ;
- aidant les fournisseurs au travers d'audits, d'accompagnements ou de toutes autres actions leur permettant de progresser ;
- diffusant les résultats de l'enquête et le rapport annuel auprès de l'ensemble des fournisseurs questionnés, réaffirmant ainsi l'engagement du Groupe et sa volonté de partager ses valeurs avec ses partenaires.

### 60 Témoignage



## France SYLVIANE ARMAGNACQ

Responsable Sécurité produit-  
Environnement de Smurfit Kappa  
(leader mondial des emballages  
à base de papier)

Smurfit Kappa a placé les exigences environnementales pour la fabrication de ses emballages en tête de sa politique de Développement Durable. Nous partageons ainsi totalement les engagements de Pernod Ricard en matière d'éco-conception.

Nos bureaux d'études intègrent très en amont le principe visant à utiliser seulement la quantité de matière nécessaire et suffisante pour couvrir le juste besoin. Nous utilisons pour cela des logiciels spécifiques mis en réseau au niveau mondial.

Nous mettons aussi en place des outils de calcul de l'empreinte carbone de nos produits (quantité de CO<sub>2</sub> émise lors de leur fabrication).

Enfin, nos emballages sont constitués de carton ondulé, assemblage de différents papiers et formidable matériau pour une utilisation raisonnée des ressources naturelles. En effet, plus de 50 % de l'énergie utilisée pour sa fabrication provient de la biomasse. Par ailleurs, il est composé à 75 % de fibres recyclées, les 25 % de fibres neuves étant obtenues à partir de bois de sources contrôlées.

### 60 Témoignage



## Pologne JOLANTA MAZUREK

Directrice Supply Chain et Achats  
de Wyborowa (Pologne)

#### Pouvez-vous nous parler de la gestion du concept de Développement Durable chez Wyborowa ?

Nous avons entrepris une réorganisation importante de nos activités en Pologne. Nous sommes en train de mettre en place et de formaliser des processus mieux adaptés aux concepts du Développement Durable. Nos processus de production, par exemple, sont conçus pour que la réduction ou le traitement des déchets soient soumis à des analyses et à des contrôles rigoureux. Nous utilisons de l'alcool brut de seigle provenant de seigle cultivé uniquement dans certaines exploitations où l'environnement est réellement protégé. La question

la plus sensible est celle du conditionnement, pour lequel une coopération très étroite entre la production, les fournisseurs et nos équipes est indispensable.

#### Comment utilisez-vous la Charte Développement Durable de Pernod Ricard dans vos relations avec vos fournisseurs ?

Nous avons fait connaître notre politique à nos fournisseurs. Ils n'ont pas été surpris et j'irais même jusqu'à dire qu'ils l'attendaient. En Pologne, la législation est très stricte en matière de responsabilité sociale. L'ensemble du secteur est soumis au contrôle de l'État. À l'heure actuelle, nos fournisseurs sont pour la plupart situés dans l'Union européenne, ce qui nous facilite le travail.

#### Ces valeurs sont-elles unanimement reconnues en Pologne ?

Les valeurs qui sont les nôtres correspondent à l'évolution du marché polonais et en particulier sur le plan environnemental. L'ensemble des acteurs du marché soutient les démarches en faveur d'une meilleure maîtrise des impacts environnementaux.



The Gaelic word for  
19th century practices  
Crisp, fresh, fruity

Gaelic word for natural  
19th century practices  
Crisp, fresh, fruity and herbal

"Nàdurra is the Gaelic word for natural. Reviving 19th century practices and using the most modern whiskies, this single malt is not chilled, filtered, giving the mouth feel more body and a richer texture. It is crisp and fresh, fruity and herbal. Superiorly balanced, full, lively and exciting. A total disappointment to those who expect a traditional whisky."  
Hamish Proctor  
Distilling Magazine

# THE GLENLIVET NÀDURRA

produit en ÉCOSSE



dégusté à LOS ANGELES

« Nàdurra signifie 'naturel' en gaélique. Dans un retour aux méthodes du XIX<sup>e</sup> siècle et à la différence de la plupart des whiskies modernes, ce single malt ne subit pas la filtration à froid, ce qui lui donne cette structure en bouche si particulière. Net et frais, fruité et herbacé, Nàdurra est un whisky séduisant et corsé, parfaitement équilibré qui innove et se distingue avec audace parmi les single malts. » **Hamish Proctor, Responsable de la distillation**

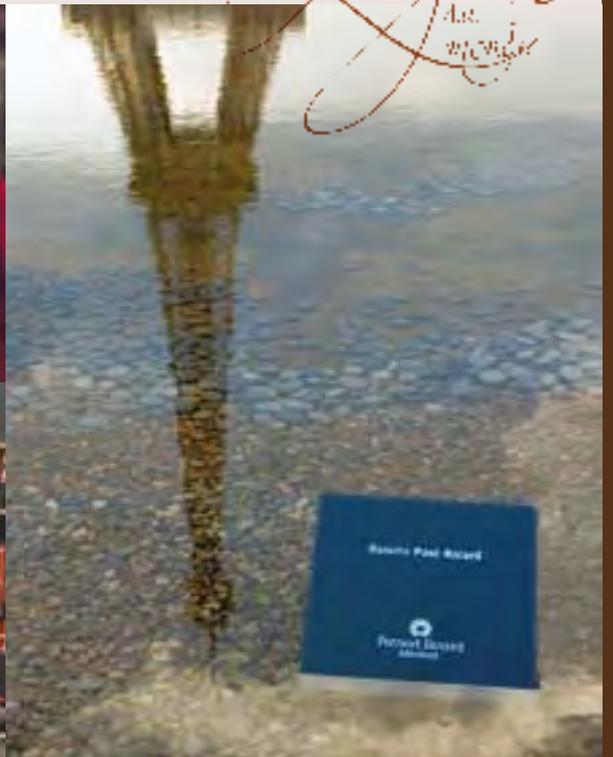


LIVRET

# MÉCÉNAT



Art  
Culture



Leah  
Art  
member



# Mécénat, une ouverture sur le monde

“ Pernod Ricard accorde traditionnellement une place importante au mécénat d'entreprise, en privilégiant trois axes : le culturel, l'humanitaire et l'environnement. Au niveau du Groupe, cette vocation s'exprime par des partenariats inscrits dans la durée comme celui initié en 1997 avec le Centre Georges Pompidou. Les filiales prolongent cet engagement en soutenant des centaines de projets à travers le monde et, conformément au principe de décentralisation du Groupe, le choix des actions est laissé à l'initiative locale. ”

Francisco de la Vega  
Directeur de la Communication



Les enfants de la Fondation Ser,  
soutenue par Pernod Ricard Argentina.

## Le mécénat humanitaire

En octobre 2006, en **Argentine**, Pernod Ricard Argentina a fait don à la Fondation Ser du terrain de 3 000 mètres carrés que celle-ci occupait gratuitement depuis 1994 et sur lequel est installée son école spécialisée. À cette donation viendront s'ajouter prochainement des améliorations de l'infrastructure des bâtiments. La fondation, qui voue son activité à la formation et à l'amélioration de la qualité de vie des enfants et adolescents handicapés, va continuer à développer ses activités à Bella Vista (dans la province de Buenos Aires), où elle est la seule structure d'accueil pour les enfants.

**Au Royaume-Uni**, les « Chivas Brothers charity of the year » sont l'occasion pour les employés de Chivas Brothers, d'élire l'œuvre de charité de leur choix dans chacune des cinq régions dans lesquelles ils travaillent : Dumbarton, Paisley, Edimbourg, Speyside et Londres. Les cinq œuvres de charité ayant recueilli le plus de voix ont chacune reçu un chèque de 5 000 livres (environ 7 500 euros) au cours de l'exercice 2006/2007. Ces associations sont dédiées à la cause des enfants ainsi qu'à la recherche sur le cancer ou le diabète. Chivas Brothers propose également aux employés de doubler la somme que les collaborateurs donnent chaque année à titre privé à des associations (à hauteur de 750 euros maximum par an par collaborateur). En 2005/2006, 16 400 euros ont ainsi été versés par Chivas Brothers à des associations au nom des collaborateurs.

**Aux États-Unis**, Martell a lancé les « Noblige Nobility Honors » qui visent à financer des causes humanitaires défendues par des personnalités du cinéma ou des arts. Martell a consacré 120 000 dollars (88 000 euros) à ces opérations en 2006/2007. La fondation de l'acteur et écrivain Hill Harper, « Manifest Your Destiny », est l'un des bénéficiaires de ces « Noblige Nobility Honors ».

**En Inde**, grâce à son « One Rupee Fund », Seagram India reverse depuis 1996 à différentes associations indiennes une roupie pour chaque bouteille du Groupe vendue. Plusieurs initiatives sociales en faveur des Indiens les plus démunis ont ainsi été financées : installation de dispensaires proposant des visites médicales et des médicaments gratuits, dépistages gratuits de l'hépatite B, soutien à l'Association nationale d'aide aux aveugles.

**En Australie**, les vainqueurs du Wild Turkey Joker Poker, tournoi de poker télévisé organisé par la marque Wild Turkey, reversent leurs gains à l'association de leur choix. Au total, la marque a donné plus de 85 000 euros à différentes associations durant l'exercice 2006/2007. La Fondation de l'humour « Docteurs clowns », Amnesty International ou l'hôpital Royal des enfants de Melbourne ont, par exemple, bénéficié de ce soutien.

Pernod Ricard soutient, depuis deux ans, l'Association de solidarité internationale l'APPEL, qui met en œuvre des actions de santé et d'éducation au profit des enfants les plus défavorisés, dans les pays les plus pauvres de la planète.

**En Haïti**, le Groupe a poursuivi son action pour la construction de citernes alimentées par l'eau de pluie sur l'île de la Tortue, région régulièrement touchée par de fortes intempéries (sécheresses, cyclones et tempêtes tropicales). Pernod Ricard a ainsi contribué à la construction de 77 citernes familiales permettant d'alimenter en eau potable 2 200 personnes, ainsi que 5 citernes destinées aux écoles et permettant d'approvisionner plus de 1 600 élèves.



En Inde, la filiale Seagram India vient en aide aux plus démunis.



Grâce à l'APPEL, association soutenue par Pernod Ricard, près de 4 000 personnes ont pu être alimentées en eau potable.





De haut en bas :

- « Bassin Paul Ricard » du Musée du Quai Branly, dont Pernod Ricard est le premier mécène.
- Concert de l'orchestre Ostinato donné à Shanghai.

## Le mécénat culturel

**Groupe :** Depuis dix ans, Pernod Ricard est partenaire du Centre Georges Pompidou à Paris, haut lieu de l'art contemporain, mondialement connu pour réunir des œuvres exceptionnelles. En 1997, le Groupe avait financé la mise en eau des terrasses. Depuis, Pernod Ricard et le Centre Pompidou ont multiplié les échanges. Ainsi, en 2007, le Groupe a soutenu l'exposition de Julio González (1876-1942), artiste précurseur de la sculpture moderne. Déjà, en 2003, Pernod Ricard avait permis à une œuvre de ce sculpteur, classée « Trésor national », de rejoindre les collections permanentes du Centre Georges Pompidou.

Depuis 2004, le Groupe est devenu le premier grand mécène du nouveau Musée du Quai Branly à Paris, dédié aux Arts et Civilisations d'Afrique, d'Asie, d'Océanie et des Amériques. Véritable carrefour des cultures du monde, ce lieu magique réunit une diversité culturelle chère à Pernod Ricard, comme le rappelle la signature du Groupe « Racines locales, Ambition mondiale ». Des bassins d'eau, en terrasse, entourent le bâtiment. Ils portent le nom de « Bassins Paul Ricard ».

Pernod Ricard est devenu en 2004 le mécène de l'orchestre de chambre Ostinato qui accueille de jeunes instrumentistes de talent, pour les former aux exigences professionnelles du travail en équipe au sein d'un orchestre. Créé en 1997 par le Chef d'orchestre Jean-Luc Tingaud, cet Orchestre Atelier fonctionne sur le modèle de l'entreprise, en symbiose avec les valeurs de Pernod Ricard. Le partenariat vient d'être reconduit pour trois nouvelles années. En novembre 2006, Pernod Ricard China a organisé l'accueil de 55 musiciens d'Ostinato pour deux concerts exceptionnels à l'Opéra de **Shanghai**. Plus de 1 000 invités, parmi lesquels 300 étudiants en musique et leurs professeurs ont participé à cet événement dans le cadre du 8<sup>e</sup> Festival international des Arts de la ville de Shanghai.

Profondément ancrées dans les cultures locales, les marques de Pernod Ricard soutiennent tout naturellement les projets porteurs de ces cultures et prolongent l'action du Groupe en faveur de la vulgarisation de l'art contemporain.





Havana Club International, conjointement à la société Pernod et Pernod Ricard, s'est associée à l'exposition « Monstruos Devoradores de Energía » (Monstres Dévoreurs d'Énergie) présentée au Grand Palais à Paris, en août 2007. Cette exposition a été dévoilée en 2006 à la 9<sup>e</sup> Biennale d'Art de La Havane, puis exportée à Madrid et à Milan. Elle présente cinquante réfrigérateurs des années 1950 récupérés et métamorphosés par cinquante artistes plasticiens cubains. L'idée de cette œuvre collective est née suite à la décision gouvernementale de remplacer les vieux réfrigérateurs américains par des réfrigérateurs chinois, plus économes, afin de réduire la facture énergétique de Cuba. Témoins de cinquante ans de la vie du pays, ces « Monstres Dévoreurs d'Énergie », sauvés de la destruction, ont commencé une nouvelle vie : celle d'œuvre d'art.

Par ailleurs, en mars 2007, Havana Club a créé [www.havana-cultura.com](http://www.havana-cultura.com). Véritable magazine en ligne, enrichi tous les mois, ce site Internet offre un regard nouveau sur la culture cubaine. Il constitue une plate-forme d'expression pour les artistes cubains d'aujourd'hui, qu'ils soient plasticiens, musiciens, danseurs, cinéastes, écrivains, etc. Au programme, en plein écran et plein volume : interviews, reportages, photos, vidéoclips, musiques, biographies, etc.

**En Corée du Sud**, Pernod Ricard Korea s'engage pour la défense de la culture coréenne en apportant son soutien à la « Kukak », musique traditionnelle coréenne. Depuis 2002, la filiale Jinro Ballantine's accorde chaque année des « bourses impériales » aux dix étudiants les plus talentueux de l'École primaire et secondaire nationale de Kukak. Jinro Ballantine's finance également en grande partie le gala de l'école (plus de 40 000 euros ont été attribués en 2006/2007).

#### De haut en bas :

- « Monstres Dévoreurs d'Énergie » : des réfrigérateurs métamorphosés par des artistes plasticiens cubains et exposés au Grand Palais à Paris.
- Page d'accueil du site Internet d'Havana Club consacré à la culture cubaine ([www.havana-cultura.com](http://www.havana-cultura.com)).
- Remise d'une « bourse impériale » par la filiale coréenne de Pernod Ricard à une jeune musicienne méritante.



Ceuvre primée lors de la 4<sup>e</sup> édition des « Martell Artists of the Year ».

**En Chine,** Pernod Ricard China organise tous les ans, depuis quatre ans, les « Martell Artists of the Year », qui favorisent le développement de l'art en Chine et incarnent la vision de l'art selon Martell. Cette récompense, qui figure désormais parmi les prix artistiques les plus réputés en Chine, a eu lieu au National Art Museum of China à Pékin. Les œuvres des quatre artistes primés y ont été exposées durant quinze jours, avant d'être présentées successivement au Shanghai Art Museum en juin, et au Guangdong Museum of Art jusqu'à fin juillet 2007.

Le Martell Art Fund a également été constitué au début de l'année 2007 avec la Central Academy of Fine Arts chinoise. Ce fond permet à de jeunes talents chinois et à leurs professeurs de réaliser un programme d'échanges dans les meilleures écoles d'art en France.

**En Italie,** depuis 2006, Pernod Ricard Italia témoigne de son attachement à l'art contemporain grâce à un partenariat autour de la marque Havana Club, conclu avec la Triennale de Milan, la Fondation d'Art Contemporain la plus importante de la ville. Ce partenariat a contribué à la création d'un nouveau pôle culturel « Triennale Bovisa » dans le quartier en reconversion de la Bovisa, au nord de la ville.

Cette collaboration inclut le financement par Pernod Ricard Italia de l'ouverture au grand public de la « Triennale Bovisa » de 20 heures à minuit. Plus largement, Pernod Ricard Italia soutient des expositions, mais aussi des soirées, concerts, cinéma (en plein air) et lectures.

## 60 Témoignage



### Italie DAVIDE RAMPELLO

Président de la Triennale de Milan

#### Quel rôle jouent les institutions culturelles aujourd'hui ?

Les institutions culturelles sont d'une importance cruciale. Elles ont pour tâche de divulguer, de sensibiliser, de créer des lieux d'expérience qui servent à se confronter et à se nourrir des langages des arts, créant ainsi une sensibilité qui permet de dialoguer avec les autres lieux de la créativité que sont le commerce, la science, la formation et l'entreprise.

#### Quelles interactions existent entre culture et entreprise ?

L'entreprise elle-même est un haut lieu de créativité, d'expérience et d'expérimentation. On s'interroge souvent sur le rôle que doivent jouer les entreprises dans la culture. Cette question est trompeuse.

Elle suppose l'existence de deux univers séparés : celui de l'entreprise et celui de la culture. Cette approche, n'a pas de raison d'être. Les entreprises et les institutions culturelles sont toutes les deux des « agences culturelles » qui développent de nouvelles visions du monde. Ce n'est qu'en travaillant dans l'harmonie et dans la connaissance mutuelle de leur propre rôle qu'elles peuvent redonner une vision complète du monde. Les entreprises entrent aujourd'hui dans les actions culturelles comme des partenaires, contribuant à leur efficacité et à leur gestion.

La culture permet d'élargir les visions de l'entreprise et la bonne appréhension de la société.

Le soutien de Pernod Ricard Italia à la Triennale est fondamental.

Il permet notamment, pour la première fois en Italie, à une institution culturelle d'être accessible au public tous les jours jusqu'à minuit.

Au-delà de l'appui financier qu'une entreprise peut nous apporter, le mécénat est une affaire de passion. Ce qui caractérise

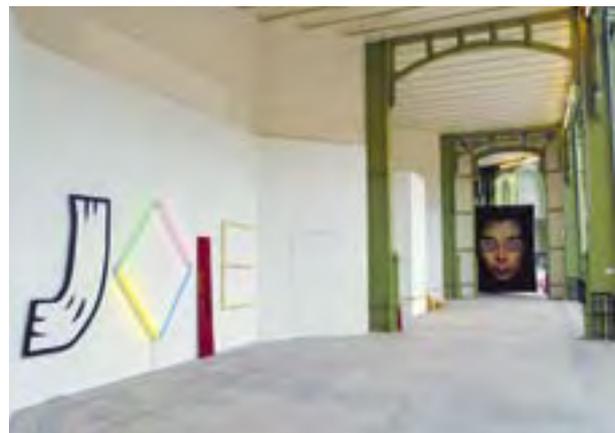
notre collaboration avec Pernod Ricard Italia, c'est son implication au cœur même de la conception de nos projets. Une situation unique liée à la culture très spécifique de l'entreprise mais surtout à la passion commune qui nous habite.

**En France**, la création de la Fondation d'entreprise Ricard en 2006 a marqué l'aboutissement de plus de dix ans de soutien de la société Ricard à l'art contemporain. Elle a pour vocation de soutenir la création artistique française et permet à de jeunes artistes de présenter leurs œuvres au grand public. « Offshore », une exposition présentée à l'espace Paul Ricard en 2005, a été acquise cette année dans son intégralité par le ministère de la Culture afin d'enrichir le Fonds national d'Art Contemporain.

La Fondation Ricard organise également chaque mois les « Rendez-vous de l'imaginaire », des conférences-débats sur le thème de la culture et animées par le sociologue Michel Maffesoli.

Saluant les actions de mécénat de la société, le ministère de la Culture a invité les lauréats du Prix Ricard S.A à présenter leurs œuvres pendant l'été 2006 au Grand Palais à Paris, lors de l'exposition la « Force de l'art ».

**En Nouvelle-Zélande**, Montana est depuis dix ans le principal sponsor du « Montana World of WearableArt™ Awards », un défilé de créations, devenu un événement incontournable en Nouvelle-Zélande. Depuis 1998, Montana a contribué à hauteur de 620 000 euros à cet événement de renommée internationale qui rassemble chaque année 33 000 personnes à Wellington, la capitale du pays. 150 « créations à porter » sont chorégraphiées et présentées pendant le défilé.



Exposition des œuvres des lauréats du Prix Ricard S.A. au Grand Palais à Paris.

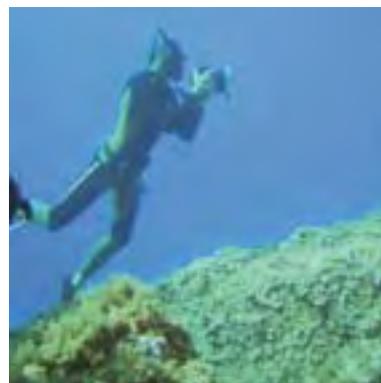
## Le mécénat environnemental

L'engagement de Pernod Ricard pour l'environnement s'exprime au travers de l'Institut océanographique Paul Ricard. C'est en 1966, que Paul Ricard s'alarme de l'ampleur et des dangers de la pollution marine **en Méditerranée**. Il décide alors, pour sensibiliser les pouvoirs publics, de créer sa propre fondation sur l'île des Embiez. Sa mission : connaître, faire connaître et protéger la mer.

Au fil des années, les programmes s'enchaînent dans tous les domaines concernant l'eau : la biologie, l'écologie marine, la pollution, etc. Les chercheurs, sous la conduite du Professeur Nardo Vicente, développent des collaborations avec de nombreux partenaires publics et privés. Leurs publications font autorité dans la communauté scientifique internationale.

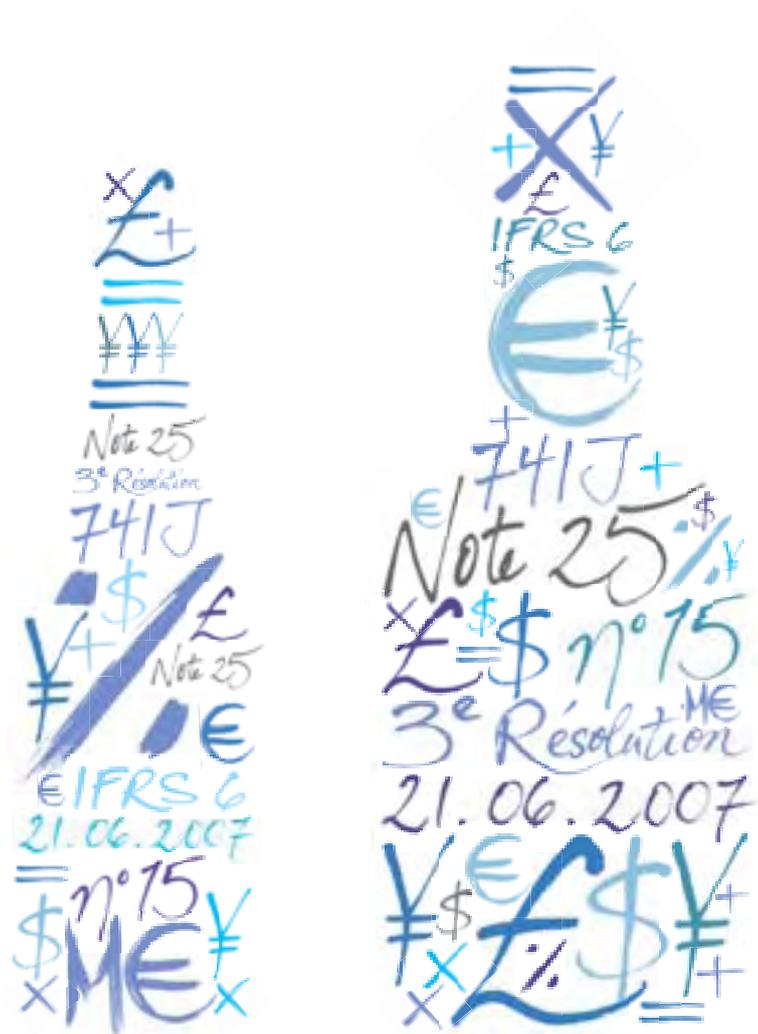
L'Institut finance notamment des campagnes océanographiques comme celle consacrée à la biodiversité en Méditerranée. Partie en mer en juin 2007 à bord du *Garlaban*, l'équipe scientifique de l'Institut océanographique Paul Ricard et le cinéaste sous-marin Christian Pétron dressent un état de la vie marine. Parmi les sites étudiés : l'archipel des Embiez, la réserve de Scandola en Corse, le sanctuaire des mammifères marins Pelagos et le parc national de Port-Cros dans le Var.

**Partenariat avec le WWF :** en juin 2007, l'Institut océanographique Paul Ricard et le WWF-France ont signé un accord de partenariat scientifique et de sensibilisation. Planifié sur une période de trois ans, ce partenariat s'articule autour de trois axes complémentaires : la sauvegarde des cétacés, la lutte contre la pollution ainsi que la promotion et le développement d'un tourisme responsable en mer Méditerranée.



Patricia Ricard, Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard, et Daniel Richard, Président du WWF France.





# RAPPORT FINANCIER

## SOMMAIRE

121	Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital
137	Rapport du Président-Directeur Général
157	Rapport de gestion
175	Comptes consolidés
217	Comptes sociaux
243	Présentations et texte des résolutions proposées à l'Assemblée
267	Informations sur le document de référence





# Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital

<b>121</b>	<b>Renseignements de caractère général concernant l'émetteur</b>
<b>126</b>	<b>Renseignements de caractère général concernant le capital de l'émetteur</b>
126	Montant du capital souscrit au 30 juin 2007
126	Actions non représentatives du capital
126	Capital autorisé mais non émis
128	Options de souscription d'actions
129	Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années
129	Tableau d'évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années
130	Renseignements concernant la répartition du capital et des droits de vote
133	Marché des titres de l'émetteur
133	Dividendes (politique de distribution sur les cinq derniers exercices)
133	Autres informations légales

# Renseignements de caractère général concernant l'émetteur

## Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard (ci-après « Pernod Ricard » ou « la Société »).

## Siège social

12, place des États-Unis, 75116 Paris  
Tél. : + 33 (0)1 41 00 41 00

## Forme juridique

Pernod Ricard est une Société Anonyme à Conseil d'Administration.

## Droit applicable

Pernod Ricard est une société de nationalité française, régie par le Code de commerce.

## Date de constitution et date d'expiration

La Société a été constituée le 13 juillet 1939 pour une durée de 99 années qui prendra fin à pareille époque de l'année 2038.

## Événements importants dans le développement des activités de la Société

### Historique

#### Création de Pernod Ricard et premières acquisitions internationales

Le Groupe Pernod Ricard naît en 1975 du rapprochement des deux sociétés d'anisés Pernod et Ricard, concurrentes de toujours sur le marché français. Le Groupe ainsi formé dispose alors de nouvelles ressources pour développer ses réseaux de distribution et son portefeuille de marques (produits Ricard, Pernod, Pastis 51, Suze, Dubonnet, etc.) en France et à l'étranger.

Pour ses premières acquisitions, le Groupe Pernod Ricard privilégie un produit, le whisky, qui est le spiritueux le plus consommé dans le monde, et un pays, les États-Unis, le marché le plus important du secteur. Ainsi, dans le courant de l'année 1975, le nouveau Groupe acquiert la société Campbell Distillers, producteur de whiskies écossais, et en 1981, Austin Nichols, producteur du bourbon américain Wild Turkey.

#### Les bases du réseau mondial

Le Groupe assure son développement hors de France par une première implantation en Asie et, surtout, par la création d'un réseau de distribution européen très dense. En dix ans, le Groupe couvre ainsi tout le territoire de l'Europe des Quinze, en y implantant de manière forte ses marques : Pernod au Royaume-Uni et en Allemagne, Ricard en Espagne et en Belgique. Différentes acquisitions locales accroissent également le portefeuille de ce réseau (l'ouzo Mini en Grèce, la liqueur Zoco en Espagne, etc.).

En 1985, le Groupe Pernod Ricard acquiert la société Ramazzotti, qui produit depuis 1815 un amer réputé, Amaro Ramazzotti, et qui lui apporte une importante structure commerciale et de distribution en Italie.

En 1988, le Groupe prend le contrôle de la société Irish Distillers, principal producteur de whiskeys irlandais, avec les marques prestigieuses Jameson, Bushmills, Paddy et Powers. Avec Jameson, le Groupe peut développer une marque à fort potentiel. Entre 1988, date de l'acquisition, et 2007, les volumes de ventes de cette marque ont crû de presque 10 % par an en moyenne, passant de 0,4 million de caisses à 2,3 millions de caisses.

En 1989, le Groupe étend son réseau à l'Australie, en acquérant Orlando Wines, numéro deux australien du vin. L'entreprise formera avec Wyndham Estate, en 1990, le groupe Orlando Wyndham. La marque Jacob's Creek deviendra la marque de vin australien la plus exportée, leader au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande, en Irlande, en Scandinavie et en Asie.

En 1993, le Groupe Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron créent Havana Club International, une joint-venture pour la commercialisation du rhum Havana Club, qui connaît depuis lors une des croissances des marques de spiritueux les plus rapides dans le monde.



## Consolidation et organisation

En 1997, le Groupe complète son portefeuille d'alcools blancs avec l'acquisition du gin Larios, numéro un en Europe continentale. La société produisant Larios fusionne ses activités avec la société de distribution locale, PRACSA, établie dans le pays depuis 1978. Pernod Ricard acquiert ainsi une position de premier plan en Espagne, un des plus importants marchés du monde, lui permettant d'y distribuer ses produits internationaux et ses marques locales comme les vins Palacio de la Vega, le pacharan Zoco, la liqueur Ruavieja ainsi que le brandy 1866.

Suite à ces nombreuses acquisitions, le Groupe se réorganise en mettant l'accent sur la décentralisation. D'une part, Pernod Ricard met en œuvre la régionalisation, avec 4 filiales directes ayant en charge un continent. D'autre part, la structure du Groupe sera organisée autour de filiales de distribution (ayant une force commerciale sur les marchés locaux) et de filiales « Propriétaires de Marques » qui ont en charge la production et la stratégie mondiale de la marque. Ces dernières ne distribuent qu'à des filiales du Groupe et ne disposent généralement pas de force de vente. Pernod Ricard s'assure ainsi d'une cohérence mondiale de ses marques, tout en adaptant la stratégie aux spécificités locales des marchés.

Fin 1999, le Groupe acquiert la Tequila Viuda de Romero au Mexique.

De 1999 à 2001, le Groupe consolide ses positions dans les pays de l'Est grâce à l'acquisition de Yerevan Brandy Company (brandies arméniens, avec la marque Ararat), de Wyborowa (vodka polonaise) et de Jan Becher (amer tchèque). Ararat, en complément des vins géorgiens Tamada et Old Tbilissi, permet au Groupe d'asseoir sa position en Russie où la marque réalise l'essentiel de ses volumes, tandis que le Groupe permet à Wyborowa de se développer au niveau international.

## Le recentrage stratégique

À l'aube du nouveau siècle, le rachat des activités de Vins & Spiritueux de Seagram, conjointement avec Diageo, permet au Groupe de doubler de taille dans le secteur des Vins & Spiritueux. Pernod Ricard investit 3,15 milliards de dollars américains pour 39,1 % de ces activités. Le Groupe entre alors dans le trio de tête des opérateurs mondiaux et consolide sa place sur les continents américain et asiatique, tout en restant leader en Europe. L'année 2002 est aussi celle de l'intégration réussie de 3 500 collaborateurs de Seagram.

Le Groupe occupe alors des positions clés avec des marques de qualité dans le secteur du whisky comme Chivas Regal et The Glenlivet, dans le secteur du cognac avec Martell et dans les alcools blancs avec Seagram's Gin. Il intègre également des marques locales leaders comme Montilla au Brésil ou Royal Stag en Inde.

Conséquence de cette acquisition majeure, le Groupe décide de se recentrer sur son cœur de métier. Le désengagement du secteur sans alcool est entrepris : entre 2001 et 2002, le Groupe cède Orangina, acquis en 1984, SIAS-MPA, leader mondial des préparations de fruits pour yaourts et desserts

lactés, ainsi que BWG, société de distribution en Irlande et au Royaume-Uni, et CSR-Pampyrl.

L'année 2003 est marquée par la réintégration de Pernod Ricard au CAC 40 à la Bourse de Paris, saluant la réussite de l'opération Seagram et le recentrage stratégique du Groupe. En 2004, le chiffre d'affaires des activités sans alcool ne représente plus que 2 % du chiffre d'affaires consolidé de Pernod Ricard, témoin d'une réorganisation autour d'un seul et unique métier.

En juillet 2005, Pernod Ricard acquiert Allied Domecq en partenariat avec Fortune Brands, pour 10,7 milliards d'euros. Cette acquisition vise à renforcer sa présence sur les marchés à fort potentiel de croissance (notamment en Amérique du Nord), et à compléter son portefeuille notamment avec des alcools blancs et des liqueurs. Le montant investi par Pernod Ricard, 6,6 milliards d'euros, a été financé à hauteur de 2 milliards par augmentation de capital, et à hauteur de 4,6 milliards en numéraire.

L'exercice 2005/2006 a été marqué par un succès total de l'intégration d'Allied Domecq, tout en ayant maintenu une forte croissance de nos marques historiques.

## Faits marquants de l'exercice 2006/2007

(cf. page « Faits marquants de l'exercice » page 10).

## Événements post-clôture

Aucun événement post-clôture significatif n'a eu lieu.

## Objet social

L'objet social, tel que mentionné dans l'article 2 des statuts, est ici intégralement rapporté :

- « La Société a pour objet, directement ou indirectement :
- ▶ la fabrication, l'achat et la vente de tous vins, spiritueux et liqueurs, ainsi que de l'alcool et de tous produits et denrées d'alimentation, l'utilisation, la transformation et le commerce sous toutes ses formes des produits finis ou mi-finis, sous-produits, succédanés provenant des opérations principales effectuées dans les distilleries ou autres établissements industriels de même nature. Les opérations qui précèdent pouvant être faites en gros, demi-gros ou détail et en tous lieux, en France ou hors de France. Le dépôt, l'achat, la vente, rentrant dans l'énumération qui précède ;
  - ▶ la représentation de toutes maisons françaises ou étrangères produisant, fabriquant ou vendant des produits de même nature ;
  - ▶ la participation dans toutes les affaires ou opérations quelconques, pouvant se rattacher à l'industrie et au commerce de mêmes produits, et ce, sous quelque forme que ce soit, création de sociétés nouvelles, apports, souscriptions, achats de titres ou achats de droits sociaux, etc. ;

- ▶ toutes opérations se rapportant à l'industrie hôtelière et à l'industrie des loisirs en général et notamment la participation de la Société dans toutes entreprises, sociétés créées ou à créer, affaires ou opérations quelconques pouvant se rattacher à l'industrie hôtelière ou des loisirs en général, étant précisé que la Société pourra faire toutes ces opérations pour son compte ou pour le compte de tiers et soit seule, soit en participation, associations ou sociétés avec tous tiers ou autres sociétés et les réaliser sous quelque forme que ce soit : apports, fusions, souscriptions ou achats de titres ou de droits sociaux, etc. ;
- ▶ la prise d'intérêts dans toutes sociétés industrielles, commerciales, agricoles, immobilières, financières ou autres, constituées ou à constituer, françaises ou étrangères ;
- ▶ l'acquisition, l'aliénation, l'échange et toutes opérations portant sur des actions, parts sociales ou parts d'intérêts, certificats d'investissement, obligations convertibles ou échangeables, bons de souscription d'actions, obligations avec bons de souscription d'actions et généralement sur toutes valeurs mobilières ou droits mobiliers quelconques ;
- ▶ toutes opérations de caractère agricole, cultures générales, arboriculture, élevage, viticulture, etc., ainsi que toutes opérations connexes ou dérivées de nature agricole ou industrielle s'y rapportant ;
- ▶ et généralement, toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rapportant directement ou indirectement aux objets ci-dessus ou pouvant en favoriser le développement. »

## Numéro RCS et code APE

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés sous le numéro 582 041 943 RCS Paris.

Le code APE de Pernod Ricard est le 741J. Il correspond à l'activité d'administration d'entreprises.

## Documents juridiques relatifs à l'émetteur

Les documents sociaux relatifs aux trois derniers exercices (comptes annuels, procès-verbaux des Assemblées Générales, feuilles de présence aux Assemblées Générales, liste des Administrateurs, rapports des Commissaires aux Comptes, statuts, etc.) peuvent être consultés au siège social de Pernod Ricard, 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

La rubrique « Information réglementée » du site Internet de la Société est disponible à l'adresse suivante : <http://www.pernod-ricard.com/fr/pages/427/pernod/Finance/Information-reglementee.html>. Cet espace regroupe l'ensemble de l'information réglementée diffusée par Pernod Ricard en application des dispositions des articles 221-1 et suivants du règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF).

## Exercice social

Du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de chaque année.

## Répartition statutaire des bénéfices

Les bénéfices nets sont constitués par les produits de la Société tels qu'ils résultent du compte de résultat, déduction faite des frais généraux et autres charges sociales, des amortissements de l'actif et de toutes provisions pour risques commerciaux et industriels s'il y a lieu.

Sur ces bénéfices nets, diminués le cas échéant des pertes antérieures, il est prélevé 5 % au moins pour la constitution de la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque la réserve légale a atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours dans le cas où, pour une cause quelconque, cette réserve est descendue au-dessous de ce dixième.

Sur le bénéfice distribuable déterminé conformément à la loi, il est prélevé la somme nécessaire pour fournir aux actions, à titre de premier dividende, 6 % de leur montant libéré et non amorti.

Sur l'excédent disponible, l'Assemblée Générale Ordinaire peut effectuer le prélèvement de toutes les sommes qu'elle jugera convenable de fixer, soit pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant, soit pour être portées à tous fonds de réserve extraordinaire ou de prévoyance, avec une affectation spéciale ou non.

Le solde est réparti aux actionnaires à titre de dividende complémentaire.

L'Assemblée Générale Ordinaire est autorisée à distraire des réserves non obligatoires qui auraient été constituées sur les exercices antérieurs toutes sommes qu'elle jugerait bon pour être :

- ▶ soit distribuées aux actionnaires ou affectées à l'amortissement total ou partiel des actions,
- ▶ soit capitalisées ou affectées au rachat et à l'annulation d'actions.

L'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividende, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

## Modification du capital et des droits attachés aux actions

Toute modification du capital ou des droits de vote attachés aux titres qui le composent est soumise au droit commun, les statuts ne prévoyant pas de dispositions spécifiques.



## Assemblées Générales

Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale Ordinaire.

### Convocation aux Assemblées Générales

Les Assemblées Générales Ordinaires et Extraordinaires sont convoquées, se réunissent et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Elles sont réunies au siège social ou en tout autre lieu indiqué dans l'avis de convocation.

Les décisions des actionnaires sont prises en Assemblées Générales Ordinaires, Extraordinaires ou Mixtes selon la nature des décisions qu'elles sont appelées à prendre.

### Participation aux Assemblées Générales

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit d'assister aux Assemblées Générales de la Société et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire. Le droit des actionnaires de participer aux Assemblées Générales Ordinaires ou Extraordinaires est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

L'inscription ou l'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité est constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier en annexe au formulaire de vote à distance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établis au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer physiquement à l'assemblée et qui n'a pas reçu sa carte d'admission le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'assemblée, peut choisir entre l'une des trois formules suivantes :

- ▶ donner une procuration écrite à un autre actionnaire ou à son conjoint ;
- ▶ voter par correspondance ;
- ▶ adresser une procuration à la Société sans indication de mandat, dans les conditions prévues par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Lorsque l'actionnaire a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, il ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'assemblée.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote à distance, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, peut à tout moment céder tout ou partie de ses actions.

Cependant, si la cession intervient avant le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé à distance, le pouvoir, la carte d'admission ou l'attestation de participation. À cette fin, l'intermédiaire habilité teneur de compte notifie la cession à la Société ou à son mandataire et lui transmet les informations nécessaires.

Aucune cession, ni aucune autre opération réalisée après le troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, quel que soit le moyen utilisé, n'est notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société nonobstant toute convention contraire.

Ces dispositions nouvelles étant entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2007, la mise en harmonie de l'article 32 des statuts de la Société avec ces dispositions est proposée à l'Assemblée Générale du 7 novembre 2007 (21<sup>e</sup> résolution).

### Conditions d'exercice du droit de vote

- ▶ **Droits de vote multiple** : un droit de vote double de celui conféré aux autres actions, eu égard à la quotité du capital social qu'elles représentent, est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis dix ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire (Assemblée Générale Extraordinaire du 13 juin 1986).  
En cas d'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, les actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire, à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit, ont également un droit de vote double et ce, dès leur émission.  
Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double.
- ▶ **Limitation des droits de vote** : chaque membre de l'Assemblée Générale a autant de voix qu'il possède et représente d'actions, dans la limite de 30 % des droits de vote (Assemblée Générale Extraordinaire du 13 juin 1986).
- ▶ **Déclaration de seuils statutaires** : toute personne physique ou morale qui vient à posséder un pourcentage de participation supérieur à 0,5 % du capital social, est tenue d'informer la Société du nombre total d'actions qu'elle possède, par lettre recommandée avec demande d'avis de réception, dans un délai de quinze jours à compter de la date à laquelle ce seuil a été dépassé. Cette notification devra être renouvelée, dans les mêmes conditions, en cas de franchissement de chaque seuil contenant la fraction retenue de 0,5 % jusqu'au seuil de 4,5 % inclus.  
En cas de non-respect de l'obligation mentionnée à l'alinéa qui précède, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote, à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social, pour toute Assemblée Générale qui se tiendrait jusqu'à l'expiration du délai fixé par l'article L.233-14 du Code de commerce suivant la date de régularisation de la notification (Assemblée Générale Extraordinaire du 10 mai 1989).

## Clauses statutaires susceptibles d'avoir une incidence sur le contrôle de l'émetteur

À l'exception des dispositions relatives aux droits de vote multiple et à la limitation des droits de vote, il n'existe pas de dispositions statutaires ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société.

## Les Commissaires aux Comptes

### Commissaires aux Comptes titulaires

**Société Deloitte & Associés**, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par M. Alain Penanguer, et dont le siège social est 185, avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, nommée lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2003, et dont le mandat a été renouvelé pour une durée qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010/2011.

**Société Mazars & Guérard**, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par MM. Frédéric Allilaire et Loïc Wallaert, et dont le siège social est Exaltis, 61, rue Henri Regnault 92075 Paris-La Défense, nommée lors de l'Assemblée Générale du 13 juin 1986, et dont le mandat a été renouvelé pour une durée qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice 2009/2010.

### Commissaires aux Comptes suppléants

**Société BEAS**, dont le siège social est 7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine, suppléante de la société Deloitte & Associés, nommée lors de l'Assemblée Générale du 7 mai 2003, et dont le mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2005 pour une durée de 6 exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice 2010/2011.

**M. Patrick de Cambourg**, demeurant Exaltis, 61, rue Henri Regnault, 92075 Paris-La Défense, suppléant de la société Mazars & Guérard, nommé lors de l'Assemblée Générale du 17 mai 2004 pour une durée de 6 exercices. Son mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui statuera sur les comptes de l'exercice 2009/2010.

## Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois (1<sup>er</sup> juillet 2006 - 30 juin 2007)

Missions (en milliers d'euros)	Deloitte & Associés		Mazars & Guérard		Autres		Total	
		%		%		%		%
<b>A - Audit</b>								
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	562	14 %	630	15 %	-	N/A	1 192	13 %
Filiales intégrées	3 099	79 %	3 045	71 %	410	45 %	6 554	72 %
Missions accessoires								
Émetteur	-	N/A	-	N/A	-	N/A	-	N/A
Filiales intégrées	-	N/A	44	1 %	-	N/A	44	0,5 %
<b>Sous-total audit</b>	<b>3 661</b>	<b>94 %</b>	<b>3 719</b>	<b>87 %</b>	<b>410</b>	<b>45 %</b>	<b>7 790</b>	<b>86 %</b>
<b>B - Autres prestations</b>								
Juridique et fiscal	54	1 %	57	1 %	495	54 %	606	7 %
Autres prestations	185	5 %	505	12 %	8	1 %	698	8 %
<b>Sous-total autres prestations</b>	<b>239</b>	<b>6 %</b>	<b>562</b>	<b>13 %</b>	<b>503</b>	<b>55 %</b>	<b>1 304</b>	<b>14 %</b>
<b>Total charge d'honoraires</b>	<b>3 900</b>	<b>100 %</b>	<b>4 281</b>	<b>100 %</b>	<b>913</b>	<b>100 %</b>	<b>9 094</b>	<b>100 %</b>



# Renseignements de caractère général concernant le capital de l'émetteur

Les conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tous points conformes aux prescriptions légales. Les statuts ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

## Montant du capital souscrit au 30 juin 2007

Au 30 juin 2007, le capital social de Pernod Ricard était de 339 796 824,90 euros divisé en 109 611 879 actions entièrement libérées toutes de même catégorie, de 3,10 euros de valeur nominale chacune\*.

\* Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard a constaté le 25 juillet 2007 l'augmentation du capital social de la Société, porté à 339 796 824,90 euros (divisé en 109 611 879 actions de 3,10 euros de valeur nominale), à la suite de l'exercice d'options de souscription d'actions dans le cadre des plans d'options mis en place par la Société (cf. infra).

## Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

## Capital autorisé mais non émis

### État des délégations de compétence et des autorisations en cours de validité (situation au 19 septembre 2007)

Type d'autorisation	Source (n° de résolution)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital en euros	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice clos le 30 juin 2007 et jusqu'au 19 septembre 2007	Caractéristiques
<b>Émissions avec droit préférentiel de souscription</b>						
Autorisation d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	18 <sup>e</sup> - AG du 10.11.2005	200 millions d'euros pour les actions  3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital	26 mois	Janvier 2008	Néant	L'ensemble des émissions d'actions et de titres de créance réalisées au titre des 19 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> , 24 <sup>e</sup> résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2005 s'imputera sur les plafonds définis dans cette résolution.  Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (20 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2005).
Autorisation d'augmenter le capital social par incorporation de réserves, bénéfices ou primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise	24 <sup>e</sup> - AG du 10.11.2005	200 millions d'euros	26 mois	Janvier 2008	56 469 668,20 euros	Imputation sur le plafond de la 18 <sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2005.
Autorisation d'émettre des valeurs mobilières représentatives de créance donnant droit à l'attribution de titres de créance	23 <sup>e</sup> - AG du 10.11.2005	3 milliards d'euros	26 mois	Janvier 2008	Néant	

Type d'autorisation	Source (n° de résolution)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital en euros	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice clos le 30 juin 2007 et jusqu'au 19 septembre 2007	Caractéristiques
<b>Émissions sans droit préférentiel de souscription</b>						
Autorisation d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	19° - AG du 10.11.2005	30 % du capital social pour les actions à la date de l'autorisation  3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital	26 mois	Janvier 2008	Néant	Imputation sur le plafond de la 18° résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2005.  L'ensemble des émissions d'actions et de titres de créance réalisées au titre des 20°, 21° et 22° résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2005 s'imputera sur les plafonds définis dans cette résolution.  Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (20° résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2005).
Autorisation d'émettre des titres de capital et des valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	21° - AG du 10.11.2005	Plafond légal (10 % du capital social)	26 mois	Janvier 2008	Néant	Imputation sur les plafonds de la 19° résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2005.
Autorisation d'émettre des titres de capital et valeurs mobilières donnant accès au capital en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société	22° - AG du 10.11.2005	30 % du capital social pour les actions à la date de l'autorisation  3 milliards d'euros pour les valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital	26 mois	Janvier 2008	Néant	Imputation sur les plafonds de la 19° résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2005.
Autorisation d'émettre des bons de souscription en période d'offre publique	10° - AG du 7.11.2006	145 millions d'euros	18 mois	Mai 2008	Néant	
<b>Émissions réservées au personnel</b>						
Options de souscription ou d'achat aux salariés et mandataires sociaux	9° - AG du 7.11.2006	5 % du capital	38 mois	Janvier 2010	Un plan d'options d'achat d'actions portant sur 458 088 options donnant droit à l'acquisition d'autant d'actions a été mis en œuvre le 21 juin 2007.	
Attribution d'actions gratuites existantes ou à émettre	25° - AG du 10.11.2005	1 % du capital (à la date de l'autorisation)	26 mois	Janvier 2008	Un plan d'actions gratuites pour 155 205 actions a été mis en œuvre le 21 juin 2007.	
Autorisation de procéder à des augmentations de capital réservées aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	11° - AG du 7.11.2006	2 % du capital (à la date de l'autorisation)	26 mois	Janvier 2009	Néant	



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

Comptes  
consolidés

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

Type d'autorisation	Source (n° de résolution)	Montant nominal maximum d'augmentation de capital en euros	Durée	Expiration	Utilisation au cours de l'exercice clos le 30 juin 2007 et jusqu'au 19 septembre 2007	Caractéristiques
<b>Programme de rachat d'actions</b>						
Rachat d'actions	7 <sup>e</sup> - AG du 7.11.2006	10 % du capital social	18 mois	Mai 2008	À compter du 1 <sup>er</sup> juin 2007, la Société a procédé à des achats sur ses propres actions afin d'assurer la couverture des plans d'options d'achat d'actions et d'attribution d'actions gratuites mises en œuvre en juin 2007. Les achats ont porté sur 214 092 actions acquises en bourse et sur 399 201 options d'achat d'actions (une option pour une action) (call américain à échéance du 15 juin 2011)	Prix maximum d'achat : 250 euros
Annulation d'actions	8 <sup>e</sup> - AG du 7.11.2006	10 % du capital social	24 mois	Novembre 2008	Néant	

## Options de souscription d'actions

Au cours de l'exercice, 227 706 options de souscription d'actions ont été exercées sur les différents plans de souscription institués au bénéfice des personnels du Groupe Pernod Ricard pour la période courue du 1<sup>er</sup> juillet 2006 jusqu'au 16 janvier 2007 (date de l'augmentation de capital par incorporation de réserves et distribution d'actions gratuites à raison d'une action nouvelle gratuite pour cinq anciennes), et 315 744 options ont été exercées depuis le 16 janvier 2007. Le Conseil d'Administration a constaté ces augmentations de capital lors de ses séances des 7 novembre 2006, 24 janvier 2007 et 25 juillet 2007. Le nombre de titres Pernod Ricard qui restent susceptibles d'être créés à la suite de l'exercice des options de souscription d'actions en vigueur au 30 juin 2007 s'élève à 1 059 433 actions.

## Tableau d'évolution du capital au cours des cinq dernières années

Montant du capital social avant opération	Nombre de titres avant opération	Année	Nature de l'opération	Quotité	Prise d'effet	Titres créés/annulés	Prime d'émission/de conversion	Nombre de titres après opération	Montant du capital social après opération
174 798 646,00 €	56 386 660	2003	Exercice d'options	S. O. <sup>(1)</sup>	28.01.2003 <sup>(4)</sup>	605	73,90 €	56 387 265	174 800 521,50 €
174 800 521,50 €	56 387 265	2003	Attribution gratuite	1 pour 4	14.02.2003	14 096 816	S. O.	70 484 081	218 500 651,10 €
218 500 651,10 €	70 484 081	2005	Augmentation de capital	S. O.	26.07.2005	17 483 811	112,90 €	87 967 892	272 700 465,20 €
272 700 465,20 €	87 967 892	2005	Conversion des OCEANE	1,25 pour 1	31.08.2005	3 395 754	88,46 €	91 363 646	283 227 302,60 €
283 227 302,60 €	91 363 646	2005	Conversion des OCEANE	1,25 pour 1	09.09.2005	2 308 584	88,46 €	93 672 230	290 383 913,00 €
290 383 913,00 €	93 672 230	2006	Exercice d'options	S. O.	26.07.2006	389 209	58,50/62,10 €	94 061 439	291 590 460,90 €
291 590 460,90 €	94 061 439	2006	Exercice d'options	S. O.	07.11.2006	66 669	58,50/62,10 €	94 128 108	291 797 134,80 €
291 797 134,80 €	94 128 108	2006	Réduction de capital <sup>(2)</sup>	S. O.	07.11.2006	3 209 032	143,98 €	90 919 076	281 849 135,60 €
281 849 135,60 €	90 919 076	2007	Exercice d'options	S. O.	08.01.2007	161 037	58,50/62,10 €	91 080 113	282 348 350,30 €
282 348 350,30 €	91 080 113	2007	Attribution gratuite <sup>(3)</sup>	1 pour 5	16.01.2007	18 216 022	3,10 €	109 296 135	338 818 018,50 €
338 818 018,50 €	109 296 135	2007	Exercice d'options	S. O.	25.07.2007	315 744	48,23 €/51,23 €/58,33 €	109 611 879	339 796 824,90 €

(1) S. O. = sans objet.

(2) Le 20 septembre 2006, le Conseil d'Administration a décidé de prononcer la dissolution sans liquidation de la société Santa Lina (laquelle détenait 3 209 032 actions Pernod Ricard), entraînant le transfert universel du patrimoine de cette dernière au profit de la Société, à effet au 7 novembre 2006. L'Assemblée Générale du 7 novembre 2006 a décidé l'annulation de l'intégralité des actions propres que la Société est venue à détenir à la suite de la transmission universelle du patrimoine de la société Santa Lina et la réduction corrélative du capital à hauteur d'un montant de 9 947 999,20 euros.

(3) En vertu de l'autorisation conférée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2005, le Conseil d'Administration du 7 novembre 2006 a décidé d'augmenter le capital de la Société par incorporation de réserves et distribution d'actions gratuites à raison d'une action nouvelle pour cinq actions anciennes détenues. Les actions gratuites nouvellement créées ont été attribuées aux actionnaires à compter du 16 janvier 2007 et ont donné droit aux dividendes au titre de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> juillet 2006. Les droits d'attribution n'ont pas été négociables et le prix d'indemnisation des droits formant rompu s'est élevé à 319 704 157 euros, montants qui ont été crédités aux actionnaires à compter du 5 février 2007. Par suite de cette opération, le capital social de la Société a été porté à 338 818 018,50 euros, divisé en 109 296 135 actions.

(4) Les titres résultant des options ont été créés au fur et à mesure des exercices des options. Les dates dont il est fait mention sont celles de la constatation par le Conseil d'Administration des augmentations de capital corrélatives.

## Tableau d'évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années <sup>(1)</sup>	Nombre de droits de vote
Situation au 15.04.2002	67 667 582
Situation au 18.03.2003	84 723 944
Situation au 17.05.2004	84 837 362
Situation au 21.09.2005	107 190 371
Situation au 20.09.2006	97 096 356
Situation au 19.09.2007 <sup>(2)</sup>	120 955 418

(1) Les données sont à la date d'arrêt de la répartition du capital et des droits de vote.

(2) En ce qui concerne la situation au 19.09.2007, l'information porte sur le nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus.



## Renseignements concernant la répartition du capital et des droits de vote

## Répartition du capital et des droits de vote

Actionnariat	Situation au 19.09.2007			Situation au 20.09.2006			Situation au 21.09.2005		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote*
Société Paul Ricard <sup>(1)</sup>	11 704 767	10,68 %	17,09 %	8 942 907	9,51 %	16,91 %	8 852 296	9,45 %	15,30 %
Société Immobilière et Financière pour l'Alimentation (SIFA) <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-	-	7 215 373	7,70 %	13,43 %
Administration et Direction de Pernod Ricard	1 738 625	1,59 %	2,13 %	1 452 196	1,54 %	2,22 %	815 752	0,87 %	1,35 %
Titres détenus par le personnel de Pernod Ricard	1 450 484	1,32 %	1,88 %	1 257 309	1,34 %	1,93 %	1 304 509	1,39 %	1,89 %
Kirin International Finance B.V. (Pays-Bas) <sup>(3)</sup>	4 113 772	3,75 %	3,40 %	3 428 144	3,64 %	3,53 %	-	-	-
Groupe Bruxelles Lambert <sup>(4)</sup>	6 765 547	6,17 %	5,59 %	-	-	-	-	-	-
Franklin Resources, Inc et Affiliés <sup>(5)</sup>	4 244 257	3,87 %	3,51 %	3 780 653	4,02 %	3,89 %	3 732 233	3,98 %	3,48 %
La Caisse des Dépôts et Consignation (CDC Ixis) <sup>(6)</sup>	3 673 008	3,35 %	3,04 %	3 102 889	3,30 %	3,20 %	3 562 192	3,80 %	3,32 %
Groupe Société Générale	-	-	-	1 012 481	1,07 %	1,04 %	2 705 610	2,89 %	2,52 %
Natixis Asset Management <sup>(7)</sup>	3 490 329	3,18 %	2,89 %	-	-	-	-	-	-
Crédit Agricole Asset Management <sup>(8)</sup>	2 430 769	2,22 %	2,01 %	2 430 769	2,58 %	2,50 %	1 928 297	2,06 %	1,80 %
Ecureuil Gestion FCP	-	-	-	1 939 987	2,06 %	2,00 %	1 939 987	2,07 %	1,81 %
CNP Assurances <sup>(9)</sup>	1 625 988	1,48 %	1,34 %	1 090 645	1,16 %	1,12 %	1 090 645	1,16 %	1,02 %
BNP Paribas	-	-	-	1 068 814	1,14 %	1,10 %	1 071 591	1,14 %	1,00 %
Platinum Asset Management (Australie) <sup>(10)</sup>	1 084 847	0,99 %	0,90 %	951 602	1,01 %	0,98 %	-	-	-
Groupama	-	-	-	753 550	0,80 %	0,78 %	753 550	0,80 %	0,70 %
UBS AG (Royaume-Uni)	-	-	-	476 543	0,51 %	0,49 %	717 615	0,77 %	0,67 %
DNCA Finance	-	-	-	515 900	0,55 %	0,53 %	-	-	-
M & G Investments (Royaume-Uni)	-	-	-	421 604	0,45 %	0,43 %	421 604	0,45 %	0,39 %
Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Auto-contrôle	-	-	-	3 209 032	3,41 %	0,00 %	-	-	-
- Actions autodétenues	3 705 570	3,38 %	3,06 %	3 079 722	3,27 %	0,00 %	3 268 574	3,49 %	-
Autres et Public	63 611 618	58,01 %	53,16 %	55 146 692	58,64 %	57,34 %	54 292 402	57,98 %	51,32 %
<b>Total</b>	<b>109 639 581</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>94 061 439</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>93 672 230</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

\* Bien qu'il n'y ait qu'une seule catégorie d'actions, les actions détenues pendant dix ans sous forme nominative bénéficient d'un droit de vote double.

Pour un même déclarant, seule la plus récente déclaration est ici rapportée. Les déclarations de plus de deux ans n'ayant pas été réactualisées ne sont plus prises en compte. Les données publiées ne concernent que les participations dépassant 0,5 % du capital. L'information au 19 septembre 2007 tient compte du nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus (titres autodétenus).

(1) La Société Paul Ricard est entièrement détenue par la famille Ricard. La déclaration prend en compte, pour 349 200 actions, les titres détenus par la SNC Le Garlaban contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce et pour 1 053 859 actions, les titres détenus par la société Lirix liée au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier. Le 3 octobre 2006, la Société Paul Ricard, la société Le Garlaban, la société Lirix ont déclaré avoir franchi à la hausse le seuil de 10 % du capital et détenir ensemble 9 487 013 actions et 16 959 098 votes soit respectivement 10,09 % du capital et 17,48 % des votes. Le 9 janvier 2007, la Société Paul Ricard, la société Le Garlaban, la société Lirix, Mme Danièle Ricard, M. Rafaël Gonzalez-Gallarza, M. César Giron et M. François Xavier-Diaz ont déclaré avoir franchi en hausse, de concert avec la société Kirin International Finance B.V., le seuil de 15 % du capital et détenir ensemble 14 287 022 actions et 21 835 860 votes soit respectivement 15,69 % du capital et 21,75 % des votes. On se reportera à la section Pactes d'actionnaires.

(2) La Société Immobilière et Financière pour l'Alimentation (SIFA) a fait l'objet d'une fusion par voie d'absorption par Pernod Ricard selon décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 10 novembre 2005, avec une date d'effet au 16 janvier 2006. Les actionnaires de la société SIFA, à savoir Santa Lina, filiale à 100 % de Pernod Ricard, Kirin International Finance B.V. et M. Rafaël Gonzalez-Gallarza sont devenus des actionnaires directs de Pernod Ricard. M. Rafaël Gonzalez-Gallarza a produit, le 30 janvier 2006, une déclaration de détention pour 567 335 actions, soit 0,60 % du capital. La participation de Kirin International Finance B.V. apparaît dans le présent tableau. Les titres, propriété de Santa Lina, ont été annulés par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 novembre 2006.

(3) Déclaration du 30 janvier 2006.

(4) Déclaration du 1<sup>er</sup> juin 2007.

(5) Déclaration du 21 août 2007.

(6) Déclaration du 31 juillet 2007.

(7) Déclaration du 2 juillet 2007.

(8) Déclaration du 10 juillet 2006.

(9) Déclaration du 19 juillet 2007.

(10) Déclaration du 22 août 2007.

Aucun des actionnaires mentionnés dans le tableau précédent ne dispose de droits de vote différents au sens où les dispositions des statuts relatives aux droits de vote sont applicables à tous les actionnaires y compris les actionnaires mentionnés dans le tableau précédent.

Au 19 septembre 2007, le nombre total des droits de vote ressort à 120 955 418.

À cette même date, le personnel détenait 1 450 484 actions, représentant 1,32 % du capital et 1,88 % des droits de vote.

## Rapport sur les actions autodétenues

En application des dispositions de l'article L.225-209 du Code de commerce, nous vous rendons compte de la réalisation des opérations de rachat d'actions autorisées par l'Assemblée Générale au cours de l'exercice écoulé.

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 7 novembre 2006, 214 092 titres ont été acquis en Bourse entre le 1<sup>er</sup> juin 2007 et le 27 juin 2007 au coût moyen pondéré de 160,75 euros par action. Par ailleurs, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 399 201 actions par acquisition d'options d'achat d'actions « call américain » à 4 ans. Ces différentes transactions ont été réalisées par l'intermédiaire de Société Générale.

Les 214 092 titres acquis en Bourse ont été affectés à la couverture de la quote-part du plan d'options d'achat d'actions attribuées sous condition de performance (58 887 options, une option donnant droit à une action) et en réserve du plan d'actions gratuites (155 205 actions).

Les 399 201 actions concernées par la couverture optionnelle servent de garantie à la quote-part du plan d'options d'achat d'actions attribuées sans condition de performance.

Ce plan d'options d'achat d'actions ainsi que ce programme d'actions gratuites ont été mis en œuvre à effet du 21 juin 2007.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 7 novembre 2006, le Conseil d'Administration du 21 juin 2007 a institué un plan d'options d'achat d'actions Pernod Ricard ainsi qu'un plan d'actions gratuites :

- ▶ un plan d'options d'achat d'actions portant sur 458 088 options au profit de 515 bénéficiaires. 58 887 de ces options ont été accordées sous condition de performance. Le prix d'exercice des options, qui a été arrêté en référence à la moyenne des cours de l'action Pernod Ricard pendant les 20 séances de Bourse qui ont précédé le lancement du plan, a été fixé à 161,50 euros. Aucun rabais n'a été appliqué. Les levées et cessions sont possibles à compter du 22 juin 2011.
- ▶ un plan d'actions gratuites pour 155 205 actions attribuées à 731 bénéficiaires.

Au 19 septembre 2007, le nombre global d'actions autodétenues ressortait à 3 705 570 (3,38 % du capital). La valeur comptable du portefeuille et la valeur de marché du portefeuille s'élèvent respectivement à 312 730 878 euros et 577 216 639 euros. Ces actions ont toutes été affectées aux réserves des plans d'options d'achat d'actions mis en œuvre ainsi qu'au plan d'actions gratuites à effet du 21 juin 2007.

L'autorisation, accordée le 7 novembre 2006 par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance au cours de cette année, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 7 novembre 2007 d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 250 euros par action, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société. Conformément à la loi, la Société ne pourra détenir à aucun moment un nombre d'actions représentant plus de 10 % de son capital social.

Les objectifs de ces rachats d'actions ainsi que l'utilisation des actions ainsi rachetées sont détaillés dans la 8<sup>e</sup> résolution qui sera soumise au vote des actionnaires. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acheter ou de faire acheter des actions de la Société en vue de :

- ▶ leur attribution aux salariés et/ou mandataires sociaux (attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, couverture des engagements au titre d'options avec règlement en espèces) ;
- ▶ leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social) ;
- ▶ la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ▶ l'annulation ;
- ▶ l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré, et la mise en place de stratégies optionnelles.

La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourrait atteindre la totalité du programme.

Le montant global affecté au programme de rachat d'actions serait de 2 740 296 750 euros, correspondant à un nombre maximal de 10 961 187 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 250 euros, hors frais d'acquisition.



## Renseignements complémentaires sur l'actionariat

Selon l'enquête TPI (Titre au Porteur Identifiable) la plus récente (31 juillet 2007), le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard est estimé à 134 000. Globalement, la part des actionnaires étrangers ressort à approximativement 40 % du capital (situation au 31 juillet 2007).

À la connaissance de Pernod Ricard, il n'existe aucun actionnaire détenant plus de 5 % du capital ou des droits de vote qui ne soit pas mentionné dans le tableau de *Répartition du capital et des droits de vote*.

Il n'y a pas de personne physique ou morale qui, directement ou indirectement, isolément ou conjointement, ou de concert, exerce un contrôle sur le capital de Pernod Ricard.

À la connaissance de la Société, il n'y a pas eu d'autres modifications significatives dans la répartition du capital de la Société au cours des trois derniers exercices, autres que celles ressortant dans le tableau de *Répartition du capital et des droits de vote*.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Paris).

Toutefois, dans le cadre de l'intégration d'Allied Domecq, le Groupe Pernod Ricard contrôle désormais la société Corby Distilleries Limited, dont il détient 46 % du capital et 51 % des droits de vote, et qui est cotée à la Bourse de Toronto (Canada).

## Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre M. Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel M. Rafaël Gonzalez-Gallarza s'engage à consulter la Société Paul Ricard avant toute Assemblée Générale des actionnaires de Pernod Ricard de façon à voter dans le même sens. De plus, M. Rafaël Gonzalez-Gallarza s'est engagé à notifier la Société Paul Ricard de toute acquisition supplémentaire de titres Pernod Ricard et/ou de droits de vote, de même qu'il s'est interdit d'en acquérir si une telle transaction devait obliger la Société Paul Ricard et les parties agissant de concert à déposer une offre publique sur Pernod Ricard. Enfin, la Société Paul Ricard dispose d'un droit de préemption sur les titres Pernod Ricard dont M. Rafaël Gonzalez-Gallarza pourrait vouloir disposer.

La Société Paul Ricard, Kirin International Finance B.V. et Kirin Brewery Company Ltd (« Kirin ») ont signé en présence de Pernod Ricard le 22 mars 2006 une convention d'actionnaires par laquelle la Société Paul Ricard et Kirin se sont obligés à se concerter avant toute Assemblée Générale d'actionnaires de façon à voter dans le même sens. Par ailleurs, Kirin s'est engagé à ne pas céder ses titres Pernod Ricard pendant une certaine durée, et un droit de préemption a été octroyé à la Société Paul Ricard au cas où Kirin viendrait à céder ses titres au-delà de cette période.

## Participation des mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur (situation au 19 septembre 2007)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 19.09.2007	Pourcentage du capital au 19.09.2007	Nombre de droits de vote au 19.09.2007	Pourcentage des droits de vote au 19.09.2007
<b>Mandataires sociaux dirigeants</b>				
M. Patrick Ricard (Président du Conseil d'Administration et Directeur Général)	759 508	0,69 %	1 510 983	1,25 %
M. Pierre Pringuet (Directeur Général Délégué et Administrateur)	62 242	0,06 %	62 242	0,05 %
<b>Administrateurs</b>				
M. Richard Burrows	56 880	0,05 %	56 880	0,05 %
M. François Gérard	57 606	0,05 %	57 756	0,05 %
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza	680 816	0,62 %	680 742	0,56 %
Mme Françoise Hémarid	28 604	0,03 %	29 151	0,02 %
Mme Danièle Ricard	90 246	0,08 %	180 492	0,15 %
Société Paul Ricard représentée par Mme Béatrice Baudinet <sup>(1)</sup>	11 704 767	10,68 %	20 671 269	17,09 %
<b>Administrateurs indépendants</b>				
M. Jean-Dominique Comolli	75	N.S.	75	N.S.
Lord Douro	330	N.S.	330	N.S.
M. Didier Pineau-Valencienne	1 402	N.S.	1 402	N.S.
M. Gérard Théry	270	N.S.	270	N.S.
M. William H. Webb	360	N.S.	360	N.S.

N.S. = non significatif

(1) Inclut les titres détenus par la Société Paul Ricard, par la SNC Le Garlaban contrôlée au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce et par la société Lirix liée au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

## Opérations réalisées par les mandataires sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice

Prénom, nom et raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (€)	Montant de l'opération (€)
M. Patrick Ricard	Président-Directeur Général	Autre	Levée d'options	18.12.2006	61,60	86 240,00
		Action	et cession des titres	18.12.2006	171,40	239 960,00
		Autre	Levée d'options	29.01.2007	38,87	432 778,58
		Action	et cession des titres	29.01.2007	160,25	1 784 223,50
M. Pierre Pringuet	Directeur Général Délégué	Autre	Levée d'options en nominatif	13.11.2006	43,60	225 848,00
		Autre	Levée d'options en nominatif	18.12.2006	43,60	61 040,00
		Autre	Levée d'options en nominatif	29.01.2007	36,33	35 748,72
		Autre	Levée d'options en nominatif	29.01.2007	38,87	194 350,00
		Action	Cession	29.01.2007	161,07	583 878,75
		Autre	Levée d'options en nominatif	18.06.2007	38,87	267 425,60
		Action	Cession	18.06.2007	162,52	568 820,00
		Société Paul Ricard	Administrateur	Action	Acquisition	04.01.2007
Lirix La société Lirix est une des personnes liées au sens de l'article L.621-18-2 du Code monétaire et financier, à la société Paul Ricard, Administrateur.		Action	Acquisition	27.07.2006	159,41	17 216 280,00
		Action	Acquisition	21.09.2006	161,14	14 460 700,67
		Action	Acquisition	22.09.2006	161,24	16 833 223,74
		Action	Acquisition	25.09.2006	160,34	17 884 586,93
		Action	Acquisition	26.09.2006	164,16	19 430 815,97
		Action	Acquisition	27.09.2006	163,86	19 784 043,49
		Action	Acquisition	28.09.2006	163,63	27 879 620,40
		Action	Acquisition	29.09.2006	163,74	15 448 015,08
		Action	Acquisition	03.10.2006	162,90	2 248 120,20
		Action	Acquisition	02.01.2007	167,77	75 524 414,82
		Action	Acquisition	08.01.2007	170,41	6 825 106,34
Richard Burrows	Administrateur	Action	Cession	28.07.2006	160,87	804 350,00

## Marché des titres de l'émetteur

### Les actions Pernod Ricard

Les actions Pernod Ricard sont négociées sur le marché Eurolist d'Euronext (Compartiment A) Paris SA (système de règlement différé). Les volumes traités au cours des 18 derniers mois figurent dans le chapitre *Actionnaires* de la partie institutionnelle.

Pernod Ricard a émis en 1993 un programme d'ADR's (American Depositary Receipt) sous couvert de la Bank of New York (marché OTC). Compte tenu de la faiblesse des volumes échangés, il a été décidé de fermer ce programme à effet du 30 juin 2006. Pernod Ricard a effectué l'ensemble des formalités nécessaires pour pouvoir se désenregistrer auprès de la Securities Exchange Commission. Ce désenregistrement est définitif depuis le 4 septembre 2007.

## Dividendes (politique de distribution sur les cinq derniers exercices)

Le rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices est présenté à la fin de l'annexe aux comptes sociaux.

## Autres informations légales

### Document d'information annuel (art. 222-7 du Règlement Général de l'AMF)

Conformément aux dispositions de l'article 222-7 du Règlement Général de l'AMF, le document d'information annuel ci-dessous mentionne toutes informations publiées par la Société ou rendues publiques au cours des 12 derniers mois, dans un ou plusieurs États parties à l'accord sur l'Espace économique européen ou dans un ou plusieurs pays tiers, pour satisfaire à ses obligations législatives ou réglementaires en matière d'instruments financiers, d'émetteurs d'instruments financiers et de marchés d'instruments financiers.



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

Comptes  
consolidés

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

### Liste des informations publiées au cours des 12 derniers mois

Mode de consultation  
(lien internet ou lieu de consultation)

#### Communiqués de presse

[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)  
et/ou [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)

Pernod Ricard USA vend les marques Rich & Rare et Royal Canadian à la société Sazerac (USA) (02.10.2006)

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> trimestre 2006/2007 (26.10.2006)

Assemblée Générale Mixte 2005/2006 (07.11.2006)

Succès de la première émission obligataire de Pernod Ricard (23.11.2006)

Joint Announcement from Oatley Wines and Orlando Wines (01.12.2006)

Pernod Ricard franchit une nouvelle étape dans sa politique de consommation responsable (14.12.2006)

Chiffre d'affaires 1<sup>er</sup> semestre 2006/2007 (25.01.2007)

Calendrier financier 2007 (13.02.2007)

Forte progression de l'activité et des marges au 1<sup>er</sup> semestre de l'exercice 2006/2007 (08.03.2007)

Nouvelle décision de justice en faveur de Pernod Ricard et de ses associés cubains (13.03.2007)

Chiffre d'affaires des 9 premiers mois 2006/2007 (04.05.2007)

Versement le 4 juillet 2007 d'un acompte de 1,26€/ action (21.06.2007)

Chiffre d'affaires annuel 2006/2007 (26.07.2007)

M. Pierre Pringuet rejoint le Conseil d'Administration d'Iliad en tant qu'Administrateur indépendant (26.07.07)

Résultats annuels 2006/2007 (20.09.2007)

#### Documents publiés au Bulletin des Annonces Légales Obligatoires (BALO)

[www.journal-officiel.gouv.fr](http://www.journal-officiel.gouv.fr)

Avis de convocation (AGM du 07.11.2006) (16.10.2006)

Comptes annuels clos le 30 juin 2006 avant AG (18.10.2006)

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> juillet au 30 septembre 2006 (hors TVA) (03.11.2006)

Augmentation du capital avec attribution d'actions gratuites (10.01.2007)

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> juillet au 31 décembre 2006 (hors TVA) (31.01.2007)

Approbation des comptes annuels de Pernod Ricard par l'Assemblée Générale du 07.11.2006 (07.02.2007)

Comptes semestriels consolidés (26.03.2007)

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 31 mars 2007 (hors TVA) (11.05.2007)

Chiffre d'affaires du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 30 juin 2007 (hors TVA) (01.08.2007)

#### Documents déposés au greffe

[www.infogreffe.fr](http://www.infogreffe.fr)

Extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration du 7 novembre 2006 relatif à la constatation de la démission d'un Administrateur

Extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration du 7 novembre 2006 relatif à la constatation de l'exercice d'options de souscription et à l'augmentation de capital corrélative

Statuts au 7 novembre 2006

Extrait du procès-verbal de l'Assemblée Générale du 7 novembre 2006 relatif à une réduction de capital non motivée par des pertes

Statuts au 7 novembre 2006 (post-Assemblée Générale)

Dépôt des comptes annuels – Exercice clos au 30 juin 2006

Extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration du 7 novembre 2006 autorisant une augmentation de capital sur délégation

Constatation du 8 janvier 2007 relative à une augmentation de capital

Statuts à jour au 8 janvier 2007

Décision du 8 janvier 2007 constatant une augmentation de capital

Statuts à jour au 16 janvier 2007

Extrait du procès-verbal du Conseil d'Administration du 25 juillet 2007 relatif à la constatation de l'exercice d'options de souscription et à l'augmentation de capital corrélative

Statuts au 25 juillet 2007

**Documents mis à disposition des actionnaires****Siège social de Pernod Ricard  
12, place des États-Unis – 75116 Paris**

Au titre de l'Assemblée Générale Mixte du 7 novembre 2006 ;

Exemplaire BALO du 2 octobre 2006 contenant l'Avis de réunion de l'Assemblée Générale Mixte du 7 novembre 2006

Exemplaire BALO du 16 octobre 2006 et un exemplaire du journal d'annonces légales « Les Petites Affiches » du 16 octobre 2006 contenant l'Avis de convocation

Exemplaire du dossier de convocation adressé aux actionnaires ainsi que tous les documents destinés à leur information (D133 et D135)

Copies et avis de réception des lettres recommandées de convocation adressées aux Commissaires aux Comptes

Pouvoirs des actionnaires qui se sont fait représenter par des mandataires

Formulaire de vote par correspondance

Comptes arrêtés au 30 juin 2006 (BALO du 18.10.2006)

Rapport annuel et document de référence, exercice clos au 30.06.2006

Rapports des Commissaires aux Comptes

Projet de résolutions

Exemplaire des statuts

Les statuts ainsi que les procès-verbaux des Assemblées Générales, les comptes sociaux et consolidés, les rapports des Commissaires aux Comptes et tous les autres documents sociaux peuvent être consultés sur support papier, au siège social de la Société. Les communiqués de la Société et les rapports annuels comprenant notamment les informations financières historiques sur la Société sont accessibles sur le site Internet de la Société [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com).

[www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)  
et/ou [www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)**Intervention sur le titre Pernod Ricard**

Déclarations des opérations effectuées par les mandataires sociaux et personnes liées sur les titres de la Société :

02.10.2006 Société Lirix

03.10.2006 Société Lirix

15.11.2006 Pierre Pringuet

19.12.2006 Patrick Ricard

08.01.2007 Société Lirix

09.01.2007 Société Paul Ricard

09.01.2007 Société Lirix

01.02.2007 Pierre Pringuet

01.02.2007 Patrick Ricard

22.06.2007 Pierre Pringuet

10.08.2007 Société Lirix

14.08.2007 Société Lirix

Déclarations des opérations effectuées par la Société sur ses propres titres :

Du 01.06.2007 au 06.06.2007

Du 07.06.2007 au 13.06.2007

Du 14.06.2007 au 19.06.2007

Du 25.06.2007 au 27.06.2007

Opérations du mois de juin 2007

**Documents publiés à l'étranger (6-K)**[www.sec.gov](http://www.sec.gov)

Notice of Shareholders' Meeting, published in each of the *Bulletin des Annonces Légales Obligatoires* and *Journal des Annonces Légales* on Monday, October 16, 2006 (17.10.2006)

English translation of the Registrant's Annual Report (Document de Référence), filed with the French Market Authority (Autorité des Marchés Financiers) on October 16, 2006 (20.10.2006)

Press release, dated October 26, 2006, entitled « 2006-2007 1<sup>st</sup> quarter net sales up 9.2% to €1,457 million » (27.10.2006)

Press release, dated November 7, 2006, entitled « 2005-2006 Combined General Meeting » (08.11.2006)

Press release, dated November 23, 2006, entitled « Success of Pernod Ricard Inaugural Bond Issuance » (24.11.2006)

Annual Report pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 (20.12.2006)

Press release, dated January 9, 2007, entitled « Allocation of Bonus Shares » (10.01.2007)

Press release, dated January 25, 2007, entitled « Pernod Ricard – 2006-2007 interim net sales » (26.01.2007)

Certification and notice of termination of registration under section 12(g) of the Exchange Act suspension of duty to file reports under section 13 and 15(d) of the Exchange Act (Form 15) (13.02.2007)

Certification of Pernod Ricard's termination of registration under section 12(g) of the Exchange Act, and duty to file reports under section 13(a) or section 15(d) of the Exchange Act (Form 15F) (06.06.2007)



# Rapport du Président-Directeur Général

## **137    Gouvernement d'entreprise et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration**

- 137    Composition du Conseil d'Administration
- 139    Mandats exercés dans le Groupe au 30 juin 2007
- 140    Commentaires sur la composition du Conseil d'Administration
- 144    Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration
- 145    Comités du Conseil d'Administration
- 149    Évaluation du Conseil d'Administration

## **149    Limitation des pouvoirs de la Direction Générale**

- 149    Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur Général
- 150    Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général Délégué

## **150    Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux**

- 150    Politique de rémunération des Administrateurs
- 150    Politique de rémunération des Dirigeants et distribution de stock-options et d'actions gratuites

## **152    Procédures de contrôle interne**

- 152    Définition du contrôle interne
- 152    Organisation générale du Groupe

## **152    Description de l'environnement de contrôle interne**

- 152    Acteurs du contrôle interne
- 153    Identification et gestion des risques : travaux réalisés pour l'exercice 2006/2007
- 153    Éléments clés des procédures de contrôle interne
- 154    Contrôle juridique et opérationnel de la Holding sur ses filiales

## **154    Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable**

- 154    Préparation des comptes consolidés du Groupe
- 154    Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard S.A.

## **155    Rapport des Commissaires aux Comptes**

# Rapport du Président-Directeur Général

sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne en application de la Loi de Sécurité Financière dans le cadre de la préparation des comptes consolidés de Pernod Ricard au titre de l'exercice 2006/2007.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce et des recommandations émises par l'Autorité des marchés financiers, le présent rapport s'attache à rendre compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2006/2007, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, des pouvoirs confiés aux Directeurs Généraux par le Conseil d'Administration, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par Pernod Ricard.

## Gouvernement d'entreprise et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration

### Composition du Conseil d'Administration

Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2007	Mandats échus en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
<b>Président-Directeur Général</b>				
M. Patrick Ricard	15.06.1978 <sup>(2)</sup>	2007/2008	- Administrateur de Société Générale - Membre et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (société non cotée, actionnaire de Pernod Ricard S.A.) - Administrateur de Altadis (Espagne) - Administrateur de l'Association Nationale des Industries Alimentaires	- Président de la Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux - Administrateur de Paul Ricard et Fils - Administrateur de la société Provimi SA
<b>Directeur Général Délégué</b>				
M. Pierre Pringuet	17.05.2004	2007/2008	Néant	Néant
<b>Administrateurs</b>				
M. Richard Burrows	17.05.2004	2007/2008	- « Governor » de Bank of Ireland Group Plc (Irlande) - « Director » de Development Consultants International Ltd (Irlande)	- « Director » de Enterprise Trust - « Director » de Irish Management Institute - Administrateur de Cork University Foundation
M. François Gérard	10.12.1974	2009/2010	- Administrateur de Strike International (Maroc)	- Gérant de Piétaterre
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza	05.05.1998	2007/2008	- Président du Conseil d'Administration de Prensa Malagueña SA	- Administrateur de la société Endesa
Mme Françoise Hémar	09.06.1983	2007/2008	Néant	Néant
Mme Danièle Ricard	16.06.1969	2008/2009	- Présidente du Directoire de la Société Paul Ricard - Gérante de la SNC Le Garlaban - Présidente du Conseil d'Administration de la société Bendor SA - Présidente du Conseil d'Administration de la société Les Embiez SA	- Présidente du Conseil d'Administration de la Société d'Aménagement des Hôtels de Bendor et des Embiez
Société Paul Ricard représentée par Mme Béatrice Baudinet	09.06.1983	2008/2009	Néant	Néant

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice dont l'année est mentionnée.

(2) Date de nomination en tant que Président-Directeur Général.



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président  
.....

Rapport  
de gestion

Comptes  
consolidés

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2007	Mandats échus en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
<b>Administrateurs indépendants</b>				
M. Jean-Dominique Comolli	06.05.1997	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président du Conseil d'Administration de la société Seita</li> <li>- Président du Conseil d'Administration de la société Altadis (Espagne)</li> <li>- Administrateur de la société Logista (Espagne)</li> <li>- Président du Conseil de Surveillance de la Régie des Tabacs (Maroc)</li> <li>- Administrateur de la société Aldeasa (Espagne)</li> <li>- Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra Comique</li> <li>- Administrateur de Calyon Bank</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-président de la société Altadis (Espagne)</li> </ul>
Lord Douro	07.05.2003	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Chairman » de Company Richemont Holdings (UK) Ltd (Royaume-Uni)</li> <li>- « Director » de Compagnie Financière Richemont AG (Suisse)</li> <li>- « Director » de Global Asset Management Worldwide (Royaume-Uni)</li> <li>- Administrateur de la société Sanofi-Aventis</li> <li>- « Commissioner » de English Heritage</li> <li>- Conseiller auprès de Calyon Bank (Royaume-Uni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Chairman » de Framlington Group (Royaume-Uni)</li> </ul>
M. Didier Pineau-Valencienne	07.05.2003	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président d'Honneur de Schneider Electric SA et de Square D</li> <li>- « Senior Advisor » du Crédit Suisse First Boston (Royaume-Uni)</li> <li>- Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA</li> <li>- Membre du Comité d'Audit de Lagardère SA</li> <li>- Administrateur de Fleury Michon SA</li> <li>- Administrateur de BIPE Association</li> <li>- Administrateur de Swiss Helvetia Fund (États-Unis)</li> <li>- « Member of the Advisory Board » de Booz Allen &amp; Hamilton</li> <li>- Président du Comité consultatif International d'Audencia (ex-ESC Nantes Atlantique)</li> <li>- Président du Comité d'Investissement de Sagard</li> <li>- Maître de conférence à HEC</li> <li>- Conseiller du Centre d'enseignement supérieur de la Marine</li> <li>- « Member of the Board of Overseers » de Tuck School of Business Administration – Dartmouth College (États-Unis)</li> <li>- « Member of Trustees » de l'American University de Paris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membre du Conseil de Surveillance d'Aventis</li> <li>- Administrateur d'AON</li> <li>- Administrateur de Vivarte</li> <li>- Administrateur de l'INSEAD</li> <li>- Administrateur de la Fondation de France</li> <li>- Administrateur de Wendel Investissement SA</li> <li>- Administrateur de l'AFEP</li> <li>- Administrateur d'AXA</li> <li>- « Member of Trustees » d'IASC (États-Unis)</li> <li>- Administrateur d'Axa Financial (États-Unis)</li> </ul>
M. Gérard Théry	04.05.1999	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrateur de la société ERAP</li> <li>- Gérant de la société GTA</li> <li>- Président de la Société de Véhicules Électriques (SVE) du Groupe Marcel Dassault</li> <li>- Administrateur de TM4 (Canada)</li> <li>- Administrateur de PVI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Président de la SICAV Génération Numérique</li> <li>- Président du Conseil d'Administration de la Fondation Mécénat Musical (Société Générale)</li> <li>- Président de l'Association Albert Costa de Beauregard</li> </ul>
M. William H. Webb	07.05.2003	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Director » de Elie Wiesel Foundation for Humanity</li> <li>- « Member of the Advisory Council » de l'American Australian Association</li> <li>- « Director » de Macquarie Infrastructure Company (États-Unis - société cotée au New York Stock Exchange)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Director » de Foreign Policy Association</li> <li>- Mandat au sein de Altria Group, Inc. (précédemment Philip Morris Companies Inc.)</li> <li>- « Director » de Kraft Foods, Inc.</li> <li>- Mandat au sein de Alvin Ailey American Dance Theater</li> <li>- Mandat au sein du Business Council of New York State</li> <li>- « Member of the Executive Committee » de l'International Tennis Hall of Fame</li> </ul>

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice dont l'année est mentionnée.

## Mandats exercés dans le Groupe au 30 juin 2007

<b>M. Patrick Ricard</b> <b>Président-Directeur Général</b>	Sociétés françaises	Administrateur	Martell & Co SA	
			Pernod Ricard Finance SA	
		Représentant permanent de la société Pernod Ricard S.A. au sein du Conseil d'Administration	JFA SA	
			Pernod SA	
				Pernod Ricard Europe SA
				Établissements Vinicoles Champenois SA
				Ricard SA
		Membre du Conseil de Direction		Pernod Ricard Asia SAS
				Pernod Ricard North America SAS
	Sociétés étrangères	Président		Comrie Ltd
		Administrateur		Chivas Brothers Pernod Ricard Ltd
				Pernod Ricard Italia
				Irish Distillers Group Ltd
				Suntory Allied Limited
			Havana Club Holding SA	
			PR Acquisition II Corp	
		Suntory Allied Limited		
Membre du Conseil de Surveillance			Wyborowa SA	
			Agros Holding SA	
<b>M. Pierre Pringuet</b> <b>Directeur Général Délégué et Administrateur</b>	Sociétés françaises	Président du Conseil d'Administration	Pernod Ricard Finance SA	
		Président	Lina 3 SAS	
			Lina 5 SAS	
			Lina 6 SAS	
			Lina 7 SAS	
			Lina 8 SAS	
		Administrateur		Pernod Ricard Europe SA
				Pernod SA
				Ricard SA
				Martell & Co SA
			G.H. Mumm & Cie SA	
			Champagne Perrier-Jouët	
	Représentant permanent de la société Pernod Ricard S.A. au sein du Conseil d'Administration		Compagnie Financière des Produits Orangina SA (CFPO)	
	Membre du Conseil de Direction		Pernod Ricard Asia SAS	
			Pernod Ricard North America SAS	
	Sociétés étrangères	Administrateur		Comrie Ltd
				Irish Distillers Group Ltd
			Pernod Ricard Italia	
			Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	
			Chivas Brothers Pernod Ricard Ltd	
			Suntory Allied Limited	
		Havana Club Holding SA		
Membre du Conseil de Surveillance			Pernod Ricard Deutschland GmbH	
Manager			Havana Club Know-How	
Vice-Président du Conseil de Surveillance			Wyborowa SA	
		Agros Holding SA		
<b>M. Richard Burrows</b> <b>Administrateur</b>	Sociétés étrangères	Administrateur	Chivas Brothers (Holdings) Ltd	
<b>M. François Gérard</b> <b>Administrateur</b>	Sociétés françaises	Administrateur	Pernod SA	
			Martell & Co SA	
			G.H. Mumm & Cie SA	
			Champagne Perrier-Jouët	



## Commentaires sur la composition du Conseil d'Administration

### Membres du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration est composé de 13 membres, 7 Administrateurs élus pour 6 ans et 6 Administrateurs ayant un mandat de 4 années. Ce raccourcissement de 6 à 4 ans de la durée du mandat a été décidé par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 17 mai 2004.

Parmi ses membres, il élit son Président qui doit être une personne physique. À l'issue de l'Assemblée Générale du 31 mai 2002, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas procéder à la dissociation des fonctions entre Présidence du Conseil d'Administration et Direction Générale et de confirmer la structure moniste existante en considérant qu'elle paraissait la mieux adaptée aux circonstances présentes de la Société. Les Administrateurs sont détenteurs d'actions de la Société à des niveaux toujours supérieurs au minimum statutaire de 50 actions. Les titres sont inscrits au nominatif.

Pernod Ricard souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Rapport Consolidé AFEP-MEDEF sur le Gouvernement d'Entreprise, à savoir : « *un Administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement* ».

En respect de ces critères, 5 Administrateurs ont la qualité d'Administrateurs indépendants. Il s'agit de MM. Jean-Dominique Comolli, Gérard Théry, Didier Pineau-Valencienne, William H. Webb et Lord Douro.

Il n'y a pas d'Administrateur élu par les salariés.

Il est proposé à l'Assemblée des actionnaires de nommer Mme Nicole Bouton en qualité de nouvel Administrateur.

**Nom, adresse professionnelle, expertise et expérience en matière de gestion, autres mandats précédemment exercés en dehors du groupe au cours des cinq dernières années, autres activités significatives exercées et liens familiaux au sein du conseil d'administration**

Informations au 30 juin 2007

### M. Patrick Ricard

62 ans, nationalité française.  
Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

M. Patrick Ricard détient 759 508 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

À sa sortie du lycée Perier de Marseille, et après de nombreux voyages de longue durée à l'étranger, il effectue une année de stage au sein de Seagram, alors n° 1 de l'industrie des Vins & Spiritueux. M. Patrick Ricard débute ensuite sa carrière au sein de la société Ricard. Il passera par tous les services, depuis la production jusqu'à la vente, et deviendra Directeur des succursales en 1970, puis Directeur Général Adjoint et Administrateur. Il sera également Administrateur de la société Pernod entre 1973 et 1974. En 1975, lors de la fusion entre Pernod et Ricard, il sera nommé Directeur Général Adjoint de Pernod Ricard, dont il est le Président-Directeur Général depuis 1978.

Outre les mandats précédemment indiqués, M. Patrick Ricard a également été Président du Club d'Observation Sociale de l'Institut de l'Entreprise en 1987, Administrateur de la société Eridania Beghin-Say et Président de la Fédération des Exportateurs de Vins et Spiritueux de France (FEVS) entre le 12 mars 2002 et le 24 mars 2005.

M. Patrick Ricard est le fils de M. Paul Ricard, fondateur de la société Ricard, et le frère de Mmes Béatrice Baudinet et Danièle Ricard, également membres du Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

### M. Pierre Pringuet

57 ans, nationalité française.  
Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

M. Pierre Pringuet détient 60 252 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur de l'École des Mines de Paris en 1975, il débute sa carrière en 1976, en tant que chargé de mission auprès du préfet de la région Lorraine, puis, en 1978, auprès du Directeur Général de l'Industrie. Conseiller technique de M. Michel Rocard au sein de différents ministères entre 1981 et 1985, il occupera ensuite les fonctions de Directeur des industries agricoles et alimentaires au ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint le secteur privé : il est nommé Directeur du Développement de Pernod Ricard, et devient Directeur Général de la Société pour l'Exportation des Grandes Marques (SEGM) entre 1989 et 1996. Directeur Général, puis Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe en 1996, il est appelé à la Direction Générale de Pernod Ricard en 2000, où il occupe aujourd'hui la fonction de Directeur Général Délégué. M. Pierre Pringuet a été coopté en qualité d'Administrateur de la société ILLAD le 25 juillet 2007.

### **M. Richard Burrows**

61 ans, nationalité irlandaise.

Adresse professionnelle : Bank of Ireland, Lower Baggot Street, Dublin 2 (Irlande).

M. Richard Burrows détient 56 880 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Diplômé du Wesley College de Dublin, M. Richard Burrows est expert-comptable de formation. Entré en 1971 chez Irish Distillers Group, il est nommé Directeur Général de The Old Bushmills Distillery en 1972, puis Directeur Général d'Irish Distillers Limited en 1976, puis « Chief Executive Officer » en 1978. En 1991, il prend la présidence de Irish Distillers, qui, depuis 1988, est devenue une filiale de Pernod Ricard. Directeur Général Adjoint puis Directeur Général Délégué du Groupe Pernod Ricard de 2000 à 2005, il est aujourd'hui Administrateur de Pernod Ricard depuis le 17 mai 2004.

Outre les mandats précédemment indiqués, M. Richard Burrows a été Président de l'Irish Business and Employers Confederation et « Non executive director » au sein de Coras Iompair Eireann et de Friend First Life Insurance Co jusqu'en 2000, Administrateur de Cork University Foundation et membre du Conseil de Surveillance de Wilshire Financial Services Ltd. Il a également été Président de National Development Corporation.

### **M. François Gérard**

67 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

M. François Gérard détient 57 606 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Diplômé de l'ESSEC en 1963 et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia en 1964, il exerce ses compétences d'analyste financier au sein de Lazard (Paris) entre 1965 et 1968. Il intègre ensuite le secteur des Vins & Spiritueux en rejoignant la Compagnie Dubonnet Cinzano. Entre 1976 et 1985, il est nommé Directeur Général puis Président-Directeur Général de Cusenier SA. En 1986, il devient Président-Directeur Général de SIAS MPA, fonction qu'il occupe jusqu'en 2001. M. François Gérard est Administrateur de Pernod Ricard depuis le 10 décembre 1974.

Outre les mandats précédemment indiqués, M. François Gérard a été Gérant de la société Piétaterre jusqu'en mars 2003.

### **M. Rafaël Gonzalez-Gallarza**

72 ans, nationalité espagnole.

Adresse professionnelle : Pernod Ricard España, C/Manuel Marañon 8, 28043 Madrid (Espagne).

M. Rafaël Gonzalez-Gallarza détient 680 816 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Après des études supérieures en droit à Madrid, il obtient un Diplôme Supérieur de Droit Comparé au Luxembourg (1960), et devient expert de l'UNESCO auprès de l'Administration pour le développement à Tanger puis fonctionnaire de l'OCDE Development Centre à Paris entre 1968 et 1973. Il rejoint en 1976 et pour deux ans le ministère de la Justice espagnole en qualité de Secrétaire Général Technique, activité qu'il exercera ensuite de 1980 à 1982 auprès de la Présidence du Gouvernement. À partir de 1985, il préside le groupe Larios jusqu'à son rachat par Pernod Ricard en 1997.

En 1998, il est nommé Président de Pernod Ricard Larios, fonction qu'il conserve jusqu'en 2004. Il est Administrateur de Pernod Ricard depuis 1998.

Parmi les divers mandats indiqués précédemment, M. Rafaël Gonzalez-Gallarza est Président du Conseil d'Administration de Prensa Malagueña SA, qui édite le Diario SUR de Malaga depuis 1997.

### **Mme Danièle Ricard**

68 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Société Paul Ricard – Île des Embiez, Le Brusç, 83140 Six-Fours-les-Plages.

Mme Danièle Ricard détient 90 246 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Attachée de Direction et Administrateur de la société Ricard entre 1967 et 1975, Mme Danièle Ricard siège depuis 1969 au Conseil d'Administration de la société Ricard devenue Pernod Ricard. Président-Directeur Général de la Société Paul Ricard jusqu'en 2004, elle en est devenue Présidente du Directoire en 2005.

Mme Danièle Ricard est la fille de M. Paul Ricard, fondateur de la société Ricard, et la sœur de M. Patrick Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard ainsi que de Mme Béatrice Baudinet, représentant la Société Paul Ricard, Administrateur.

**Mme Françoise Hémard**

75 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

Mme Françoise Hémard détient 28 604 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Mme Françoise Hémard est Administrateur de la société Pernod Ricard sans interruption depuis sa nomination, intervenue le 9 juin 1983.

Mme Françoise Hémard est l'épouse de M. Jean Hémard (aujourd'hui décédé), ancien Président de Pernod SA et de Pernod Ricard et qui fut avec M. Paul Ricard l'initiateur et l'artisan de la fusion entre les sociétés Pernod et Ricard.

**Mme Béatrice Baudinet, pour Société Paul Ricard**

66 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Société Paul Ricard – Île des Embiez, Le Brusç, 83140 Six-Fours-les-Plages.

Mme Béatrice Baudinet ne détient pas de titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

La Société Paul Ricard détient 12 354 767 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Conformément à la tradition familiale, Mme Béatrice Baudinet, née Ricard, choisit notamment de se consacrer à l'information et à la préservation de l'environnement maritime à travers la Société Paul Ricard, dont elle a été Directrice Générale avant d'être nommée Présidente du Conseil de Surveillance. Par ailleurs, lorsqu'elle était Présidente de la société Domaine de Barbossi, domaine viticole des Alpes-Maritimes, elle a contribué à la réussite de l'hôtel logis Santo Estello, qui accueille vacanciers et séminaires d'entreprises en Provence.

Mme Béatrice Baudinet est la fille de M. Paul Ricard, fondateur de la société Ricard, et la sœur de M. Patrick Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard, ainsi que de Mme Danièle Ricard, Administrateur.

**M. Jean-Dominique Comolli**

59 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Altadis SA – 182-188, avenue de France, 75639 Paris Cedex 13.

M. Jean-Dominique Comolli détient 75 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une Maîtrise en sciences politiques et ancien élève de l'ENA (promotion André Malraux 1975-1977), M. Jean-Dominique Comolli a débuté sa carrière en tant qu'Administrateur civil au ministère du Budget de 1977 à 1981. Conseiller technique auprès de Laurent Fabius, alors ministre délégué au Budget entre 1981 et 1983, il est ensuite chargé de mission puis conseiller technique à Matignon auprès de Pierre Mauroy et de Laurent Fabius jusqu'en 1986. Il est alors nommé Sous-Directeur à la direction du Budget, jusqu'en 1988, où il devient successivement Directeur Adjoint du cabinet du ministre de l'Économie puis Directeur du cabinet du Ministre délégué au Budget. En 1989, il devient Directeur Général des Douanes, puis en 1992, Président du Conseil de Coopération Douanière. Entre 1993 et 1999, il exercera les fonctions de Président-Directeur Général de la Seita. Il gèrera sa privatisation en 1995 et la fusion avec Tabacalera qui donnera naissance à Altadis, l'un des principaux acteurs mondiaux sur le marché du tabac et de la distribution, dont il est actuellement Président du Conseil d'Administration.

**Lord Douro**

62 ans, nationalité britannique.

Adresse professionnelle : Richemont Holdings (U.K.) Ltd – 15 Hill Street, London W1J 5QT (Royaume-Uni).

M. Lord Douro détient 330 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Titulaire d'un Master of Arts en sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford, Lord Douro a été Député européen, siégeant à Strasbourg de 1979 à 1989. Au cours de sa carrière, il a également été Vice-Président de la banque d'affaires Guinness Mahon entre 1988 et 1991, Président de Dunhill Holdings de 1990 à 1993 ainsi que Vice-Président de Vendôme Luxury Group puis Président du Conseil d'Administration de Sun Life & Provincial Holdings Plc de 1995 à 2000. Jusqu'en octobre 2005, Lord Douro a présidé le groupe Framlington, société spécialisée dans la gestion d'investissements au Royaume-Uni.

Outre les divers mandats indiqués précédemment, Lord Douro est « Commissioner » de l'English Heritage depuis 2003. Il a également été désigné Président de King's College à Londres.

### **M. Didier Pineau-Valencienne**

76 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Sagard – 24, rue Jean Goujon, 75008 Paris.

M. Didier Pineau-Valencienne détient 1 402 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Ancien élève de HEC, diplômé de l'Université de Dartmouth et également titulaire d'un AMP de la Harvard Business School, M. Didier Pineau-Valencienne intègre en 1958 la Banque Parisienne pour l'Industrie comme Attaché de Direction, puis Secrétaire de la Direction Générale et enfin Directeur jusqu'en 1967. Il entre à la Société Carbonisation et Charbons Actifs (Ceca SA) en 1968 et en prend la présidence en 1972. De 1974 à 1980, il occupe les fonctions de Directeur du contrôle de gestion et de la stratégie et planification de Rhône-Poulenc SA, Directeur Général de la division polymères et de la division pétrochimie et membre du Comité Exécutif de Rhône-Poulenc. En 1981, il prend la direction de Schneider, en qualité de Président-Directeur Général, jusqu'en 1999.

Entre autres mandats exercés, il a été Président de l'Association Française des Entreprises Privées (1999-2001) et Administrateur de nombreuses entreprises, parmi lesquelles Axa Financial Inc. (1993-2003), Wendel Investissement, Swiss Helvetia Fund, Aventis, AON et Vivarte. M. Didier Pineau-Valencienne a également été Administrateur de l'Insead et de la Fondation de France.

Ses qualités de manager et de dirigeant l'ont distingué à plusieurs reprises. Ainsi, *Le Nouvel Économiste* l'a élu « Manager de l'Année » 1991, et la Chambre de Commerce franco-américaine, « Man of the Year » 1993. M. Didier Pineau-Valencienne a par ailleurs été élu Président de la Commission sociale du CNPF (devenu le Medef) en 1997.

### **M. Gérard Théry**

74 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : GTA – 15, rue Raynouard, 75016 Paris.

M. Gérard Théry détient 270 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Polytechnicien et ancien élève de l'École Nationale Supérieure des Télécom de Paris, M. Gérard Théry a exercé successivement les fonctions de Directeur Général des Télécom entre 1974 et 1987, de Conseiller du Président de Société Générale de 1984 à 1989 et enfin de Directeur organisation au sein de Renault entre 1989 et 1992. Il est nommé en 1995 Président de la Cité des Sciences et de l'Industrie, fonction qu'il occupera jusqu'en 1998. Il présidera également le Conseil de la SICAV « Génération numérique » jusqu'en 2004.

Outre les mandats mentionnés précédemment, M. Gérard Théry a été Président de la Fondation Mécénat Musical Société Générale et de l'Association Albert Costa de Beauregard.

Il préside la Fondation Norbert Segard.

### **M. William H. Webb**

68 ans, nationalité australienne.

Adresse professionnelle : Riverina Enterprises – One East Putnam Avenue, Greenwich, Connecticut 06830 (États-Unis).

M. William H. Webb détient 360 titres Pernod Ricard au 30 juin 2007.

Diplômé de l'Université de Melbourne en 1959 et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia, M. William H. Webb rejoint en 1966 Philip Morris où il est chargé de la croissance du groupe sur les marchés asiatique, australien et canadien. Il est nommé Vice-Président de Philip Morris Asia/Pacific Inc. en 1974, puis Vice-Président de Philip Morris International en 1975. En 1978, il devient Président-Directeur Général de Benson & Hedges (Canada) Inc.

En 1984, il devient Directeur Général de la région Australie/Nouvelle-Zélande avant d'être nommé en 1987 Vice-Président exécutif de Philip Morris International à New York. De 1990 à 1993, il occupe la fonction de Président de Philip Morris Asia/Pacific et en 1993, il est nommé Président de Philip Morris International. En 1997, il prend le poste de « Chief Operating Officer » de Philip Morris Companies Inc., et ce, jusqu'en 2001. Il est alors nommé Vice-Président du Conseil de Philip Morris Companies et « Chief Operating Officer » jusqu'en août 2002.

Ancien Administrateur de Kraft Foods Inc. (mars 2001-août 2002), M. William H. Webb siège aujourd'hui dans différents conseils d'administration, dont le détail est donné précédemment.



### **Absence de condamnations pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle**

À la connaissance de Pernod Ricard,

- ▶ aucune condamnation pour fraude n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ou de l'un des Directeurs Généraux ;
- ▶ aucun des membres du Conseil d'Administration et aucun des Directeurs Généraux n'a été associé au cours des cinq dernières années à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou en tant que Directeur Général ; et
- ▶ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration de la Société ou de l'un des Directeurs Généraux par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés).

### **Contrats de services**

M. Richard Burrows dispose depuis l'année 2006 d'un contrat de services avec le Groupe dont l'objet est la représentation des intérêts de Pernod Ricard au sein de la Scotch Whisky Association.

Aucun autre membre du Conseil d'Administration et aucun Directeur Général n'est lié par un contrat de services avec Pernod Ricard ou l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

### **Absence de conflits d'intérêts potentiels**

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun conflit d'intérêt potentiel entre les devoirs, à l'égard de l'émetteur, et les intérêts privés et/ou autres devoirs de l'un des membres du Conseil d'Administration de la Société.

### **Représentants du personnel**

La délégation unique du personnel de Pernod Ricard est représentée au Conseil d'Administration par MM. Sébastien Hubert et Guillaume Orsel des Sagets. Cette représentation a pris effet lors de la réunion du Conseil d'Administration du 16 mars 2005 pour M. Sébastien Hubert et du 7 mars 2007 pour M. Guillaume Orsel des Sagets.

### **Nomination d'un nouvel Administrateur**

Le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale des actionnaires du 7 novembre 2007 la nomination de Mme Nicole Bouton en qualité de nouvel Administrateur, pour une durée statutaire de quatre ans, expirant à l'issue de l'Assemblée Générale à tenir en 2011, appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2010/2011.

Mme Nicole Bouton, née en 1947, est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Entre 1970 et 1984, elle a exercé les fonctions de Sous-Directeur puis de Directeur Adjoint à l'Administration Centrale du Crédit Commercial de France. De 1984 à 1996, Mme Nicole Bouton occupe successivement les fonctions de Directeur Adjoint, Directeur puis Gérant de Lazard Frères et Cie et de Lazard Frères Gestion. En 1996, elle est nommée au Comité Exécutif de la Banque NSMD (Groupe ABN AMRO France) et prend les fonctions de Directeur des Clientèles Institutionnelles et Bancaires avant d'être nommée membre du Directoire en 2000. Elle prend également les fonctions de Directeur du Holding ABN AMRO France la même année. Par ailleurs, elle est nommée Président du Directoire puis Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Asset Allocation Advisors et Président de la Banque du Phénix qu'elle fusionne avec la Banque NSMD en octobre 1998. Mme Nicole Bouton quitte ABN AMRO en 2001 et fonde en 2002 Groupe Financière Centuria qu'elle préside depuis cette date ; à ce titre, elle préside plusieurs filiales dont Financière Accréditée, acquise en 2006. Elle est également Administrateur de plusieurs autres filiales du Groupe Financière Centuria.

### **Rôle et fonctionnement du Conseil d'Administration**

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un règlement intérieur adopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 décembre 2002. Pernod Ricard souscrit et s'attache à respecter les principes de Gouvernement d'Entreprise en vigueur en France et tels qu'ils résultent des rapports Viénot (juillet 1995-juillet 1999) et Bouton (septembre 2002). Le règlement intérieur du Conseil d'Administration, en complément des aspects légaux, réglementaires et statutaires, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Notamment, il rappelle les disciplines de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts. Il confirme les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclarations et de publicité s'y rapportant.

Le Président-Directeur Général dans le cadre de l'exercice de sa fonction de Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de ce dernier, et représente celui-ci dans ses rapports avec les tiers. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le règlement intérieur prévoit qu'une fois par an, le Conseil débat de son propre fonctionnement. Une fois tous les trois ans, il réalise une évaluation formelle de ses travaux.

### **Réunions du Conseil d'Administration**

Il appartient au Président-Directeur Général de réunir le Conseil soit à intervalles réguliers, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au Conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, le règlement intérieur prévoit que le Conseil se réunit au minimum six fois par an. En particulier, le Président-Directeur Général veille à réunir le Conseil d'Administration pour examiner les comptes semestriels ainsi que pour arrêter les comptes annuels et convoquer l'assemblée chargée d'approuver ces derniers.

Le Conseil d'Administration se réunit sur la convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivés, fixe le lieu de la réunion, qui est en principe le siège de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence, dans les conditions fixées par le règlement intérieur.

### **Attributions du Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration examine les orientations stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre. Il contrôle la gestion de l'entreprise et veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'au marché, à travers les comptes ou à l'occasion d'opérations importantes. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par délibérations les affaires qui la concernent. Il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il est appelé à se prononcer sur toute opération significative de gestion ou d'investissement/désinvestissement. Par ailleurs, à chaque réunion, il procède à un examen détaillé de la marche des affaires : évolution des ventes, des résultats financiers, état de la dette et situation de trésorerie.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2007, le Conseil d'Administration s'est réuni à 7 reprises avec un taux de présence de 96 %. La durée moyenne des réunions a été de trois heures. Il a arrêté les comptes annuels et semestriels, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et assumé les actes de gestion courante. Il a arrêté les caractéristiques du plan d'options d'achat d'actions (stock-options) et du plan d'actions gratuites dont il a décidé de la mise en œuvre en juin 2007.

Dans le cadre de ses débats et décisions sur les orientations stratégiques, le Conseil d'Administration a par ailleurs examiné un certain nombre de projets d'acquisitions ou de cessions.

### **Information des Administrateurs**

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes et documents, supports des points inscrits à l'ordre du jour, leur sont adressés suffisamment à l'avance pour permettre une préparation effective des réunions, et au moins 5 jours avant la réunion, en application du règlement intérieur.

L'Administrateur peut solliciter toute explication ou la production d'informations complémentaires et plus généralement formuler auprès du Président toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile. Le Conseil est régulièrement informé sur l'état et l'évolution du secteur et de la concurrence, et les principaux responsables opérationnels lui présentent périodiquement leurs activités et perspectives.

Disposant régulièrement d'informations privilégiées, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, d'effectuer des opérations de Bourse, pendant les périodes de quinze jours qui précèdent la publication des résultats et chiffres d'affaires.

### **La Direction Générale**

Les statuts de la Société prévoient que le Président du Conseil d'Administration peut assumer sous sa responsabilité la Direction Générale de la Société. En application de l'article 24 des statuts, le Conseil d'Administration a décidé de ne pas dissocier les fonctions de Président du Conseil d'Administration des fonctions de Directeur Général.

En application de l'article 24 des statuts, le Conseil d'Administration, sur proposition du Président-Directeur Général, peut nommer jusqu'à cinq personnes chargées d'assister le Président-Directeur Général avec le titre de Directeur Général Délégué. À la date d'enregistrement du présent document de référence, M. Pierre Pringuet, également Administrateur, exerce les fonctions de Directeur Général Délégué.

Le Conseil d'Administration délègue à ses comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation.

### **Comités du Conseil d'Administration**

Quatre comités instruisent les sujets qui sont du domaine qui leur a été confié et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité Stratégique, le Comité d'Audit, le Comité des Rémunérations et le Comité des Nominations.



## Le Comité Stratégique

**Président :** M. Patrick Ricard

**Membres :** M. François Gérard  
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza  
Mme Danièle Ricard

Le Comité Stratégique s'est réuni à 4 reprises au cours de l'exercice 2006/2007. Sa mission consiste essentiellement à préparer les orientations stratégiques soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

## Le Comité d'Audit

Il a été créé le 29 janvier 2002.

**Président :** M. Didier Pineau-Valencienne  
(Administrateur indépendant)

**Membres :** M. François Gérard  
M. Gérard Théry  
(Administrateur indépendant)

En complément de la charte de fonctionnement adoptée en juin 2002, le Comité d'Audit a arrêté son règlement intérieur lors de la réunion du Conseil d'Administration du 18 mars 2003. Il s'est réuni à 7 reprises au cours de l'exercice 2006/2007, avec un taux de présence de 95,2 %.

### Missions principales du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour principales fonctions de :

- ▶ s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- ▶ analyser les options d'arrêt des comptes ;
- ▶ examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- ▶ donner au Conseil d'Administration un avis sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux et sur le montant de leur rémunération tout en veillant au respect des règles garantissant leur indépendance ;
- ▶ examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ;
- ▶ examiner les risques et engagements hors bilan significatifs.

## Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2006/2007

Les travaux du Comité d'Audit, conformément à son règlement intérieur et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, les services financiers et comptables ainsi que les équipes d'Audit Interne, ont porté principalement sur les points suivants :

- ▶ revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière d'audit et de gouvernance d'entreprise ;
- ▶ examen des travaux effectués dans le cadre du projet de mise en conformité avec les obligations américaines héritées d'Allied Domecq et examen du processus de désengagement. Pernod Ricard a effectué auprès de la SEC (Securities and Exchange Commission) l'ensemble des formalités pour pouvoir se désenregistrer. Ce désenregistrement est définitif depuis le 4 septembre 2007 ;
- ▶ examen de la situation intermédiaire au 31 décembre 2006 ;
- ▶ examen des comptes consolidés au 30 juin 2007 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 17 septembre 2007) : le Comité d'Audit s'est en effet réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables, et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe ;
- ▶ suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- ▶ approbation du plan d'Audit interne Groupe 2007/2008, basé sur une approche par les risques ;
- ▶ **gestion des risques** : le Groupe a envoyé, auprès de l'ensemble des filiales du Groupe, un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe, ce questionnaire englobe les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles, le support informatique, ainsi qu'une analyse des risques. Il a fait l'objet de réponses documentées et revues en détail. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'Audit au cours de la séance du 17 septembre 2007.
- ▶ **examen des rapports d'Audit interne** : environ 30 missions d'audit ont été réalisées au cours de l'exercice 2006/2007. Elles ont en majorité concerné les entités nouvelles ayant intégrées le Groupe à la suite de l'acquisition d'Allied Domecq (datant de juillet 2005).

Le Comité d'Audit a validé les recommandations de tous les rapports d'audit émis et a pris connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits passés.

### Perspectives 2007/2008

Un thème majeur de l'exercice 2007/2008 sera l'analyse de la maîtrise des risques liés aux :

- ▶ processus ayant un impact majeur pour le Groupe ;
- ▶ projets de transformation (mise en place de progiciels informatiques par exemple).

## Le Comité des Rémunérations

**Président :** M. Jean-Dominique Comolli  
(Administrateur indépendant)

**Membres :** Lord Douro  
(Administrateur indépendant)  
M. William H. Webb  
(Administrateur indépendant)

Au cours de l'exercice 2006/2007, le Comité des Rémunérations s'est réuni à 4 reprises avec un taux de présence de 100 %.

### Missions principales du Comité des Rémunérations

Le règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations a été revu et approuvé par le Conseil d'Administration du 2 novembre 2004. En septembre 2005, ce Comité a été scindé pour dissocier et spécialiser davantage le Comité des Rémunérations du Comité des Nominations. Concernant le Comité des Rémunérations, il est inscrit au règlement les missions principales suivantes :

- ▶ proposer au Conseil d'Administration les modalités et montants de la rémunération des mandataires sociaux ;
- ▶ recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de jetons de présence devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :
  - au titre des fonctions de membres du Conseil,
  - au titre des fonctions exercées au sein d'un Comité Technique.
- ▶ proposer au Conseil d'Administration la structure et les niveaux de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux (y compris les avantages en nature et la retraite) notamment concernant :
  - la détermination de la part variable de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux pour s'assurer de la cohérence de celle-ci avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme, telles qu'approuvées par le Conseil d'Administration,
  - la fixation des critères qualitatifs et quantitatifs,
  - l'établissement des objectifs en fonction de ces critères,
  - l'évaluation de la performance par rapport à l'atteinte ou non des objectifs fixés.
- ▶ contrôler la cohérence de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non mandataires sociaux des sociétés du Groupe avec celle des Dirigeants mandataires sociaux ;
- ▶ proposer au Conseil d'Administration la politique générale d'attribution d'actions gratuites et d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions à consentir par la Société et vérifier les conditions d'octroi, les dates et les modalités d'attribution des exercices, ainsi que toutes mesures visant à favoriser l'actionariat salarié.

Il n'y a pas eu de modifications portées au texte du règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations tel qu'approuvé lors du Conseil d'Administration du 2 novembre 2004.

## Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2006/2007

Au cours de cette période le Comité des Rémunérations a plus particulièrement travaillé sur les sujets suivants :

### Rémunération fixe et variable des Dirigeants mandataires sociaux

- ▶ Le salaire de base des Dirigeants mandataires sociaux a été légèrement augmenté à compter du nouvel exercice 2006/2007.
- ▶ Le Comité des Rémunérations a présenté aux membres du Conseil d'Administration du 20 septembre 2006 les éléments de calcul de la rémunération variable due au titre de l'exercice 2005/2006 sur la base des hypothèses validées au cours des réunions précédentes : en raison de l'incidence sur les comptes 2005/2006 de Pernod Ricard de l'acquisition des marques du groupe Allied Domecq, les critères quantitatifs ont été adaptés : la croissance interne du chiffre d'affaires a été évaluée sur le périmètre des marques historiques de Pernod Ricard, alors que le résultat opérationnel courant a été évalué sur l'ensemble des marques, historiques et nouvelles, du portefeuille. Le critère de désendettement et les objectifs qualitatifs ont été évalués conformément aux principes édictés au moment de la fixation du bonus. Le montant proposé par le Comité des Rémunérations a été approuvé par le Conseil d'Administration du 20 septembre 2006.
- ▶ Au cours de la réunion du 20 septembre 2006, le Comité des Rémunérations a proposé de modifier, pour l'exercice 2006/2007, les critères quantitatifs. Ainsi, le critère de croissance interne du chiffre d'affaires est remplacé par le critère d'atteinte du budget de CAAP (Contribution après frais publi-promotionnels) consolidée plus pertinent en terme d'évaluation de la performance. Les autres indicateurs sont reconduits à l'identique tels que le résultat opérationnel courant, l'atteinte du niveau d'endettement et les critères qualitatifs.

### Régime de retraite à prestations définies

À la suite des travaux d'analyse comparative menés sur le régime de retraite à prestations définies de type additif en vigueur chez Pernod Ricard, le Comité des Rémunérations a proposé aux membres du Conseil d'Administration de modifier certaines règles de ce régime. Le Conseil d'Administration a approuvé la prise en charge par le Groupe du coût de la réversion automatique de la rente au conjoint survivant. De même, en cas de décès en activité à partir de 60 ans, une rente est désormais versée au conjoint. Le coût de cette réversion, est supporté par Pernod Ricard. Il a ensuite été décidé de porter cette limite d'âge à 55 ans.

### Stock-options et actions gratuites

- ▶ Au cours de la période écoulée, le Comité des Rémunérations a étudié et proposé aux membres du Conseil d'Administration de mettre en œuvre, au niveau mondial, un nouveau plan d'attribution composé d'options d'achat d'actions avec et sans conditions, ainsi que des attributions gratuites d'actions, dénommé Plan Mixte.



- ▶ Le Comité des Rémunérations s'est réuni à plusieurs occasions afin de définir les hypothèses à retenir pour ce nouveau mécanisme de récompense de la performance. Les objectifs de ce nouveau plan établi au titre de l'année 2006/2007 étaient d'introduire les actions gratuites conditionnées, conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2005, d'augmenter le périmètre des bénéficiaires de ce plan, mais aussi de distribuer dorénavant pour partie des options d'achat d'actions dont l'exercice serait soumis à certaines conditions.
- ▶ Au cours de la réunion du Conseil d'Administration du 21 juin 2007, le Plan Mixte a été approuvé, basé sur les principes suivants :
  - les Dirigeants mandataires sociaux reçoivent une dotation composée de stock-options simples et de stock-options conditionnées. Ils ne reçoivent pas d'actions gratuites,
  - les membres du Comité Exécutif Groupe reçoivent des stock-options simples, des actions gratuites, mais aussi pour certains des stock-options conditionnées,
  - les autres bénéficiaires reçoivent tous des actions gratuites. Une majorité de bénéficiaires sont également dotés de stock-options sans condition.
- ▶ Chaque niveau de dotation est établi en fonction d'un pourcentage de rémunération fixe moyenne par catégorie de bénéficiaires. Le volume global de ce Plan Mixte dépend de la performance du Groupe sur l'exercice, cette performance étant validée par le Conseil d'Administration appelé à statuer sur cette attribution. Étant donné les résultats supérieurs aux objectifs, le Conseil d'Administration a octroyé le coefficient multiplicateur maximal pour ce plan.
- ▶ Les actions attribuées gratuitement sont conditionnées pour tous les bénéficiaires, d'une part à la réalisation du budget de résultat opérationnel courant de l'exercice suivant, mais aussi à la présence du bénéficiaire. Les actions ne sont disponibles qu'au bout de quatre années. Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français, cette période de quatre années se compose d'une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation de deux années supplémentaires. Afin de ne pas contraindre les bénéficiaires non résidents fiscaux français d'avoir à payer d'impôts sur des titres à l'issue de la période d'acquisition de deux ans, sans pouvoir les vendre avant deux autres années de période de conservation, il a été décidé la mise en œuvre d'un sous-plan établi sous condition suspensive du vote de la résolution correspondante. Ce sous-plan prévoit, si la résolution est approuvée, que la période d'acquisition des attributions gratuites d'actions aux bénéficiaires non résidents fiscaux français au moment de l'attribution, soit portée à quatre ans, et supprime en conséquence la période de conservation obligatoire pour ces personnes.
- ▶ Dans le cadre de la loi sur le développement de la participation et de l'actionnariat salarié, les membres du Comité des Rémunérations ont proposé aux membres du Conseil d'Administration d'imposer aux Dirigeants mandataires sociaux de conserver 25 % des titres issus des levées d'option sans condition attribuées au titre du présent plan mixte du 21 juin 2007.

## Stock Appreciation Rights

Comme l'an dernier, il a été décidé, à effet du 21 juin 2007, d'attribuer aux bénéficiaires résidents fiscaux américains des SARs (Stock Appreciation Rights) en lieu et place des options d'achat d'actions. Il est rappelé que les SARs ont pour particularité de ne pas donner accès au titre Pernod Ricard.

## Jetons de présence

Le Comité des Rémunérations a examiné les règles d'attribution et de partage des jetons de présence du Conseil d'Administration, et arrêté le montant total de la dotation proposée au vote des actionnaires lors de la présente assemblée. Les Dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent plus de jetons de présence au titre de leur mandat d'Administrateur.

Le montant de la dotation des jetons de présence proposé ressort à 670 000 euros pour l'exercice 2007/2008, une hausse de 11,7 %, qui s'explique principalement par la proposition de nomination d'un nouvel Administrateur. Les règles de répartition n'ont pas connu de changement.

## Le Comité des Nominations

Il a été créé à compter du 21 septembre 2005.

**Président :** M. Jean-Dominique Comolli  
(Administrateur indépendant)

**Membres :** Lord Douro  
(Administrateur indépendant)  
Mme Danièle Ricard

Le Président du Conseil d'Administration, M. Patrick Ricard, est en outre associé aux réflexions ayant trait aux nominations.

Le Comité des Nominations s'est réuni une fois au cours de l'exercice. Un de ses membres n'a pu être présent à cette réunion.

Concernant le Comité des Nominations, le règlement intérieur du Comité des Rémunérations et des Nominations du 2 novembre 2004, prévoit d'étudier, pour le compte du Conseil d'Administration, toute disposition permettant de :

- ▶ sélectionner les nouveaux Administrateurs, arrêter la procédure de recherche et de renouvellement des Administrateurs, examiner périodiquement le respect des critères d'indépendance et vérifier que le nombre de membres indépendants du Conseil d'Administration est suffisant ;
- ▶ assurer la pérennité des organes de direction en établissant un plan de succession des mandataires sociaux salariés et des Administrateurs ;
- ▶ être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ;

- ▶ revoir régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller à la qualité (nombre de membres, diversité des profils) et à l'assiduité de ses membres ;
- ▶ procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

Le Comité des Nominations a travaillé sur les schémas de réorganisation des entités de Direction du Groupe Pernod Ricard et les plans de succession respectifs.

### Évaluation du Conseil d'Administration

En conformité avec les recommandations du gouvernement d'entreprise et en respect de son règlement intérieur, une évaluation formelle du Conseil d'Administration avait été réalisée au cours du premier semestre de l'année 2006.

Le Conseil a émis, globalement, une appréciation satisfaisante sur son fonctionnement et a considéré que les mesures concrètes, mises en œuvre depuis l'évaluation menée en 2004, ont amélioré son efficacité. Dans le cadre d'une démarche constructive, qui par nature se veut critique, les Administrateurs ont mis l'accent sur certaines améliorations possibles. Ainsi, il était souhaité que le Conseil s'attache, sur une périodicité accrue, à assurer de façon plus systématique la revue des métiers, marchés et concurrence. Étaient également souhaités, parmi d'autres points, de plus fréquents contacts et présentations par les principaux Dirigeants opérationnels du Groupe.

Ces diverses recommandations ont été mises en œuvre au cours de l'exercice 2006/2007.

### Limitation des pouvoirs de la Direction Générale

Le Conseil d'Administration a, le 31 mai 2002, décidé de ne pas procéder à la dissociation des fonctions entre Présidence du Conseil d'Administration et Direction Générale de la Société.

Sont présentées ci-dessous les limitations aux pouvoirs du Président-Directeur Général, d'une part, et aux pouvoirs du Directeur Général Délégué, d'autre part, apportées le 17 mai 2004 par le Conseil d'Administration.

#### Limitations apportées aux pouvoirs du Président-Directeur Général

Le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour les opérations sortant du cadre de la gestion courante, en particulier pour :

- ▶ faire des acquisitions, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements, pour un montant supérieur à 50 millions d'euros par opération ;

- ▶ conclure avec des entreprises de droit français ou non, tout traité de participation ou d'exploitation en commun à l'exception de toute société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ;
- ▶ prendre tout intérêt et participation dans toute entreprise ou société de personnes ou de capitaux, constituée ou à constituer, par voie de souscription ou apport en espèces ou en nature, par des achats d'actions, droits sociaux ou autres titres et généralement par toute forme quelconque et pour un montant excédant 50 millions d'euros par opération ;
- ▶ consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 50 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) et à l'exclusion des prêts consentis pour une durée inférieure à un an ;
- ▶ emprunter, avec ou sans constitution de garanties sur des éléments de l'actif social, pour un montant total supérieur à 200 millions d'euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) pour lesquelles aucune limite n'est prévue ;
- ▶ cautionner, avaliser ou donner des garanties, sous réserve d'une délégation expresse du Conseil d'Administration dans les limites des articles L. 225-35 et R. 89 du Code de commerce.

Le Conseil d'Administration a renouvelé le 24 janvier 2007, pour une durée d'une année l'autorisation donnée par le Conseil le 8 février 2006 au Président-Directeur Général à l'effet de délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 50 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration a également renouvelé à la même date et pour la même durée l'autorisation donnée au Président-Directeur Général de donner à l'égard des administrations fiscales et douanières, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties, sans limite de montant.

Les autorisations de cautionner, avaliser et garantir visées au présent alinéa peuvent être déléguées, en tout ou en partie, par le Président-Directeur Général, notamment au Directeur Général Délégué.

En outre, le Président-Directeur Général peut engager la Société dans la cession de participations dont la valeur d'entreprise est inférieure à 50 millions d'euros. Au-delà, il doit s'assurer de l'accord du Conseil d'Administration.



## Limitations apportées aux pouvoirs du Directeur Général Délégué

Le Directeur Général Délégué doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour les opérations sortant du cadre de la gestion courante, en particulier pour :

- ▶ faire des acquisitions, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements, pour un montant supérieur à 25 millions d'euros par opération ;
- ▶ conclure avec des entreprises de droit français ou non, tout traité de participation ou d'exploitation en commun à l'exception de toute société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ;
- ▶ prendre tout intérêt et participation dans toute entreprise ou société de personnes ou de capitaux, constituée ou à constituer, par voie de souscription ou apports en espèces ou en nature, par des achats d'actions, droits sociaux ou autres titres et généralement par toutes formes quelconques et pour un montant excédant 25 millions d'euros par opération ;
- ▶ consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 25 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) et à l'exclusion des prêts consentis pour une durée inférieure à un an ;
- ▶ emprunter, avec ou sans constitution de garanties sur des éléments de l'actif social, pour un montant total supérieur à 100 millions d'euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) pour lesquelles aucune limite n'est prévue ;
- ▶ donner, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties, sur délégation de pouvoir du Président-Directeur Général comme visé ci-dessus, dans les limites de l'autorisation qu'il a lui-même reçue et avec faculté de sous-délégation.

En outre, le Directeur Général Délégué peut engager la Société dans la cession de participations dont la valeur d'entreprise est inférieure à 25 millions d'euros. Au-delà, il doit s'assurer de l'accord du Conseil d'Administration.

## Principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Dirigeants mandataires sociaux

### Politique de rémunération des Administrateurs

Au titre de l'exercice 2006/2007, le montant global des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'Administration ressort à 548 000 euros à rapprocher d'une allocation décidée par l'Assemblée Générale du 7 novembre 2006 de 600 000 euros. Il est établi une hiérarchie dans la répartition des jetons selon la participation effective de chaque Administrateur aux Comités et selon le Comité. Par ailleurs, il a été instauré dans la rémunération de l'Administrateur une partie fixe et une partie variable afin de prendre en compte l'absentéisme. Le Conseil d'Administration du 20 septembre 2005 a complété ces règles en accordant aux Administrateurs non résidents une prime d'éloignement qui ne porte que sur la partie variable de la rémunération. Les Dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent plus de jetons de présence.

### Politique de rémunération des Dirigeants et distribution de stock-options et d'actions gratuites

#### Rémunération

La politique de rémunération des Dirigeants mandataires sociaux est étudiée par les membres du Comité des Rémunérations et soumise à l'approbation du Conseil d'Administration. Les révisions du salaire de base sont établies après étude et analyse des performances du Groupe et par comparaison avec les pratiques de marché pour des niveaux de postes comparables en terme de responsabilités.

Les règles de détermination de la part variable de la rémunération des Dirigeants mandataires sociaux du Groupe sont inchangées depuis plusieurs années, seuls les critères d'attribution ont varié pour permettre une adéquation avec les problématiques particulières liées à chaque exercice. Cette part variable peut atteindre 110 % du salaire de base annuel si les objectifs sont atteints et 180 % au maximum, si les objectifs fixés sont très fortement dépassés.

#### Stock-options et actions gratuites

Les règles d'attribution de stock-options aux Dirigeants mandataires sociaux sont établies par rapport, d'une part, à la performance du Groupe sur l'exercice au titre duquel elles sont attribuées, mais également, d'autre part, par rapport aux pratiques de marché.

Au cours de la période, les membres du Comité des Rémunérations ont mené un vaste projet de refonte des règles d'attribution des stock-options (Cf. partie concernée dans Travaux du Comité des Rémunérations) approuvées par les membres du Conseil d'Administration. Ainsi, au cours de la réunion du 21 juin 2007 les décisions suivantes concernant les Dirigeants mandataires sociaux ont été validées : après une dotation exceptionnelle en juin 2006 suite au succès de l'intégration des marques d'Allied Domecq, la dotation de juin 2007 est à nouveau comparable à la pratique antérieure du Groupe. De plus, les membres du Conseil d'Administration ont souhaité désormais mettre en œuvre une condition de performance du titre Pernod Ricard conditionnant l'exercice de la moitié des stock-options attribuées. Cette condition sera évaluée à l'issue de la période de blocage des titres. Sur proposition du Comité des Rémunérations, les membres du Conseil n'ont pas attribué d'actions gratuites aux Dirigeants mandataires sociaux, dans la mesure où ces actions gratuites, une fois les conditions de présence et de performance atteintes, permettent l'octroi d'un gain, même en cas de stagnation, voire déclin, du titre. Les membres du Comité des Rémunérations considèrent en effet que les gains des Dirigeants mandataires sociaux doivent s'apparenter à ceux des actionnaires et qu'il ne doit y avoir une récompense que si on assiste à une progression du cours du titre.

Le montant total des attributions de MM. Patrick Ricard et Pierre Pringuet dans le cadre du plan de juin 2007, représente environ 5 % en valeur économique du coût total du Plan Mixte.

### **Obligation de conservation des titres**

Dans le cadre de la loi sur le développement de la participation et de l'actionariat salarié de décembre 2006, les membres du Comité des Rémunérations ont proposé aux membres du Conseil d'Administration d'imposer aux Dirigeants mandataires sociaux de conserver 25 % des titres issus des levées d'option sans condition attribuées au titre du plan mixte du 21 juin 2007. Cette proposition a été suivie par le Conseil d'Administration.

### **Autres avantages**

#### **Voiture de fonction, chauffeur**

M. Patrick Ricard bénéficie d'une voiture de fonction ainsi que des services d'un chauffeur.

M. Pierre Pringuet bénéficie d'une voiture de fonction.

### **Retraite des Dirigeants**

Les Dirigeants mandataires sociaux français bénéficient, au même titre que les cadres supérieurs français du Groupe, du régime de retraite collectif à prestations définies de type additif et aléatoire du Groupe en contrepartie exclusive des services rendus dans l'exercice de leur fonction. Une ancienneté minimale de 10 ans est obligatoire pour bénéficier de ce régime, et les rentes de retraite versées sont proportionnelles à l'ancienneté Groupe, plafonnée à 20 ans. La présence dans le Groupe au jour du départ à la retraite est obligatoire pour bénéficier de ce régime. Il s'agit donc d'un régime aléatoire non individualisé concernant tous les collaborateurs français du Groupe correspondant à la définition des bénéficiaires et donc, par assimilation de leur statut avec celui des cadres supérieurs pour ce qui est des avantages sociaux, aux Dirigeants mandataires sociaux.

Au cours de la période, le Conseil d'Administration a modifié certaines règles de ce plan de retraite à prestations définies de type additif et aléatoire : désormais, Pernod Ricard prend en charge automatiquement le coût de la réversion d'une partie de la rente au conjoint, tant en cas de décès d'un bénéficiaire retraité, qu'en cas de décès d'un bénéficiaire potentiel en activité, qui viendrait à décéder à partir de 55 ans. Cette modalité était auparavant optionnelle et à la charge du bénéficiaire. Dans la mesure où ces modifications s'appliquent également aux Dirigeants mandataires sociaux du Groupe, elles ont fait l'objet d'une convention réglementée, dûment déclarée et validée par les Commissaires aux Comptes dans leur examen.

Au-delà des régimes de retraite obligatoires français, le montant total des sommes provisionnées ou constatées au 30 juin 2007 dans les comptes de Pernod Ricard au titre de la retraite des Dirigeants mandataires sociaux est estimé globalement à environ 17 millions d'euros. L'augmentation de cette provision est justifiée par les décisions prises au cours de la période concernant la prise en charge par le Groupe de la réversion automatique au conjoint en cas de décès.

Il est rappelé que le taux de remplacement (montant des rentes de retraite/salaire total de fin de carrière) tous régimes confondus, est estimé à 30 % pour chaque Dirigeant mandataire social. En particulier, le régime de retraite à prestations définies de type additif et aléatoire, décrit ci-dessus, représente environ 1 % par année d'ancienneté plafonnée à 20 ans, de leur montant de rémunération excédant 8 plafonds de sécurité sociale.

### **Golden parachute ou autres types d'avantages**

M. Pierre Pringuet bénéficie d'une lettre dans laquelle est prévu, en cas de rupture de collaboration avec le Groupe sur décision du Conseil d'Administration, le versement d'une indemnité calculée à raison de 1 mois de salaire par année d'ancienneté.

Les Dirigeants mandataires sociaux ne perçoivent aucun jeton de présence au titre des mandats sociaux qu'ils exercent au sein des diverses filiales du Groupe.



## Procédures de contrôle interne

### Définition du contrôle interne

Les procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- ▶ d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du Groupe par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ;
- ▶ d'autre part, de vérifier que les informations comptables, financières et de gestion communiquées aux organes sociaux du Groupe reflètent avec sincérité l'activité et la situation des entreprises du Groupe.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser les risques résultant de l'activité du Groupe et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

### Organisation générale du Groupe

L'organisation générale du Groupe s'articule autour de la société Pernod Ricard S.A. « la Holding », à laquelle sont rattachées, directement ou indirectement via des sociétés holding appelées « Régions », les sociétés dites « Propriétaires de Marques » et les sociétés dites « Distributeurs ». Certaines sociétés peuvent combiner les deux activités à savoir Propriétaires de Marques et Distributeurs.

La **Holding** gère des fonctions réservées comme :

- ▶ la stratégie d'ensemble du Groupe, notamment de croissance interne et externe ;
- ▶ la gestion des participations, en particulier toute fusion, acquisition ou revente d'actifs pouvant s'avérer appropriée ;
- ▶ la gestion de la politique financière d'ensemble du Groupe y compris les moyens de financement ;
- ▶ la politique fiscale et sa mise en œuvre ;
- ▶ la définition des politiques de rémunération, la gestion des cadres internationaux et le développement des compétences ;
- ▶ la validation des nouvelles campagnes publicitaires de toutes les marques avant leur diffusion ;
- ▶ l'approbation des attributs clés des marques stratégiques ;
- ▶ la communication « Corporate » et les relations avec les investisseurs, analystes et actionnaires ;
- ▶ le partage des ressources, par exemple le regroupement de volumes par le département achat ;
- ▶ les programmes majeurs de recherche appliquée.

La **Holding** assure par ailleurs le suivi et le contrôle des performances des filiales et la préparation et la communication des informations comptables et financières du Groupe.

La **Direction Générale** du Groupe est composée du Président-Directeur Général et d'un Directeur Général Délégué, dont les pouvoirs sont attribués par la loi, les statuts et le Conseil d'Administration.

La Direction Générale s'appuie sur les **Directeurs Holding** pour préparer et coordonner les décisions et actions qui doivent être mises en œuvre par la Holding.

Les **Régions**, filiales autonomes, aux pouvoirs délégués par la Holding assurent le contrôle opérationnel et financier des filiales qui leur sont rattachées. Elles regroupent des filiales présentes dans une même région géographique (Asie, Amériques, Europe et Pacifique).

Les **Propriétaires de Marques**, filiales autonomes aux pouvoirs délégués par la Holding ou une Région, sont responsables de la stratégie et du développement des marques, et de la production.

Les **Distributeurs**, filiales autonomes aux pouvoirs délégués par la Holding ou une Région, gèrent la distribution et le développement des marques au niveau des marchés locaux.

## Description de l'environnement de contrôle interne

### Acteurs du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

#### Au niveau Groupe

Le **Comité Exécutif Groupe** est un organe qui regroupe la Direction Générale du Groupe, les Directeurs Généraux Adjointes (en charge des finances et des ressources humaines), les Présidents-Directeurs Généraux des filiales principales et le Directeur Marketing de la Holding. Outre la revue des performances commerciales et financières du Groupe, il débat de toutes les questions générales concernant la vie du Groupe et de ses filiales. Il s'est réuni à 8 reprises durant l'exercice 2006/2007.

Les **Comités Exécutifs Régionaux**, mis en place à compter de janvier 2006, sont l'équivalent du Comité Exécutif Groupe au niveau de chaque Région. La Direction Générale du Groupe participe au moins 2 fois par an aux réunions. Au cours de l'exercice 2006/2007, 8 Comités Exécutifs Régionaux ont été tenus.

L'**Audit interne** du Groupe est rattaché à la Direction Financière de la Holding et rapporte à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Il est composé d'équipes présentes au niveau de la Holding et des Régions. Les missions d'audit et les programmes de travail sont déterminés en fonction d'une analyse des risques et sont validés par la Direction Générale et le Comité d'Audit.

Les travaux sont tous communiqués pour examen et analyse au Comité d'Audit, à la Direction Générale et aux Commissaires aux Comptes.

## Audit externe

Le choix du collège des Commissaires aux Comptes proposé par l'Assemblée Générale est du ressort du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité d'Audit.

Le Groupe a choisi un collège de Commissaires aux Comptes permettant une couverture mondiale et globale des risques du Groupe.

## Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction** désigné par la Holding ou une Région comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale.

Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et les risques d'erreurs ou de fraudes, en particulier dans les domaines comptable et financier.

## Identification et gestion des risques : travaux réalisés pour l'exercice 2006/2007

L'exercice 2006/2007 a été marqué par :

- ▶ les travaux liés aux obligations américaines à la suite de l'acquisition d'Allied Domecq. Dans ce cadre, le Groupe a mis en place un projet global de mise en conformité avec ces obligations, étendu à l'ensemble de ses filiales significatives. La revue des environnements de contrôle général ainsi que la documentation détaillée des principaux processus, opérationnels et informatiques, liés à l'établissement des états financiers, a permis d'identifier certains axes d'amélioration. Leur mise en œuvre a été poursuivie après avoir effectué auprès de la SEC (Securities and Exchange Commission) l'ensemble des formalités pour pouvoir se désenregistrer. Ce désenregistrement est définitif depuis le 4 septembre 2007 ;
- ▶ un renforcement significatif de l'analyse de la maîtrise des risques opérationnels, au cours des missions d'audit ainsi que lors de l'élaboration du plan d'audit 2007/2008 ;
- ▶ la poursuite des travaux des années précédentes, avec notamment :
  - le questionnaire d'autoévaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. (Cf. section suivante),
  - la réalisation de missions d'audit : environ 30 missions ont été réalisées au cours de l'exercice 2006/2007. Elles ont en majorité concerné les entités nouvelles ayant intégré le Groupe à la suite de l'acquisition d'Allied Domecq (datant de juillet 2005). Ces missions ont eu notamment pour objectif de s'assurer de la bonne application des principes de contrôle interne du Groupe au sein des nouvelles filiales.Les axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet de plans d'action précis, validés par la Direction Générale et le Comité d'Audit. Leur mise en œuvre est régulièrement évaluée par les équipes d'audit.

L'ensemble des travaux effectués a permis de renforcer la qualité du contrôle interne et la maîtrise des risques au sein du Groupe.

## Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

La **Charte d'Organisation** précise les droits et obligations de chaque employé par rapport aux valeurs mises en avant par le Groupe. Cette charte est remise à chaque employé lors de l'embauche ou lors de sa mise à jour.

Une procédure formelle de **délégation de pouvoir**, émise par le Conseil d'Administration, précise les pouvoirs des Président-Directeur Général, Directeur Général Délégué, Directeur Général Adjoint en charge des finances et Directeur Juridique de la Holding.

La **Charte d'audit interne** précise le rôle et les responsabilités du contrôle interne des différents intervenants au sein du Groupe au niveau du contrôle interne.

Les **Principes de contrôle interne**, énoncés pour chacun des cycles de contrôle interne identifiés au niveau du Groupe, doivent permettre aux filiales de mettre l'accent sur les procédures de contrôle interne liées aux principaux risques du Groupe.

Le **Questionnaire d'autoévaluation** s'appuie sur les principes de contrôle interne du Groupe : il englobe les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles, le support informatique, ainsi qu'une analyse des risques.

Administré auprès de l'ensemble des filiales du Groupe, il permet à chaque filiale d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de son contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues en détail par la Holding et les Régions. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- ▶ d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées au Comité d'Audit et à la Direction Générale ;
- ▶ d'une lettre d'affirmation par filiale, adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation des procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte Qualité et Environnement** précise les règles à respecter dans ces domaines. La Direction Industrielle de la Holding est responsable de leur respect. Un rapport annuel est présenté par cette Direction au Comité Exécutif Groupe.



Le **contrôle budgétaire** s'articule selon trois axes que sont le budget annuel (révisé en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des « reportings » mensuels et le plan stratégique (trois ans). Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau de la Holding que dans les Régions. Il se décline de la manière suivante :

- ▶ le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par la Holding et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par la Direction Générale de la Holding ;
- ▶ le « reporting » est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année ;
- ▶ l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des « reportings » est présentée par la Direction Financière au Comité de Direction, à la Direction Générale, au Comité Exécutif Groupe et lors des réunions du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit ;
- ▶ un plan stratégique sur trois ans pour les principales marques du Groupe est établi annuellement selon les mêmes procédures de mise en œuvre que le budget ;
- ▶ un outil unique de gestion et de consolidation permet la saisie en direct par chaque filiale de l'ensemble de ses données comptables et financières.

La **gestion centralisée de la trésorerie** est pilotée par le Département Trésorerie rattaché à la Direction Financière de la Holding.

### Contrôle juridique et opérationnel de la Holding sur ses filiales

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 %.

La Holding est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

La Charte d'Organisation et les Principes de contrôle interne du Groupe précisent le cadre d'autonomie des filiales en particulier par rapport à des décisions stratégiques.

Le rôle assigné à la Holding décrit dans la section « Organisation générale du Groupe » du présent rapport constitue un élément important de contrôle des filiales.

## Contrôle interne relatif à l'élaboration de l'information financière et comptable

### Préparation des comptes consolidés du Groupe

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par le service consolidation rattaché à la Direction Financière de la Holding de la manière suivante :

- ▶ diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- ▶ préparation et transmission par le service consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- ▶ consolidation par palier ;
- ▶ réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées sous forme de liasses saisies par chaque filiale ;
- ▶ utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans toutes les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par les services financiers de la Holding avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée à la Holding. Cette lettre engage les directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise à la Holding dans le cadre de la consolidation.

### Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard S.A.

Pernod Ricard SA établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 20 septembre 2007

Patrick Ricard  
Président-Directeur Général

# Rapport des Commissaires aux Comptes

En application de l'article L. 225-235 du Code de commerce sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de Pernod Ricard pour ce qui concerne les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

## Exercice de 12 mois clos le 30 juin 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard SA et en application des dispositions de l'article L. 225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L. 225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

Il appartient au Président de rendre compte, dans son rapport, notamment des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société.

Il nous appartient de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations données dans le rapport du Président concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel français. Celles-ci requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations données dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces diligences consistent notamment à :

- ▶ prendre connaissance des objectifs et de l'organisation générale du contrôle interne, ainsi que des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, présentés dans le rapport du Président ;
- ▶ prendre connaissance des travaux sous-tendant les informations ainsi données dans le rapport.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données concernant les procédures de contrôle interne de la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, contenues dans le rapport du Président du Conseil d'Administration, établi en application des dispositions du dernier alinéa de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 20 septembre 2007

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**

Alain Penanguer

**MAZARS & GUÉRARD**

Frédéric Allilaire

Loïc Wallaert



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

**Rapport  
de gestion**  
.....

Comptes  
consolidés

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

# Rapport de gestion

<b>157</b>	<b>Rapport de gestion</b>
157	Chiffres clés et analyse de l'activité
160	Analyse du compte de résultat
161	Perspectives d'avenir
161	Ressources humaines
164	Marché et concurrence
165	Gestion des risques

# Rapport de gestion

## Chiffres clés et analyse de l'activité

### Chiffres clés

#### Synthèse

En millions d'euros	2002	2003	18 mois	12 mois	12 mois	12 mois
	publié	publié	30.06.2005	30.06.2005	30.06.2006	30.06.2007
	French Gaap	French Gaap	French Gaap	IFRS pro forma	IFRS	IFRS
Chiffre d'affaires HDT (Hors droits et taxes)	4 836	3 534	5 246	3 611	6 066	6 443
Contribution après frais publi-promotionnels	1 499	1 415	2 050	1 413	2 330	2 486
Résultat opérationnel courant	750	739	1 030	729	1 255	1 447
Taux de marge opérationnelle	15,5 %	20,9 %	19,6 %	20,2 %	20,7 %	22,5 %
Résultat net courant part du Groupe <sup>(1)</sup>	440	464	656	476	711	833
Résultat net part du Groupe	413	464	644	484	639	831
Résultat net courant part du Groupe par action dilué (en euros)	5,93	6,25	8,88	6,70	8,12	-
Résultat net courant part du Groupe par action dilué (en euros) <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	6,76	7,75
Résultat net part du Groupe par action dilué (en euros)	5,57	6,25	8,73	6,81	7,29	-
Résultat net part du Groupe par action dilué (en euros) <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	6,08	7,73

(1) Résultat opérationnel retraité des autres produits et charges opérationnels après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt sur les sociétés courant, du résultat des sociétés mises en équivalence ainsi que du résultat des activités destinées à la vente. Le résultat net courant part du Groupe au 30 juin 2005 a été retraité des frais financiers de l'OCEANE nets d'impôts.

(2) Après prise en compte de l'effet dilutif de la distribution, intervenue le 16 janvier 2007, d'une action gratuite pour cinq actions anciennes détenues.

#### Analyse de l'activité par zone géographique

##### France

En millions d'euros	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007	Croissance interne	
Chiffre d'affaires	654	682	23	+ 3,6 %
Marge brute	482	493	8	+ 1,8 %
Contribution après frais publi-promotionnels	304	306	1	+ 0,3 %
Résultat opérationnel courant	121	134	12	+ 10,0 %

##### Europe

En millions d'euros	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007	Croissance interne	
Chiffre d'affaires	2 000 <sup>(1)</sup>	2 091	120	+ 6,3 %
Marge brute	1 207	1 291	87	+ 7,4 %
Contribution après frais publi-promotionnels	814	890	75	+ 9,5 %
Résultat opérationnel courant	453	506	52	+ 12,2 %

##### Amériques

En millions d'euros	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007	Croissance interne	
Chiffre d'affaires	1 694 <sup>(1)</sup>	1 786	200	+ 12,3 %
Marge brute	1 005	1 036	110	+ 11,4 %
Contribution après frais publi-promotionnels	672	689	79	+ 12,2 %
Résultat opérationnel courant	391	418	76	+ 20,8 %

(1) Compte tenu d'un reclassement de ventes de vrac entre Europe et Amériques d'un montant de 13 millions d'euros.



## Asie et Reste du monde

En millions d'euros	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007	Croissance interne	
Chiffre d'affaires	1 717	1 884	194	+ 11,4 %
Marge brute	884	1 007	150	+ 17,2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	540	601	79	+ 14,7 %
Résultat opérationnel courant	289	389	111	+ 38,8 %

## Total

En millions d'euros	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007	Croissance interne	
Chiffre d'affaires	6 066	6 443	537	+ 9,1 %
Marge brute	3 578	3 827	356	+ 10,2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	2 330	2 486	233	+ 10,3 %
Résultat opérationnel courant	1 255	1 447	250	+ 21,0 %

L'ensemble des analyses ci-dessous porte sur la période du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 30 juin 2007. Les chiffres présentés sont basés sur le référentiel IFRS.

Le chiffre d'affaires annuel de l'exercice (hors droits et taxes) s'élève à 6 443 millions d'euros, en progression de 6,2 %. Cette performance est liée à une forte croissance interne de 9,1 %, d'un effet devises (- 2,8 %) et d'un effet périmètre de moindre importance (+ 0,2 %).

La contribution après frais publi-promotionnels s'élève à 2 486 millions d'euros en progression de 6,7 % expliquée principalement par une vigoureuse croissance interne de 10,3 %.

Les coûts de structure ont diminué sur la même période de 37 millions d'euros, grâce aux synergies liées à l'intégration du portefeuille de marques Allied Domecq générées pendant l'exercice et d'un certain nombre de coûts ponctuels constatés l'année passée du fait de l'intégration de ce portefeuille, et non reconduits cette année.

Le résultat opérationnel courant ressort à 1 447 millions d'euros en hausse de 15,3 %. À périmètre et taux de change comparables, ce chiffre reflète une remarquable croissance interne de 21,0 %.

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 833 millions d'euros en progression de 17,1 % (soit + 23,7 % à change constant). Par action diluée, il s'élève à 7,75 euros ce qui représente une augmentation de 15 % par rapport au 30 juin 2006 (après retraitement de l'effet dilutif lié à la distribution d'une action gratuite intervenue en cours d'exercice).

## Détail du calcul du résultat net courant par action diluée

En millions d'euros	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007
Résultat opérationnel	1 129	1 467
Retraitement des autres produits et charges opérationnels	126	(20)
Résultat opérationnel courant	1 255	1 447
Résultat financier courant	(350)	(341)
Impôt sur les bénéfices courant	(222)	(249)
Intérêts minoritaires, quote-part du résultat net des entreprises associées et résultat des activités destinées à la vente	28	(25)
<b>Résultat net courant part du Groupe</b>	<b>711</b>	<b>833</b>
<b>Nombre d'actions en circulation diluée <sup>(1)</sup></b>	<b>87 658 779</b>	<b>-</b>
<b>Nombre d'actions en circulation diluée <sup>(2)</sup></b>	<b>105 188 896</b>	<b>107 491 385</b>
Résultat net courant par action diluée <sup>(1)</sup>	8,12	-
Résultat net courant par action diluée <sup>(2)</sup>	6,76	7,75

(1) Avant prise en compte de la distribution d'une action gratuite.

(2) Après prise en compte de la distribution d'une action gratuite.

## Analyse de l'activité

L'exercice 2006/2007 aura été pour Pernod Ricard une excellente année, marquée par la confirmation du succès de l'intégration des marques et des réseaux commerciaux d'Allied Domecq, dans un contexte favorisé par une bonne orientation globale des marchés :

- ▶ reprise dans la plupart des pays d'Europe occidentale, croissance soutenue aux États-Unis et confirmation du dynamisme des marchés émergents ;
- ▶ croissance interne\* remarquable du chiffre d'affaires de Pernod Ricard à 9,1 %, et progression encore plus forte des 15 marques stratégiques à 13 %, grâce notamment à la mise en œuvre des synergies commerciales, liées à la fusion des gammes et des réseaux commerciaux et au réinvestissement marketing sur les marques issues de l'acquisition d'Allied Domecq ;
- ▶ mise en œuvre de la totalité des synergies de structure, avec une économie réalisée de 270 millions d'euros ;
- ▶ forte progression du résultat opérationnel et des marges ;
- ▶ amélioration significative des ratios d'endettement.

## Chiffre d'affaires et volumes

La progression des ventes de Pernod Ricard s'est élevée à 6,2 %, avec une croissance interne\* de 9,1 %, un effet devises négatif de - 2,8 % et un impact des variations de périmètre de + 0,2 %. La très forte croissance interne s'est appuyée en 2006/2007 sur :

- ▶ le bénéfice, en année pleine, de l'extension du réseau de distribution vers des pays où la part de marché de Pernod Ricard était relativement faible (Mexique, Corée du Sud, Canada, Nouvelle-Zélande et dans les Balkans) ainsi que le renforcement des structures dans les pays à forte croissance (États-Unis, Chine et Russie) ;
- ▶ la qualité et la richesse du portefeuille, qui permettent au réseau Pernod Ricard d'adapter sa gamme sur tous ses marchés, en présentant sur chacun d'eux, des marques leader mondiales, sur chacune des catégories les plus dynamiques ;
- ▶ le positionnement sur les segments Premium du portefeuille de marques Pernod Ricard, (Whiskies, Cognac, Champagne) qui bénéficie de la rentabilité et de la croissance la plus forte du marché, et du leadership mondial de Pernod Ricard sur les marchés émergents ;
- ▶ la relance des campagnes média et publi-promotionnelles sur les marques issues de l'acquisition d'Allied Domecq, qui ont bénéficié d'un accroissement des investissements publicitaires ;
- ▶ une concentration des efforts sur les 15 marques stratégiques qui totalisent plus de 70 % des investissements marketing totaux.

Durant cet exercice 2006/2007, chacune des 15 marques stratégiques du Groupe aura été en progression, avec une croissance interne\* particulièrement vigoureuse sur la plupart des marques Premium : Ballantine's (+ 22 %), Martell (+ 28 %), Jameson (+ 18 %), Havana Club (+ 14 %), The Glenlivet (+ 16 %) ou Perrier-Jouët (+ 21 %).

Ces 15 marques internationales continuent d'être le moteur principal de la croissance interne du Groupe.

On peut également noter quelques beaux succès sur certaines marques locales avec Royal Stag en Inde (+ 40 %), Ruavieja en Espagne (+ 10 %), Something Special au Venezuela (+ 33 %), Presidente (+ 26 %) et Don Pedro (+ 17 %) au Mexique, mais aussi Royal Salute, Wyborowa, Olmeca, Campo Viejo, qui réalisent des progressions à deux chiffres au niveau mondial.

*\* Croissance interne calculée d'août 2006 à juin 2007 pour les marques ex-Allied Domecq.*

## Contribution après frais publi-promotionnels

En Asie/Reste du Monde, l'excellente performance du Groupe s'explique principalement par le succès des marques Ballantine's et Martell, qui contribue significativement à la croissance du chiffre d'affaires (respectivement + 48 millions d'euros et + 69 millions d'euros) mais également à la marge brute, laquelle s'améliore sur la zone de 2,9 points à taux de change et périmètre constants, le Groupe bénéficiant ici pleinement de la politique de Prémiumisation. Ainsi, avec des dépenses marketing en croissance de 21,4 %, cette région a connu une remarquable croissance interne de la contribution des marques après frais publi-promotionnels de 14,7 %.

En Europe, la croissance a été accélérée grâce notamment à la performance de la Russie, de l'Espagne et de l'Allemagne, qui représente plus de 40 % de la croissance de la zone. La croissance interne de la marge brute s'élève à 7,4 %, améliorant le ratio de marge brute sur chiffre d'affaires de 0,7 point, principalement du fait du succès des 15 marques stratégiques du Groupe. Les dépenses marketing de la zone ont été contenues (croissance de 2,3 %) accélérant la croissance de la contribution après frais publi-promotionnels qui ressort à 9,5 %.

Avec 12,3 % de croissance interne du chiffre d'affaires, la zone Amériques a connu une excellente année grâce notamment au succès des marques Stolichnaya, Chivas, Jameson, Malibu et Kahlúa. La marge brute, en croissance de 11,4 %, s'est légèrement détériorée notamment du fait de la dépréciation du dollar américain et de ventes de vrac liées à la cession de la marque Rich & Rare. La croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ressort à 12,2 %.

En France, le chiffre d'affaires affiche une croissance interne de 3,6 %, imputable principalement à Ricard, aux Whiskies (Ballantine's, Clan Campbell et Chivas) et à Mumm. L'évolution de la marge brute résulte d'un effet mix lié à la baisse de la part de l'anis dans le portefeuille. L'augmentation mesurée des dépenses marketing, principalement média et consommateurs, a permis une légère progression du taux de contribution.

## Une progression vigoureuse du résultat opérationnel courant

La forte progression du résultat opérationnel courant résulte de l'effet combiné :

- ▶ du dynamisme de l'activité se traduisant par une croissance interne du chiffre d'affaires de 9,1 % ;
- ▶ d'une stratégie de Prémiumisation conduisant à une amélioration significative du taux de marge brute (59,4 % du chiffre d'affaires, et 59,8 % à change constant à comparer à 59,0 % l'année passée) ;



► de la mise en œuvre rapide de l'intégration d'Allied Domecq permettant de générer la totalité des objectifs de synergie en termes de coûts et ainsi de réduire encore le poids relatif des frais de structure (16,1 % du chiffre d'affaires contre 17,7 % en 2005/2006).

Le résultat opérationnel courant progresse ainsi de 1 255 millions d'euros en 2005/2006 à 1 447 millions d'euros (+ 15,3 %) en 2006/2007, soit + 21,0 % à change et périmètre constants.

Le taux de marge opérationnelle ressort à 22,5 % contre 20,7 % sur l'exercice précédent.

**Une forte amélioration du ratio d'endettement**

L'endettement de Pernod Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2006 s'élevait à 6,35 milliards d'euros.

Cet endettement s'est fortement accru au premier semestre, suite au paiement des taxes de 545 millions d'euros relatives à la cession de Dunkin Brands Inc. (DBI) réalisée sur l'exercice précédent. La dette nette de Pernod Ricard, s'élevait ainsi à 6,8 milliards d'euros, au 31 décembre 2006.

Par ailleurs, Pernod Ricard a procédé en décembre 2006, au remboursement de la tranche A du crédit syndiqué, souscrit lors de l'acquisition d'Allied Domecq, en se refinançant à travers l'émission d'un emprunt obligataire de 850 millions d'euros (le premier pour Pernod Ricard), dont 550 millions au taux annuel fixe de 4,625 % et 300 millions à taux variable EURIBOR 3 mois + 0,50 %.

La forte génération de cash sur l'ensemble de l'exercice a globalement permis de ramener le ratio d'endettement (dette nette diminuée de la contre valeur des titres autodétenus/ EBITDA) à un niveau de 3,9 contre 4,3 au 30 juin 2006.

À fin juin 2007, la dette nette du Groupe s'établit à 6,5 milliards d'euros.

**Analyse du compte de résultat**

**Résultat opérationnel courant**

Le chiffre d'affaires de l'activité Vins & Spiritueux s'élève à 6 443 millions d'euros, en hausse de 6,2 % en raison :

- d'une forte croissance interne (+ 9,1 %) ;
- d'un effet devises défavorable (- 2,8 %) ;
- d'un effet périmètre (+ 0,2 %).

Cette croissance se répartit de façon suivante :

- aux Amériques (+ 12,3 %) ;
- en Asie/Reste du Monde (+ 11,4 %) ;
- en Europe (+ 6,3 %) ;
- en France (+ 3,6 %).

Cette performance est liée à la progression des 15 marques stratégiques du portefeuille de Pernod Ricard :

(en millions de caisses de 9 litres)	12 mois Pro forma Volumes 30.06.2006	Volumes 30.06.2007	Croissance interne des volumes 2006/2007 <sup>(1)</sup>
Chivas Regal	3,9	4,1	4 %
Ballantine's	5,3	5,9	17 %
Ricard	5,6	5,7	2 %
Martell	1,3	1,6	17 %
Malibu	3,3	3,5	11 %
Kahlúa	2,1	2,2	7 %
Jameson	2,1	2,3	11 %
Beefeater	2,3	2,4	10 %
Stolichnaya	2,6	3,1	19 %
Havana Club	2,4	2,8	15 %
The Glenlivet	0,5	0,5	15 %
Jacob's Creek	7,5	7,8	5 %
Mumm	0,6	0,6	3 %
Perrier-Jouët	0,2	0,2	14 %
Montana	1,2	1,4	18 %
<b>15 marques stratégiques</b>	<b>40,8</b>	<b>44,1</b>	<b>9 %</b>

*(1) Croissance interne des volumes calculée d'août 2006 à juin 2007 pour les marques Allied Domecq.*

La progression des investissements publi-promotionnels de 6,3 %, en ligne avec le chiffre d'affaires, reflète la volonté du Groupe d'investir à long terme sur ses marques stratégiques et d'assurer les efforts de relance des marques récemment acquises.

L'effet bénéfique des synergies attendues de l'acquisition d'Allied Domecq sur les frais de structure du Groupe se fait à présent pleinement sentir et conduit à une réduction des coûts de structure sur l'exercice.

Compte tenu de ces évolutions, le résultat opérationnel courant progresse de 15,3 % et s'élève à 1 447 millions d'euros.

**Commentaires sur le résultat financier**

Le résultat financier courant s'élève à (341) millions d'euros et s'améliore de 9 millions d'euros par rapport à 2005/2006.

Les frais financiers nets augmentent de (9) millions d'euros pour atteindre (328) millions d'euros. Les autres produits et charges financiers courants s'établissent à (13) millions d'euros à comparer à (31) millions d'euros l'année passée, du fait d'importantes commissions de structuration et de placement supportées par le Groupe lors de la mise en place du financement de l'acquisition d'Allied Domecq en 2005/2006.

Le résultat financier non courant s'élève à (10) millions d'euros ; il s'agit principalement d'écarts de change (8 millions d'euros).

## Commentaires sur les autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels ressortent à 20 millions d'euros.

Ce montant se décompose en :

- ▶ 30 millions d'euros de plus-values sur cessions d'actifs relatives principalement à la vente d'une distillerie, de bâtiments industriels et de bureaux ;
- ▶ (31) millions d'euros de charges de restructuration en lien avec l'achèvement de la restructuration du groupe Allied Domecq ;
- ▶ 20 millions d'euros d'autres produits et charges non courants, principalement des reprises de provisions pour risques et charges constituées lors de l'acquisition du groupe Allied Domecq. Une provision de 42 millions d'euros a également été comptabilisée sur la somme versée lors de l'acquisition des droits de distribution de la marque de vodka Stolichnaya et qui serait déduite du prix d'une éventuelle acquisition.

## Résultat des activités abandonnées

Les activités abandonnées en 2005/2006 concernaient DBI et Britvic Plc, deux activités acquises d'Allied Domecq et dont la cession avait été prévue dès le projet d'acquisition. Les contributions de ces activités jusqu'à leur date de cession étaient intégralement reprises dans le résultat des activités abandonnées et s'élevaient à 57 millions d'euros.

## Commentaires sur le résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe s'élève à 831 millions d'euros, en progression de 30,0 % par rapport à l'exercice 2005/2006.

## Perspectives d'avenir

Le dynamisme de nos marques, la force du réseau de distribution et le bon démarrage de l'exercice en juillet et août, en particulier pour les marques Premium (seul l'anis a souffert d'une météorologie défavorable), permettent d'aborder l'exercice 2007/2008 avec confiance, tout en restant vigilant à l'évolution de l'environnement.

Nous anticipons donc pour l'exercice 2007/2008, dans les conditions actuelles de marché et à change et périmètre comparables, une nouvelle année de forte croissance de l'activité et du résultat opérationnel courant de Pernod Ricard.

## Ressources humaines

### Effectif

Au 30 juin 2007, les collaborateurs du Groupe sont au nombre de 17 684. 15 852 personnes travaillent sous contrat à durée indéterminée et 1 832 sous contrat à durée déterminée.

### Intérêts des dirigeants et des mandataires sociaux : rémunérations, programmes de stock-options

### Montant des rémunérations des mandataires sociaux et des membres du Comité Exécutif Groupe

## Rémunérations versées au titre de l'exercice 2006/2007

En euros	Rémunération brute fixe versée	Rémunération brute variable due au titre de l'exercice	% variable vs fixe	Jetons de présence dus au titre de la période <sup>(2)</sup>	Avantages en nature perçus sur la période <sup>(3)</sup>	Rémunération totale perçue au titre de la période	Rappel rémunération totale perçue au titre de l'exercice précédent
<b>Président-Directeur Général</b>							
M. Patrick Ricard	1 055 000	1 415 053	134,1 %		3 500	2 473 553	3 130 387
<b>Directeur Général Délégué Administrateur</b>							
M. Pierre Pringuet	715 000	959 017	134,1 %		3 500	1 677 517	2 443 805
<b>Administrateurs</b>							
M. Richard Burrows <sup>(1)</sup>	50 000			42 000		92 000	1 754 055
M. Jean-Dominique Comolli				54 000		54 000	55 617
Lord Douro				63 000		63 000	65 617
M. François Gérard				64 000		64 000	67 500
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza				36 000		36 000	46 900
Mme Françoise Hémond				33 000		33 000	37 900
M. Didier Pineau-Valencienne				59 000		59 000	58 500
Mme Danièle Ricard				42 500		42 500	44 317
M. Gérard Théry				59 000		59 000	58 500
M. William H. Webb				60 500		60 500	50 317
Société Paul Ricard représentée par Mme Béatrice Baudinet				35 000		35 000	33 900

(1) Dont contrat de service.

(2) Dont jetons de présence versés pour participation au Comité d'Audit, au Comité des Rémunérations et au Comité des Nominations.

(3) Les avantages en nature sont à compléter par les informations sur la retraite fournies dans le paragraphe intitulé « Politique de rémunération des dirigeants et attribution de stock-options et d'actions gratuites » dans le chapitre « Rapport du Président ».



Le montant des rémunérations fixes allouées à l'ensemble des membres du Comité Exécutif Groupe sur l'exercice 2006/2007 se monte à environ 7 millions d'euros, auquel s'ajoute un montant de rémunération variable de 5 millions d'euros.

Le montant annuel de la charge relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif Groupe s'élève dans les comptes au 30 juin 2007 à 3,7 millions d'euros.

Enfin, dans le cadre du plan d'attribution mixte de juin 2007, la dotation globale pour le Comité Exécutif Groupe est de 127 206 stock-options, dont une partie est conditionnée, et de 6 081 actions gratuites.

#### Tableau des options de souscription ou d'achat d'actions consenties à chaque mandataire social et options levées par ces derniers au cours de l'exercice 2006/2007

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix (en euros)	Dates d'échéance	Plan n°
<b>Options consenties durant l'année à chaque mandataire social</b>				
M. Patrick Ricard	34 492 (*)	161,50	21.06.2015	15
M. Pierre Pringuet	23 376 (*)	161,50	21.06.2015	15
<b>Options levées durant l'année par chaque mandataire social</b>				
M. Patrick Ricard	1 400	61,60	18.12.2011	8
	11 134	38,87	19.12.2010	6
M. Pierre Pringuet	5 180	43,60	27.09.2010	5
	1 400	43,60	27.09.2010	5
	984	36,33	27.09.2010	5
	5 000	38,87	19.12.2010	6
	6 880	38,87	19.12.2010	6

(\*) La moitié de la dotation est exerçable sous condition de performance.

#### Tableau des options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe non mandataires sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice 2006/2007

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix (en euros)	Plan n°
Options consenties durant l'exercice par l'émetteur, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé.	54 460	161,50	15
Options détenues sur l'émetteur levées durant l'exercice par les dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé.	113 595	49,72	1/2/3/4/6/7/8/10

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès aux titres et réservés aux mandataires sociaux ou aux dix premiers salariés de l'émetteur.

## Historique des attributions de souscription ou d'achat d'actions – situation au 30 juin 2007

	Plan n° 1	Plan n° 2	Plan n° 3	Plan n° 4	Plan n° 5	Plan n° 6	Plan n° 7	Plan n° 8
Date d'autorisation par l'Assemblée	12.05.1993	12.05.1993	05.05.1998	05.05.1998	05.05.1998	05.05.1998	03.05.2001	03.05.2001
Date du Conseil d'Administration	19.12.1996	19.12.1997	28.01.1999	27.01.2000	27.09.2000	19.12.2000	19.09.2001	18.12.2001
Nature des options	Achat	Souscription						
Nombre de bénéficiaires	297	160	182	180	2	204	10	367
Nombre total des options pouvant être souscrites	1 044 760	365 307	349 713	400 325	90 000	449 944	58 016	998 643
dont par les mandataires sociaux de Pernod Ricard S.A.	70 500	79 269	31 295	38 730	90 000	45 168	0	125 217
dont par les 10 premiers attributaires salariés du Groupe	96 000	57 698	68 712	67 796	0	74 710	58 016	131 668
Départ des options	19.12.1996	19.12.1997	28.01.1999	27.01.2000	27.09.2000	19.12.2000	19.09.2001	18.12.2001
Levées possibles à compter du	20.12.1996	22.12.2002	29.01.2002	28.01.2003	28.09.2003	20.12.2003	20.09.2005	19.12.2005
Cessions possibles à compter du	20.12.1996	22.12.2002	29.01.2004	28.01.2005	28.09.2005	20.12.2005	20.09.2005	19.12.2005
Date d'expiration	19.12.2006	19.12.2007	28.01.2009	27.01.2010	27.09.2010	19.12.2010	19.09.2011	18.12.2011
Prix de souscription ou d'achat en euros	32,44	30,59	37,80	39,93	36,33	38,87	52,47	51,33
Options souscrites au cours de l'exercice	50 224	24 149	23 288	42 899	7 564	91 383	13 327	164 997
Options annulées pendant l'exercice	0	0	0	0	0	0	0	0
Options non exercées au 30 juin 2007	0	18 786	37 584	107 989	0	142 715	39 789	417 203

	Plan n° 9	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14	Plan n° 15
Date d'autorisation par l'Assemblée	03.05.2001	03.05.2001	03.05.2001	17.05.2001	17.05.2004	17.05.2004	07.11.2006
Date du Conseil d'Administration	11.02.2002	17.12.2002	18.12.2003	02.11.2004	25.07.2005	14.06.2006	21.06.2007
Nature des options	Souscription	Souscription	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre de bénéficiaires	84	398	418	459	485	555	515
Nombre total des options pouvant être souscrites	166 805	1 035 842	757 797	908 093	453 971	1 066 641	458 088
dont par les mandataires sociaux de Pernod Ricard S.A.	0	83 244	49 421	68 547	53 642	94 911	57 868
dont par les 10 premiers attributaires salariés du Groupe	32 782	114 089	63 484	77 531	53 074	72 861	54 460
Départ des options	11.02.2002	17.12.2002	18.12.2003	17.11.2004	11.08.2005	14.06.2006	21.06.2007
Levées possibles à compter du	12.02.2006	18.12.2006	19.12.2007	18.11.2008	12.08.2009	15.06.2010	22.06.2011
Cessions possibles à compter du	12.02.2006	18.12.2006	19.12.2007	18.11.2008	12.08.2009	15.06.2010	22.06.2011
Date d'expiration	11.02.2012	17.12.2012	18.12.2013	17.11.2014	11.08.2015	14.06.2016	21.06.2015
Prix de souscription ou d'achat en euros	54,33	61,43	73,11	91,43	113,65	126,23	161,50
Options souscrites au cours de l'exercice	11 223	367 230	1 729	0	0	0	0
Options annulées pendant l'exercice	1 259	12 852	5 521	7 333	2 962	0	0
Options non exercées au 30 juin 2007	31 062	611 168	741 670	896 110	449 448	1 053 346	458 088

Les données du plan n° 2 au plan n° 13 ont été retraitées afin de tenir compte de l'augmentation de capital par incorporation de réserves et distribution d'actions gratuites à raison de 1 action nouvelle pour 5 anciennes (effet du 16 janvier 2007).



Conformément aux autorisations qui lui avaient été données par les Assemblées Générales Extraordinaires des 10 novembre 2005 et 7 novembre 2006, le Conseil d'Administration de Pernod Ricard a institué le 21 juin 2007, un plan d'attribution mixte composé :

- ▶ d'options d'achat d'actions sans condition ;
- ▶ d'options d'achat d'actions conditionnées attribuées aux Dirigeants mandataires sociaux et à certains des membres du Comité Exécutif Groupe ;
- ▶ d'actions gratuites conditionnées.

Ce plan a pris effet le 21 juin 2007 et a porté sur 458 088 actions consenties en options d'achat avec et sans condition au profit de 515 bénéficiaires, au prix de 161,50 euros chacune. Conformément à la règle de détermination du prix d'attribution, celui-ci est supérieur à la moyenne des cours de l'action Pernod Ricard pendant les 20 séances de Bourse qui ont précédé le lancement du plan. Aucun rabais n'a été appliqué à ce prix. Les levées et cessions sont possibles à compter du 22 juin 2011. Ce plan a également porté sur l'attribution de 155 205 actions gratuites attribuées à 731 bénéficiaires. Ces actions gratuites sont soumises à une condition de performance et une condition de présence. Ces actions attribuées gratuitement ne sont disponibles qu'au bout de quatre années. Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français, cette période de quatre années se compose d'une période d'acquisition de deux ans suivie d'une période de conservation de deux années supplémentaires. Afin d'éviter aux bénéficiaires non résidents fiscaux français d'être taxés à l'issue de la deuxième année sur des actions qu'ils ne peuvent pas vendre avant la quatrième année, un sous-plan est prévu, sous condition suspensive du vote de la résolution correspondante. Celui-ci, a pour objet de porter la période d'acquisition à quatre ans et de supprimer la période de conservation pour les non-résidents fiscaux français.

En équivalence de l'attribution d'options d'achat d'actions du plan de juin 2007, les collaborateurs du Groupe résidents fiscaux américains à la date du plan, ont reçu en juin 2007 des SARs (Stock Appreciation Rights). La détermination de la liste des bénéficiaires, la quantité individuelle, la fixation du prix et les modalités d'exercice ont été établies de façon similaire aux règles Groupe d'attribution d'option d'achat d'actions, en accord avec le Conseil d'Administration de Pernod Ricard. Ainsi, 46 579 SARs ont été attribués par Pernod Ricard USA à 56 collaborateurs. On rappelle à ce titre que les SARs ont pour particularité de ne pas donner accès au titre Pernod Ricard.

### Schémas d'intéressement et de participation

Les employés de toutes les sociétés françaises du Groupe bénéficient de contrats d'intéressement et de participation en fonction des résultats propres de chaque entité. Dans le respect de l'organisation décentralisée du Groupe, les modalités de chacun de ces contrats sont négociées au niveau de chaque structure.

De même, à l'étranger, le Groupe encourage l'ensemble des filiales à mettre en place des accords locaux permettant aux salariés de participer au résultat de leur structure.

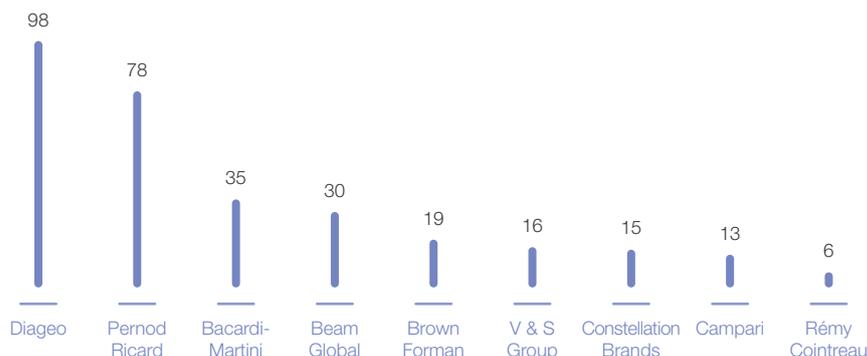
### Marché et concurrence

Les concurrents du Groupe Pernod Ricard, dans ses métiers, sont principalement :

- ▶ soit de grands groupes internationaux présents dans le secteur des Vins & Spiritueux, comme Diageo, Bacardi-Martini, Beam Global (Fortune Brands), Brown Forman, V&S Group, Constellation Brands, Campari et Rémy Cointreau pour les marques internationales ;
- ▶ soit des sociétés plus petites ou des producteurs locaux pour les marques locales (par exemple, La Martiniquaise en France).

La présence de très nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des Vins & Spiritueux un marché très fortement concurrentiel.

### Volumes mondiaux des grands groupes internationaux (en millions de caisses de 9 litres)



Source : IWSR 2006 - Spiritueux « Western Style », excluant les marques d'agence, les vins, les apéritifs à base de vin et les RTD. Classement des groupes internationaux. Volumes totaux : 1 243 millions de caisses.

## Gestion des risques

### Risques de marché

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction des Financements et de la Trésorerie au sein de laquelle travaillent 9 collaborateurs. Cette Direction, rattachée à la Direction Financière du Groupe, gère l'ensemble des expositions financières et prépare un reporting mensuel à l'attention de la Direction Générale. Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, prévisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang reçue d'une agence spécialisée.

### Risque de liquidité, risque de change, risque de taux, risque de contrepartie sur opérations financières, risque sur actions

#### Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2007, la trésorerie disponible s'élève à 383 millions d'euros auxquels s'ajoute un montant de 2 048 millions d'euros de lignes bancaires à moyen terme confirmées et inutilisées à cette date. Le Groupe n'est donc pas exposé au risque de liquidité.

#### Gestion du risque de change

##### ► Risque de change patrimonial

La mise en place des financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle.

Ce principe a notamment été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram et d'Allied Domecq libellés en dollars américains et en yens.

##### ► Risque de change opérationnel

De par son exposition internationale, le Groupe est confronté à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement. Ce risque est partiellement couvert par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achat d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes certaines ou hautement probables.

#### Gestion des risques de taux

Le Groupe s'était conformé à l'obligation de couverture requise par les banques lors de la mise en place des crédits syndiqués d'acquisition des actifs Seagram et Allied Domecq. Le Groupe avait pour objectif de couvrir le risque de taux d'intérêts sur au moins la moitié de la dette nette. Les couvertures mises en place ont été plus larges et d'une maturité plus longue.

Le portefeuille de couverture comprend des swaps ainsi que des options sur taux d'intérêts, en complément de la dette à taux fixe. Toutes ces opérations de couverture sont traitées ou validées au préalable par la Direction des Financements et de la Trésorerie, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

### Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe serait exposé au risque de crédit en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter son exposition au risque de contrepartie, le Groupe effectue une sélection rigoureuse en fonction de plusieurs critères (notations des agences de rating, actifs et capitaux propres), et selon les échéances des transactions. L'exposition du Groupe au risque de crédit est limitée et le Groupe considérant qu'il n'existe aucune concentration importante de risque avec une contrepartie, il ne prévoit aucune défaillance de tiers pouvant avoir un impact important sur les états financiers du Groupe.

### Risque sur actions

Aucun risque significatif n'existe à l'exception du risque portant sur les actions Pernod Ricard autodétenues par le Groupe dont le détail est donné en note 20 de l'annexe des comptes consolidés.

Pour rappel et suite à l'acquisition d'Allied Domecq, Pernod Ricard détient 46 % de Corby Distilleries Ltd, société cotée à la Bourse de Toronto. Aucun risque spécifique autre que celui inhérent à la cotation sur un marché boursier n'existe à la connaissance de Pernod Ricard.

### Risques juridiques

En dehors des litiges liés aux activités courantes du Groupe et/ou non significatifs, les contentieux suivants doivent être signalés :

#### Litiges relatifs aux marques

##### Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue par une joint-venture, Havana Club Holding S.A. (HCH), la marque étant contrôlée conjointement au plan mondial par le Groupe et par une société cubaine (Cubaexport). Les droits de propriété portant sur cette marque sont actuellement contestés aux États-Unis, au Canada et en Espagne par une société concurrente du Groupe.

Une loi américaine empêche Cubaexport de faire valoir ses droits relatifs à ce dépôt devant un tribunal américain. Cette loi a été dénoncée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), mais à ce jour les États-Unis n'ont pas modifié leur législation afin de se conformer à la décision de l'OMC.



L'OFAC (Bureau de contrôle des actifs étrangers aux États-Unis) a estimé que cette même loi empêchait tout paiement en vue du renouvellement d'une marque « confisquée » suite à la révolution cubaine. En août 2006, conformément aux directives de l'OFAC, l'Office américain des Brevets et des Marques (USPTO) a refusé le renouvellement de la marque « Havana Club » déposée par Cubaexport. Cubaexport a adressé une requête au Directeur de l'USPTO visant à infirmer cette décision de non-renouvellement et a intenté une procédure distincte à l'encontre de l'OFAC devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia contestant la décision de l'OFAC ainsi que les textes législatifs et réglementaires appliqués par ce dernier. La requête de Cubaexport est suspendue dans l'attente de la décision afférente à la procédure opposant Cubaexport à l'OFAC.

Une société concurrente du Groupe a saisi l'USPTO, sollicitant l'annulation du dépôt de la marque « Havana Club » effectué au nom de la société Cubaexport. Le 29 janvier 2004, l'USPTO a rejeté cette action, refusant ainsi l'annulation du dépôt de la marque. Cette décision ayant fait l'objet d'un appel, une procédure judiciaire est actuellement en cours devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia. Cette procédure est suspendue dans l'attente de la décision de l'USPTO concernant la requête susvisée de Cubaexport.

En août 2006, cette société concurrente a lancé sur le marché américain un rhum de marque « Havana Club » fabriqué à Porto Rico. Pernod Ricard USA a intenté une action judiciaire devant le Tribunal Fédéral du District de Delaware au motif que la société concurrente allègue à tort être titulaire de la marque « Havana Club » et que cette affirmation inexacte, ainsi que l'utilisation de la marque « Havana Club » pour un rhum non cubain, est trompeuse pour le consommateur et devrait par conséquent être interdite.

En juin 2005, le Tribunal de Première Instance espagnol a confirmé les droits de HCH sur la marque « Havana Club » suite à une procédure engagée en 1999, notamment par cette même société concurrente. Les demandeurs ont fait appel devant la Cour Provinciale de Madrid, qui a rejeté leurs demandes en février 2007. Ils se sont pourvus en cassation devant la Cour Suprême espagnole qui devrait se prononcer sur la recevabilité de leur pourvoi avant décembre 2009. Si cet appel est recevable, la Cour Suprême devra statuer sur le fond de l'affaire à une date ultérieure.

### Champomy

Au cours de l'année 2001, l'Institut national des appellations d'origine (INAO) et le Comité interprofessionnel des vins de Champagne (CIVC) ont assigné Pernod Ricard et ses filiales devant les tribunaux de Paris pour demander la nullité des marques « Champomy » et l'interdiction d'en faire usage au motif que ces marques constituaient une violation de l'appellation d'origine Champagne. Ces marques ont, depuis, été cédées au groupe Cadbury Schweppes. Cependant, Pernod Ricard a garanti à l'acquéreur la validité de ces marques et verrait sa responsabilité contractuelle

engagée au cas où les marques « Champomy » seraient annulées. Par un jugement du 10 mai 2006, le Tribunal de Grande Instance de Paris a débouté l'INAO et le CIVC de l'ensemble de leurs demandes. Ce jugement n'est néanmoins pas définitif puisque l'INAO et le CIVC en ont interjeté appel.

### Stolichnaya

Des sociétés qui représenteraient les intérêts de la Fédération de Russie sur des questions liées à la propriété des marques de vodka aux États-Unis, ont cité à comparaître devant le Tribunal de Première Instance du District Sud de New York les sociétés Allied Domecq International Holdings B.V., Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc., SPI Spirits et d'autres parties. Dans le cadre de cette procédure, les demandeurs avaient cherché à remettre en cause la propriété d'Allied Domecq International Holdings B.V. sur la marque « Stolichnaya » aux États-Unis, et à y empêcher la future vente de produits sous la marque « Stolichnaya ». Les demandes visaient à l'obtention de dommages et intérêts et au reversement de tous les bénéfices réalisés. Le 31 mars 2006, le Juge George Daniels a débouté les demandeurs de toutes leurs actions relatives à la propriété d'Allied Domecq International Holdings B.V. sur la marque « Stolichnaya » aux États-Unis. Les demandeurs ont interjeté partiellement appel de la décision du 31 mars 2006 : cet appel est actuellement pendant devant la United States Court of Appeals for the Second Circuit. Aucune décision n'est attendue avant début 2008.

### Litiges commerciaux

#### Plainte déposée par la République de Colombie contre Pernod Ricard, Seagram LLC et Diageo PLC

En octobre 2004, la République de Colombie, ainsi que diverses administrations régionales colombiennes, ont porté plainte devant le Tribunal de Première Instance du District Est de New York contre Pernod Ricard, Pernod Ricard USA LLC, Diageo PLC, Diageo North America Inc. (anciennement dénommée Heublein Inc., puis UDV North America Inc., puis Guinness UDV America Inc.), United Distillers Manufacturing Inc., IDV North America Inc. et Seagram Export Sales Company Inc.

Les plaignants prétendent que les sociétés visées ci-dessus auraient commis un acte de concurrence déloyale à l'encontre du gouvernement colombien (qui détient le monopole constitutionnel de production et de distribution des spiritueux) en vendant leurs produits par l'intermédiaire de circuits de distribution illicites et en recevant des paiements de sociétés impliquées dans le blanchiment d'argent. Pernod Ricard conteste cette plainte. Les défendeurs ont demandé le rejet de cette plainte pour plusieurs motifs, arguant notamment que le Tribunal de Première Instance du District Est de New York n'est pas compétent pour connaître de ce litige, qu'il serait plus approprié de plaider ce litige en Colombie, et que la plainte n'est pas fondée en droit. Le 19 juin 2007, le Tribunal a partiellement accepté et partiellement rejeté la demande des défendeurs, visant au rejet de la

plainte. Les défendeurs ont adopté deux voies de recours afin d'interjeter immédiatement appel de la décision du Tribunal. Le 13 juillet 2007, les défendeurs ont d'une part saisi le Tribunal afin que ce dernier accepte de soumettre sa décision à la United States Court of Appeals for the Second Circuit. Le 19 juillet 2007, ils ont d'autre part interjeté appel devant la United States Court of Appeals for the Second Circuit lui demandant d'examiner la décision du Tribunal. Les plaignants ont demandé le rejet des deux demandes des défendeurs. Le 7 septembre 2007, le Tribunal ayant accepté de soumettre sa décision à la United States Court of Appeals for the Second Circuit dans les conditions de l'article 1292(b) du Titre 28 du United States Code, les défendeurs ont déposé, le 21 septembre 2007, une requête auprès de la United States Court of Appeals for the Second Circuit visant à l'examen de la décision du Tribunal. Dans l'attente d'une décision, les défendeurs ont demandé que les autres procédures en appel devant le Tribunal soient suspendues. Toutes les parties sont convenues que dans l'attente de cette décision, tout jugement relatif à la demande des plaignants de rejet de l'appel formé par les défendeurs devrait être suspendue. Si la United States Court of Appeals accepte d'examiner la décision du Tribunal, les défendeurs renonceront à l'appel interjeté devant cette dernière le 19 juillet 2007.

### **Droits d'accises en Turquie**

Allied Domecq Istanbul İç ve Dis Ticaret Ltd.Sti. « AD Istanbul », comme ses concurrents, est impliquée dans un litige douanier portant sur la valeur douanière de certaines importations en Turquie. Le point essentiel porte sur la question de savoir si le prix de vente en « Duty Free » peut être utilisé pour les formalités de déclaration de la valeur douanière à l'importation en Turquie. À ce jour, l'administration des douanes a déclenché une procédure judiciaire à l'encontre de la société Allied Domecq Istanbul İç ve Dis Ticaret Ltd. Sti. en Turquie pour non-respect des règles douanières lors de 14 importations. Allied Domecq Istanbul défend activement sa position dans ce litige.

### **Actions collectives putatives (Putative class actions) aux États-Unis**

#### **Commercialisation des Spiritueux aux États-Unis**

Allied Domecq Spirits & Wine Americas Inc., Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc., Allied Domecq North America Corp., Hiram Walker G&W Inc., et Hiram Walker-A.V. Corp. « les sociétés du Groupe » ainsi que la plupart des grandes sociétés de Vins & Spiritueux aux États-Unis, ont été citées à comparaître dans le cadre d'un certain nombre d'actions collectives putatives quasi identiques. Les demandeurs prétendent que les défendeurs se sont livrés à des pratiques complexes trompeuses visant à commercialiser des boissons alcoolisées à des mineurs. Parmi les motifs allégués figurent l'enrichissement illicite, la faute, la conspiration, la dissimulation frauduleuse et la violation de diverses lois étatiques assurant la protection des consommateurs. Ces actions ont été intentées dans les États de l'Ohio, du Wisconsin, du Michigan et de la Virginie occidentale. Des actions ont également été intentées dans

les États du Colorado, de Caroline du Nord et du District de Columbia. Toutefois, à ce stade, aucune société du Groupe n'a été citée dans le cadre de ces actions. En outre, les demandeurs ont intenté des actions similaires devant les tribunaux de New York et de Floride puis se sont volontairement désistés de ces deux procédures.

Les demandeurs, déboutés dans les procédures menées dans les États de l'Ohio, Wisconsin, Michigan et Virginie occidentale, ont interjeté appel. En juillet 2007, la Cour d'appel, statuant sur les appels interjetés dans les États de l'Ohio et du Michigan a confirmé les jugements rendus en première instance. Les procédures d'appel devant les juridictions des États du Wisconsin et de la Virginie Occidentale sont toujours pendantes. En outre, une requête visant à débouter les demandeurs est pendante dans le cadre de la procédure menée en Caroline du Nord. Par conséquent, il est trop tôt pour chiffrer le montant du préjudice éventuel, le cas échéant.

### **Origine de Stolichnaya**

Le 18 octobre 2006, Russian Standard Vodka (USA), Inc. et Roust Trading Limited ont intenté une action contre Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc. et Pernod Ricard USA Llc devant le Tribunal de Première Instance du District Sud de New York. Le 4 décembre 2006, les demandeurs ont mis en cause S.P.I. Group S.A. et S.P.I. Spirits (Cyprus) Limited (ces derniers n'ont toutefois pas encore été notifiés). Les demandeurs allèguent que les défendeurs se sont livrés à des actes de publicité mensongère, prohibés par le droit fédéral et le droit de l'État de New York, ainsi qu'à des pratiques illicites et des actes de concurrence déloyale par la publicité et la promotion de la vodka « Stolichnaya » en tant que « vodka russe » et par des affirmations faites sur leur site Internet et dans le cadre de campagnes de publicité. Les demandeurs cherchent à obtenir du Tribunal un jugement déclaratoire affirmant qu'ils n'ont pas commis d'actes de publicité mensongère aux termes de leurs déclarations publiques mettant en cause l'origine russe de la vodka Stolichnaya. Enfin, ils cherchent à obtenir réparation de l'ensemble des préjudices subis ainsi que le reversement de tous les bénéfices réalisés. Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc. et Pernod Ricard USA Llc ont demandé le rejet de la demande de jugement déclaratoire et une suspension provisoire de la procédure afin de permettre au National Advertising Division of the Council of Better Business Bureaus d'achever son enquête dans le cadre de poursuites parallèles entamées l'année dernière par Pernod Ricard USA Llc., SPI Group S.A. et SPI Spirits (Cyprus) Limited ont aussi déposé une requête tendant à rejeter la demande de jugement déclaratoire. Les deux requêtes sont actuellement pendantes et une décision est attendue courant 2007.



## Contrats significatifs

### Contrat de crédit 2005

En vertu d'un contrat de crédit « le Contrat de Crédit » en date du 21 avril 2005 conclu à l'origine entre (i) Pernod Ricard et sa filiale Goal Acquisitions (Holdings) Limited « GA(H)L » en qualité d'emprunteurs et de garants initiaux, (ii) JP Morgan Plc, Morgan Stanley Bank International Limited, BNP Paribas, The Royal Bank of Scotland Plc, et SG Corporate & Investment Banking en qualité de chefs de file mandatés, (iii) les établissements financiers énumérés dans le Contrat de Crédit agissant en qualité de prêteurs (iv) BNP Paribas agissant en qualité d'agent, et (v) certaines autres filiales de Pernod Ricard ayant accédé par la suite au Contrat de Crédit en tant qu'emprunteurs additionnels et/ou garants, des prêts à terme et des lignes de crédit renouvelables libellées en euros, en dollars américains ou multidevises, ont été consentis dans les conditions suivantes :

- ▶ Facilité A – un prêt à terme libellé en euros d'un montant de 1 250 000 000 d'euros au bénéfice de Pernod Ricard ;
- ▶ Facilité B – un prêt à terme libellé en euros d'un montant de 225 000 000 d'euros, et un autre prêt à terme libellé en dollars américains d'un montant de 1 185 000 000 de dollars américains au bénéfice de tout emprunteur au titre du Contrat de Crédit ;
- ▶ Facilité C – des prêts à terme comprenant :
  - Facilité C1 – un prêt à 3 ans libellé en euros d'un montant de 760 000 000 d'euros, et un prêt à terme libellé en dollars américains d'un montant de 965 000 000 de dollars américains ; et
  - Facilité C2 – un prêt à 5 ans libellé en euros d'un montant de 1 355 000 000 d'euros, et un prêt à terme libellé en dollars américains d'un montant de 1 740 000 000 de dollars américains, au bénéfice de tout emprunteur au titre du Contrat de Crédit ;
- ▶ Facilité D – une ligne de crédit revolving libellée en euros d'un montant de 1 000 000 000 d'euros, et une ligne de crédit revolving multidevises d'un montant de 750 000 000 d'euros au bénéfice de tout emprunteur au titre du Contrat de Crédit ; et
- ▶ Facilité E – une ligne de crédit revolving multidevises de 1 000 000 000 d'euros qui a été ramenée à 750 000 000 d'euros puis consécutivement réduite à 500 000 000 d'euros en juillet 2007 au profit de n'importe quel emprunteur tel que défini dans le Contrat de Crédit.

Les Facilités A, B et C ont été utilisées (i) pour financer la contrepartie payable en numéraire aux termes de l'acquisition d'Allied Domecq « l'Opération », (ii) pour financer les coûts associés à l'Opération et certains autres éléments spécifiques, et (iii) pour refinancer certaines dettes existantes de Pernod Ricard, d'Allied Domecq et de leurs filiales respectives.

L'émission, en décembre 2006, d'un emprunt obligataire d'un montant total de 850 000 000 d'euros en deux tranches a permis de rembourser une partie de la Facilité A.

La Facilité B a pu être remboursée en totalité en mars 2006 à la suite de la cession de DBI. De même, le produit de la vente de Glen Grant et de Old Smuggler a pu permettre le remboursement partiel de la Facilité C1.

La Facilité D est utilisable (i) pour garantir les programmes d'émission de billets de trésorerie de Pernod Ricard et d'Allied Domecq, (ii) pour, le cas échéant, refinancer ces programmes, et enfin (iii) pour refinancer certaines dettes existantes de Pernod Ricard, d'Allied Domecq et de leurs filiales respectives.

La Facilité E doit être utilisée pour financer les besoins généraux des sociétés du Groupe.

Au 30 juin 2007, les montants empruntés au titre du Contrat de Crédit s'élevaient à un montant équivalent à 3 919 000 000 euros.

Le taux d'intérêt appliqué aux montants empruntés correspond au LIBOR en vigueur (ou, pour les prêts en euros, à l'EURIBOR), majoré d'une marge prédéterminée et de coûts obligatoires. Pour les Facilités D et E, une commission d'engagement est payable pour les montants non tirés jusqu'au terme de la période de mise à disposition. Une commission de gestion est également payable semestriellement à l'agent.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard.

Le Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour un contrat de cette nature, interdisant notamment à Pernod Ricard, à GA(H)L et à certaines autres filiales du Groupe (sous réserve de certaines exceptions) (i) de donner des garanties sur leurs activités, leurs actifs et leurs engagements ; (ii) de modifier la nature générale des activités du Groupe ; (iii) d'être fusionnés ou autrement restructurés et (iv) de céder certains actifs autrement qu'à des conditions normales de marché.

Le Contrat de Crédit prévoit également certains cas de défaut usuels pour des contrats de crédit de cette nature qui, s'ils survenaient, autoriseraient les prêteurs à solliciter le remboursement anticipé de tous les prêts en cours et à mettre fin à leurs engagements. Un changement de contrôle de Pernod Ricard a des conséquences analogues à un cas de défaut sous réserve du respect de certains délais d'usage prévus en l'espèce. Selon le Contrat de Crédit, un changement de contrôle est constitué si toute personne ou groupe de personnes (autre que la Société Paul Ricard ou des personnes y étant liées) agissant de concert (comme défini par l'article L.233-10 du Code de commerce), prend le contrôle de la Société Pernod Ricard (au sens de l'article L.233-3 I et II du Code de commerce).

Le Groupe Pernod Ricard ayant atteint un objectif de performance précis (qualifié, aux termes du Contrat de Crédit, de « Suspension Test » atteint en juin 2006), certains engagements contractuels restrictifs du Contrat de Crédit ont pu être levés, ou demeurent mais dans des conditions

plus souples. Ainsi, (i) certains engagements de respecter divers ratios financiers ne s'appliquent plus à l'exception d'un unique engagement de ce type qui perdure (ii) les filiales de Pernod Ricard n'ont plus l'obligation de fournir de garanties, (iii) certaines restrictions contractuelles concernant le montant des dettes, les acquisitions, les investissements, les prêts et les joint-ventures ont été levées et (iv) certaines restrictions concernant les cessions s'appliquent dans des limites moins restrictives. De plus, certains avenants ont été signés avec les prêteurs, dont un avenant en juillet 2007 ayant permis une diminution de la marge applicable aux prêts en cours.

### **Stolichnaya**

Le 15 novembre 2000, les filiales Allied Domecq International Holdings B.V. et Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc. ont conclu un Contrat de Cession de Marques, de Fourniture et de Distribution avec Spirits International NV et S.P.I. Spirits (Cyprus) Limited, ci-après désignés conjointement « SPI Spirits ». En vertu de ce contrat, SPI Spirits a désigné Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc. comme distributeur exclusif aux États-Unis de ses différents produits vodka, distribués sous les marques « Stolichnaya », « Stoli » et « Priviet ». Les sociétés du groupe Allied Domecq se sont engagées à acheter un nombre minimum de caisses pendant la durée du contrat et à faire un investissement important en ce qui concerne la commercialisation, la vente et la distribution des produits vodka de SPI Spirits. Le 24 novembre 2004, le groupe Allied Domecq a conclu des contrats avec SPI Spirits visant à confier au groupe Allied Domecq la commercialisation et la distribution du portefeuille de marques de vodka « Stolichnaya » sur des marchés de l'Union européenne, en Amérique latine, dans la région Asie-Pacifique et en Afrique.

Un nouveau contrat a été signé le 21 septembre 2005 entre Allied Domecq International Holdings B.V., Allied Domecq Spirits & Wine USA Inc, Spirits International NV, S.P.I. Spirits (Cyprus) Limited et Pernod Ricard. Ce nouveau contrat, en contrepartie d'un paiement de 125 millions de dollars américains de Pernod Ricard à SPI Spirits, comporte les éléments suivants :

- ▶ Pernod Ricard se voit attribuer les droits de distribution exclusifs de « Stolichnaya » (dans les territoires où SPI Spirits possède ces droits) et d'autres marques du portefeuille de SPI Spirits. Cela correspond à la sécurisation des droits détenus précédemment par Allied Domecq et qui étaient menacés par des clauses de changement de contrôle dans les anciens contrats entre Allied Domecq et SPI Spirits ;
- ▶ Pernod Ricard et SPI Spirits sont convenus d'entamer des discussions pour une éventuelle acquisition de la marque par Pernod Ricard, si SPI Spirits décide à l'avenir de céder cette marque. Pernod Ricard bénéficie d'une période d'exclusivité pour discuter avec SPI Spirits d'une possible acquisition de la marque ou toute autre forme de partenariat de long terme. Une part significative du paiement effectué serait déduite de l'éventuel prix d'acquisition de la marque ;

- ▶ Pernod Ricard a un droit de préemption, concernant aussi bien le renouvellement des droits de distribution à l'issue des contrats actuels, que l'acquisition du contrat Stolichnaya, au cas où SPI Spirits déciderait de vendre la marque.

La durée de validité de ce nouveau contrat est calée sur celle des contrats existants entre SPI Spirits et Allied Domecq, c'est-à-dire pour une période allant jusqu'au 31 décembre 2010.

### **Jinro**

Le 15 février 2000, Jinro Ballantine's Company Ltd a été créée en Corée du Sud. Le capital social de cette dernière est détenu à hauteur de 70 % par Allied Domecq (Holdings) Limited « Allied Domecq » et 30 % par Jinro Limited, l'un des plus grands producteurs et distributeurs de spiritueux en Corée du Sud. Par ailleurs, Allied Domecq a acquis une participation de 70 % dans Jinro Ballantine's Import Company Ltd, détenue à hauteur de 30 % par Korea Wines and Spirits Company Ltd. La valeur totale de la participation d'Allied Domecq à hauteur de 70 % dans ces deux sociétés s'élevait à 103 millions de livres sterling. La première de ces deux sociétés mettait en bouteille et distribuait la marque « Imperial Whisky » tandis que la seconde importait et distribuait des marques du portefeuille international d'alcools bruns d'Allied Domecq. Par ailleurs, les droits de distribution de spiritueux, hors alcools bruns, ont été transférés à Jinro Ballantine's Import Company Ltd en avril 2004. En avril – mai 2003, Jinro Limited a fait l'objet d'une procédure de redressement judiciaire. Jinro Limited n'ayant pas réussi à redresser sa situation dans les 180 jours, Allied Domecq lui a adressé une notification de résiliation du contrat de joint-venture. L'affaire est actuellement pendante en appel devant la Cour Suprême de Corée.

### **Suntory**

En 1988, Allied Domecq a conclu une série d'accords avec Suntory Ltd, l'une des plus grandes sociétés de production et de distribution de spiritueux au Japon. Une des dispositions de ces accords portait sur la création d'une société de joint-venture au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Ltd détient 50,01 % du capital et des droits de vote. Les droits exclusifs de distribution de certaines marques d'Allied Domecq au Japon ont été attribués à Suntory Allied Ltd jusqu'au 31 mars 2029.

Suntory Allied Ltd est gérée conjointement par Pernod Ricard, venant aux droits et obligations d'Allied Domecq, et Suntory Ltd.



## Obligations à taux fixe 2013 Obligations à taux variable 2011

Pernod Ricard a émis le 6 décembre 2006 un emprunt obligataire représenté par des obligations à taux fixe et des obligations à taux variable (les obligations à taux fixe, avec les obligations à taux variable, les « Obligations »), d'une valeur nominale par obligation de 50 000 euros, soit un montant nominal global de 550 000 000 d'euros pour les obligations à taux fixe et 300 000 000 d'euros pour les obligations à taux variable. Les Obligations sont admises aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg.

Les obligations à taux fixe portent intérêts au taux annuel de 4,625 %, payables à terme échu le 6 décembre de chaque année. Les obligations à taux variable portent intérêts à un taux variable, payable trimestriellement à terme échu le 6 mars, 6 juin, 6 septembre et 6 décembre de chaque année. Le taux d'intérêt variable annuel est égal au taux EURIBOR 3 mois auquel est ajoutée une marge de 0,50 % par année.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de Pernod Ricard, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, de Pernod Ricard. Pernod Ricard s'est en outre engagé à n'accorder aucune garantie au titre d'obligations ou d'autres valeurs mobilières admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé à moins que les Obligations bénéficient de garanties similaires ou ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

L'intégralité des Obligations sera remboursable le 6 décembre 2013 pour les obligations à taux fixe et le 6 juin 2011 pour les obligations à taux variable. Les porteurs d'Obligations peuvent demander le remboursement anticipé des Obligations en cas de changement de contrôle. Pernod Ricard a également la faculté ou l'obligation, selon les cas, de rembourser les Obligations de manière anticipée pour des raisons fiscales.

En outre, les Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement en cas de survenance d'un des cas de défaillance suivants : (i) le défaut de paiement par Pernod Ricard de quelque montant que ce soit au titre des Obligations, (ii) le défaut par Pernod Ricard d'exécuter ou de se conformer à l'une quelconque de ses obligations au titre des Obligations, (iii) la survenance d'un cas de défaillance ou le défaut de paiement, au titre de toute autre dette, d'un montant excédant 75 000 000 d'euros, (iv) la cession de l'ensemble des actifs, la cessation de l'activité ou la mise en œuvre d'une dissolution ou liquidation de Pernod Ricard, ou (v) la nomination d'un mandataire *ad hoc* ou la mise en place d'une procédure de conciliation, de liquidation judiciaire ou de cession totale de l'entreprise à l'encontre de Pernod Ricard.

Les termes et conditions des Obligations ont fait l'objet d'un prospectus en date du 4 décembre 2006 visé par la Commission de Surveillance du Secteur Financier et disponible sur le site Internet de la Bourse de Luxembourg ([www.bourse.lu](http://www.bourse.lu)).

## Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L.225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont les suivants :

- ▶ restriction statutaire à l'exercice des droits de vote : voir section « Conditions d'exercice du droit de vote » de la partie « Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital » du document de référence ;
- ▶ accords entre actionnaires dont la Société a connaissance : voir section "Pactes d'actionnaires" de la partie « Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital » du document de référence ;
- ▶ pouvoirs du Conseil d'Administration pour l'émission d'actions ou de valeurs mobilières : voir section « Capital autorisé mais non émis » de la partie « Renseignements de caractère général concernant l'émetteur et son capital » du document de référence.

## Risques industriels et environnementaux

La politique industrielle et environnementale de Pernod Ricard vise notamment à maîtriser ses risques majeurs :

- ▶ le risque incendie ou plus rarement d'explosion, lié au stockage et à la manipulation de produits spiritueux inflammables. Ce risque est présent, compte tenu des volumes stockés, dans les sites comportant des chais de vieillissement de nos eaux-de-vie, et parfois dans les sites d'assemblage et de conditionnement. Parmi ces sites, 7 sont classés Seveso « seuil haut » en raison des volumes d'alcool en vieillissement stockés ou en cours de manipulation (volumes supérieurs à 50 000 tonnes) : 1 en Irlande et 6 en Écosse. Dans ces chais, le risque d'explosion est très faible du fait du stockage de l'alcool en faibles contenants (fûts de chêne de capacité variant de 200 à 500 litres en atmosphère confinée). Pour les autres sites, le risque faible également, est maîtrisé notamment par la ventilation des cuves et des locaux de production ;
- ▶ les conséquences éventuelles d'un incendie sur l'activité du site touché (risque de perte d'exploitation pouvant s'ajouter au risque de dommages aux biens) ou sur son environnement (effet « domino » en interne, pollution des sols, impact sur le voisinage, etc.) ;
- ▶ le risque de contamination produit. Soucieux de proposer à ses consommateurs des produits d'une qualité irréprochable, le Groupe porte notamment une attention particulière à la prévention du risque d'intrusion de corps étrangers solides, tels que débris de verre, dans ses bouteilles ;
- ▶ le risque de pollution des sols, de rivière ou des nappes phréatiques par épandage accidentel.

Cette politique de maîtrise des risques consiste en :

### Amélioration continue de la protection des sites

Le Risk Manager Technique, rattaché à la Direction QSE du Groupe, coordonne un programme annuel de visites d'ingénieries effectuées par nos assureurs et effectuées des visites techniques complémentaires, avec selon le cas, l'appui de notre courtier.

Les sites significatifs (dont la valeur assurée dépasse 50 millions d'euros) font l'objet d'un suivi annuel, après la première visite d'évaluation initiale.

Les autres sites font l'objet d'une visite au moins tous les trois ans.

À ce titre, 49 sites ont été visités en 2006/2007.

Les nouveaux sites significatifs venant de Allied Domecq ont d'ores et déjà fait l'objet d'une visite initiale et d'une visite de suivi.

Ces visites d'ingénierie basées sur l'analyse et l'identification des risques dommages liés à notre activité débouchent sur une cotation du risque (risk mark) et sur une liste de recommandations axées à la fois sur la prévention du risque et l'amélioration de la protection des sites.

Un plan d'amélioration est établi pour chaque site sur la base de ces recommandations hiérarchisées en fonction de leur priorité et comprend :

- ▶ des actions de prévention et de sensibilisation aux meilleures mesures de protection. Pour exemple, la campagne de sensibilisation sur la réduction du risque d'ignition (risque de provoquer un incendie), s'est concrétisée par l'utilisation systématique de la thermographie infrarouge (repérage par caméra d'une surchauffe anormale dans un circuit électrique – câblerie, armoires), mais également par le fait que nos sites sont désormais non fumeurs ;
- ▶ des investissements en protection avec la mise en place d'installation d'extinction automatique (eau, gaz selon les cas). Le site de Manzanares (Espagne) a ainsi investi dans la protection par sprinklers de son nouvel entrepôt, mais également de ses anciens bâtiments de stockage des produits finis. De même, la remise à niveau en cours de l'installation de protection de notre unité de production de Brandy en Arménie, s'est complétée par la protection de la salle de mise en bouteilles. Ces investissements sont réalisés en concertation et selon les prescriptions de nos assureurs ;
- ▶ la mise en place de plans d'urgence testés régulièrement afin de réagir en cas de sinistres ainsi que des exercices réguliers d'évacuation.

Le Risk Manager Technique conseille et assiste les filiales pour la réalisation des plans d'amélioration, dans le cadre de visite d'évaluation ou de demande d'assistance. Ceci se concrétise également par le partage de bonnes pratiques du Groupe, directement ou par l'intermédiaire d'un site intranet dédié. Ce site permet la diffusion des recommandations de prévention du Groupe (dont thermographie infrarouge, permis de feu, utilisation des panneaux sandwichs où il est requis d'utiliser des panneaux non combustibles).

Les nouveaux projets (création, extension de site, ou modifications pouvant modifier le niveau de risque) font l'objet d'une concertation avec nos assureurs pour les doter dès l'origine de moyens de protections performants. Cela a été, par exemple, le cas pour Martell à Chanteloup dans le cadre d'un projet d'extension de chais de vieillissement, ou chez Mumm à Reims dans le cadre de l'extension de la cuverie.

## Réduction du risque de perte d'exploitation

D'une manière générale, la répartition de nos activités dans plus de 100 sites industriels, ainsi que des stocks inhérents aux circuits de distribution tendent à réduire ce risque de perte de continuité d'activité de production et de livraison à nos clients.

Un recensement de tous les scénarii pouvant provoquer une perte d'exploitation pour l'une de nos marques fortement contributives a été réalisé.

À partir de cet état des lieux, une étude a été lancée avec les Propriétaires de Marques concernés pour valider l'existence d'une solution permettant la continuité d'activité ou mettre en place les « back up » nécessaires.

## Garantie de qualité des produits

La maîtrise de la qualité des produits passe également par la maîtrise des risques de contamination produits. Des guides de bonnes pratiques sont élaborés en concertation avec les experts des filiales (notamment pour la maîtrise du risque de particules de verre ou de contamination chimique) et leur application est évaluée dans le cadre des audits croisés organisés par la Direction QSE.

Avec l'aide de notre assureur, un consultant spécialisé assiste les filiales pour tester et améliorer leurs procédures de rappel produits. Il est prévu d'y consacrer 23 jours par exercice.

## Prévention du risque pollution

Le Groupe est assuré également contre les risques environnementaux pouvant toucher des tierces parties et a mis en place des plans d'action visant à prévenir ces risques.

La réduction du risque d'épandage accidentel a fait l'objet d'un groupe de travail qui a développé un guide de bonnes pratiques. Ceci s'est traduit, par exemple, par la construction d'un bassin de rétention attenant aux nouveaux chais en cours de construction de notre site de Midleton (Irlande).

Une mise à jour de ce guide est planifiée dans le courant du prochain exercice.



## Assurances et couvertures des risques

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels il est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximum de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par un responsable assurance, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par un responsable du suivi de la prévention des risques.

## Assurances souscrites

Pour la couverture des principaux risques, Pernod Ricard a mis en place des programmes d'assurance internationaux auxquels adhèrent toutes les filiales du Groupe sauf exception du fait de contraintes réglementaires inhérentes au pays ou de conditions plus intéressantes offertes par le marché local. Ces programmes regroupent les couvertures suivantes :

- ▶ Dommages aux biens et pertes d'exploitation consécutives.
- ▶ Responsabilités civiles exploitation/produits.
- ▶ Responsabilité civile des mandataires sociaux.
- ▶ Frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle.
- ▶ Dommages en cours de transport (et séjour).
- ▶ Assurance-crédit pour la couverture des créances clients.
- ▶ Fraude.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (exemples : assurance des vignobles en Argentine et en Australie, assurance des flottes automobiles, etc.).

## Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites <sup>(1)</sup>
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	Garanties : tous risques (sauf exclusion) <b>Base d'indemnisation :</b> ▶ valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ; ▶ prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en prix de revient ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ; ▶ perte d'exploitation avec une période d'indemnisation comprise entre 12 et 24 mois selon les sociétés. <b>Limite d'indemnisation :</b> Limite de 450 millions d'euros pour le site de Midleton (Irlande) et de 360 millions d'euros pour les autres. Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 0,8 million d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 4 millions d'euros par an.
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	Couverture tous risques (sauf exclusion) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Contamination de produit	Garantie souscrite pour les frais de retrait, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination de produits livrés : 20 millions d'euros en contamination accidentelle et 40 millions d'euros en contamination criminelle.
Responsabilité civile des mandataires sociaux	Couverture à hauteur de 125 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	Couverture à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.
Crédit	Garantie de 50 millions d'euros couvrant principalement les filiales françaises du Groupe et les filiales de Pernod Ricard Europe.
Fraude	Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

## Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion de l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité

Dans l'hypothèse d'un accident technologique engageant la responsabilité de Pernod Ricard ou d'une société du Groupe, ce ou ces derniers s'appuieront sur leurs courtiers et assureurs qui constitueront notamment une cellule de crise associant l'ensemble des prestataires nécessaires. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.





# Comptes consolidés

<b>175</b>	<b>Compte de résultat consolidé annuel</b>
<b>176</b>	<b>Bilan consolidé annuel</b>
<b>178</b>	<b>Tableau de variation des capitaux propres annuels</b>
<b>178</b>	<b>Tableau des flux de trésorerie consolidés annuels</b>
<b>180</b>	<b>Annexe aux comptes consolidés</b>
180	Note 1. – Principes et méthodes comptables
188	Note 2. – Faits marquants de l'exercice
188	Note 3. – Périmètre de consolidation
188	Note 4. – Information sectorielle
189	Note 5. – Résultat financier
190	Note 6. – Autres produits et charges opérationnels
190	Note 7. – Impôt sur les bénéfices
191	Note 8. – Résultat par action
191	Note 9. – Charges par nature
192	Note 10. – Immobilisations incorporelles et goodwill
193	Note 11. – Immobilisations corporelles
194	Note 12. – Actifs financiers non courants
195	Note 13. – Stocks et en-cours
195	Note 14. – Détail des créances d'exploitation
196	Note 15. – Provisions
201	Note 16. – Passifs financiers
203	Note 17. – Dérivés de taux et de change
205	Note 18. – Dettes d'exploitation
205	Note 19. – Notes sur le tableau des flux de trésorerie
205	Note 20. – Capitaux propres
206	Note 21. – Paiements en actions
208	Note 22. – Engagements hors bilan et litiges
211	Note 23. – Parties liées
211	Note 24. – Événements post-clôture
212	Note 25. – Liste des principales sociétés consolidées
<b>215</b>	<b>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés</b>

# Comptes consolidés

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 en date du 29 avril 2004, les comptes consolidés relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2006 figurant dans le rapport financier du document de référence 2006 du Groupe sont inclus par référence dans le présent document.

## Compte de résultat consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007	Notes
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>6 066</b>	<b>6 443</b>	
Coût des ventes	(2 488)	(2 616)	
<b>Marge brute</b>	<b>3 578</b>	<b>3 827</b>	
Frais publi-promotionnels et de distribution	(1 248)	(1 341)	
<b>Contribution après frais publi-promotionnels</b>	<b>2 330</b>	<b>2 486</b>	
Frais commerciaux et généraux	(1 075)	(1 039)	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>1 255</b>	<b>1 447</b>	
Autres produits et charges opérationnels	(126)	20	6
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 129</b>	<b>1 467</b>	
Coût de la dette financière nette	(319)	(332)	5
Autres produits et charges financiers	(91)	(20)	5
<b>Résultat financier</b>	<b>(410)</b>	<b>(351)</b>	
Impôt sur les bénéfices	(108)	(260)	7
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	2	1	
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>613</b>	<b>856</b>	
Résultat net des activités abandonnées	57	0	
<b>Résultat net</b>	<b>670</b>	<b>856</b>	
Dont :			
- Part des minoritaires	31	25	
- Part du Groupe	639	831	
<b>Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)</b>	<b>6,28</b>	<b>7,87</b>	8
<b>Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)</b>	<b>6,08</b>	<b>7,73</b>	8
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action de base (en euros)	5,72	7,87	8
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (hors activités abandonnées) par action après dilution (en euros)	5,54	7,73	8



## Bilan consolidé annuel

### Actif

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007	Notes
<b>En valeurs nettes</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	8 028	7 836	10
<i>Goodwill</i>	3 527	3 477	10
Immobilisations corporelles	1 637	1 675	11
Actifs biologiques	53	60	
Actifs financiers non courants	142	121	12
Titres mis en équivalence	10	2	
Actifs d'impôt différé	821	839	7
<b>Actifs non courants</b>	<b>14 218</b>	<b>14 010</b>	
<b>Actifs courants</b>			
Stocks et en-cours	3 327	3 563	13
Créances clients et comptes rattachés	1 160	1 228	14
Actifs d'impôt exigible	230	91	
Autres actifs courants	294	145	
Instruments dérivés courants	84	51	
Trésorerie et équivalents de trésorerie	447	383	16
<b>Actifs courants</b>	<b>5 542</b>	<b>5 462</b>	
<b>Total actifs</b>	<b>19 760</b>	<b>19 472</b>	

## Passif

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007	Notes
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	292	340	
Primes d'émission	2 539	2 053	
Réserves et écarts de conversion	2 230	3 067	
Résultat net part du Groupe	639	831	
<b>Capitaux propres Groupe</b>	<b>5 700</b>	<b>6 290</b>	20
<b>Intérêts minoritaires</b>	<b>172</b>	<b>168</b>	
<b>Total capitaux propres</b>	<b>5 872</b>	<b>6 458</b>	
<b>Passifs non courants</b>			
Provisions non courantes	707	534	15
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	1 009	773	15
Passifs d'impôt différé	2 264	2 326	7
Emprunt obligataire	1 705	2 511	16
Instruments dérivés non courants	58	73	16
Autres passifs financiers non courants	4 534	3 938	16
<b>Total passifs non courants</b>	<b>10 277</b>	<b>10 155</b>	
<b>Passifs courants</b>			
Provisions courantes	458	355	15
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	1 731	1 773	18
Passif d'impôt exigible	795	198	
Autres passifs courants	127	141	
Autres passifs financiers courants	500	375	16
Instruments dérivés courants		16	
<b>Total passifs courants</b>	<b>3 610</b>	<b>2 859</b>	
<b>Total passifs et capitaux propres</b>	<b>19 760</b>	<b>19 472</b>	



## Tableau de variation des capitaux propres annuels

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'auto-contrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Intérêts minoritaires	Total capitaux propres
<b>Situation ouverture 01.07.2005</b>	<b>219</b>	<b>38</b>	<b>2 711</b>	<b>(9)</b>	<b>(138)</b>	<b>(290)</b>	<b>2 530</b>	<b>35</b>	<b>2 565</b>
Écarts de conversion					(112)		(112)		(112)
Couverture d'investissement net en devises					114		114		114
Juste valeur des couvertures de flux de trésorerie, nette d'impôt différé				62			62		62
<b>Résultats reconnus directement en capitaux propres</b>				<b>62</b>	<b>2</b>		<b>64</b>		<b>64</b>
<b>Résultat consolidé de l'exercice</b>			<b>639</b>				<b>639</b>	<b>31</b>	<b>670</b>
Total des produits et charges comptabilisés			639	62	2		703	31	734
Augmentation de capital	73	2 501	(27)				2 548		2 548
Charges liées aux plans de stock-options			21				21		21
Acquisition/cession de titres d'auto-contrôle						(20)	(20)		(20)
Dividendes et acomptes attribués			(92)				(92)	(21)	(113)
Variations de périmètre							0	127	127
Autres mouvements			10				10		10
<b>Situation clôture 30.06.2006</b>	<b>292</b>	<b>2 539</b>	<b>3 261</b>	<b>53</b>	<b>(135)</b>	<b>(309)</b>	<b>5 700</b>	<b>172</b>	<b>5 872</b>
<b>Situation ouverture 01.07.2006</b>	<b>292</b>	<b>2 539</b>	<b>3 261</b>	<b>53</b>	<b>(135)</b>	<b>(309)</b>	<b>5 700</b>	<b>172</b>	<b>5 872</b>
Reclassement <sup>(1)</sup>			(176)		176		0	0	0
Écarts de conversion					0		0	(0)	(0)
Couverture d'investissement net en devises					164		164		164
Juste valeur des couvertures de flux de trésorerie, nette d'impôt différé				(21)			(21)		(21)
<b>Résultats reconnus directement en capitaux propres</b>				<b>(21)</b>	<b>165</b>		<b>145</b>	<b>(0)</b>	<b>144</b>
<b>Résultat consolidé de l'exercice</b>			<b>831</b>				<b>831</b>	<b>25</b>	<b>856</b>
Total des produits et charges comptabilisés			831	(21)	165		976	25	1 001
Incidence de la transmission universelle de patrimoine de Santa Lina	(10)	(462)	451			21	0		0
Augmentation de capital	58	(24)					34		34
Charges liées aux plans de stock-options			29				29		29
Acquisition/cession de titres d'auto-contrôle						(25)	(25)		(25)
Dividendes et acomptes attribués			(355)				(355)	(29)	(384)
Variations de périmètre			(17)		(39)		(57)	(4)	(60)
Autres mouvements			(13)				(13)	4	(10)
<b>Situation clôture 30.06.2007</b>	<b>340</b>	<b>2 053</b>	<b>4 012</b>	<b>32</b>	<b>167</b>	<b>(313)</b>	<b>6 290</b>	<b>168</b>	<b>6 458</b>

(1) Conformément à l'option IFRS 1 retenue par le Groupe de remettre à zéro les écarts de conversion au 1<sup>er</sup> juillet 2004.

## Tableau des flux de trésorerie consolidés annuels

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007	Notes
<b>Trésorerie provenant des opérations d'exploitation</b>			
Résultat net part du Groupe	639	831	
Intérêts minoritaires	31	25	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	(2)	(1)	
(Produits) charges financiers	410	351	5
(Produits) charges d'impôt	108	260	7
Résultat des activités abandonnées	(57)	0	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	148	149	
Variation nette des provisions	(7)	(303)	
Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations incorporelles	23	3	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	(3)	(0)	
Variation de juste valeur des actifs biologiques	2	(1)	
Résultat des cessions d'actifs	(325)	(30)	6
Charges liées aux plans de stock-options	21	29	21
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	238	(149)	19
Intérêts financiers versés	(337)	(374)	
Intérêts financiers reçus		12	
Impôts versés	(175)	(743)	
Impôts reçus		11	
<b>Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation</b>	<b>713</b>	<b>69</b>	
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(338)	(242)	19
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	301	102	19
Acquisitions d'immobilisations financières	(9 123)	(41)	19
Cessions d'immobilisations financières	6 487	8	19
<b>Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>	<b>(2 674)</b>	<b>(173)</b>	
<b>Trésorerie provenant des opérations de financement</b>			
Dividendes et acomptes versés	(113)	(251)	20
Autres variations des capitaux propres	24	34	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	8 277	1 449	19
Remboursements d'emprunts	(5 904)	(1 217)	19
(Acquisition)/Cession de titres d'auto-contrôle	(20)	(25)	
<b>Variation nette de la trésorerie provenant des opérations de financement</b>	<b>2 265</b>	<b>(9)</b>	
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie (avant effet devises)</b>	<b>305</b>	<b>(113)</b>	
Incidence des écarts de conversion	7	49	
<b>Augmentation (diminution) de la trésorerie (après effet devises)</b>	<b>312</b>	<b>(64)</b>	
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	135	447	
Trésorerie nette à la clôture de l'exercice	447	383	



# Annexe aux comptes consolidés

Pernod Ricard est une Société Anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son siège au 12, place des États-Unis à Paris 16<sup>e</sup> et est cotée à la Bourse de Paris. Les comptes consolidés annuels reflètent la situation comptable de Pernod Ricard et de ses filiales (le « Groupe »). Ils sont présentés en euros arrondis au million le plus proche.

Le Groupe exerce ses activités dans la vente de Vins & Spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté les comptes consolidés annuels au 30 juin 2007, le 19 septembre 2007.

## Note 1. – Principes et méthodes comptables

### 1. Principes de préparation des comptes consolidés annuels et référentiel comptable

Du fait de sa cotation dans un pays de l'Union européenne et conformément au règlement CE 1606/2002, les comptes consolidés annuels du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne. Ces normes comprennent les normes approuvées par l'*International Accounting Standards Board* (IASB), c'est-à-dire les normes IFRS, les IAS (*International Accounting Standards*) et leurs interprétations émanant de l'*International Financial Reporting Interpretations Committee* (IFRIC) ou de l'ancien *Standing Interpretations Committee* (SIC). Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2007 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2006, à l'exception des normes et interprétations adoptées par l'Union européenne applicables à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2006 (cf. note 1.2.).

L'exercice de référence du Groupe est du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.

### 2. Évolution du référentiel comptable

Les normes et interprétations suivantes sont devenues applicables pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2007 :

- ▶ Amendement de la norme IAS 19 (avantages du personnel : gains et pertes actuariels, plans multiemployeurs et informations à fournir). L'option permet la reconnaissance immédiate dans les capitaux propres des gains et des pertes actuariels reconnus sur l'exercice. Le Groupe a maintenu à ce stade la reconnaissance des gains et pertes actuariels suivant la méthode du corridor comme au 30 juin 2006.
- ▶ IAS 21 révisée (effets des variations des cours des monnaies étrangères). Cette révision a modifié le traitement comptable des écarts de change en matière d'investissement dans une entreprise étrangère.
- ▶ Amendement de la norme IAS 39 (option juste valeur). Selon cet amendement, sous certaines conditions, une entreprise peut, dès sa comptabilisation initiale, désigner un actif ou un passif financier comme un instrument financier évalué à sa juste valeur par résultat. Cet amendement n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés annuels.
- ▶ Amendement de la norme IAS 39 (couverture des flux de trésorerie relatifs aux transactions intragroupe futures). Cet amendement permet, dans les comptes consolidés, de désigner comme élément couvert contre le risque de change, dans une relation de couverture de flux de trésorerie, une transaction future intragroupe en devises sous certaines conditions. Cet amendement n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés annuels.
- ▶ IFRIC 4 (contrats de location) qui permet de déterminer si certaines transactions qui n'ont pas la forme légale de contrats de location doivent néanmoins être comptabilisées selon les dispositions de la norme IAS 17 « Contrats de location ». Cette interprétation n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés annuels.
- ▶ IFRIC 8 (champ d'application de la norme IFRS 2), qui porte sur la comptabilisation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions, pour lesquelles tout ou partie des biens ou services rendus ne sont pas spécifiquement identifiés. Cette interprétation n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés annuels.
- ▶ IFRIC 9 (réestimation des dérivés incorporés) qui impose à une entité de réexaminer si un dérivé incorporé devrait être séparé du contrat hôte sous-jacent uniquement en cas de modifications du contrat. Cette interprétation n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés annuels.

Les normes et interprétations suivantes devenues applicables pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2007 ne s'appliquent pas aux activités du Groupe :

- ▶ Amendement de la norme IAS 39 (contrats de garantie financière).
- ▶ IFRS 6 (prospection et évaluation de ressources minérales).
- ▶ Les amendements des normes IFRS 1 (première adoption des normes internationales d'information financière) et IFRS 6 relatifs à la présentation des informations comparatives.
- ▶ IFRS 4 révisé (contrats d'assurance).
- ▶ IFRIC 5 (droits aux intérêts émanant de fonds de gestion dédiés au démantèlement, à la remise en état et à la réhabilitation de l'environnement).
- ▶ IFRIC 6 (passifs résultant de la participation à un marché spécifique – déchets d'équipements électriques et électroniques).
- ▶ IFRIC 7 (application de l'approche du retraitement dans le cadre de la norme IAS 29, information financière dans les économies hyperinflationnistes).

Les comptes consolidés annuels ne tiennent pas compte :

- ▶ Des projets de normes et interprétations qui ne sont encore qu'à l'état d'exposés sondages à l'IASB et à l'IFRIC, à la date de clôture.
- ▶ Des nouvelles normes, révisions de normes existantes et interprétations publiées par l'IASB mais non encore approuvées par le Comité de la Réglementation Comptable européen à la date de clôture des comptes consolidés annuels. Il s'agit en particulier des normes IAS 23 (coûts d'emprunts) et IFRS 8 (segments opérationnels) et des interprétations IFRIC 12 (accords de concessions de services) et IFRIC 13 (programmes de fidélité clients) qui ne trouvent pas à s'appliquer pour le Groupe.
- ▶ Des normes et interprétations publiées par l'IASB, adoptées au niveau européen à la date de clôture mais d'application obligatoire au titre des exercices ouverts postérieurement au 1<sup>er</sup> juillet 2006. Il s'agit en particulier de la norme IFRS 7 (instruments financiers : informations à fournir) et de l'amendement de la norme IAS 1 portant sur les informations à fournir sur le capital. Il s'agit également des interprétations de la norme IFRIC 10 (information financière intermédiaire et dépréciation) et de la norme IFRIC 11 (actions propres et transactions intragroupes) pour lesquelles il n'est pas attendu d'impact significatif pour le Groupe.

### 3. Périmètre et méthodes de consolidation

Les comptes consolidés annuels incluent les états financiers de la Société mère, Pernod Ricard S.A., ainsi que ceux des entités contrôlées par la mère : « les filiales ». Le contrôle s'entend comme le pouvoir de diriger les politiques financières et opérationnelles d'une entreprise afin d'obtenir des avantages de ses activités, indépendamment de son pourcentage de participation. Les intérêts minoritaires dans l'actif net des filiales consolidées sont identifiés séparément des capitaux propres de la Société mère. Les intérêts minoritaires comprennent le montant de ces intérêts minoritaires à la date du regroupement d'entreprises d'origine et la part des minoritaires dans les variations des capitaux propres depuis la date du regroupement.

Les transactions réciproques ainsi que les résultats internes relatifs à des sociétés consolidées sont éliminés.

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable sont consolidées par mise en équivalence.

## 4. Bases d'évaluation

Les états financiers sont établis selon le principe du coût historique, à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs évalués conformément aux règles édictées par les normes IFRS.

## 5. Principales sources d'incertitudes relatives aux estimations et jugements de la Direction

### Estimations

L'établissement des comptes consolidés, conformément aux règles édictées par les IFRS, implique que la Direction du Groupe procède à un certain nombre d'estimations et retienne certaines hypothèses qui ont une incidence sur les montants portés à l'actif et au passif, et sur les montants portés aux comptes de produits et charges au cours de l'exercice. Ces estimations font l'hypothèse de la continuité d'exploitation et sont établies en fonction des informations disponibles lors de leur établissement. Les estimations peuvent être révisées si les circonstances sur lesquelles elles étaient fondées évoluent ou par suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

### Goodwills et immobilisations incorporelles

Comme indiqué en note 1.7, outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux goodwills et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie (les marques par exemple), il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indice de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les dépréciations éventuelles résultent d'un calcul de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou de valeurs de marché des actifs concernés. Ces calculs nécessitent d'utiliser des hypothèses sur les conditions de marché dont les évolutions peuvent conduire à des résultats différents de ceux estimés initialement. Le montant net des goodwills est, respectivement, de 3 477 millions d'euros et de 3 527 millions d'euros au 30 juin 2007 et au 30 juin 2006. Les autres actifs incorporels (principalement marques) représentent un montant net, respectivement, de 7 836 millions d'euros et de 8 028 millions d'euros au 30 juin 2007 et au 30 juin 2006.



Les données et hypothèses utilisées pour le test de dépréciation des goodwill et immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie, pour les Unités génératrices de trésorerie (UGT) sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill au 30.06.2007	Valeur nette comptable des marques et autres immobilisations incorporelles au 30.06.2007	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation	Période d'actualisation des flux de trésorerie	Taux de croissance
France	Valeur d'utilité	220	468	6,7 %	Infinie	De - 2 % à 2 %
Europe	approchée selon	1 208	2 935	6,9 %	Infinie	De - 2 % à 2 %
Amériques	la méthode des flux	1 192	2 605	7,2 %	Infinie	De - 2 % à 2 %
Asie/Reste du Monde	de trésorerie actualisés	857	1 828	7,4 %	Infinie	De - 2 % à 2 %

### Provisions pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi

Comme indiqué en note 1.19, le Groupe participe à des régimes de retraites à cotisations ou à prestations définies. De plus, certains autres avantages postérieurs à l'emploi tels que l'assurance-vie et la couverture médicale (principalement aux États-Unis et au Royaume-Uni) font également l'objet de provisions. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la note 15.

L'ensemble de ces engagements est calculé en fonction de calculs actuariels reposant sur des hypothèses telles que le taux d'actualisation, le retour sur investissement des placements dédiés à ces régimes, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel et les tables de mortalité.

Ces hypothèses sont généralement mises à jour annuellement. Les hypothèses retenues pour l'arrêté des comptes au 30 juin 2007 et leurs modalités de détermination sont détaillées en note 15. Le Groupe estime que les hypothèses actuarielles retenues sont appropriées et justifiées mais les modifications qui y seront faites dans le futur peuvent cependant avoir un impact significatif sur le montant des engagements ainsi que sur le résultat du Groupe.

Une variation d'un point du taux d'augmentation des frais médicaux aurait pour effet une variation de l'ordre de 15 millions d'euros sur le montant de l'engagement au titre de la couverture maladie postérieure à l'emploi.

### Impôts différés

Comme indiqué en note 1.22, les actifs d'impôt différé comptabilisés résultent pour l'essentiel des déficits fiscaux reportables et des différences temporelles déductibles entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs. Les actifs relatifs au report en avant des pertes fiscales sont reconnus s'il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels ces pertes fiscales pourront être imputées. Au 30 juin 2007, le montant des actifs d'impôt différé est de 839 millions d'euros et est détaillé en note 7. L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Le Groupe fait une analyse des éléments positifs et négatifs lui permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables.

### Provisions

Comme indiqué en note 15, le Groupe est impliqué dans le cadre de ses activités courantes dans un certain nombre de litiges. Dans certains cas, les sommes demandées par les plaignants sont significatives et les procédures judiciaires peuvent prendre plusieurs années. Dans ce cadre, les provisions sont déterminées selon la meilleure estimation du Groupe du montant qui sera décaissé en fonction des informations disponibles – notamment de la part des conseils juridiques. Toute modification des hypothèses peut avoir un effet significatif sur le montant de la provision comptabilisée. La valeur comptable de ces provisions à la date de clôture est détaillée dans la note 15.

### Jugements

En l'absence de normes ou interprétations applicables à une transaction spécifique, la Direction du Groupe fait usage de jugement pour définir et appliquer les méthodes comptables qui permettront d'obtenir des informations pertinentes et fiables dans le cadre de l'établissement des états financiers.

## 6. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises, intervenus à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2004, sont comptabilisés selon la méthode de l'acquisition, par application de la norme IFRS 3 (regroupements d'entreprises). Les actifs, passifs et passifs éventuels identifiables de l'entité acquise sont comptabilisés à leur juste valeur à la date d'acquisition, après une période d'évaluation d'une durée maximale de 12 mois à compter de la date d'acquisition. Le coût d'acquisition est évalué à la juste valeur des actifs remis, des capitaux propres émis et des passifs encourus ou assumés à la date de l'acquisition, augmentés de tous les coûts directement attribuables à l'acquisition. L'excédent entre le coût d'acquisition et la part du Groupe dans la juste valeur des actifs, passifs et passifs éventuels identifiables est comptabilisé en goodwill et est soumis à des tests de dépréciation, au minimum annuellement, et dès lors qu'un indicateur de perte de valeur est identifié. Les goodwill relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'entité acquise.

## 7. Goodwills et immobilisations incorporelles

### Goodwills

Les goodwill font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indicateur de perte de valeur est identifié. Pour ce test, les goodwill sont ventilés par zone géographique sur la base de regroupements d'actifs à la date de chaque regroupement d'entreprises. Ces regroupements d'actifs correspondent à des ensembles d'actifs générant conjointement des flux de trésorerie identifiables et largement indépendants. Les modalités des tests de perte de valeur des regroupements d'actifs sont détaillées dans la note 1.9. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat de l'exercice.

### Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. Elles sont amorties linéairement, à l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, sur leur durée d'utilité, en général jusqu'à cinq ans, et sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

### Marques reconnues dans le cadre de regroupements d'entreprises

La valeur d'entrée des marques acquises est déterminée sur la base d'un calcul actuariel des profits futurs ou selon la méthode des redevances et correspond à la juste valeur des marques à la date d'acquisition. Dans la mesure où les marques du Groupe constituent des immobilisations à durée de vie indéfinie, celles-ci ne sont pas amorties mais font l'objet d'un test de dépréciation annuel systématique et dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

## 8. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont détaillées par composant. L'amortissement est calculé selon le mode linéaire ou, dans certains cas, selon le mode dégressif, appliqué à la durée d'utilisation estimée. Cette durée d'utilité est revue régulièrement. Les immobilisations corporelles sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les durées moyennes d'amortissement retenues pour les principaux types d'immobilisations sont les suivantes :

Constructions.....	15 à 50 ans
Installations, matériel et outillage.....	5 à 15 ans
Autres immobilisations .....	3 à 5 ans

Conformément à la norme IAS 17, les biens acquis au moyen d'un contrat de location-financement sont immobilisés, en contrepartie de la reconnaissance d'une dette, lorsque les contrats de location ont pour effet de transférer au Groupe la quasi-totalité des risques et des avantages inhérents à la propriété de ces biens. Les immeubles ayant fait l'objet de cession-bail font l'objet d'un retraitement similaire.

Les charges d'amortissements des immobilisations corporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

## 9. Perte de valeur des actifs immobilisés

Conformément à la norme IAS 36, les actifs immobilisés incorporels ou corporels font l'objet de tests de perte de valeur dès lors qu'un indicateur de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (goodwills et marques). Lorsque la valeur nette comptable de ces actifs immobilisés devient durablement supérieure au montant le plus élevé entre leur valeur d'utilité et leur valeur de marché, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel.

Les actifs soumis aux tests de perte de valeur sont regroupés au sein d'Unités Génératrices de Trésorerie (UGT), correspondant à des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation génère des flux de trésorerie identifiables. Les UGT s'identifient aux actifs liés aux marques du Groupe et sont réparties selon les quatre secteurs géographiques définis par le Groupe, sur la base des destinations des produits.

Lorsque la valeur recouvrable d'une UGT est inférieure à sa valeur nette comptable, une perte de valeur est comptabilisée en résultat opérationnel. La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la valeur de marché et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée selon des projections de profits sur une période de 20 ans établies d'après les outils de prévision du management (pour les trois premières années) et d'une estimation sur les années suivantes sur la base des tendances long terme par marché des marques concernées. Le calcul prend en compte une valeur terminale dont la détermination dépend du profil de croissance et de rentabilité de chaque marque. Le taux d'actualisation utilisé tient compte de la répartition géographique des profits.

Le taux d'actualisation retenu pour ces calculs est un taux après impôt, appliqué à des flux de trésorerie après impôt et correspond au coût moyen pondéré du capital qui s'élève à 7,1 % au 30 juin 2007 et à 8,4 % au 30 juin 2006. Un taux d'actualisation différent a été retenu pour prendre en compte les risques spécifiques à certains marchés ou zones géographiques dans la détermination des flux de trésorerie. Les hypothèses retenues en terme d'évolution du chiffre d'affaires et de valeurs terminales sont raisonnables et conformes aux données de marché disponibles pour chacune des UGT. Des tests de dépréciation complémentaires sont effectués si des événements ou des circonstances particulières indiquent une perte de valeur potentielle.



## 10. Méthodes de conversion

### 10.1 Monnaie de présentation des comptes consolidés

Les comptes consolidés annuels du Groupe sont établis en euros, qui est la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société mère.

### 10.2 Monnaie fonctionnelle

La monnaie fonctionnelle d'une entité est la monnaie de l'environnement économique dans lequel cette entité opère principalement. Dans la majorité des cas, la monnaie fonctionnelle correspond à la monnaie locale. Cependant, dans certaines entités, une monnaie fonctionnelle différente de la monnaie locale peut être retenue dès lors qu'elle reflète la devise des principales transactions et de l'environnement économique de l'entité.

### 10.3 Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont converties dans la monnaie fonctionnelle au cours du jour de la transaction. Les actifs et passifs non monétaires libellés en monnaies étrangères sont comptabilisés au cours historique en vigueur à la date de transaction. À chaque arrêté comptable, les actifs et passifs monétaires libellés en monnaies étrangères sont convertis au cours de clôture. Les différences de change en résultant sont comptabilisées dans le résultat de la période, à l'exception des différences de change liées aux dettes affectées aux couvertures d'actifs nets en devises de filiales consolidées. Ces dernières sont comptabilisées directement en capitaux propres, en écarts de conversion, jusqu'à la cession de l'investissement net. Les différences de change liées à des opérations d'exploitation sont enregistrées dans le résultat opérationnel de la période ; les différences de change liées à des opérations de financement sont comptabilisées en résultat financier ou en capitaux propres.

### 10.4 Conversion des états financiers des filiales dont la monnaie fonctionnelle est différente de l'euro (monnaie de présentation)

Le bilan est converti en euros au taux de change en vigueur à la clôture de l'exercice. Le résultat et les flux de trésorerie sont convertis sur la base des taux de change moyens. Les différences résultant de la conversion des états financiers de ces filiales sont enregistrées en écarts de conversion au sein des capitaux propres. Lors de la cession d'une entité étrangère, les différences de conversion antérieurement comptabilisées en capitaux propres sont comptabilisées en résultat.

## 11. Frais de recherche et développement

Dans le cadre des activités du Groupe, conformément à la norme IAS 38 (immobilisations incorporelles), les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception de certains frais de développement qui remplissent les critères de capitalisation prévus par la norme. L'application de ce principe n'a pas conduit le Groupe à capitaliser un montant significatif de frais de développement au cours des exercices clos les 30 juin 2007 et 30 juin 2006.

## 12. Actifs détenus en vue de la vente et activités abandonnées

Conformément à la norme IFRS 5 (actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées), les actifs et passifs détenus en vue de leur cession ne sont plus amortis et sont présentés séparément au bilan pour une valeur représentant le plus faible montant entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Un actif est considéré comme détenu en vue de la vente quand sa valeur comptable sera recouvrée principalement par le biais d'une vente et non d'une utilisation continue. Pour que tel soit le cas, l'actif doit être disponible en vue de sa vente immédiate et sa vente doit être hautement probable. Une activité abandonnée représente une activité ou une zone géographique significative pour le Groupe faisant soit l'objet d'une cession soit d'un classement en actif détenu en vue d'une vente. Les éléments du bilan relatifs à ces activités abandonnées sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés annuels. Les éléments du résultat relatifs à ces activités abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif pour le Groupe.

## 13. Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement hors frais financiers. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à 1 an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

## 14. Agriculture

La norme IAS 41 (actifs biologiques) couvre le traitement comptable des activités impliquant des actifs biologiques (par exemple, la vigne) destinés à la vente ou des produits agricoles (par exemple, le raisin). La norme IAS 41 a été spécifiquement adaptée au traitement comptable de la vigne et du raisin, qui constituent les principales activités agricoles du Groupe. Un traitement comptable similaire s'applique cependant aux autres actifs biologiques (par exemple, les champs d'agave). La norme IAS 41 prévoit que les actifs biologiques (vignobles) et leur production (récoltes) soient comptabilisés à leur juste valeur diminuée des frais estimés du point de vente, dès lors qu'il est possible d'obtenir un référentiel de prix fiable, par exemple en faisant référence à un marché actif. Les variations de juste valeur sont enregistrées dans le compte de résultat. Les terrains sur lesquels sont plantés les actifs biologiques sont évalués conformément à la norme IAS 16.

## 15. Passifs financiers et instruments dérivés

Les normes IAS 32 et IAS 39 portant sur les instruments financiers ont été appliquées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2004.

### 15.1 Instruments financiers dérivés

En application de la norme IAS 39 révisée (instruments financiers : comptabilisation et évaluation), tous les instruments dérivés doivent être reflétés au bilan à leur juste valeur, déterminée sur la base de modèles d'évaluation reconnus sur le marché ou de cotations externes d'établissements financiers.

Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert sont enregistrées en résultat sur la même période. Si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie « efficace » du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la variation de valeur de la partie « inefficace » du dérivé est enregistrée directement en résultat. Si l'instrument dérivé est désigné comme une couverture d'un investissement net en monnaie étrangère, la variation de valeur de la partie « efficace » de l'instrument dérivé est enregistrée dans les capitaux propres et la variation de la partie considérée comme « inefficace » est comptabilisée en résultat.

### 15.2 Passifs financiers

Les emprunts et passifs financiers sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, sur la base du taux d'intérêt effectif. Ce calcul inclut tous les frais et commissions prévus au contrat entre les parties. Selon cette méthode, les frais directement attribuables à l'acquisition de la dette financière sont comptabilisés en résultat sur la base du taux d'intérêt effectif.

## 15.3 Instruments hybrides

Certains instruments financiers contiennent à la fois une composante de dette financière et une composante de capitaux propres. Les différentes composantes de ces instruments sont comptabilisées dans les capitaux propres et dans les emprunts et dettes financières pour leurs parts respectives, conformément à la norme IAS 32 révisée (instruments financiers : informations à fournir et présentation). Ainsi, si un instrument financier comporte différents composants ayant, certains, des caractéristiques de dette et d'autres, de capitaux propres, l'émetteur doit classer ces différents composants séparément les uns des autres. Un même instrument doit être, le cas échéant, présenté pour partie en dette et pour partie en capitaux propres. Cette catégorie d'instruments comprend les instruments financiers créant une dette pour l'émetteur et octroyant au porteur une option pour convertir cette dette en un instrument de capitaux propres de l'émetteur. Lorsque, le montant nominal de l'instrument hybride est alloué entre sa composante dette et sa composante capitaux propres, la part capitaux propres est définie comme la différence entre la valeur nominale de l'émission et la composante dette. La composante dette, quant à elle, est calculée comme la valeur de marché d'une dette ayant des caractéristiques similaires mais ne comportant pas de composante capitaux propres.

## 16. Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres mis en équivalence, les actifs financiers disponibles à la vente, les prêts et créances sur participation et les autres immobilisations financières.

### 16.1 Actifs financiers disponibles à la vente

Il s'agit des participations du Groupe dans des sociétés non consolidées et des valeurs mobilières ne satisfaisant pas aux critères de classement en tant que titres de placement de trésorerie. Lors de leur comptabilisation initiale, ils sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition. Aux dates de clôture, les titres disponibles à la vente sont évalués à leur juste valeur, quand celle-ci peut être évaluée de manière fiable. Les variations de juste valeur sont comptabilisées directement en capitaux propres sauf lorsque la perte de valeur par rapport au coût d'acquisition historique est assimilée à une perte de valeur significative et prolongée. Lors de la cession des actifs financiers disponibles à la vente, les variations de juste valeur sont reprises par résultat. La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. Les critères généralement retenus sont : le cours de Bourse, la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

### 16.2 Prêts et créances

Cette catégorie comprend principalement les créances rattachées à des participations, des avances en compte courant consenties à des entités non consolidées ou dont les titres sont mis en équivalence ou non consolidés et des dépôts de garantie.



## 17. Actions d'autocontrôle

Les actions propres sont comptabilisées à l'acquisition en diminution des fonds propres et les variations de valeur ne sont pas enregistrées. Lorsque les actions d'autocontrôle sont cédées, toute différence entre le coût d'acquisition et la juste valeur au jour de la cession est enregistrée en variation des capitaux propres et ne contribue pas au résultat de la période.

## 18. Trésorerie et équivalents de trésorerie

Conformément à la norme IAS 7 (tableau des flux de trésorerie), la trésorerie et les équivalents de trésorerie présentés à l'actif et au passif du bilan et figurant dans les tableaux des flux de trésorerie consolidés regroupent les éléments de trésorerie immédiatement disponibles ou convertibles en trésorerie en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. La trésorerie est composée de la trésorerie en banque, la caisse, les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et les Sicav et fonds communs de placement monétaires soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Les équivalents de trésorerie correspondent à des placements à court terme, d'une durée inférieure à trois mois. Les découverts bancaires, étant assimilés à un financement, sont également exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

## 19. Provisions

### 19.1 Nature des passifs provisionnés

Conformément à la norme IAS 37 (provisions, passifs éventuels et actifs éventuels), les provisions pour risques et charges sont comptabilisées pour faire face à des sorties de ressources probables, estimées et résultant d'obligations actuelles issues d'événements passés. Dans le cas où il existe une obligation potentielle résultant d'événements passés mais dont l'occurrence n'est pas probable ou dont l'estimation n'est pas fiable, ces passifs éventuels sont indiqués dans les engagements du Groupe. Les montants provisionnés sont évalués en tenant compte des hypothèses les plus probables ou en utilisant des méthodes statistiques selon la nature des obligations. Les provisions comprennent notamment :

- ▶ les provisions pour restructurations ;
- ▶ les provisions pour retraites et autres avantages assimilés ;
- ▶ les provisions pour litiges (fiscaux, juridiques, sociaux).

### 19.2 Provisions pour restructuration

Le coût des actions de restructuration est intégralement provisionné dans l'exercice et inscrit en résultat en « autres produits et charges opérationnels » lorsqu'il est significatif et résulte d'une obligation du Groupe, vis-à-vis de tiers, ayant pour origine la décision prise par l'organe compétent et matérialisée avant la date d'arrêté des comptes par l'annonce de cette décision aux tiers concernés. Ce coût correspond essentiellement aux indemnités de licenciement, aux préretraites, aux coûts des préavis non effectués et coûts de formation des personnes devant partir et aux autres coûts liés aux fermetures de sites. Les mises au rebut d'immobilisations, dépréciations de stocks et autres actifs, ainsi que les autres coûts (déménagement, formation des personnes mutées, etc.) liés directement à des mesures de restructuration, sont également comptabilisés dans les coûts de restructuration. Les montants provisionnés correspondant à des prévisions de décaissements futurs à effectuer dans le cadre des plans de restructuration sont évalués pour leur valeur actuelle lorsque l'échéancier des paiements est tel que l'effet de la valeur temps est jugé significatif.

### 19.3 Provisions pour retraites et autres avantages long terme consentis aux salariés

En accord avec les législations nationales, les engagements du Groupe se composent :

- ▶ d'avantages long terme postérieurs à l'emploi consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, retraites, frais médicaux, etc.) ;
- ▶ d'avantages long terme pendant l'emploi consentis aux employés.

#### Régimes à cotisations définies

Les cotisations à payer sont comptabilisées en charges lorsqu'elles deviennent exigibles. Le Groupe n'étant pas engagé au-delà de ces cotisations, aucune provision n'est constatée au titre des régimes à cotisations définies.

#### Régimes à prestations définies

Pour les régimes à prestations définies, la méthode des unités de crédit projetées est utilisée pour valoriser la valeur actualisée au titre des prestations définies, le coût des services rendus au cours de l'exercice et, le cas échéant, des services passés. Le calcul est effectué à chaque clôture et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation, taux de rendement attendu sur actifs) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie). Les actifs de couverture sont évalués à leur valeur de marché à chaque clôture. La provision comptabilisée au bilan correspond à la valeur actualisée de l'obligation au titre des prestations définies, ajustée des coûts des services passés non reconnus et des écarts actuariels, et nette de la juste valeur des actifs de couverture. Des

écarts actuariels se créent essentiellement lorsque les estimations diffèrent de la réalité (par exemple sur la valeur attendue des actifs par rapport à leur valeur réelle à la clôture) ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires). Dans le cas d'avantages long terme pendant l'emploi (du type médailles du travail), les écarts sont provisionnés intégralement à chaque arrêté de comptes. Dans les autres cas, ces écarts ne sont provisionnés qu'à partir du moment où, pour un régime donné, ils représentent plus de 10 % de la valeur la plus élevée entre le montant actualisé de l'obligation et la juste valeur des actifs de couverture (principe du « corridor »). La constitution de la provision s'effectue linéairement sur le nombre moyen d'années d'activité restant à effectuer par les salariés du régime concerné (amortissement d'écarts actuariels). La charge comptabilisée au titre des obligations décrites ci-dessus intègre :

- ▶ la charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ;
- ▶ le coût financier ;
- ▶ le produit correspondant au rendement prévu des actifs du régime ;
- ▶ la charge ou le produit correspondant à l'amortissement d'écarts actuariels positifs ou négatifs ;
- ▶ le coût des services passés ; comptabilisé selon un mode linéaire, sur la durée moyenne restant à courir jusqu'à ce que les droits correspondants soient acquis au personnel ;
- ▶ la charge ou le produit lié aux modifications des régimes ou à la mise en place de nouveaux régimes ;
- ▶ la charge ou le produit lié à toute réduction ou liquidation de régime.

La charge représentative de l'évolution des engagements nets au titre des pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi est comptabilisée dans le résultat opérationnel ou le résultat financier selon la nature du sous-jacent.

Le Groupe ne participe pas à des régimes multiemployeurs.

## 20. Chiffre d'affaires

Les produits des activités ordinaires sont évalués à la juste valeur de la contrepartie reçue ou à recevoir, nette des remises commerciales ou rabais et des taxes relatives aux ventes. Le chiffre d'affaires est comptabilisé lorsque les risques et avantages inhérents à la propriété sont transférés, généralement à la date du transfert du titre de propriété.

### 20.1 Coûts de prestation commerciale

En application de la norme IAS 18 (produits des activités ordinaires), certains coûts de prestations commerciales, comme les programmes de publicité en coopération avec les distributeurs, les coûts de référencement des nouveaux produits et les actions promotionnelles sur les lieux de vente, viennent en réduction du chiffre d'affaires s'il n'existe pas de service séparable dont la juste valeur puisse être mesurée de manière fiable.

## 20.2 Droits et taxes

En application de la norme IAS 18, certains droits d'importation en Asie sont classés en coût des ventes ; ces droits n'étant pas spécifiquement refacturés aux clients (comme l'est par exemple la vignette sécurité sociale en France).

## 20.3 Escomptes

En application de la norme IAS 18, les escomptes de caisse accordés pour les règlements anticipés ne sont pas considérés comme des transactions financières mais constituent une déduction du chiffre d'affaires hors droits et taxes (CA HDT).

## 21. Contribution après frais publi-promotionnels, résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels

La contribution après frais publi-promotionnels inclut la marge brute et les charges liées à la commercialisation. Le résultat opérationnel courant correspond à l'indicateur utilisé pour apprécier la performance opérationnelle du Groupe. Il exclut les autres produits et charges opérationnels tels que les coûts liés à l'acquisition d'Allied Domecq (restructuration, intégration et autres coûts associés, etc.), les plus ou moins-values de cession suite aux opérations intervenues à la suite de l'acquisition d'Allied Domecq, ainsi que d'autres charges opérationnelles non récurrentes. Ces autres produits et charges opérationnels ont été exclus du résultat opérationnel courant car le Groupe estime que ces éléments n'ont qu'une faible valeur prédictive compte tenu de leur caractère inhabituel et matériel. La nature de ces autres produits et charges opérationnels est détaillée en note 6.

## 22. Impôts différés

Les impôts différés sont calculés sur l'ensemble des différences temporaires entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé, et sont déterminés selon la méthode du report variable. Les effets des modifications des taux d'imposition sont inscrits dans les capitaux propres ou dans le résultat de l'exercice au cours duquel le changement de taux est décidé. Des actifs d'impôt différé sont inscrits au bilan dans la mesure où il est plus probable qu'improbable qu'ils soient récupérés au cours des années ultérieures. Les actifs et passifs d'impôt différé ne sont pas actualisés. Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte des prévisions de résultats fiscaux futurs.

## 23. Paiement fondé sur des actions

Conformément à l'option offerte par la norme IFRS 1, le Groupe applique la norme IFRS 2 (paiement fondé sur des actions), à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2004 à tous les instruments octroyés après le 7 novembre 2002 et non encore acquis au 1<sup>er</sup> juillet 2004. Le Groupe applique cette norme aux transactions dont le paiement et le règlement sont fondés sur des actions, et aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions et qui sont réglées en trésorerie.



En application de cette norme, les options de souscription ou d'achat d'actions accordées aux salariés sont évaluées à leur juste valeur, laquelle juste valeur doit être constatée dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice par les salariés, en contrepartie d'une augmentation des capitaux propres. Les droits à l'appréciation d'actions, qui seront réglés sous forme de trésorerie, sont évalués à leur juste valeur, constatée en résultat, par contrepartie du passif encouru. Ce passif est réévalué à chaque date de clôture jusqu'à son règlement.

La juste valeur des options et des droits a été déterminée en utilisant le modèle de valorisation binomiale en fonction des caractéristiques du plan et des données de marché à la date d'attribution et sur la base d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

## 24. Résultats par action

Les résultats nets par action de base et après dilution sont calculés à partir du nombre moyen pondéré d'actions en circulation, déduction faite du nombre moyen pondéré des éléments dilutifs.

Le calcul du résultat par action après dilution tient compte de l'impact potentiel de l'exercice de l'ensemble des instruments dilutifs (tels que les options d'achat et de souscription d'actions, les emprunts convertibles, etc.) sur le nombre théorique d'actions. Lorsque les fonds sont recueillis à la date de l'exercice des droits rattachés aux instruments dilutifs, la méthode dite « du rachat d'actions » est utilisée pour déterminer le nombre théorique d'actions à prendre en compte. Lorsque les fonds sont recueillis à la date d'émission des instruments dilutifs, le résultat net est retraité du montant net d'impôt des frais financiers relatifs à ces instruments.

## Note 2. – Faits marquants de l'exercice

Le 6 décembre 2006, Pernod Ricard S.A. a émis des obligations pour un montant total de 850 millions d'euros. Cette opération a permis le refinancement d'une partie du crédit syndiqué mis en place dans le cadre de l'acquisition d'Allied Domecq.

Le Groupe a poursuivi sa réorganisation amorcée depuis l'acquisition d'Allied Domecq.

## Note 3. – Périmètre de consolidation

Le Groupe a racheté à Corby les parts que Corby détenait dans Tia Maria Limited et Tia Maria International Limited, portant le pourcentage de participation du Groupe dans ces deux sociétés à 100 %.

Par ailleurs, la société Jinro Ballantine's Import Co a été liquidée en juillet 2006. Le Groupe détenait 70 % de cette société.

Aucune autre acquisition ou cession significative n'a eu lieu au cours de l'exercice.

## Note 4. – Information sectorielle

Le Groupe est organisé en quatre segments primaires qui sont les zones géographiques : France, Europe, Amériques et Asie/Reste du monde. Suite à ses différentes restructurations, le Groupe s'est recentré autour d'une seule activité : la vente de vins et spiritueux. Les éléments de résultat et de bilan sont répartis entre les secteurs sur la base de la destination des ventes ou des profits. Les données par segment géographique suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés. Les transferts entre secteurs sont réalisés à des prix de marché. Les produits, charges et résultats sectoriels incluent les transactions avec les autres secteurs qui sont éliminées en consolidation.

Les segments géographiques présentés sont identiques à ceux figurant dans l'information fournie au Conseil d'Administration.

Le management évalue la performance des secteurs à partir du chiffre d'affaires et de la contribution après frais publi-promotionnels, définie comme la marge brute diminuée des frais publi-promotionnels et des frais de distribution.

30.06.2006 En millions d'euros	France	Europe	Amériques	Asie/Reste du monde	Élimination des comptes intercompagnies	Non alloué	Total
Produits sectoriels	795	2 488	2 059	2 130			7 472
Dont produits intersegments	141	474	378	413			1 406
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>654</b>	<b>2 014</b>	<b>1 681</b>	<b>1 717</b>			<b>6 066</b>
Marge brute	482	1 207	1 005	884			3 578
Contribution après frais publi-promotionnels	304	814	672	540			2 330
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>109</b>	<b>408</b>	<b>352</b>	<b>260</b>			<b>1 129</b>
Actifs sectoriels	2 688	41 410	12 721	8 099	(45 319)		19 599
Actifs non alloués <sup>(1)</sup>						161	161
<b>Total actifs</b>							<b>19 760</b>
Acquisition de marques	365	2 071	2 175	1 558			6 169
Investissements industriels	35	129	82	92			338
<b>Charges d'amortissements et de dépréciation</b>	<b>14</b>	<b>49</b>	<b>38</b>	<b>39</b>			<b>140</b>
Passifs sectoriels	2 365	40 134	10 485	6 110	(45 319)		13 775
Passifs non alloués <sup>(2)</sup>						113	113
<b>Total passifs</b>							<b>13 888</b>
<b>Actifs nets</b>	<b>323</b>	<b>1 276</b>	<b>2 236</b>	<b>1 989</b>	<b>0</b>	<b>48</b>	<b>5 872</b>

30.06.2007 En millions d'euros	France	Europe	Amériques	Asie/Reste du monde	Élimination des comptes intercompagnies	Non alloué	Total
Produits sectoriels	832	2 658	2 199	2 365			8 054
Dont produits intersegments	150	567	413	481			1 611
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>682</b>	<b>2 091</b>	<b>1 786</b>	<b>1 884</b>			<b>6 443</b>
Marge brute	493	1 291	1 036	1 007			3 827
Contribution après frais publi-promotionnels	306	890	689	601			2 486
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>128</b>	<b>586</b>	<b>383</b>	<b>370</b>			<b>1 467</b>
Actifs sectoriels	3 028	11 011	10 472	8 581	(13 742)		19 349
Actifs non alloués <sup>(1)</sup>						123	123
<b>Total actifs</b>							<b>19 472</b>
Acquisition de marques							
Investissements industriels	22	85	51	65			222
<b>Charges d'amortissements et de dépréciation</b>	<b>20</b>	<b>77</b>	<b>46</b>	<b>59</b>			<b>202</b>
Passifs sectoriels	2 513	9 672	8 421	6 150	(13 742)		13 013
Passifs non alloués							
<b>Total passifs</b>							<b>13 013</b>
<b>Actifs nets</b>	<b>514</b>	<b>1 339</b>	<b>2 051</b>	<b>2 431</b>		<b>123</b>	<b>6 458</b>

(1) Les actifs non alloués comprennent principalement les actifs financiers non courants.  
(2) Les passifs non alloués comprennent principalement certains passifs d'impôt différé.

## Note 5. – Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Coût de la dette financière nette	(319)	(332)
Autres produits financiers courants	11	11
Autres charges financières courantes	(42)	(20)
<b>Résultat financier courant</b>	<b>(350)</b>	<b>(341)</b>
Écarts de change	(22)	(8)
Autres éléments financiers non courants	(38)	(2)
<b>Résultat financier total</b>	<b>(410)</b>	<b>(351)</b>

Le coût de la dette financière est principalement constitué des charges financières sur les emprunts obligataires, le crédit syndiqué et les billets de trésorerie.

Les autres produits et charges financiers courants se composent de commissions de structuration et de placement, ainsi que de produits et charges liés aux engagements de retraite.

Les autres éléments financiers non courants sont, au 30 juin 2006, essentiellement les charges financières liées à la conversion anticipée de l'OCEANE pour 34 millions d'euros.



## Note 6. – Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Charges nettes de restructuration et d'intégration	(387)	(31)
Plus ou moins-value sur cessions d'actifs	326	31
Autres charges et produits non courants	(65)	20
<b>Autres produits et charges opérationnels</b>	<b>(126)</b>	<b>20</b>

Au 30 juin 2006 et au 30 juin 2007, les coûts de restructuration et d'intégration concernent essentiellement les réorganisations engagées suite à l'acquisition d'Allied Domecq.

Les plus ou moins-values sur cessions d'actifs sont principalement constituées, au 30 juin 2006, des plus-values de cession de The Old Bushmills Distillery et de Seagram Vodka ainsi que de la moins-value de cession de la marque Larios.

Le Groupe a acquis des droits de distribution exclusifs de la marque de vodka Stolichnaya, pour une durée de cinq ans, ainsi que des droits de préemption sur le renouvellement des droits de distribution et sur l'acquisition de la marque. À ce titre, le Groupe a versé, en septembre 2005, 155 millions de dollars américains (ou 131 millions d'euros), dont 40 millions de dollars américains pour les droits de distribution et 85 millions de dollars américains pour les droits d'exclusivité et de préemption. Une partie des 85 millions de dollars américains versés au titre des droits d'exclusivité et de préemption ne pourra pas être imputée sur un éventuel rachat futur de la marque et a donc été comptabilisée en charge au 30 juin 2006, à hauteur de 30 millions de dollars américains (25 millions d'euros) ; le solde, soit 55 millions de dollars américains, a été déprécié au 30 juin 2007, car il n'est plus hautement probable que ces droits soient utilisés dans le futur.

Dans le cadre du rachat d'Allied Domecq, les stocks de produits finis acquis ont été ajustés à leur juste valeur. L'impact de cette acquisition sur les stocks de produits finis constitue un élément non récurrent et spécifique et a été entièrement comptabilisé en autre charge opérationnelle au 30 juin 2006, ces stocks ayant été écoulés à cette date.

## Note 7. – Impôt sur les bénéfices

### Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Impôt exigible	(290)	(240)
Impôt différé	183	(20)
<b>Total</b>	<b>(108)</b>	<b>(260)</b>

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Marges en stocks	67	97
Écart d'évaluation sur actifs	97	93
Provisions pour retraites	308	230
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	349	420
<b>Total actifs d'impôt différé</b>	<b>821</b>	<b>839</b>
Amortissements dérogatoires	66	41
Écart d'évaluation sur actifs et passifs	2 122	2 152
Autres	76	133
<b>Total passifs d'impôt différé</b>	<b>2 264</b>	<b>2 326</b>

Les impôts différés calculés sur des éléments des capitaux propres comprennent au 30 juin 2007 les impôts différés sur les couvertures de flux de trésorerie de Pernod Ricard Finance pour un montant de (2) millions d'euros et les impôts différés sur les couvertures d'investissements nets d'EVC pour 6 millions d'euros.

### Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Résultat opérationnel	1 129	1 467
Résultat financier	(410)	(351)
<b>Base d'imposition</b>	<b>719</b>	<b>1 115</b>
<b>Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France (34,43 %)</b>	<b>(247)</b>	<b>(384)</b>
Impact des différences de taux d'imposition	130	83
Incidence des reports déficitaires utilisés	14	21
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit	7	6
Autres impacts	(12)	14
<b>Charge d'impôt effective</b>	<b>(108)</b>	<b>(260)</b>
<b>Taux effectif d'impôt</b>	<b>15 %</b>	<b>23 %</b>

Les déficits fiscaux reportables non activés représentent une économie potentielle d'impôts de, respectivement, 25 et 36 millions d'euros au 30 juin 2007 et au 30 juin 2006. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2007 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables non activés (en millions d'euros)
2007	0
2008	1
2009	6
2010	1
2011	1
2012	0
Sans date de péremption	15
<b>Total</b>	<b>25</b>

## Note 8. – Résultat par action

Résultat net part du Groupe et résultat net des activités poursuivies par action :

	30.06.2006	30.06.2007
<b>Numérateur (en millions d'euros)</b>		
<b>Résultat net part du Groupe</b>	<b>639</b>	<b>831</b>
<b>Résultat net des activités poursuivies</b>	<b>582</b>	<b>831</b>
<b>Résultat des activités abandonnées</b>	<b>57</b>	<b>0</b>
<b>Dénominateur (en nombre d'actions)</b>		
Nombre moyen d'actions en circulation, y compris incidence de l'attribution d'actions gratuites en janvier 2007 <sup>(1)</sup>	101 876 570	105 658 736
Effet dilutif des stock-options	1 940 637	1 832 649
Effet dilutif de l'OCEANE	1 371 689	0
<b>Nombre moyen d'actions en circulation après dilution</b>	<b>105 188 896</b>	<b>107 491 385</b>
<b>Résultat par action (en euros)</b>		
<b>Résultat net part du Groupe par action de base</b>	<b>6,28</b>	<b>7,87</b>
<b>Résultat net part du Groupe par action après dilution</b>	<b>6,08</b>	<b>7,73</b>
Résultat net des activités poursuivies par action de base	5,72	7,87
Résultat net des activités poursuivies par action après dilution	5,54	7,73

(1) Le 16 janvier 2007, une action gratuite pour cinq actions anciennes détenues à cette date a été attribuée aux actionnaires. Conformément à la norme IAS 33 (résultat par action), l'effet dilutif de cette attribution gratuite d'actions a été pris en compte de manière rétrospective sur les deux périodes présentées.

## Note 9. – Charges par nature

Le résultat opérationnel inclut notamment les charges d'amortissements et de dépréciation et les charges de personnel suivantes :

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
<b>Total charges d'amortissements et de dépréciation</b>	<b>192</b>	<b>202</b>
Salaires et charges sociales	652	799
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	53	33
Charges liées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions et aux droits à l'appréciation d'actions	21	31
<b>Total charges de personnel</b>	<b>726</b>	<b>863</b>



## Note 10. – Immobilisations incorporelles et goodwill

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2006
	01.07.2005	Acquisitions	Dotations de la période	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	459	0	-	0	0	3 305	3 764
Marques	1 996	2	-	(157)	(146)	6 269	7 964
Autres immobilisations incorporelles	88	114	-	(46)	(7)	13	161
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 542</b>	<b>116</b>	<b>-</b>	<b>(202)</b>	<b>(153)</b>	<b>9 588</b>	<b>11 890</b>
Goodwill	(243)	-	0	0	(1)	6	(237)
Marques	(55)	-	(0)	0	1	(0)	(55)
Autres immobilisations incorporelles	(34)	-	(24)	8	1	7	(42)
<b>Amortissements/Dépréciations</b>	<b>(332)</b>	<b>-</b>	<b>(24)</b>	<b>8</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>(334)</b>
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>2 210</b>	<b>116</b>	<b>(24)</b>	<b>(195)</b>	<b>(153)</b>	<b>9 601</b>	<b>11 555</b>

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2007
	01.07.2006	Acquisitions	Dotations de la période	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Goodwill	3 764	0	-	0	(47)	0	3 718
Marques	7 964	0	-	(17)	(149)	(1)	7 797
Autres immobilisations incorporelles	161	18	-	(4)	(3)	17	190
<b>Valeurs brutes</b>	<b>11 890</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>(21)</b>	<b>(199)</b>	<b>16</b>	<b>11 704</b>
Goodwill	(237)	-	0	0	(4)	0	(241)
Marques	(55)	-	(0)	4	0	1	(50)
Autres immobilisations incorporelles	(42)	-	(61)	2	1	(0)	(100)
<b>Amortissements/Dépréciations</b>	<b>(334)</b>	<b>-</b>	<b>(61)</b>	<b>6</b>	<b>(2)</b>	<b>1</b>	<b>(391)</b>
<b>Immobilisations incorporelles nettes</b>	<b>11 555</b>	<b>18</b>	<b>(61)</b>	<b>(15)</b>	<b>(201)</b>	<b>16</b>	<b>11 313</b>

### Goodwill

Le 26 juillet 2005, Pernod Ricard a acquis Allied Domecq, dont les entités sont consolidées par intégration globale à compter de cette date. Le goodwill relatif à cette acquisition s'élevait à 3 318 millions d'euros au 30 juin 2006.

### Marques

Les marques sont constituées essentiellement des marques Allied Domecq (notamment Ballantine's, Malibu, Beefeater, Kahlúa, Mumm et Perrier-Jouët) et des marques Seagram (en particulier Chivas Regal, Martell, Seagram's Gin et The Glenlivet) reconnues dans le cadre de ces deux acquisitions.

### Autres immobilisations incorporelles

Le 9 septembre 2005, Pernod Ricard et SPI Group ont conclu un accord par lequel le Groupe a acquis les droits de distribution exclusifs de la marque de vodka Stolichnaya et de quelques autres marques sur les marchés sur lesquels SPI Group possède les droits de ces marques, en particulier les États-Unis. Ces droits sont acquis pour une durée de cinq ans, jusqu'au 31 décembre 2010. Par ailleurs, le Groupe possède un droit de préemption sur le renouvellement du contrat de distribution et sur l'acquisition de la marque Stolichnaya, dans le cas où SPI Group déciderait de la céder. Les droits de distribution et de préemption détenus par Pernod Ricard dans la marque Stolichnaya et les autres marques détenues par SPI Group ont été acquis pour un montant de 125 millions de dollars américains (106 millions d'euros), dont 40 millions de dollars américains sont amortis sur cinq ans.

Le Groupe n'est dépendant d'aucun brevet ou licence spécifique.

## Note 11. – Immobilisations corporelles

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2006
	01.07.2005	Acquisitions	Dotations de la période	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Terrains	56	4	-	(4)	(11)	255	300
Constructions	495	24	-	(52)	(13)	216	671
Installations techniques	847	68	-	(91)	(48)	282	1 059
Autres immobilisations corporelles	260	13	-	(113)	(11)	91	240
Immobilisations en cours	57	101	-	(1)	(6)	(14)	137
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	1	3	-	(1)	0	(1)	3
<b>Valeurs brutes</b>	<b>1 716</b>	<b>214</b>	<b>-</b>	<b>(262)</b>	<b>(87)</b>	<b>829</b>	<b>2 409</b>
Terrains	(7)	-	(1)	0	0	4	(4)
Constructions	(228)	-	(21)	15	4	7	(223)
Installations techniques	(488)	-	(84)	52	23	32	(465)
Autres immobilisations corporelles	(140)	-	(17)	56	6	14	(80)
<b>Amortissements/Provisions</b>	<b>(863)</b>	<b>-</b>	<b>(124)</b>	<b>124</b>	<b>34</b>	<b>57</b>	<b>(773)</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>853</b>	<b>214</b>	<b>(124)</b>	<b>(138)</b>	<b>(54)</b>	<b>886</b>	<b>1 637</b>

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2007
	01.07.2006	Acquisitions	Dotations de la période	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Terrains	300	2	-	(5)	11	3	310
Constructions	671	16	-	(33)	13	29	696
Installations techniques	1 059	43	-	(102)	42	100	1 141
Autres immobilisations corporelles	240	26	-	(46)	6	6	233
Immobilisations en cours	137	131	-	(1)	3	(149)	120
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	3	3	-	(2)	0	(1)	3
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 409</b>	<b>222</b>	<b>-</b>	<b>(190)</b>	<b>75</b>	<b>(14)</b>	<b>2 502</b>
Terrains	(4)	-	(2)	1	(0)	0	(6)
Constructions	(223)	-	(19)	15	(5)	(1)	(233)
Installations techniques	(465)	-	(88)	62	(22)	5	(509)
Autres immobilisations corporelles	(80)	-	(23)	33	(3)	(6)	(80)
<b>Amortissements/Provisions</b>	<b>(773)</b>	<b>-</b>	<b>(133)</b>	<b>110</b>	<b>(30)</b>	<b>(2)</b>	<b>(828)</b>
<b>Immobilisations corporelles nettes</b>	<b>1 637</b>	<b>222</b>	<b>(133)</b>	<b>(80)</b>	<b>45</b>	<b>(15)</b>	<b>1 675</b>



## Note 12. – Actifs financiers non courants

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2006
	01.07.2005	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Actifs financiers disponibles à la vente	450	15	-	(47)	(2)	59	476
Prêts et créances sur participation	46	2	-	(18)	28	(4)	53
<b>Valeurs brutes</b>	<b>496</b>	<b>17</b>	<b>-</b>	<b>(64)</b>	<b>26</b>	<b>54</b>	<b>529</b>
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(385)	-	0	(0)	(0)	25	(361)
Provisions prêts et créances sur participation	(37)	-	0	0	(0)	10	(26)
<b>Provisions</b>	<b>(422)</b>	<b>-</b>	<b>0</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>	<b>35</b>	<b>(387)</b>
<b>Actifs financiers non courants nets</b>	<b>74</b>	<b>17</b>	<b>0</b>	<b>(64)</b>	<b>25</b>	<b>89</b>	<b>142</b>

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2007
	01.07.2006	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Actifs financiers disponibles à la vente	476	20	-	(40)	(2)	26	480
Prêts et créances sur participation	53	2	-	(22)	0	(19)	15
<b>Valeurs brutes</b>	<b>529</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>(62)</b>	<b>(1)</b>	<b>7</b>	<b>495</b>
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(361)	-	(14)	31	0	(27)	(370)
Provisions prêts et créances sur participation	(26)	-	0	22	(0)	(0)	(5)
<b>Provisions</b>	<b>(387)</b>	<b>-</b>	<b>(14)</b>	<b>53</b>	<b>(0)</b>	<b>(27)</b>	<b>(375)</b>
<b>Actifs financiers non courants nets</b>	<b>142</b>	<b>22</b>	<b>(14)</b>	<b>(9)</b>	<b>(1)</b>	<b>(20)</b>	<b>121</b>

Les provisions sur les actifs financiers disponibles à la vente sont notamment constituées des joint-ventures Seagram dont les titres ont été totalement ou partiellement dépréciés en 2002 à la suite de l'acquisition de Seagram.

Les actifs financiers disponibles à la vente sont constitués de :

En millions d'euros	Quote-part de détention	Valeur nette comptable des titres 30.06.2006	Valeur nette comptable des titres 30.06.2007
Portugal Venture Limited	30,0 %	9	9
Actifs financiers en cours de liquidation ou de cession		1	0
Ventures Seagram	39,1 %	26	27
Autres actifs financiers disponibles à la vente		79	74
<b>Actifs financiers disponibles à la vente</b>		<b>115</b>	<b>110</b>

## Note 13. – Stocks et en-cours

La répartition des stocks et en-cours de production à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	01.07.2005	Mouvements de l'exercice				30.06.2006
		Variation des valeurs brutes	Variations des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	81	(4)	-	(2)	34	109
En-cours de biens	1 790	(62)	-	(60)	765	2 435
Stocks de marchandises	196	56	-	(12)	400	640
Produits finis	145	(101)	-	(9)	137	172
<b>Valeurs brutes</b>	<b>2 213</b>	<b>(111)</b>	<b>-</b>	<b>(83)</b>	<b>1 336</b>	<b>3 356</b>
Matières premières	(9)	-	(1)	-	3	(8)
En-cours de biens	(6)	-	(2)	1	(1)	(9)
Stocks de marchandises	(9)	-	0	1	1	(7)
Produits finis	(9)	-	2	-	2	(5)
<b>Dépréciations</b>	<b>(33)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>(28)</b>
<b>Stocks nets</b>	<b>2 179</b>	<b>(111)</b>	<b>(1)</b>	<b>(81)</b>	<b>1 341</b>	<b>3 327</b>

En millions d'euros	01.07.2006	Mouvements de l'exercice				30.06.2007
		Variation des valeurs brutes	Variations des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	109	18	-	1	6	135
En-cours de biens	2 435	116	-	59	226	2 836
Stocks de marchandises	640	41	-	6	(287)	399
Produits finis	172	(7)	-	2	86	253
<b>Valeurs brutes</b>	<b>3 356</b>	<b>169</b>	<b>-</b>	<b>67</b>	<b>31</b>	<b>3 622</b>
Matières premières	(8)	-	(1)	0	(4)	(12)
En-cours de biens	(9)	-	(6)	(0)	(5)	(20)
Stocks de marchandises	(7)	-	3	(1)	(8)	(12)
Produits finis	(5)	-	(0)	(0)	(10)	(15)
<b>Dépréciations</b>	<b>(28)</b>	<b>-</b>	<b>(4)</b>	<b>(1)</b>	<b>(27)</b>	<b>(59)</b>
<b>Stocks nets</b>	<b>3 327</b>	<b>169</b>	<b>(4)</b>	<b>66</b>	<b>5</b>	<b>3 563</b>

Au 30 juin 2007, les en-cours de biens sont constitués à 84 % de stocks à vieillissement essentiellement destinés à la production de whisky et de cognac. Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs.

## Note 14. – Détail des créances d'exploitation

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
En valeur nette		
Créances clients et comptes rattachés	1 028	1 092
Autres créances	133	136
<b>Total</b>	<b>1 160</b>	<b>1 228</b>

La majorité des créances d'exploitation est à une échéance inférieure à un an.



## Note 15. – Provisions

### 1. Détail des soldes de clôture

La répartition des provisions pour risques et charges à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
<b>Provisions non courantes</b>		
Provisions pour pensions et indemnités de retraite	1 009	773
Autres provisions pour risques et charges non courantes	707	534
<b>Provisions courantes</b>		
Provisions pour restructuration	64	29
Autres provisions pour risques et charges courantes	394	326
<b>Total</b>	<b>2 174</b>	<b>1 662</b>

Les autres provisions pour risques et charges non courantes comprennent, entre autres, des provisions au titre des garanties de passif, notamment à caractère fiscal, accordées à Fortune Brands dans le cadre de l'acquisition d'Allied Domecq et couvrant des risques tels qu'estimés par la Société. Les autres provisions pour risques et charges courantes incluent une provision pour contrat onéreux liée à des achats de whisky écossais en vrac.

### 2. Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraite)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2006
	01.07.2005	Dotations	Utilisations	Reprises pour provisions excédentaires	Écarts de change	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	16	89	(41)	(2)	(2)	5	64
Autres provisions courantes	105	75	(15)	(66)	(9)	304	394
Autres provisions non courantes	186	9	(35)	(0)	(8)	555	707
<b>Provisions</b>	<b>307</b>	<b>174</b>	<b>(91)</b>	<b>(68)</b>	<b>(19)</b>	<b>864</b>	<b>1 165</b>

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2007
	01.07.2006	Dotations	Utilisations	Reprises pour provisions excédentaires	Écarts de change	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	64	2	(44)	(0)	(2)	8	29
Autres provisions courantes	394	51	(73)	(50)	2	3	326
Autres provisions non courantes	707	36	(7)	(90)	4	(115)	534
<b>Provisions</b>	<b>1 165</b>	<b>89</b>	<b>(124)</b>	<b>(141)</b>	<b>4</b>	<b>(104)</b>	<b>889</b>

### 3. Provisions pour retraites

Le Groupe accorde des avantages en matière de retraite et d'indemnités de fin de carrière et d'autres avantages postérieurs à l'emploi, de type couverture maladie et assurance-vie :

- ▶ en France, les engagements sont composés essentiellement de provisions pour départs à la retraite (non financés) et de retraites complémentaires (pour partie financées) ;
- ▶ aux États-Unis, les engagements sont composés de plans de retraite garantis aux salariés (financés) ainsi que de régimes d'assurance médicale post-emploi (non financés) ;
- ▶ en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, les engagements sont essentiellement liés aux plans de retraite accordés aux salariés.

Pour les régimes à cotisations définies, l'engagement du Groupe est limité au versement de cotisations périodiques. Les montants des cotisations versées au cours de l'exercice clos le 30 juin 2007 s'élèvent à 191 millions d'euros.

Les régimes à prestations définies concernent essentiellement les filiales situées au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe. Les régimes à prestations définies font l'objet d'évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays. Dans le cadre de ces régimes de retraite, les salariés perçoivent un capital ou une rente viagère au moment de leur départ en retraite. Ces montants sont fonction de l'ancienneté, du salaire de fin de carrière et du poste occupé par le salarié. Au 30 juin 2007, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 3 999 millions d'euros, soit 94,6 % du montant total des engagements.

Certaines filiales, situées principalement en Amérique du Nord, accordent aussi à leurs salariés des couvertures maladie postérieures à l'emploi. Ces engagements ne sont pas préfinancés et sont évalués en utilisant les mêmes hypothèses que celles retenues pour les engagements de retraite du pays concerné.

Suite à une modification de plans en Amérique du Nord, les engagements de retraite ne tiennent plus compte des indemnités complémentaires au titre du coût de la vie et ont été minorés de 38 millions d'euros au 30 juin 2007.

Suite au départ d'employés ex-Allied Domecq au Royaume-Uni, les engagements de retraite ont été minorés de 15 millions d'euros au 30 juin 2007.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médailles du travail.

Au 30 juin 2006 et 30 juin 2007, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2006		30.06.2007	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé et autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	5,31 %	5,68 %	5,72 %	5,78 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,00 %	1,88 %	3,39 %	1,91 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	4,33 %	2,84 %	3,77 %	3,55 %
Taux de rendement attendu des placements	6,52 %	4,25 %	6,39 %	4,50 %
Taux de progression des dépenses de santé				
Taux initial	n/a	8,76 %	n/a	8,51 %
Taux ultime	n/a	4,51 %	n/a	5,05 %

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2006		30.06.2007	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé et autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	4,93 %	4,85 %	5,31 %	5,66 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	2,95 %	1,89 %	3,00 %	1,91 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	4,35 %	3,26 %	4,57 %	3,51 %
Taux de rendement attendu des placements	6,03 %	0,00 %	6,32 %	0,00 %
Taux de progression des dépenses de santé				
Taux initial	n/a	8,27 %	n/a	8,76 %
Taux ultime	n/a	5,13 %	n/a	5,17 %

Hypothèses actuarielles au 30.06.2007 (engagements de retraite et autres)					
Par zone	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Pays de la zone Euro	Autres pays hors zone Euro
Taux d'actualisation	5,75 %	6,25 %	5,50 %	5,15 %	5,61 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,48 %	0,00 %	0,44 %	2,51 %	3,50 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,75 %	3,50 %	3,59 %	3,89 %	4,70 %
Taux de rendement attendu des placements	6,32 %	7,62 %	6,74 %	5,74 %	6,26 %
Taux de progression des dépenses de santé					
Taux initial	5,50 %	8,50 %	9,71 %	4,47 %	-
Taux ultime	5,50 %	5,00 %	5,00 %	4,47 %	-

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la durée des engagements est de :

- ▶ taux court terme (3-5 ans) : de 4,50 % à 4,75 % ;
- ▶ taux moyen terme (5-10 ans) : 5,00 % ;
- ▶ taux long terme (> 10 ans) : 5,25 %.

Le taux de rendement attendu des actifs des fonds des régimes financés ou partiellement financés a été déterminé sur la base des taux de rendement attendus de chaque classe d'actif de chaque pays et selon la répartition de chaque fond au 30 juin 2007. Ces taux ont été déterminés à partir des rendements historiques des taux mais également en considérant les attentes du marché.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de première catégorie (si disponibles) ou d'Etat ayant une maturité compatible avec la durée estimée des engagements.

Une variation d'un point du taux d'augmentation des frais médicaux aurait pour effet une variation de l'ordre de 15 millions d'euros sur le montant de l'engagement au titre de la couverture maladie postérieure à l'emploi.



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

**Comptes  
consolidés**  
.....

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi En millions d'euros	Avec taux actuariel	Effet de la variation	
		Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30 juin	140	15	(14)
Sur le coût financier de l'exercice et le coût des services rendus de l'exercice	10	1	(1)

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2007	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	(62)	(2)
Pourcentage par rapport aux engagements	(1,52) %	(1,32) %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	(125)	0
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	(3,16) %	-

La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

Charge de l'exercice En millions d'euros	30.06.2006		30.06.2007	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Avantages accumulés durant l'exercice	49	4	34	3
Coût financier (effet de l'actualisation)	197	8	214	9
Rendement attendu des actifs de régime	(195)	(0)	(238)	(0)
Amortissement du coût des services passés	0	0	(35)	0
Amortissement des (gains)/pertes actuarielles	1	(1)	(0)	(0)
Effet du plafond d'actif	-	-	-	-
Effet des liquidations/réductions des avantages futurs	(29)	(11)	(20)	(0)
<b>Charge nette (produit) comptabilisée au résultat</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>(45)</b>	<b>12</b>

Le Groupe a choisi d'adopter la méthode du corridor selon laquelle les gains et pertes actuariels ne sont reconnus que lorsqu'ils excèdent 10 % de la valeur la plus élevée entre les avantages cumulés et les actifs correspondants.

La variation des provisions pour retraite et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan (en millions d'euros)	30.06.2005	30.06.2006		30.06.2007	
	Tous les engagements	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
<b>Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés</b>					
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	406	479	50	4 128	169
Avantages accumulés durant l'exercice	21	49	4	34	3
Coût financier (effet de l'actualisation)	22	197	8	214	9
Cotisations des employés	3	4		4	0
Prestations versées	(20)	(218)	(15)	(216)	(13)
Modifications de régimes		(3)	2	(26)	1
Liquidation d'engagements/réduction de droits futurs (Gains) et pertes actuariels	(18)	(127)	(11)	(29)	(0)
Écarts de conversion	69	(185)	(13)	(121)	(4)
Variations de périmètre	4	(20)	(2)	72	(3)
Variations de périmètre	42	3 952	145	2	2
<b>Valeur actuarielle des avantages accumulés en fin d'exercice</b>	<b>529</b>	<b>4 128</b>	<b>169</b>	<b>4 062</b>	<b>164</b>
<b>Variation de la juste valeur des actifs de régime</b>					
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	239	298	2	3 543	3
Rendement réel des actifs de régime	25	307		363	(0)
Cotisations des employés	3	4		4	
Cotisations de l'employeur	18	137		191	
Prestations versées	(12)	(209)	(2)	(210)	(1)
Modifications de régimes					
Liquidation d'engagements	(16)	(98)		(11)	
Écarts de conversion	2	(23)		68	
Variations de périmètre	42	3 128	3	2	
<b>Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice</b>	<b>300</b>	<b>3 544</b>	<b>3</b>	<b>3 951</b>	<b>2</b>
Valeur actuelle des avantages financés	529	4 067	3	3 997	2
Juste valeur des actifs de régime	300	3 544	3	3 951	2
Deficit (surplus) des avantages financés	229	523	(0)	47	(0)
Valeur actuelle des avantages non financés		64	165	67	162
Effet de plafonnement des actifs de régime					
Gains et (pertes) actuariels non reconnus	(51)	249	4	498	8
Coûts des services passés non reconnus	3		5	(10)	4
<b>Passif net comptabilisé</b>	<b>181</b>	<b>835</b>	<b>174</b>	<b>600</b>	<b>173</b>

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation entre la provision au 30 juin 2006 et au 30 juin 2007 :

En millions d'euros	30.06.2006		30.06.2007	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Provision à l'ouverture	133	48	835	174
Charges (produits) de l'exercice	23	0	(45)	12
Cotisations de l'employeur	(135)	0	(191)	
Prestations payées directement par l'employeur	(8)	(13)	(6)	(12)
Variations de périmètre	825	142	1	2
Écarts de change	(3)	(4)	7	(3)
<b>Provision de clôture</b>	<b>835</b>	<b>174</b>	<b>600</b>	<b>173</b>



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

**Comptes  
consolidés**  
.....

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

Au 30.06.2007 En millions d'euros	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste valeur des actifs de régime		Passif net	
	M€	%	M€	%	M€	%
Royaume-Uni	3 334	79 %	3 339	84 %	409	53 %
États-Unis	278	7 %	204	5 %	112	14 %
Canada	296	7 %	222	6 %	104	13 %
Irlande	105	2 %	114	3 %	11	1 %
France	129	3 %	21	1 %	103	13 %
Autres pays	84	2 %	53	1 %	35	5 %
<b>Total</b>	<b>4 226</b>	<b>100 %</b>	<b>3 953</b>	<b>100 %</b>	<b>773</b>	<b>100 %</b>

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

Composition des actifs des régimes	30.06.2006		30.06.2007	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Actions	50,92 %	18,10 %	30,08 %	18,00 %
Obligations	41,70 %	71,60 %	64,04 %	72,00 %
Autres placements monétaires	6,68 %	10,30 %	3,54 %	10,00 %
Actifs immobiliers	0,29 %	0,00 %	1,89 %	0,00 %
Autres	0,42 %	0,00 %	0,44 %	0,00 %
<b>Total</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux moyen pondéré des différents taux de rendement attendus de chaque classe d'actifs.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe pour l'exercice clos au 30 juin 2008 au titre des avantages préfinancés, sont estimées à 151 millions d'euros.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des dix prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années (en millions d'euros)	Engagements de retraite	Autres avantages sociaux
2008	216	12
2009	224	12
2010	222	11
2011	229	11
2012	242	11
2013-2017	1 284	55

## Note 16. – Passifs financiers

L'endettement financier net tel que défini et utilisé par le Groupe correspond au total de l'endettement financier brut (converti au cours de clôture), tenant compte des instruments dérivés de transaction, de couverture de flux de trésorerie et de couverture de juste valeur, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie. Au 30 juin 2007, l'endettement net comprend les éléments suivants :

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Emprunts obligataires	1 705	2 511
Emprunts et dettes financières courants (hors emprunts obligataires)	500	375
Emprunts et dettes financières non courants (hors emprunts obligataires)	4 534	3 938
Instruments dérivés non courants actifs et passifs relatifs à la couverture de juste valeur d'actifs et de passifs financiers	58	73
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(447)	(383)
<b>Endettement financier net</b>	<b>6 351</b>	<b>6 515</b>

### 1. Répartition de l'endettement financier brut par date d'exigibilité

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Dettes à court terme	423	311
Part à moins d'un an des dettes à long terme	82	64
<b>Total dettes courantes, à moins d'un an</b>	<b>505</b>	<b>375</b>
Part de 1 à 5 ans des dettes à long terme	5 046	5 549
Part à plus de cinq ans des dettes à long terme	1 248	972
<b>Total dettes non courantes, à plus d'un an</b>	<b>6 294</b>	<b>6 522</b>
<b>Endettement financier brut</b>	<b>6 799</b>	<b>6 897</b>

La part des dettes à moins d'un an représente 5 % de la dette brute totale.

### 2. Répartition de l'endettement financier net par devise et par nature après couverture de change au 30 juin 2007

En millions d'euros	Total	Crédit syndiqué	Billets de trésorerie	Obligations	Swap de change et autres
EUR	3 379	1 498	220	1 491	170
USD	3 188	2 373	0	0	815
JPY	63	48	0	0	15
GBP	(135)	0	0	1 019	(1 154)
Autres devises	19	0	0	0	19
<b>Total</b>	<b>6 515</b>	<b>3 919</b>	<b>220</b>	<b>2 511</b>	<b>(135)</b>

### 3. Répartition de l'endettement financier net par devise et par échéance après couverture de change au 30 juin 2007

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Disponibilités
EUR	3 379	(604)	3 103	951	(71)
USD	3 188	843	2 379	0	(34)
JPY	63	18	48	0	(3)
GBP	(135)	(102)	0	0	(32)
Autres devises	19	220	19	21	(242)
<b>Total</b>	<b>6 515</b>	<b>375</b>	<b>5 549</b>	<b>972</b>	<b>(383)</b>



#### 4. Décomposition des types de couverture de taux par devise au 30 juin 2007

En millions d'euros	Dettes par devise	Dettes fixes	Dettes variables « capées »	Dettes variables non couvertes	% dette couverte/fixe
EUR	3 379	1 350	900	1 130	67 %
USD	3 188	1 548	740	900	72 %
JPY	63	0	0	63	0 %
GBP	(135)	0	0	(135)	0 %
Autres devises	19	0	0	19	0 %
<b>Total</b>	<b>6 515</b>	<b>2 897</b>	<b>1 640</b>	<b>1 977</b>	<b>70 %</b>

Sur le total de 4 537 millions d'euros de dettes couvertes, 2 897 millions d'euros proviennent de dettes levées ou swapées à taux fixe. Sur la base de la dette et des taux d'intérêt au 30 juin 2007, les cap euros étant activés, une variation de 0,10 % ou 10 points de base des taux d'intérêt augmenterait les frais financiers de 3 millions d'euros.

#### 5. Emprunt obligataire

Le 6 décembre 2006, Pernod Ricard S.A. a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 850 millions d'euros, en deux tranches ayant les caractéristiques suivantes :

##### Tranche 1 à taux variable

La tranche 1 d'un montant de 300 millions d'euros a une maturité résiduelle de quatre ans (échéance 6 juin 2011) et porte intérêt au taux EURIBOR 3 mois plus 50 points de base.

##### Tranche 2 à taux fixe

La tranche 2 d'un montant de 550 millions d'euros a une maturité résiduelle de six ans et demi (échéance 6 décembre 2013) et porte intérêt à un taux fixe de 4,625 %.

#### 6. Crédit syndiqué

En date des 2 et 18 août 2005, Pernod Ricard a utilisé une partie des facilités octroyées par le contrat de crédit syndiqué multidevises signé le 21 avril 2005 dont les montants disponibles au 30 juin 2007 sont de 2 048 millions d'euros.

Au 30 juin 2007, le tirage de ce crédit bancaire s'élève à 1 498 millions d'euros, 3 205 millions de dollars américains et 8 000 millions de yens, soit un montant total de 3 919 millions d'euros. Les facilités de crédit, renouvelables ou à terme, libellées en euros, dollars américains ou multidevises, ont été consenties à un taux correspondant au LIBOR en vigueur (ou, pour les prêts en euros, à l'EURIBOR), majoré d'une marge prédéterminée et de coûts obligatoires. Ces facilités avaient des échéances initiales allant de un à sept ans. Cet emprunt a permis au Groupe de rembourser la facilité de crédit renouvelable contractée en juillet 2004, de financer la partie en numéraire de l'acquisition d'Allied Domecq et de refinancer certaines dettes du Groupe et d'Allied Domecq.

#### 7. Emprunt obligataire Allied Domecq

Au 30 juin 2007, les obligations émises par Allied Domecq Financial Services Ltd se composent d'un montant de 600 millions d'euros au taux nominal de 5,875 % avec échéance au 12 juin 2009, d'un montant de 450 millions de livres sterling au taux nominal de 6,625 % avec échéance au 18 avril 2011 et d'un montant de 250 millions de livres sterling au taux nominal de 6,625 % avec échéance au 12 juin 2014.

#### 8. TSDI (Titres Subordonnés à Durée Indéterminée)

Le 20 mars 1992, Pernod Ricard a procédé à l'émission, hors de France, d'un emprunt obligataire sous forme de TSDI pour un montant nominal de 61 millions d'euros. Cet emprunt ne faisant plus l'objet de paiement d'intérêts depuis mars 2007, sa valeur est nulle.

#### 9. Gestion des risques

Le suivi et la gestion des risques financiers sont assurés par la Direction des Financements et de la Trésorerie au sein de laquelle travaillent neuf collaborateurs. Cette Direction, rattachée à la Direction Financière du Groupe, gère l'ensemble des expositions financières et prépare un reporting mensuel à l'attention de la Direction Générale. Elle traite ou valide toutes les opérations de couverture, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, prévisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang par une agence spécialisée.

##### Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2007, la trésorerie disponible s'élève à 383 millions d'euros auxquels s'ajoute un montant de 2 milliards d'euros de lignes bancaires à moyen terme confirmées et inutilisées à cette date.

##### Gestion du risque de change

###### Risque de change patrimonial

La mise en place de financements d'actifs en devises étrangères acquis par le Groupe dans la même devise permet de créer une couverture naturelle. Ce principe a notamment été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram et d'Allied Domecq libellés en dollars américains et en yens.

## Risque de change opérationnel

De par son exposition internationale, le Groupe est confronté à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement. Ce risque est partiellement couvert par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes certaines ou hautement probables.

## Gestion des risques de taux

Lors de la mise en place des crédits syndiqués d'acquisition des actifs Seagram et Allied Domecq, le Groupe est allé au-delà de l'obligation de couverture requise par les banques. Le portefeuille de couverture comprend des swaps ainsi que des options sur taux d'intérêts, en complément de la dette à taux fixe.

## Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe serait exposé en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences, et selon les échéances des transactions. L'exposition du Groupe au risque de crédit est limitée sans concentration importante sur une contrepartie.

## 10. Clauses particulières

Dans le cadre du crédit syndiqué, le Groupe s'est engagé à respecter un ratio de dette nette/EBITDA inférieur à 4,25.

Ce ratio est respecté au 30 juin 2007.

## 11. Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 5,1 % au 30 juin 2007 contre 4,7 % au 30 juin 2006. Le coût moyen pondéré de l'endettement financier est défini comme le résultat financier courant rapporté à l'endettement moyen et calculé en rapportant les charges financières nettes augmentées des commissions bancaires et charges d'actualisation sur engagements de retraite, diminuées des éléments exceptionnels et non récurrents, à l'encours moyen calculé à partir de l'endettement financier net tel que défini ci-dessus retraité des montants ne donnant pas lieu à intérêts tels que les intérêts courus non échus.

## Note 17. – Dérivés de taux et de change

### 1. Dérivés de taux

En millions d'euros	Montant notionnel des contrats			Total	Valeur de marché
	< 1 an	< 1 et > 5 ans	> 5 ans		
Swaps de taux emprunteurs taux variable					
Swaps de taux emprunteurs taux fixe	365	1 333		1 698	25
Caps Achats	222	1 418		1 640	10
Cross Currency swaps €/£ Prêteur Taux fixe <sup>(1)</sup>		668	371	1 039	(72)

(1) La valorisation des cross currency swaps comprend une composante change pour 7 millions d'euros.

Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des contrats. Les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de clôture. Les valeurs de marché estimées ont été déterminées, soit à partir des valorisations fournies par les contreparties bancaires, soit en utilisant les informations disponibles sur les marchés financiers et les méthodes d'évaluation appropriées selon le type d'instruments.

### 2. Contrats de couvertures de change sur dettes en devises

Le Groupe utilise des swaps de change dans le cadre de sa centralisation de trésorerie. Ces instruments sont d'une durée moyenne d'un mois et demi et n'engendrent pas de valeur de marché significative.



### 3. Contrats de couvertures de change sur transactions en devises

Le Groupe utilise principalement des contrats à terme pour couvrir le risque de change lié aux transactions inscrites au bilan.

#### Classification des couvertures et utilisation des produits dérivés

Type de couverture	Description de l'instrument financier	Montant en millions d'euros	Risque couvert	Juste valeur à la clôture en millions d'euros
<b>Couverture de juste valeur</b>				
Couverture de risque de taux et de change	Cross currency swaps et contrats de change à terme	1 039	Risque de change et de taux sur une dette libellée en devises	(72)
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>				
Couverture de risque de taux	Swaps	1 698	Risque de variations sur les flux d'intérêt d'une dette à taux variable	25
	Caps	1 640	Risque de variations sur les flux d'intérêt d'une dette à taux variable	10
<b>Hors comptabilité de couverture</b>				
Couverture de risque de change	Swaps de change et contrats de change à terme	1 824	Risque de change sur les financements intragroupes	8

### 4. Instruments financiers

En millions d'euros	Valeur au bilan au 30.06.2007	Valeur de marché au 30.06.2007
<b>Actif</b>		
Immobilisations financières nettes	122	122
Dérivés actif	51	51
Valeurs mobilières de placement	15	15
Disponibilités	368	368
<b>Passif</b>		
Emprunts obligataires	2 511	2 506
Emprunts et dettes/établissements de crédit	4 263	4 263
CEPAC	0	0
ABN	8	8
Crédit syndiqué	3 919	3 919
Billets de trésorerie	220	220
Autres	117	117
Emprunts sur opérations de crédit-bail	51	51
Dérivés passif	89	89

La juste valeur de la dette est déterminée pour chaque emprunt en actualisant les flux de trésorerie futurs sur la base des taux de marché à la clôture corrigés du risque de crédit du Groupe. Pour les emprunts et concours bancaires à taux variable, la juste valeur est approximativement égale à la valeur nette comptable.

La valeur de marché des instruments présents dans les livres à la clôture a été déterminée sur la base d'informations de marché disponibles, en utilisant les méthodes courantes de valeur actualisée des flux de trésorerie. La disparité des modèles de valorisation implique que ces valorisations ne reflètent pas nécessairement les montants exacts qui pourraient être reçus ou versés en cas de dénouement des instruments sur le marché.

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- ▶ emprunts obligataires : la liquidité de marché a permis de valoriser les emprunts obligataires à leur juste valeur ;
- ▶ autres passifs financiers à long terme : la juste valeur des autres passifs financiers à long terme a été déterminée en actualisant les flux de trésorerie futurs relatifs à chaque emprunt à un taux d'intérêt prenant en considération le risque de crédit du Groupe fixé à la date de clôture ;
- ▶ instruments dérivés : la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de taux d'intérêt et de devises a été calculée en utilisant les prix de marché que le Groupe devrait payer ou recevoir pour dénouer ces contrats.

## Note 18. – Dettes d'exploitation

Les dettes d'exploitation sont détaillées ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2006	30.06.2007
Fournisseurs	868	929
Dettes fiscales et sociales	462	442
Autres dettes d'exploitation	398	398
Autres crédateurs	3	4
<b>Total</b>	<b>1 731</b>	<b>1 773</b>

La majorité des dettes d'exploitation sont à une échéance inférieure à un an.

## Note 19. – Notes sur le tableau des flux de trésorerie

### 1. Besoin en fonds de roulement

L'augmentation du besoin en fonds de roulement provient essentiellement de la hausse des stocks à maturité.

### 2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations non financières proviennent essentiellement, pour 222 millions d'euros, de constructions de nouveaux entrepôts ou de renouvellements d'équipements dans les filiales de production, et pour 18 millions d'euros, d'acquisitions de logiciels et autres immobilisations incorporelles.

### 3. Acquisitions d'immobilisations financières

Au 30 juin 2006, les acquisitions d'immobilisations financières sont relatives au rachat d'Allied Domecq.

### 4. Émission ou souscription d'emprunts

Pernod Ricard S.A. a souscrit un emprunt obligataire de 850 millions d'euros en décembre 2006 et a procédé à des tirages sur le crédit syndiqué multidevisé.

### 5. Remboursement d'emprunts

Le Groupe a partiellement remboursé le crédit syndiqué multidevisé.

## Note 20. – Capitaux propres

### 1. Capital social

Le capital social du Groupe a évolué de la manière suivante entre le 1<sup>er</sup> juillet 2005 et le 30 juin 2007 :

	Nombre de titres	Montant en millions d'euros
<b>Capital social au 30 juin 2005</b>	<b>70 484 081</b>	<b>219</b>
Augmentation de capital du 26 juillet 2005	17 483 811	54
Augmentation de capital du 31 août 2005	3 395 754	11
Augmentation de capital du 9 septembre 2005	2 308 584	7
Levée d'options de souscription du plan de stock-options du 18 décembre 2001	307 159	1
Levée d'options de souscription du plan de stock-options du 11 février 2002	82 050	0
<b>Capital social au 30 juin 2006</b>	<b>94 061 439</b>	<b>292</b>
Annulation des titres apportés lors de la transmission universelle de patrimoine de Santa Lina	(3 209 032)	(10)
Attribution d'actions gratuites du 16 janvier 2007	18 216 022	56
Levée d'options de souscription du plan de stock-options du 18 décembre 2001	164 997	1
Levée d'options de souscription du plan de stock-options du 11 février 2002	10 723	0
Levée d'options de souscription du plan de stock-options du 17 décembre 2002	367 730	1
<b>Capital social au 30 juin 2007</b>	<b>109 611 879</b>	<b>340</b>

Le 7 novembre 2006, Santa Lina a procédé à une transmission universelle de patrimoine au profit de Pernod Ricard S.A.. Santa Lina détenait des titres Pernod Ricard qui ont été annulés.

Le 16 janvier 2007, une action gratuite pour cinq actions anciennes détenues à cette date a été attribuée aux actionnaires.

Toutes les actions Pernod Ricard sont des actions émises et entièrement libérées pour une valeur nominale de 3,10 euros. Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions Pernod Ricard qui, sous réserve d'une inscription nominative ininterrompue de dix ans, acquièrent un droit de vote double.

### 2. Titres autodétenus

Au 30 juin 2007, Pernod Ricard S.A. et ses filiales contrôlées détenaient 3 731 588 titres Pernod Ricard pour une valeur de 313 millions d'euros.

Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.



### 3. Dividendes versés et proposés

Suite à l'Assemblée Générale du 7 novembre 2006, le Groupe a versé, le 15 novembre 2006, le solde sur dividendes de l'exercice clos le 30 juin 2006 pour 1,40 euro par action. Le dividende total au titre de l'exercice clos le 30 juin 2006 s'élève à 2,52 euros par action.

Un acompte sur dividendes de l'exercice clos le 30 juin 2007 de 1,26 euro par action a été versé le 4 juillet 2007.

## Note 21. – Paiements en actions

### Description des plans

Tous les plans sont dénoués en actions (« equity-settled »), à l'exception des plans attribués le 14 juin 2006 et le 21 juin 2007, qui, en plus de l'attribution des options d'achat d'actions, ont également été attribués aux employés du Groupe des droits à l'appréciation d'actions (DAA) ou Share Appreciation Rights (SARs) qui sont des options avec un dénouement en trésorerie (« cash-settled »). Par ailleurs, dans le cas du plan du 21 juin 2007 uniquement, un plan d'actions gratuites a été attribué.

Lors de l'exercice de leurs droits, les bénéficiaires des droits à l'appréciation d'actions recevront un paiement en numéraire fondé sur le cours de l'action Pernod Ricard, égal à la différence entre la valeur de l'action Pernod Ricard lors de la levée de ces droits et le prix d'exercice fixé à leur date d'attribution.

Le Conseil d'Administration du 21 juin 2007 a approuvé le plan de souscription n°15, qui prévoit :

- ▶ l'attribution de 458 088 options pouvant être exercées à compter du 22 juin 2011, dont 58 887 options sous condition de performances ;
- ▶ l'attribution de 155 205 actions gratuites sous condition de performances, acquises le 22 juin 2009 et ayant une durée d'incessibilité de 2 ans pour les résidents fiscaux français et acquises le 22 juin 2011 pour les résidents fiscaux non français ;
- ▶ l'attribution de 46 579 droits à l'appréciation d'actions.

Le plan attribué le 19 décembre 1996 est arrivé à échéance le 19 décembre 2006.

### Informations relatives aux plans de stock-options

Les plans de stock-options sont accordés aux cadres à haut niveau de responsabilité ou à des cadres ou non-cadres ayant montré leur fort attachement au Groupe et leur efficacité dans l'accomplissement de leurs missions.

	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13
Date du Conseil d'Administration	17.12.2002	18.12.2003	02.11.2004	25.07.2005
Nature des options	Souscription	Achat	Achat	Achat
Nombre de bénéficiaires	398	418	459	485
Nombre total des options pouvant être souscrites <sup>(1)</sup>	1 035 842	757 797	908 093	453 971
Levées possibles des options/attribution des actions à partir du	18.12.2006	19.12.2007	18.11.2008	12.08.2009
Cessions possibles des options/actions à partir du	18.12.2006	19.12.2007	18.11.2008	12.08.2009
Date d'expiration	17.12.2012	18.12.2013	17.11.2014	11.08.2015
Prix de souscription ou d'achat en euros <sup>(2)</sup>	61,43	73,11	91,43	113,65
Options souscrites au 30 juin 2007	367 230	3 954	300	0
Options annulées durant l'exercice	12 852	5 521	7 333	2 962
Options non exercées au 30 juin 2007	611 168	741 670	896 110	449 448
Charge de stock-options (en milliers d'euros)	2 568	4 296	7 135	4 415

(1) Le 16 janvier 2007, une action gratuite pour cinq actions anciennes détenues à cette date a été attribuée aux actionnaires. Les nombres d'options d'achat et de souscription accordées aux salariés, souscrites et annulées ont été ajustés de cette attribution gratuite.

(2) Les prix de souscription ou d'achat d'actions ont été ajustés pour tenir compte de l'attribution gratuite d'actions du 16 janvier 2007.

	Plan n° 14 A	Plan n° 14 B	Plan n° 14 C	Plan n° 15 A	Plan n° 15 B	Plan n° 15 C	Plan n° 15 D
Date du Conseil d'Administration	14.06.2006	14.06.2006	18.01.2007	21.06.2007	21.06.2007	21.06.2007	21.06.2007
Nature des options	Achat	SARs	SARs	Achat sans condition	SARs	Achat avec condition	Gratuite avec condition
Nombre de bénéficiaires	555	49	1	515	56	13	731
Nombre total des options pouvant être souscrites <sup>(1)</sup>	1 066 641	120 085	2 800	399 201	46 579	58 887	155 205
Levées possibles des options/ attribution des actions à partir du	15.06.2010	15.06.2009	18.01.2010	22.06.2011	22.06.2011	22.06.2011	21.06.2009
Cessions possibles des options/actions à partir du	15.06.2010	15.06.2009	18.01.2010	22.06.2011	22.06.2011	22.06.2011	21.06.2011
Date d'expiration	14.06.2016	14.06.2016	18.01.2017	21.06.2015	21.06.2015	21.06.2015	21.06.2011
Prix de souscription ou d'achat en euros <sup>(2)</sup>	126,23	126,23	142,83	161,50	161,50	161,50	0
Options souscrites au 30 juin 2007	0	0	0	0	0	0	0
Options annulées durant l'exercice	0	1 416					
Options non exercées au 30 juin 2007	1 053 346	118 669	2 800	399 201	46 579	58 887	155 205
Charge de stock-options (en milliers d'euros)	10 227	2 229	25	98	15	11	279

(1) Le 16 janvier 2007, une action gratuite pour cinq actions anciennes détenues à cette date a été attribuée aux actionnaires. Les nombres d'options d'achat et de souscription accordées aux salariés, souscrites et annulées ont été ajustés de cette attribution gratuite.

(2) Les prix de souscription ou d'achat d'actions ont été ajustés pour tenir compte de l'attribution gratuite d'actions du 16 janvier 2007.

Les autres plans de stock-options non encore expirés sont présentés dans la partie « rapport de gestion » du rapport annuel.

Le Groupe a constaté une charge de 29 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des six plans de stock-options en vigueur au 30 juin 2007 et une charge de 2 millions d'euros au titre des programmes de DAA. Un passif est enregistré à hauteur de 2 millions d'euros au 30 juin 2007 en autres dettes courantes au titre des programmes de DAA.

Charges annuelles (en millions d'euros)	30.06.2006	30.06.2007
Stock-options (equity settled) – en contrepartie des capitaux propres	21	29
SARs (cash settled) – en contrepartie des autres dettes courantes	0	2
Actions gratuites (equity settled) – en contrepartie des capitaux propres	0	0
<b>Charges annuelles totales</b>	<b>21</b>	<b>31</b>

L'évolution des options (hors SARs) en circulation sur l'exercice est décrite ci-dessous :

	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14A	Plan n° 15A et C	Plan n° 15D	Nombre d'options total	Prix d'exercice moyen pondéré
Date du Conseil d'Administration	17.12.2002	18.12.2003	02.11.2004	25.07.2005	14.06.2006	21.06.2007	21.06.2007		
Nature des options	Souscription	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Gratuites		
Prix d'exercice <sup>(2)</sup>	61,43	73,11	91,43	113,65	126,23	161,50	0		
Options en circulation au 30 juin 2006	844 876	624 049	752 966	377 329	888 867			3 488 087	92,08
Attribution d'actions gratuites <sup>(1)</sup>	143 590	123 950	149 482	75 062	165 454			657 538	92,72
Attribuées						458 088	155 205	613 293	120,63
Annulées <sup>(1)</sup>	10 068	4 600	6 338	2 943	975			24 924	79,92
Exercées <sup>(1)</sup>	367 230	1 729						368 959	61,49
Expirées									
Options en circulation au 30 juin 2007	611 168	741 670	896 110	449 448	1 053 346	458 088	155 205	3 707 497	116,44

(1) Le 16 janvier 2007, une action gratuite pour cinq actions anciennes détenues à cette date a été attribuée aux actionnaires. Les nombres d'options d'achat et de souscription accordées aux salariés, souscrites et annulées ont été ajustés de cette attribution gratuite.

(2) Les prix de souscription ou d'achat d'actions ont été ajustés pour tenir compte de l'attribution gratuite d'actions du 16 janvier 2007.



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général concernant l'émetteur

Rapport du Président

Rapport de gestion

**Comptes consolidés**

Comptes sociaux

Résolutions proposées à l'Assemblée

Informations sur le document de référence

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options avec le modèle binomial ainsi que les termes d'attribution des options sont détaillés ci-dessous :

	Plan n° 10	Plan n° 11	Plan n° 12	Plan n° 13	Plan n° 14 A	Plan n° 14 B	Plan n° 14 C
Cours de l'action (en euros)	72,12	85,40	114,50	143,20	147,40	163,95	163,95
Prix d'exercice (en euros)	61,43	73,11	91,43	113,65	126,23	126,23	142,83
Volatilité attendue	30,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %	30,00 %	22,00 %	22,00 %
Taux de dividendes attendu	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %
Taux d'intérêt sans risque	4,40 %	4,25 %	3,85 %	3,25 %	4,00 %	4,50 %	4,50 %
Juste valeur (en euros)	20,04	23,45	32,70	39,78	39,92	57,57	51,79

Pour les SARs attribués en juin 2006 et janvier 2007, les justes valeurs présentées ci-dessus ont été ré-estimées au 30 juin 2007 conformément à la norme IFRS2.

	Plan n° 15 A	Plan n° 15 B	Plan n° 15 C	Moyenne	Plan n° 15 D
Cours de l'action (en euros)	159,50	159,50	159,50	117,68	159,50
Prix d'exercice (en euros)	161,50	161,50	161,50	101,34	N/A
Volatilité attendue	22,00 %	22,00 %	22,00 %	28,43 %	N/A
Taux de dividendes attendu	2,00 %	2,00 %	2,00 %	2,00 %	N/A
Taux d'intérêt sans risque	4,50 %	4,50 %	4,50 %	4,07 %	N/A
Juste valeur (en euros)	41,59	40,65	32,26	32,68	147,66

Pour les plans 2002-2006, l'hypothèse de la volatilité a été déterminée à partir des cours historiques journaliers sur une durée équivalente à la maturité des options.

Pour les plans 2007, la volatilité attendue des plans est déterminée par une approche multicritère prenant en considération :

- ▶ la volatilité historique sur une période égale à la durée de vie estimée des options,
- ▶ la volatilité historique sur une période plus courte,
- ▶ la volatilité implicite calculée à partir des options disponibles sur le marché financier.

La possibilité d'un exercice anticipé des options a été prise en compte dans le modèle d'évaluation des plans de stock-options classiques (avec ou sans condition de performance liée au marché) en supposant qu'1 % des options soient exercées tous les ans en raison des départs des salariés et que 67 % et 33 % des options soient exercées dès que le cours de l'action atteindra respectivement 150 % et 250 % du prix d'exercice.

Les options attribuées le 21 juin 2007 aux Dirigeants mandataires sociaux et aux membres du CEG sont conditionnées à la performance boursière du titre Pernod Ricard comparée à celle du marché à la date d'acquisition. Les stock-options seront exerçables à compter du 22 juin 2011, sous réserve que l'évolution du cours de l'action Pernod Ricard soit supérieure à celle de l'indice CAC 40 sur la période du 21 juin 2007 au 21 juin 2011. Afin de tenir compte de cette condition de performance dans l'estimation de la juste valeur des options, un modèle de simulation (Monte Carlo) a été utilisé à cette fin.

Concernant les actions gratuites attribuées le 21 juin 2007 dans le cadre du plan n° 15, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit deux ans pour les résidents fiscaux français et quatre ans pour les résidents fiscaux non français). Pour les bénéficiaires résidents fiscaux français, un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action supplémentaire de deux ans a également été appliqué et est estimé de l'ordre de 2 à 3 % de la juste valeur de l'action. Par ailleurs, le nombre d'actions gratuites attribuées dans le cadre de ce plan dépendra du niveau du résultat opérationnel courant du Groupe sur l'exercice clos le 30 juin 2008 par rapport au résultat opérationnel courant budgétisé. La juste valeur du plan sera ajustée au plus tard à la fin de la période d'acquisition par rapport à cette condition.

## Note 22. – Engagements hors bilan et litiges

En millions d'euros	Total	< 1an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
<b>Cautions et garanties reçues</b>	<b>9</b>	<b>9</b>		
<b>Cautions et garanties données</b>	<b>4 286</b>	<b>396</b>	<b>3 428</b>	<b>462</b>
Contrats d'approvisionnement irrévocables	1 141	302	669	169
Contrats de location simple	248	39	91	118
Autres engagements contractuels	8	5	3	
<b>Obligations contractuelles</b>	<b>1 397</b>	<b>346</b>	<b>763</b>	<b>288</b>

## 1. Détail des principaux engagements

Dans le cadre de l'acquisition d'Allied Domecq, des garanties de passif, notamment à caractère fiscal, ont été accordées. Des provisions ont été constituées à hauteur des risques tels qu'estimés par le Groupe (cf. note 15).

Principales cautions et garanties données :

- ▶ Le Groupe a garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales. En outre, le Groupe a accordé une garantie au porteur d'obligations Allied Domecq dont le montant au 30 juin 2007 s'élève à 1 718 millions d'euros.

## 2. Obligations contractuelles

Dans le cadre de leur activité de production de vin ou de champagne, les filiales australienne PR Australia, néo-zélandaise PR New Zealand et française Mumm Perrier-Jouët sont engagées à hauteur de, respectivement, 458 millions, 134 millions et 245 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en raisin. Dans le cadre de son activité de production de cognac, la filiale française Martell S.A. s'est engagée à hauteur de 253 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement d'eaux-de-vie.

## 3. Litiges

En dehors des litiges liés aux activités courantes du Groupe et/ou non significatifs, les contentieux suivants doivent être signalés :

### Litiges relatifs aux marques

#### Stolichnaya

Des sociétés qui représenteraient les intérêts de la Fédération de Russie sur des questions liées à la propriété des marques de vodka aux États-Unis, ont cité à comparaître devant le Tribunal de Première Instance du District Sud de New York les sociétés Allied Domecq International Holdings B.V., Allied Domecq Spirits & Wine USA, Inc., SPI Spirits et d'autres parties. Dans le cadre de cette procédure, les demandeurs avaient cherché à remettre en cause la propriété d'Allied Domecq International Holdings B.V. sur la marque « Stolichnaya » aux États-Unis, et à y empêcher la future vente de produits sous la marque « Stolichnaya ». Les demandes visaient à l'obtention de dommages et intérêts et au reversement de tous les bénéfices réalisés. Le 31 mars 2006, le juge George Daniels a débouté les demandeurs de toutes leurs actions relatives à la propriété d'Allied Domecq International Holdings B.V. sur la marque « Stolichnaya » aux États-Unis. Les demandeurs ont interjeté partiellement appel de la décision du 31 mars 2006 : cet appel est actuellement pendant devant la United States Court of Appeals for the Second Circuit. Aucune décision n'est attendue avant début 2008.

#### Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue par une joint-venture, Havana Club Holding S.A. (HCH), la marque étant contrôlée conjointement au plan mondial par le Groupe et par une société cubaine (Cubaexport). Les droits de propriété portant sur cette marque sont actuellement contestés aux États-Unis, au Canada et en Espagne par une société concurrente du Groupe.

Une loi américaine empêche Cubaexport de faire valoir ses droits relatifs à ce dépôt devant un tribunal américain. Cette loi a été dénoncée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), mais à ce jour les États-Unis n'ont pas modifié leur législation afin de se conformer à la décision de l'OMC.

L'OFAC (Bureau de contrôle des actifs étrangers aux États-Unis) a estimé que cette même loi empêchait tout paiement en vue du renouvellement d'une marque « confisquée » suite à la révolution cubaine. En août 2006, conformément aux directives de l'OFAC, l'Office américain des Brevets et des Marques (USPTO) a refusé le renouvellement de la marque « Havana Club » déposée par Cubaexport. Cubaexport a adressé une requête au Directeur de l'USPTO visant à infirmer cette décision de non-renouvellement et a intenté une procédure distincte à l'encontre de l'OFAC devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia contestant la décision de l'OFAC ainsi que les textes législatifs et réglementaires appliqués par ce dernier. La requête de Cubaexport est suspendue dans l'attente de la décision afférente à la procédure opposant Cubaexport à l'OFAC.

Une société concurrente du Groupe a saisi l'USPTO, sollicitant l'annulation du dépôt de la marque « Havana Club » effectué au nom de la société Cubaexport. Le 29 janvier 2004, l'USPTO a rejeté cette action, refusant ainsi l'annulation du dépôt de la marque. Cette décision ayant fait l'objet d'un appel, une procédure judiciaire est actuellement en cours devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia. Cette procédure est suspendue dans l'attente de la décision de l'USPTO concernant la requête susvisée de Cubaexport.

En août 2006, cette société concurrente a lancé sur le marché américain un rhum de marque « Havana Club » fabriqué à Porto Rico. Pernod Ricard USA a intenté une action judiciaire devant le Tribunal Fédéral du District du Delaware au motif que la société concurrente allègue à tort être titulaire de la marque « Havana Club » et que cette affirmation inexacte, ainsi que l'utilisation de la marque « Havana Club » pour un rhum non cubain, est trompeuse pour le consommateur et devrait par conséquent être interdite.

En juin 2005, le Tribunal de Première Instance espagnol a confirmé les droits de HCH sur la marque « Havana Club » suite à une procédure engagée en 1999, notamment par cette même société concurrente. Les demandeurs ont fait appel devant la Cour Provinciale de Madrid, qui a rejeté leurs demandes en février 2007. Ils se sont pourvus en cassation devant la Cour Suprême espagnole qui devrait se prononcer sur la recevabilité de leur pourvoi avant décembre 2009. Si cet appel est recevable, la Cour Suprême devra statuer sur le fond de l'affaire à une date ultérieure.



## Champomy

Au cours de l'année 2001, l'Institut national des appellations d'origine (INAO) et le Comité Interprofessionnel des Vins de Champagne (CIVC) ont assigné Pernod Ricard et ses filiales devant les tribunaux de Paris pour demander la nullité des marques « Champomy » et l'interdiction d'en faire usage au motif que ces marques constituaient une violation de l'appellation d'origine Champagne. Ces marques ont, depuis, été cédées au groupe Cadbury Schweppes. Cependant, Pernod Ricard a garanti à l'acquéreur la validité de ces marques et verrait sa responsabilité contractuelle engagée au cas où les marques « Champomy » seraient annulées. Par un jugement du 10 mai 2006, le Tribunal de Grande Instance de Paris a débouté l'INAO et le CIVC de l'ensemble de leurs demandes. Ce jugement n'est néanmoins pas définitif puisque l'INAO et le CIVC en ont interjeté appel.

## Litiges commerciaux

### Plainte déposée par la république de Colombie contre Pernod Ricard, Seagram Llc et Diageo Plc.

En octobre 2004, la république de Colombie, ainsi que diverses administrations régionales colombiennes, ont porté plainte devant le Tribunal de Première Instance du District Est de New York contre Pernod Ricard, Pernod Ricard USA Llc, Diageo Plc, Diageo North America Inc. (anciennement dénommée Heublein Inc., puis UDV North America Inc., puis Guinness UDV America Inc.), United Distillers Manufacturing Inc., IDV North America Inc. et Seagram Export Sales Company Inc.

Les plaignants prétendent que les sociétés visées ci-dessus auraient commis un acte de concurrence déloyale à l'encontre du gouvernement colombien (qui détient le monopole constitutionnel de production et de distribution des spiritueux) en vendant leurs produits par l'intermédiaire de circuits de distribution illicites et en recevant des paiements de sociétés impliquées dans le blanchiment d'argent. Pernod Ricard conteste cette plainte. Les défendeurs ont demandé le rejet de cette plainte pour plusieurs motifs, arguant notamment que le Tribunal de Première Instance du District Est de New York n'est pas compétent pour connaître de ce litige, qu'il serait plus approprié de plaider ce litige en Colombie, et que la plainte n'est pas fondée en droit. Le 19 juin 2007, le Tribunal a partiellement accepté et partiellement rejeté la demande des défendeurs, visant au rejet de la plainte. Les défendeurs ont adopté deux voies de recours afin d'interjeter immédiatement appel de la décision du Tribunal. Le 13 juillet 2007, les défendeurs ont d'une part saisi le Tribunal afin que ce dernier accepte de soumettre sa décision à la United States Court of Appeals for the Second Circuit. Le 19 juillet 2007, ils ont d'autre part interjeté appel devant la United States Court of Appeals for the Second Circuit lui demandant d'examiner la décision du Tribunal. Les plaignants ont demandé le rejet des deux demandes des défendeurs. Le 7 septembre 2007, le Tribunal ayant accepté de soumettre sa décision à la United States Court of Appeals for the Second Circuit dans les

conditions de l'article 1292(b) du Titre 28 du United States Code, les défendeurs ont déposé, le 21 septembre 2007, une requête auprès de la United States Court of Appeals for the Second Circuit visant à l'examen de la décision du Tribunal. Dans l'attente d'une décision, les défendeurs ont demandé que les autres procédures en appel devant le Tribunal soient suspendues. Toutes les parties sont convenues que dans l'attente de cette décision, tout jugement relatif à la demande des plaignants de rejet de l'appel formé par les défendeurs devrait être suspendue. Si la United States Court of Appeals accepte d'examiner la décision du Tribunal, les défendeurs renonceront à l'appel interjeté devant cette dernière le 19 juillet 2007.

## Droits d'accises en Turquie

Allied Domecq Istanbul İç ve Dis Ticaret Ltd.Sti. « Allied Domecq Istanbul », comme ses concurrents, est impliquée dans un litige douanier portant sur la valeur douanière de certaines importations en Turquie. Le point essentiel porte sur la question de savoir si le prix de vente en « Duty Free » peut être utilisé pour les formalités de déclaration de la valeur douanière à l'importation en Turquie. À ce jour, l'administration des douanes a déclenché une procédure judiciaire à l'encontre de la société Allied Domecq Istanbul İç ve Dis Ticaret Ltd.Sti. en Turquie pour non-respect des règles douanières lors de 14 importations. Allied Domecq Istanbul défend activement sa position dans ce litige.

## Actions collectives putatives (Putative class actions) aux États-Unis

### Commercialisation des Spiritueux aux États-Unis

Allied Domecq Spirits & Wine Americas Inc., Allied Domecq Spirits & Wine USA, Inc., Allied Domecq North America Corp., Hiram Walker G&W Inc., et Hiram Walker-A.V. Corp. « les sociétés du Groupe » ainsi que la plupart des grandes sociétés de Vins & Spiritueux aux États-Unis, ont été citées à comparaître dans le cadre d'un certain nombre d'actions collectives putatives quasi identiques. Les demandeurs prétendent que les défendeurs se sont livrés à des pratiques complexes trompeuses visant à commercialiser des boissons alcoolisées à des mineurs. Parmi les motifs allégués figurent l'enrichissement illicite, la faute, la conspiration, la dissimulation frauduleuse et la violation de diverses lois étatiques assurant la protection des consommateurs. Ces actions ont été intentées dans les États de l'Ohio, du Wisconsin, du Michigan et de la Virginie occidentale. Des actions ont également été intentées dans les États du Colorado, de Caroline du Nord et du District de Columbia. Toutefois, à ce stade, aucune société du Groupe n'a été citée dans le cadre de ces actions. En outre, les demandeurs ont intenté des actions similaires devant les tribunaux de New York et de Floride puis se sont volontairement désistés de ces deux procédures.

Les demandeurs, déboutés dans les procédures menées dans les États de l'Ohio, Wisconsin, Michigan et Virginie occidentale, ont interjeté appel. En juillet 2007, la Cour d'appel, statuant sur les appels interjetés dans les États de l'Ohio et du Michigan a confirmé les jugements rendus en première instance. Les procédures d'appel devant les juridictions des États du Wisconsin et de la Virginie Occidentale sont toujours pendantes. En outre, une requête visant à débouter les demandeurs est pendante dans le cadre de la procédure menée en Caroline du Nord. Par conséquent, il est trop tôt pour chiffrer le montant du préjudice éventuel, le cas échéant.

### Origine de Stolichnaya

Le 18 octobre 2006, Russian Standard Vodka (USA), Inc. et Roust Trading Limited ont intenté une action contre Allied Domecq Spirits & Wine USA, Inc. et Pernod Ricard USA, Llc devant le Tribunal de Première Instance du District Sud de New York. Le 4 décembre 2006, les demandeurs ont mis en cause S.P.I. Group SA et S.P.I. Spirits (Cyprus) Limited (ces derniers n'ont toutefois pas encore été notifiés). Les demandeurs allèguent que les défendeurs se sont livrés à des actes de publicité mensongère, prohibés par le droit fédéral et le droit de l'État de New York, ainsi qu'à des pratiques illicites et des actes de concurrence déloyale par la publicité et la promotion de la vodka « Stolichnaya » en tant que « vodka russe » et par des affirmations faites sur leur site Internet et dans le cadre de campagnes de publicité. Les demandeurs cherchent à obtenir du Tribunal un jugement déclaratoire affirmant qu'ils n'ont pas commis d'actes de publicité mensongère aux termes de leurs déclarations publiques mettant en cause l'origine russe de la vodka Stolichnaya. Enfin, ils cherchent à obtenir réparation de l'ensemble des préjudices subis ainsi que le reversement de tous les bénéfices réalisés. Allied Domecq Spirits & Wine USA, Inc. et Pernod Ricard USA, Llc ont demandé le rejet de la demande de jugement déclaratoire et une suspension provisoire de la procédure afin de permettre au National Advertising Division of the Council of Better Business Bureaus d'achever son enquête dans le cadre de poursuites parallèles entamées l'année dernière par Pernod Ricard USA, Llc. SPI Group SA et SPI Spirits (Cyprus) Limited ont aussi déposé une requête tendant à rejeter la demande de jugement déclaratoire. Les deux requêtes sont actuellement pendantes et une décision est attendue courant 2007.

## Note 23. – Parties liées

La rémunération globale de l'organe de Direction au titre de ses fonctions dans le Groupe se décompose en :

En millions d'euros	30.06.2007
Rémunérations brutes et avantages en nature	4
Coûts des plans de stock-options <sup>(1)</sup>	3
<b>Total des charges comptabilisées au titre de l'exercice</b>	<b>7</b>

*(1) Le coût des stock-options correspond à la juste valeur des options accordées à l'organe de Direction et constatée en résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice, pour les plans 10 à 15.*

## Note 24. – Événements post-clôture

Aucun événement post-clôture significatif n'a eu lieu.



## Note 25. – Liste des principales sociétés consolidées

La société Corby Distilleries Limited est consolidée par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans cette société.

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.06	% d'intérêt 30.06.07	Méthode de consolidation
Pernod Ricard SA	France	Société mère	Société mère	N/A
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100	I.G.
Santa Lina SA	France	100	0	I.G.
JFA SA	France	100	100	I.G.
Ricard SA	France	100	100	I.G.
Pernod SA	France	100	100	I.G.
Cusenier SA	France	100	100	I.G.
Société des Produits d'Armagnac SA	France	100	100	I.G.
Spirits Partners	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Europe SA	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Spain SA	Espagne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	99,65	99,65	I.G.
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100	I.G.
Somagnum	Portugal	94,62	94,63	I.G.
Pernod Ricard Deutschland GMBH	Allemagne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Austria GMBH	Autriche	100	100	I.G.
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100	I.G.
EPOM Industrial and Commercial SA of Foods and Drinks	Grèce	99,96	99,96	I.G.
Pernod Ricard Minsk LLC	Biélorussie	99	99	I.G.
Pernod Ricard Ukraine SC with FI	Ukraine	100	100	I.G.
SC Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100	I.G.
Georgian Wines and Spirits Company LLC	Georgie	90,0	90,0	I.G.
Pernod Ricard Latvia LLC	Lettonie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Hungary Import Szeszszital Kereskedelmi KFT	Hongrie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100	I.G.
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100	I.G.
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100	I.G.
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100	I.G.
Tinville SAS	France	100	100	I.G.
Yerevan Brandy Company CJSC	Arménie	100	100	I.G.
Jan Becher – Karlovarska Becherovka, A/S	République tchèque	100	100	I.G.
SALB, SRO	République tchèque	100	100	I.G.
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Pernod Ricard Asia SAS	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Japan K.K.	Japon	100	100	I.G.
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Chine	100	100	I.G.
Pernod Ricard Taïwan Ltd	Taïwan	100	100	I.G.
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100	I.G.
Pernod Ricard Korea Co. Ltd	Corée du Sud	100	100	I.G.
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100	I.G.
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100	I.G.
Martell Far East Trading Ltd	Chine	100	100	I.G.
Pernod Ricard (China) Trading Co Ltd	Chine	100	100	I.G.
Shanghai Yijia International Trading Co. Ltd	Chine	100	100	I.G.
Établissements Viticoles Champenois (EVC)	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard USA	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard CESAM (Central and South America)	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Argentina Corp.	Argentine	100	100	I.G.

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.06	% d'intérêt 30.06.07	Méthode de consolidation
Pernod Ricard Venezuela CA	Venezuela	100	100	I.G.
Pransur SA	Uruguay	100	100	I.G.
Pernod Ricard Chile SA	Chili	100	100	I.G.
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Brasil Industria e Comercio PLLC	Brésil	100	100	I.G.
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100	I.G.
Agros Holding SA	Pologne	100	100	I.G.
Wyborowa SA	Pologne	100	100	I.G.
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas 2000 UL	Royaume-Uni	100	100	I.G.
The Glenlivet Distillers Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Glenlivet Holdings Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Hill, Thomson & Co Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers Pernod Ricard Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Pernod Ricard Travel Retail Europe	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Fitzgerald & Co Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	63	63	I.G.
Watercourse Distillery Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100	I.G.
Comrie Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Martell Mumm Perrier-Jouët SAS	France	100	100	I.G.
Martell & Co SA	France	100	100	I.G.
Augier Robin Briand & Co SA	France	100	100	I.G.
Sodovima (Société des Domaines Viticoles Martell) SA	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Pacific Pty Ltd	Australie	100	100	I.G.
Orlando Wyndham Group Pty Ltd	Australie	100	100	I.G.
Orlando Wyndham New Zealand Ltd	Australie	100	100	I.G.
Montana Group (NZ) Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	I.G.
Peri Mauritius	Île Maurice	100	100	I.G.
Seagram India	Inde	100	100	I.G.
Seagram Distilleries (P) Limited.	Inde	100	100	I.G.
Havana Club Internacional	Cuba	50	50	I.G.
AD Argentina SA	Argentine	100	100	I.G.
Allied Domecq Australia Pty Ltd	Australie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Bosnia d.o.o.	Bosnie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100	I.G.
AD Brasil Comercio e Industria Ltda	Brésil	100	100	I.G.
Corby Distilleries Limited	Canada	45,79	45,76	I.G.
Hiram Walker and Sons Ltd	Canada	100	100	I.G.
ADSW Switzerland	Suisse	100	100	I.G.
Tia Maria Ltd	Suisse	75,61	100	I.G.
PRC Diffusion EURL	France	100	100	I.G.
Allied Domecq Spirits & Wine (Shanghai) Trading Co Ltd	Chine	100	100	I.G.
AD sro – Czech Republic	République tchèque	100	100	I.G.
ADSW Danmark AS	Danemark	100	100	I.G.
ADSW Estonia AS	Estonie	100	100	I.G.
Domecq Bodegas	Espagne	98,58	98,45	I.G.
ADSW Finland Oy	Finlande	100	100	I.G.
Financière Moulins de Champagne S.A.S.	France	100	100	I.G.
GIE Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches	France	99,6	99,6	I.G.
G.H. Mumm & Cie – Sté Vinicole de Champagne Succéreur	France	99,6	99,6	I.G.
Champagne Perrier-Jouët SA	France	99,5	99,5	I.G.
SA Théodore Legras	France	99,5	99,5	I.G.



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

**Comptes  
consolidés**  
.....

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.06	% d'intérêt 30.06.07	Méthode de consolidation
Allied Domecq SA	France	100	100	I.G.
AD Wine UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
ADSW Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
ADSW (Overseas) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
AD Pensions Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
AD Medical Expenses Trust Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
ADFS PLC	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Hiram Walker and Sons (UK) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
CG Hibbert Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Spirits & Wine (China) Ltd	Chine	100	100	I.G.
Pernod Ricard Croatia d.o.o.	Croatie	100	100	I.G.
AD Hungary Kft	Hongrie	100	100	I.G.
Jinro Ballantines Co	Corée du Sud	70	70	I.G.
ADSW Latvia	Lettonie	100	100	I.G.
Casa Pedro Domecq	Mexique	99,87	100	I.G.
AD International Holdings BV	Pays-Bas	100	100	I.G.
Pernod Ricard New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	I.G.
Pernod Ricard Philippines Inc	Philippines	100	100	I.G.
Ballantine's Polska Sp z.o.o. – Poland	Pologne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Slovenja d.o.o.	Slovénie	100	100	I.G.
Allied Domecq Retailing Sweden	Suède	100	100	I.G.
AD Istanbul Dom. and Foreign Trade Ltd	Turquie	100	100	I.G.
Brand Partners	Norvège	50	50	I.G.
Euro Trade Ltd	Corée du Sud	100	100	I.G.
Austin, Nichols & Co, Inc	États-Unis	100	100	I.G.
La Casa dels Licors	Andorre	100	100	I.G.
Pernod Ricard Lithuania	Lithuanie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Taiwan International Ltd	Hong Kong	100	100	I.G.

# Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

## Exercice clos le 30 juin 2007

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous avons procédé au contrôle des comptes consolidés de la société Pernod Ricard relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2007, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêt des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

## Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

Comme il est précisé dans la note 1.5 de l'annexe aux comptes consolidés, la direction de votre Société procède à un certain nombre d'estimations et retient certaines hypothèses pour préparer ses états financiers. La note précise également que certaines circonstances pourraient conduire à des changements de ces estimations et que les résultats réels peuvent être différents. Ces estimations comptables significatives concernent les goodwill et immobilisations incorporelles, les provisions pour pensions et avantages postérieurs à l'emploi, les impôts différés et les provisions.

Conformément à la norme professionnelle applicable aux estimations comptables, nous avons notamment :

- ▶ pour ce qui concerne les actifs mentionnés ci-dessus, apprécié les données et hypothèses sur lesquelles se fondent leurs estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie établies par les directions opérationnelles de la Société, revu les calculs effectués par la société et évalué les principes et méthodes de détermination des justes valeurs, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction ;
- ▶ s'agissant des provisions, apprécié les bases sur lesquelles ces provisions ont été constituées, revu les informations relatives aux risques contenus dans l'annexe aux comptes consolidés et examiné la procédure d'approbation de ces estimations par la direction.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

## Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, à la vérification des informations, données dans le rapport sur la gestion du Groupe. Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 20 septembre 2007

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**

Alain Penanguer

**MAZARS & GUÉRARD**

Frédéric Allilaire

Loïc Wallaert



# Comptes sociaux

<b>217</b>	<b>Comptes sociaux</b>
217	Compte de résultat Pernod Ricard S.A.
218	Bilan Pernod Ricard S.A.
220	Tableau de financement Pernod Ricard S.A.
221	Analyse du résultat de Pernod Ricard S.A.
<b>223</b>	<b>Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard S.A.</b>
<b>233</b>	<b>Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices</b>
<b>234</b>	<b>Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices</b>
<b>235</b>	<b>Inventaire des valeurs mobilières au 30 juin 2007</b>
<b>236</b>	<b>Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels</b>
<b>237</b>	<b>Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés</b>

# Comptes sociaux

## Compte de résultat Pernod Ricard S.A.

Pour les exercices clos aux 30 juin 2004 (12 mois), 30 juin 2005 (12 mois et 18 mois),  
30 juin 2006 (12 mois) et 30 juin 2007 (12 mois)

En milliers d'euros	Pro forma 12 mois 30.06.2004 <sup>(1)</sup>	Pro forma 12 mois 30.06.2005	Publié 18 mois 30.06.2005	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007
Redevances	39 043	39 867	59 623	39 463	39 772
Autres produits	23 789	23 854	34 268	41 281	39 806
Reprises sur provisions	3 312	2 599	4 874	2 300	2 350
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>66 144</b>	<b>66 320</b>	<b>98 765</b>	<b>83 044</b>	<b>81 927</b>
Services extérieurs	(57 362)	(61 685)	(89 124)	(78 352)	(76 176)
Impôts, taxes et versements assimilés	(5 711)	(3 148)	(6 016)	(2 730)	(4 111)
Charges de personnel	(23 929)	(25 006)	(38 085)	(26 958)	(30 505)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(6 506)	(6 005)	(8 909)	(5 970)	(7 195)
Autres charges	(558)	(559)	(830)	(632)	(671)
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>(94 066)</b>	<b>(96 403)</b>	<b>(142 965)</b>	<b>(114 642)</b>	<b>(118 659)</b>
<b>Résultat d'exploitation avant opérations financières</b>	<b>(27 922)</b>	<b>(30 083)</b>	<b>(44 200)</b>	<b>(31 598)</b>	<b>(36 731)</b>
Produits de participations	227 881	206 102	277 799	219 833	225 975
Autres intérêts et produits assimilés	8 847	7 215	12 072	77 692	551 261
Reprises sur provisions	6 376	682	5 577	4 809	14 821
Différences positives de change	(1 724)	24 823	27 983	84 994	55 193
<b>Total des produits financiers</b>	<b>241 380</b>	<b>238 823</b>	<b>323 431</b>	<b>387 329</b>	<b>847 251</b>
Dotations aux provisions	(12 584)	(11 527)	(21 126)	(6 032)	(6 732)
Intérêts et charges assimilés	(21 667)	(21 300)	(31 659)	(203 868)	(176 491)
Différences négatives de change	4 281	(298)	(399)	(83 588)	(55 426)
<b>Total des charges financières</b>	<b>(29 970)</b>	<b>(33 125)</b>	<b>(53 185)</b>	<b>(293 489)</b>	<b>(238 648)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>211 410</b>	<b>205 697</b>	<b>270 246</b>	<b>93 840</b>	<b>608 602</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>183 488</b>	<b>175 614</b>	<b>226 047</b>	<b>62 242</b>	<b>571 871</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(19 877)</b>	<b>(65 083)</b>	<b>(66 440)</b>	<b>(15 941)</b>	<b>(30 404)</b>
<b>Résultat avant impôt</b>	<b>163 611</b>	<b>110 532</b>	<b>159 607</b>	<b>46 302</b>	<b>541 467</b>
Impôt sur les bénéfices	21 083	6 860	18 099	9 892	56 026
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>184 694</b>	<b>117 392</b>	<b>177 706</b>	<b>56 194</b>	<b>597 493</b>

(1) Comptes non audités.



## Bilan Perno Ricard S.A.

Pour les exercices clos aux 30 juin 2005 (18 mois), 30 juin 2006 (12 mois) et 30 juin 2007 (12 mois)

## Actif

En milliers d'euros	Notes	Valeur nette 18 mois 30.06.2005	Valeur nette 12 mois 30.06.2006	Valeur brute 12 mois 30.06.2007	Amortissements et provisions	Valeur nette 12 mois 30.06.2007
<b>Immobilisations incorporelles</b>	2	<b>34 974</b>	<b>32 883</b>	<b>39 791</b>	<b>(6 150)</b>	<b>33 641</b>
Fonds de commerce, marques et logiciels		34 974	32 883	39 791	(6 150)	33 641
<b>Immobilisations corporelles</b>		<b>5 959</b>	<b>6 462</b>	<b>11 625</b>	<b>(6 582)</b>	<b>5 043</b>
Terrains		948	948	948	-	948
Constructions		978	943	2 259	(1 352)	907
Installations techniques		13	7	49	(47)	2
Autres		4 020	4 564	8 368	(5 182)	3 186
<b>Immobilisations financières</b>	3	<b>1 728 636</b>	<b>7 083 102</b>	<b>7 640 154</b>	<b>(533 608)</b>	<b>7 106 546</b>
Participations	3	1 369 512	6 412 439	6 982 876	(533 608)	6 449 269
Créances rattachées à des participations	4	257 061	531 102	482 098	-	482 098
Prêts	4	9	9	18	-	18
Dépôts et cautionnements	4	1 191	1 174	1 307	-	1 307
Actions propres	4	100 863	138 378	173 855	-	173 855
<b>Total actif immobilisé</b>		<b>1 769 570</b>	<b>7 122 447</b>	<b>7 691 569</b>	<b>(546 339)</b>	<b>7 145 230</b>
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>	4	<b>648</b>	<b>429</b>	<b>142</b>	<b>-</b>	<b>142</b>
<b>Créances d'exploitation</b>	4	<b>22 618</b>	<b>6 716</b>	<b>56 858</b>	<b>-</b>	<b>56 858</b>
Créances clients et comptes rattachés		5 839	-	48 069	-	48 069
Autres		16 779	6 716	8 790	-	8 790
<b>Créances diverses</b>	4	<b>73 424</b>	<b>237 015</b>	<b>143 470</b>	<b>(16 052)</b>	<b>127 418</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	5	<b>168 505</b>	<b>150 496</b>	<b>139 909</b>	<b>(343)</b>	<b>139 566</b>
<b>Disponibilités</b>		<b>18</b>	<b>1 582</b>	<b>4 632</b>	<b>-</b>	<b>4 632</b>
<b>Total actif circulant</b>		<b>265 213</b>	<b>396 238</b>	<b>345 011</b>	<b>(16 395)</b>	<b>328 616</b>
Charges constatées d'avance	6	2 910	5 867	5 204	-	5 204
Primes de remboursement des obligations	6	25 140	-	2 702	-	2 702
Charges à répartir sur plusieurs exercices	6	118	49	-	-	-
Écart de conversion - Actif	6	4 231	16 019	12 006	-	12 006
<b>Total comptes de régularisation</b>		<b>32 399</b>	<b>21 935</b>	<b>19 911</b>	<b>-</b>	<b>19 911</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>2 067 181</b>	<b>7 540 621</b>	<b>8 056 492</b>	<b>(562 734)</b>	<b>7 493 758</b>

## Passif

En milliers d'euros	Notes	Publié 18 mois 30.06.2005	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007
<b>Capital</b>	7	<b>218 501</b>	<b>291 590</b>	<b>339 797</b>
<b>Primes d'émission, de fusion, d'apport</b>		<b>37 712</b>	<b>2 539 287</b>	<b>2 053 333</b>
<b>Réserves</b>		<b>401 409</b>	<b>201 409</b>	<b>204 219</b>
Réserves légales		21 850	21 850	24 660
Réserves réglementées		379 559	179 559	179 559
<b>Autres réserves</b>		<b>-</b>	<b>195 013</b>	<b>195 013</b>
<b>Report à nouveau</b>		<b>425 817</b>	<b>364 691</b>	<b>193 340</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>		<b>177 706</b>	<b>56 194</b>	<b>597 493</b>
<b>Provisions réglementées</b>	9	<b>118</b>	<b>111</b>	<b>-</b>
<b>Acompte sur dividendes en attente d'affectation</b>		<b>(150 836)</b>	<b>-</b>	<b>(133 407)</b>
<b>Total des capitaux propres</b>	8	<b>1 110 427</b>	<b>3 648 295</b>	<b>3 449 787</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	9	<b>70 652</b>	<b>74 604</b>	<b>44 724</b>
<b>Dettes financières</b>		<b>583 966</b>	<b>2 739 538</b>	<b>2 711 152</b>
Emprunts obligataires	4 et 13	547 885	-	865 390
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4 et 14	7 569	2 708 363	1 814 626
Titres subordonnés à durée indéterminée (T.S.D.I.)	4 et 15	28 512	27 038	24 233
Emprunts et dettes financières diverses	4	-	4 136	6 903
<b>Dettes d'exploitation</b>	4	<b>46 912</b>	<b>92 314</b>	<b>53 481</b>
Dettes fournisseurs et comptes rattachés		31 137	71 745	36 532
Dettes fiscales et sociales		15 775	20 569	16 949
<b>Dettes diverses</b>	4	<b>240 661</b>	<b>973 210</b>	<b>1 226 237</b>
Autres dettes		240 661	973 210	1 226 237
<b>Total des dettes</b>		<b>871 539</b>	<b>3 805 061</b>	<b>3 990 871</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	4 et 11	<b>12 112</b>	<b>-</b>	<b>632</b>
<b>Écart de conversion - Passif</b>	11	<b>2 450</b>	<b>12 660</b>	<b>7 744</b>
<b>Total comptes de régularisation</b>		<b>14 562</b>	<b>12 660</b>	<b>8 375</b>
<b>Total du passif</b>		<b>2 067 181</b>	<b>7 540 621</b>	<b>7 493 758</b>



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

Comptes  
consolidés

**Comptes  
sociaux**  
.....

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

### Tableau de financement Pernod Ricard S.A.

Pour les exercices clos aux 30 juin 2004 (12 mois), 30 juin 2005 (12 mois et 18 mois),  
30 juin 2006 (12 mois) et 30 juin 2007 (12 mois)

En milliers d'euros	Pro forma 12 mois 30.06.2004 <sup>(1)</sup>	Pro forma 12 mois 30.06.2005	Publié 18 mois 30.06.2005	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007
<b>Opérations d'exploitation</b>					
Résultat net	184 694	117 392	177 706	56 194	597 493
Dotations aux amortissements sur immobilisations	936	2 515	3 329	2 251	189 842
Variation des provisions	23 005	(8 636)	19 993	5 074	(28 641)
Moins-value/Plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	-	-	(4 174)	(4 643)	-
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>208 635</b>	<b>111 271</b>	<b>196 854</b>	<b>58 876</b>	<b>758 694</b>
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	134 523	5 431	(9 258)	(78 016)	99 588
<b>Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation</b>	<b>343 158</b>	<b>116 702</b>	<b>187 596</b>	<b>(19 140)</b>	<b>858 282</b>
<b>Opérations d'investissement</b>					
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(1 758)	(1 653)	(2 364)	(684)	(1 927)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	23 831	(144 899)	(123 963)	(5 349 803)	(210 694)
<b>Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement</b>	<b>22 073</b>	<b>(146 552)</b>	<b>(126 327)</b>	<b>(5 350 487)</b>	<b>(212 621)</b>
<b>Opérations de financement</b>					
Émission obligataire	-	-	-	-	852 700
Autres variations en capital	-	(4 987)	(4 987)	2 514 029	(437 747)
Dividendes versés (y compris précompte)	(169 305)	(143 613)	(290 246)	(91 519)	(358 142)
<b>Variation de l'endettement issu des opérations de financement</b>	<b>(169 305)</b>	<b>(148 600)</b>	<b>(295 233)</b>	<b>2 422 510</b>	<b>56 811</b>
<b>Variation de l'endettement net</b>	<b>195 926</b>	<b>(178 450)</b>	<b>(233 964)</b>	<b>(2 947 117)</b>	<b>702 472</b>
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(399 743)	(203 817)	(148 303)	(382 267)	(3 329 384)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(203 817)	(382 267)	(382 267)	(3 329 384)	(2 626 912)

(1) Comptes non audités.

#### Notice sur la présentation du tableau de financement :

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.  
L'endettement net se décompose comme suit :

En milliers d'euros	Pro forma 12 mois 30.06.2004 <sup>(1)</sup>	Pro forma 12 mois 30.06.2005	Publié 18 mois 30.06.2005	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007
Émission OCEANE	(488 750)	(488 733)	(488 733)	-	-
Emprunts et dettes financières	(108 555)	(36 081)	(36 081)	(2 739 537)	(1 858 452)
Compte courant Pernod Ricard Finance	265 056	(27 064)	(27 064)	(742 578)	(913 001)
Valeurs mobilières de placement	128 392	169 593	169 593	151 149	139 909
Disponibilités	40	18	18	1 582	4 632
<b>Endettement net à la clôture de l'exercice</b>	<b>(203 817)</b>	<b>(382 267)</b>	<b>(382 267)</b>	<b>(3 329 384)</b>	<b>(2 626 912)</b>

(1) Comptes non audités.

## Analyse du résultat de Pernod Ricard S.A.

### Relations Société mère – Filiales

Pernod Ricard S.A., Société mère du Groupe, a pour rôle essentiel d'assurer les missions d'intérêt général et de coordination dans les domaines de la stratégie, du contrôle financier des filiales, de la croissance externe, du marketing, du développement, de la recherche, des relations humaines et de la communication. Les relations entre Pernod Ricard S.A. et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de redevances pour l'exploitation de marques dont Pernod Ricard S.A. est propriétaire, en des refacturations d'achats d'espaces publicitaires et en l'encaissement de dividendes.

### Changement de date de clôture annuelle

En application d'une résolution de l'Assemblée Générale Mixte du 17 mai 2004, les exercices ont pour date d'ouverture le 1<sup>er</sup> juillet et pour date de clôture le 30 juin.

Il est à noter que l'exercice se terminant au 30 juin 2005 a été prorogé de 6 mois et a ainsi commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2004, et a pris fin le 30 juin 2005.

Des comptes pro forma 12 mois ont été réalisés pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2003 au 30 juin 2004 et pour la période allant du 1<sup>er</sup> juillet 2004 au 30 juin 2005 afin de permettre la comparabilité des exercices.

### Faits marquants de l'exercice

#### Transmission universelle du patrimoine (« TUP ») de Santa Lina à Pernod Ricard S.A.

A la suite de la fusion absorption de la société SIFA par la société Pernod Ricard S.A. réalisée le 16 janvier 2006, la société Santa Lina détenait 3 209 032 actions de la société Pernod Ricard S.A., soit 3,416% de son capital, créant ainsi une situation de participations réciproques entre les deux sociétés qui devait être régularisée dans un délai d'un an. A cette fin, le Conseil d'Administration de la société Pernod Ricard S.A. a décidé de prononcer le 20 septembre 2006 la dissolution sans liquidation de la société Santa Lina au profit de la société Pernod Ricard S.A. en application des dispositions de l'article 1844-5 du Code civil. La transmission universelle de patrimoine a été réalisée juridiquement le 6 novembre 2006 à minuit, c'est-à-dire à la date d'expiration du délai d'opposition des créanciers prévu par l'article 8, alinéa 2, du décret n° 78-704 du 3 juillet 1978.

En application du règlement comptable 2004-01 du Comité de Réglementation Comptable, le boni de confusion ressortant de la dissolution sans liquidation de la société Santa Lina et correspondant à la différence entre l'actif net apporté et la valorisation des titres de la société Santa Lina chez la société Pernod Ricard S.A., a été inscrit dans le résultat financier de la société Pernod Ricard S.A. à hauteur de la quote-part des résultats accumulés par la société Santa Lina depuis son acquisition par Pernod Ricard S.A. et non distribués, soit pour sa totalité pour un montant de 512 840 526,80 Euros. Le boni de confusion n'est pas imposable par application de l'article 210-A du Code Général des Impôts.

### Émission obligataire

Le 6 décembre 2006, Pernod Ricard S.A. a émis des obligations pour un montant total de 850 millions d'euros. Cette opération a permis le refinancement d'une partie du crédit syndiqué mis en place dans le cadre de l'acquisition d'Allied Domecq.

Les caractéristiques définitives ont été arrêtées à l'issue du placement de l'opération :

- ▶ émetteur : Pernod Ricard S.A.
- ▶ montant : 850 millions d'euros
- ▶ maturité :
  - une tranche de 300 millions d'euros a une maturité résiduelle de 4 ans (échéance 6 juin 2011) et portant intérêt au taux EURIBOR 3 mois plus 50 points de base de marge.
  - une tranche de 550 millions d'euros a une maturité résiduelle de 6 ans et demi (échéance du 6 décembre 2013) et portant intérêt à un taux fixe de 4,625% dont 80 points de base de marge.
- ▶ coût total du financement : taux de référence, soient l'EURIBOR 3 mois pour la tranche à taux variable et le taux swap correspondant à la maturité pour la tranche à taux fixe, augmenté de la marge de crédit et des commissions et honoraires à verser aux banques et conseils.
- ▶ cotation à la Bourse du Luxembourg, avec des titres d'une valeur nominale de 50 000 euros.
- ▶ documentation conforme aux standards de marché « investment grade », comportant :
  - un rang senior et pari passu avec les dettes existantes ou à venir non garanties ni subordonnées,
  - une clause de changement de contrôle entraînant, en cas de prise de contrôle par une entité non liée à la S.A. Paul Ricard, assortie d'une baisse des notations, un remboursement au pair à la demande des investisseurs,
  - des cas de défaut pouvant entraîner un remboursement anticipé, et un engagement de ne pas émettre de sûretés garantissant d'autres dettes obligataires, s'appliquant à Pernod Ricard S.A. et ses filiales principales représentant sur une base statutaire plus de 10% de l'actif consolidé du Groupe.



### Résultat au 30 juin 2007

Les commentaires ci-après, portent sur le compte de résultat 2007.

Les produits d'exploitation, incluant, entre autres, les redevances perçues au titre des marques appartenant à Pernod Ricard S.A. se sont élevés à 81,9 millions d'euros contre 83,0 millions d'euros en 2006. Cette baisse est liée à un niveau moindre de refacturations aux filiales du Groupe.

Les charges d'exploitation s'élèvent à (118,7) millions d'euros contre (114,6) millions d'euros à période comparable. L'augmentation de nos charges est principalement liée à la hausse des charges de personnel.

Le résultat d'exploitation est négatif de (36,7) millions d'euros au 30 juin 2007.

Le résultat financier s'élève à 608,6 millions d'euros contre 93,8 millions d'euros à fin juin 2006. Ce résultat, au 30 juin 2007, est principalement composé du boni de confusion (+ 513 millions d'euros) généré par la TUP de Santa Lina.

Le résultat courant s'établit ainsi à 571,9 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2007 constitue une charge de (30,4) millions d'euros, principalement liée à la dépréciation de titres de participation.

Enfin, l'impôt sur les bénéfices constitue un produit de 56 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale.

Par conséquent, le résultat net au 30 juin 2007 est bénéficiaire de 597,5 millions d'euros.

# Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard S.A.

Pernod Ricard est une Société Anonyme de droit français, soumise à l'ensemble des textes régissant les sociétés commerciales en France, et en particulier aux dispositions du Code de commerce. Elle a son siège au 12, place des États-Unis à Paris 16<sup>e</sup> et est cotée à la Bourse de Paris.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2007 s'élève à 7 493 757 684 euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 597 492 980 euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 30 juin 2007.

## Note 1 – Règles et méthodes comptables

Les comptes 2007 sont établis conformément à la réglementation comptable française en vigueur. Les conventions générales comptables ont été appliquées, dans le respect du principe de prudence, conformément aux hypothèses de base qui ont pour objet de fournir une image fidèle de l'entreprise :

- ▶ continuité de l'exploitation ;
- ▶ permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- ▶ indépendance des exercices.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits au bilan est celle, selon les cas, du coût historique, de la valeur d'apport ou de la valeur réévaluée.

### 1. Immobilisations incorporelles

Les marques dégagées à l'occasion de la fusion entre les sociétés Pernod et Ricard en 1975 et lors de fusions ultérieures constituent l'essentiel des immobilisations incorporelles.

### 2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue :

- ▶ Constructions entre 20 et 50 ans (linéaire).
- ▶ Agencements et aménagements des constructions 10 ans (linéaire).
- ▶ Matériel 5 ans (linéaire).
- ▶ Mobilier, matériel de bureau 10 ans (linéaire) ou 4 ans (dégressif).

### 3. Immobilisations financières

La valeur brute des titres est constituée par le coût d'achat hors frais accessoires, après réévaluations légales le cas échéant.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à la valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

La valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte notamment de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent, de la valeur de rendement et du potentiel économique et financier de la filiale considérée, en faisant notamment référence à l'actif net réévalué.

Le poste actions propres inclut des actions autodétenues par Pernod Ricard S.A. qui ont été affectées à la couverture de plans de stock-options attribués aux salariés, postérieurement à leur acquisition.

### 4. Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur nette comptable.

### 5. Valeurs mobilières de placement

Ce poste inclut des actions propres acquises dans le cadre de la mise en place de plans de stock-options et affectées dès l'origine.

Pour faire face à la charge liée à la levée d'options probable, une provision pour dépréciation est constituée à la clôture de l'exercice de mise en place du plan si le prix d'achat fixé dans le plan est inférieur au prix d'acquisition de l'action par Pernod Ricard S.A..

### 6. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont comptabilisées conformément au règlement CRC (Comité de réglementation comptable) 2000-06 du 7 décembre 2000 sur les passifs.

Ce règlement prévoit qu'un passif est comptabilisé lorsque l'entité a une obligation à l'égard d'un tiers et qu'il est probable ou certain que cette obligation provoquera une sortie de ressources au bénéfice de ce tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de celui-ci. Cette obligation doit exister à la date de clôture de l'exercice pour pouvoir être comptabilisée.



## 7. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes, créances et disponibilités en devises est effectuée comme suit :

- ▶ conversion de l'ensemble des dettes, créances et disponibilités libellées en devises aux taux en vigueur à la clôture ;
- ▶ enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- ▶ constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

## 8. Instruments financiers à terme

Les différences résultant des variations de valeur des instruments financiers utilisés dans le cadre d'opérations de couverture sont enregistrées en résultat de manière symétrique à la prise en compte des produits et charges de l'élément couvert.

## 9. Impôt sur les bénéfices

Pernod Ricard S.A. bénéficie du régime d'intégration fiscale défini par la loi du 31 décembre 1987. Ce régime permet, sous certaines conditions, de compenser les résultats fiscaux des sociétés bénéficiaires par les déficits des autres sociétés. Le régime applicable est celui défini aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts.

Chaque société du groupe fiscal calcule et comptabilise sa charge d'impôt comme si elle était imposée séparément.

Le résultat de l'intégration fiscale est compris dans les comptes de Pernod Ricard S.A..

## Note 2 – Immobilisations incorporelles

### Valeur brute

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Acquisitions	Cessions/Sorties	Au 30.06.2007
Fonds de commerce	915	-	-	-	915
Marques	32 601	-	-	-	32 601
Logiciels	4 687	-	2 280	(865)	6 102
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	-	-	611	(438)	173
<b>Total</b>	<b>38 203</b>	<b>-</b>	<b>2 891</b>	<b>(1 303)</b>	<b>39 791</b>

### Amortissements

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Dotations	Reprises	Au 30.06.2007
Fonds de commerce	(915)	-	-	-	(915)
Marques	(2)	-	-	-	(2)
Logiciels	(4 404)	-	(1 693)	865	(5 232)
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>(5 321)</b>	<b>-</b>	<b>(1 693)</b>	<b>865</b>	<b>(6 150)</b>

## Note 3 – Immobilisations financières

### Valeur brute

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Acquisitions	Opération sur capital	Cessions	Titres Santa Lina	Au 30.06.2007
Titres consolidés	6 387 944	348 863	1	-	(346)	(145 275)	6 591 187
Titres non consolidés	3 487	21 893	-	-	(1 133)	-	24 247
Autres participations	92 872	287 464	-	15 490	(30 654)	-	365 172
Charges à répartir Titres AGROS	-	1 949	-	-	-	-	1 949
Avance sur titres	321	-	-	-	-	-	321
<b>Participations</b>	<b>6 484 624</b>	<b>660 169</b>	<b>1</b>	<b>15 490</b>	<b>(32 133)</b>	<b>(145 275)</b>	<b>6 982 876</b>
Créances rattachées à des participations	531 126	21 243	47 473	-	(117 744)	-	482 098
Prêts	9	-	10	-	(1)	-	18
Dépôts et cautionnements	1 174	-	1 343	-	(1 210)	-	1 307
Actions propres	138 378	-	37 288	-	(1 811)	-	173 855
<b>Total</b>	<b>7 155 310</b>	<b>681 412</b>	<b>86 115</b>	<b>15 490</b>	<b>(152 899)</b>	<b>(145 275)</b>	<b>7 640 154</b>

Le nombre d'actions propres acquises dans le cadre d'un futur plan de stock-options s'élève à 214 092 titres.

### Provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Dotations	Reprises	Au 30.06.2007
Titres consolidés <sup>(1)</sup>	(2 752)	(23 902)	(171 413)	8 049	(190 018)
Titres non consolidés	(2 018)	(2 353)	(350)	2 031	(2 690)
Autres participations <sup>(2)</sup>	(67 093)	(287 464)	(15 490)	31 418	(338 629)
Charges à répartir Titres AGROS	-	(1 949)	-	-	(1 949)
Avance sur titres	(321)	-	-	-	(321)
<b>Participations</b>	<b>(72 184)</b>	<b>(315 668)</b>	<b>(187 253)</b>	<b>41 498</b>	<b>(533 608)</b>
Créances rattachées à des participations	(23)	(20 980)	-	21 003	(0)
<b>Total</b>	<b>(72 207)</b>	<b>(336 648)</b>	<b>(187 253)</b>	<b>62 501</b>	<b>(533 608)</b>

(1) Provisions pour dépréciations des titres de participation.

(2) Les reprises de provisions sont principalement liées aux titres de participation des sociétés du périmètre de Seagram.

## Note 4 – États des échéances des créances et des dettes

### Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	482 098	2 988	479 110
Prêts	18	-	18
Autres immobilisations financières	1 307	-	1 307
Actions propres : plans de stock-options	173 855	-	173 855
<b>Créances et autres immobilisations financières</b>	<b>657 278</b>	<b>2 988</b>	<b>654 290</b>
Actif circulant hors VMP/Disponibilités	200 470	199 449	1 021
<b>Total</b>	<b>857 748</b>	<b>202 437</b>	<b>655 311</b>

### Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre 1 et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	865 390	15 390	300 000	550 000
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 814 626	2 801	1 811 825	-
Titres subordonnés à durée indéterminée (T.S.D.I.)	24 233	24 233	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	6 903	6 903	-	-
Dettes d'exploitation	53 481	53 481	-	-
Dettes diverses	1 226 237	159 301	1 066 936	-
Produits constatés d'avance	632	45	177	410
<b>Total</b>	<b>3 991 502</b>	<b>262 154</b>	<b>3 178 938</b>	<b>550 410</b>



## Note 5 – Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros	Au 01.07.2006		Achat		Levée		Au 30.06.2007	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Actions Pernod Ricard								
- valeur brute	1 904 352	151 113	375 637	2 495	295 346	13 698	1 984 643	139 909
- dépréciation	-	(617)	-	-	-	(274)	-	(343)
<b>- valeur nette</b>	<b>1 904 352</b>	<b>150 496</b>	<b>375 637</b>	<b>2 495</b>	<b>295 346</b>	<b>13 424</b>	<b>1 984 643</b>	<b>139 566</b>
Autres								
- valeur brute	-	37	-	-	-	37	-	-
- dépréciation	-	(37)	-	-	-	(37)	-	-
<b>- valeur nette</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>	<b>1 904 352</b>	<b>150 496</b>	<b>375 637</b>	<b>2 495</b>	<b>295 346</b>	<b>13 424</b>	<b>1 984 643</b>	<b>139 566</b>

Au 30 juin 2007, la valorisation des actions Pernod Ricard s'élève à 325 382 milliers d'euros (valeur unitaire de marché de 163,95 euros) soit une plus-value latente de 185 816 milliers d'euros.

## Note 6 – Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2007
Charges constatées d'avance	5 867	-	2 495	(3 158)	5 204
Primes de remboursement des obligations	-	-	2 978	(277)	2 702
Charges à répartir sur plusieurs exercices	49	-	-	(49)	-
Écart de conversion - Actif	16 019	1 275	12 006	(17 294)	12 006
<b>Total</b>	<b>21 935</b>	<b>1 275</b>	<b>17 479</b>	<b>(20 778)</b>	<b>19 911</b>

L'augmentation du poste Primes de remboursement des obligations est due à l'émission de deux emprunts obligataires pour un montant total de 850 000 milliers d'euros.

## Note 7 – Composition du capital social

Au 30 juin 2007, le capital social se compose de 109 611 879 actions d'une valeur unitaire de 3,10 euros pour un montant total de 339 796 824,90 euros.

## Note 8 – Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Affectation du résultat	Variation du capital	Apport	Distribution de dividendes	Résultat 2007	Au 30.06.2007
Capital	291 590	-	58 154	(9 948)	-	-	339 797
Prime d'émission, de fusion et d'apports	2 539 287	-	(23 918)	(462 036)	-	-	2 053 333
Réserve légale	21 850	2 810	-	-	-	-	24 660
Réserves réglementées	179 559	-	-	-	-	-	179 559
Autres réserves	195 013	-	-	-	-	-	195 013
Report à nouveau	364 691	53 384	-	-	(224 735)	-	193 340
Résultat de l'exercice	56 194	(56 194)	-	-	-	597 493	597 493
Provisions réglementées	111	-	(111)	-	-	-	-
Acompte dividendes en attente d'affectation	-	-	-	-	(133 407)	-	(133 407)
<b>Total</b>	<b>3 648 295</b>	<b>-</b>	<b>34 125</b>	<b>(471 984)</b>	<b>(358 142)</b>	<b>597 493</b>	<b>3 449 787</b>

Les principaux mouvements sur capital de l'exercice se décomposent ainsi :

	Capital	Prime d'émission
Création de 18 216 022 actions gratuites liée à l'augmentation de capital du 16 janvier 2007	56 470	(56 470)
Plans de stock-options	1 684	32 553
Annulation de titres détenus par Santa Lina	(9 948)	(462 036)

## Note 9 – Provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Augmentations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 30.06.2007
<b>Provisions réglementées</b>						
Provision spéciale réévaluation	111	-	-	(111)	-	-
<b>Total 1</b>	<b>111</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(111)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>						
Provision pour pertes de change	5 015	1 275	4 681	(5 015)	-	5 956
Autres provisions pour risques	40 817	100 980	394	(2 720)	(131 047)	8 424
Provision pour risques	1 461	-	1 055	-	(2 516)	-
Provision pour engagements de retraite	27 311	-	5 843	-	(2 810)	30 344
<b>Total 2</b>	<b>74 604</b>	<b>102 255</b>	<b>11 973</b>	<b>(7 735)</b>	<b>(136 373)</b>	<b>44 724</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>						
Sur immobilisations incorporelles <sup>(1)</sup>	915	-	-	-	-	915
Sur immobilisations financières	72 208	336 649	187 253	(52 435)	(10 067)	533 608
Sur créances diverses	14 392	3 126	1 147	(1 503)	(1 111)	16 052
Sur valeurs mobilières de placement	654	-	-	(311)	-	343
<b>Total 3</b>	<b>88 169</b>	<b>339 775</b>	<b>188 400</b>	<b>(54 249)</b>	<b>(11 178)</b>	<b>550 918</b>
<b>Total général</b>	<b>162 884</b>	<b>442 030</b>	<b>200 374</b>	<b>(62 095)</b>	<b>(147 551)</b>	<b>595 642</b>

(1) Le montant porte uniquement sur le fonds de commerce.

### Provisions pour risques et charges

- ▶ Les autres provisions pour risques concernent principalement des provisions relatives à l'apport de Santa Lina, suite à la Transmission Universelle du Patrimoine de cette dernière à Pernod Ricard S.A. dans les conditions de l'article 1 844-5, alinéa 3 du Code civil. Ces provisions ont été reprises au 30 juin 2007.
- ▶ Les provisions pour retraites et autres avantages long terme consentis aux salariés sont présentées ci-dessous :

#### Description et comptabilisation des engagements

Les engagements de Pernod Ricard S.A. se composent :

- ▶ d'avantages long terme, postérieurs à l'emploi, consentis aux employés (indemnités de départ à la retraite, frais médicaux, etc.) ;
- ▶ d'avantages long terme, pendant l'emploi, consentis aux employés.

La dette relative à l'engagement net de la société concernant le personnel est comptabilisée en provisions pour risques et charges au passif du bilan.

### Détermination de l'engagement net à provisionner

L'obligation actuelle de Pernod Ricard S.A. est égale à la différence, pour chaque régime, entre la valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel et la valeur des actifs versés sur des fonds spécialisés pour les financer.

La valeur actuelle des engagements vis-à-vis du personnel est calculée selon la méthode prospective avec projection de salaire de fin de carrière (méthode des unités de crédit projetées). Le calcul est effectué à chaque clôture et les données individuelles concernant les salariés sont revues au minimum tous les trois ans. Le calcul implique la prise en compte d'hypothèses économiques (taux d'inflation, taux d'actualisation, taux de rendement attendu sur actifs) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie).

Au 30 juin 2007, le montant total des engagements s'élève à 45 110 milliers d'euros. Ces engagements sont provisionnés à hauteur de 30 344 milliers d'euros.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2007 est de 2 %, le taux d'actualisation est de 5 % pour les indemnités de fin de carrière et de 5,25 % pour les frais de santé.

Les actifs de couverture sont évalués à leur valeur de marché à chaque clôture.



## Traitement des écarts actuariels

Des écarts actuariels se créent essentiellement lorsque les estimations diffèrent de la réalité (par exemple sur la valeur attendue des actifs par rapport à leur valeur réelle à la clôture) ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, etc.).

Les écarts ne sont provisionnés qu'à partir du moment où, pour un régime donné, ils représentent plus de 10 % de la valeur la plus élevée entre le montant de l'engagement brut et la valeur de marché des actifs de couvertures (principe du « corridor »). La constitution de la provision s'effectue linéairement sur le nombre moyen d'années d'activité restant à effectuer par les salariés du régime concerné (amortissement d'écarts actuariels).

## Éléments constitutifs des charges de l'exercice

La charge comptabilisée au titre des engagements décrits ci-dessus intègre :

- ▶ la charge correspondant à l'acquisition d'une année de droits supplémentaires ;
- ▶ la charge correspondant à la variation de l'actualisation des droits existants en début d'exercice, compte tenu de l'écoulement de l'année ;
- ▶ le produit correspondant au rendement prévu des actifs ;
- ▶ la charge ou le produit correspondant à l'amortissement d'écarts actuariels positifs ou négatifs ;
- ▶ la charge ou le produit lié aux modifications des régimes ou à la mise en place de nouveaux régimes ;
- ▶ la charge ou le produit lié à toute réduction ou liquidation de régime.

## Note 10 – Opérations avec les sociétés liées ou ayant des liens de participation

Postes (en milliers d'euros)	Montant concernant les entreprises			
	Liées 30.06.2006	Liées 30.06.2007	Avec lesquelles la Société a un lien de participation 30.06.2006	Avec lesquelles la Société a un lien de participation 30.06.2007
<b>Participations</b>	<b>6 391 409</b>	<b>6 607 960</b>	<b>93 215</b>	<b>374 916</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>	<b>531 126</b>	<b>482 098</b>	-	-
Dont à un an au plus	49 354	2 988		
Dont à plus d'un an	481 772	479 110		
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	-	<b>48 069</b>	-	-
Dont à un an au plus		48 069		
Dont à plus d'un an		-		
<b>Autres créances</b>	<b>187 523</b>	<b>126 018</b>	<b>11 066</b>	<b>10 838</b>
Dont à un an au plus	187 523	126 018	11 066	10 838
Dont à plus d'un an		-		-
<b>Emprunts et dettes financières diverses</b>	<b>36 246</b>	<b>34 124</b>	-	-
A un an au plus	63	63		
A plus d'1 an et 5 ans au plus	34 183	34 061		
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>26 197</b>	<b>5 901</b>	-	-
A un an au plus	26 197	5 901		
A plus d'1 an et 5 ans au plus		-		
<b>Autres dettes</b>	<b>941 318</b>	<b>1 047 954</b>	<b>18 272</b>	<b>16 589</b>
A un an au plus	2	37	-	16 589
A plus d'1 an et 5 ans au plus	941 316	1 047 917	18 272	-
<b>Charges courantes d'exploitation</b>	<b>11 148</b>	<b>9 702</b>		
Personnel extérieur Groupe	10 916	9 338		
Autres frais gestion Groupe	232	364		
<b>Produits courants d'exploitation</b>	<b>80 374</b>	<b>72 405</b>		
Redevances Groupe	39 431	39 772		
Produits de gestion Groupe	885	699		
Transfert de charges Groupe	40 058	31 934		
<b>Charges financières</b>	<b>11 341</b>	<b>39 198</b>	-	<b>729</b>
<b>Produits financiers</b>	<b>49 146</b>	<b>247 767</b>	-	<b>557</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>163 618</b>	<b>20 743</b>		

## Note 11 – Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	Au 01.07.2006	Apport	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2007
Produits constatés d'avance	-	-	642	(11)	632
Écart de conversion – Passif	12 660	14	7 744	(12 674)	7 744
<b>Total</b>	<b>12 660</b>	<b>14</b>	<b>8 386</b>	<b>(12 685)</b>	<b>8 375</b>

## Note 12 – Produits à recevoir et charges à payer

### Produits à recevoir

En milliers d'euros	Montant
<i>Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan</i>	
Créances rattachées à des participations	1 185
Autres immobilisations financières	-
Créances clients et comptes rattachés	7 680
Autres créances	10 861
Disponibilités	287
<b>Total</b>	<b>20 013</b>

### Charges à payer

En milliers d'euros	Montant
<i>Montant des charges à payer inclus dans les postes suivants du bilan</i>	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	18 127
Dettes financières diverses	63
Dettes d'exploitation	33 572
Autres dettes	6 167
<b>Total</b>	<b>57 929</b>

## Note 13 – Emprunts obligataires

En milliers d'euros	Montant	Date d'échéance	Intérêts courus	Taux
Emprunt obligataire	550 000	06.12.2013	14 426	fixe
Emprunt obligataire	300 000	06.06.2011	964	variable

## Note 14 – Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

En date des 2 et 18 août 2005, le Groupe Pernod Ricard a utilisé une partie des facilités octroyées par le contrat de crédit syndiqué multidevise signé le 21 avril 2005 dont les montants disponibles au 30 juin 2007 sont de 2 048 millions d'euros.

Au 30 juin 2007, le tirage de ce crédit bancaire s'élève à 1 498 millions d'euros, 3 205 millions de dollars américains et 8 000 millions de yens, soit un montant total de 3 919 millions d'euros.

Les facilités de crédit, renouvelables ou à terme, libellées en euros, dollars américains ou multidevises, ont été consenties à un taux correspondant au LIBOR en vigueur (ou, pour les prêts en euros, à l'EURIBOR), majoré d'une marge prédéterminée et de coûts obligatoires. Ces facilités ont des échéances allant de un à sept ans. Cet emprunt a permis au Groupe de rembourser la facilité de crédit renouvelable contractée en juillet 2004, de financer la partie en numéraire de l'acquisition Allied Domecq et de refinancer certaines dettes du Groupe et d'Allied Domecq.

La dette relative au crédit syndiqué, comptabilisée dans les comptes de Pernod Ricard S.A., s'élève à 1 780 502 milliers d'euros (y compris les intérêts courus pour un montant de 2 737 milliers d'euros), montant auquel il convient d'ajouter 34 125 milliers d'euros (y compris les intérêts courus pour un montant de 63 milliers d'euros) pour l'emprunt contracté auprès de Pernod Ricard Finance.



## Note 15 – Titres subordonnés à durée indéterminée

Le 20 mars 1992, Pernod Ricard S.A. a procédé à l'émission, hors de France, d'un emprunt obligataire sous forme de titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI) pour un montant nominal de 61 millions d'euros.

Les TSDI sont qualifiés de « reconditionnés » par suite de la conclusion avec une société tierce d'une convention concomitante à l'émission.

À compter du second trimestre 2007, les TSDI ne portent plus intérêt.

Le montant disponible au 30 juin 2007 est de 24 233 milliers d'euros et apparaît dans le poste « dettes financières ». Cet encours correspond au montant mis à disposition à la date d'émission.

## Note 16 – Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

En milliers d'euros	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôt	541 467	571 871	(30 404)
Impôt avant intégration	-	-	-
Impact net d'intégration fiscale	56 026	24 780	31 246
<b>Résultat après impôt</b>	<b>597 493</b>	<b>596 651</b>	<b>842</b>

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable du Groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard s'élève à (70,7) millions d'euros. Sur l'exercice, les plus-values long terme s'élèvent à 24,1 millions d'euros et ont été imputées sur les moins-values antérieures.

## Note 17 – Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

### Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
Allègements	-
Provisions non déductibles l'année de comptabilisation	-
Organic et autres	115
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	32 566
<b>Allègements de la dette future d'impôt</b>	<b>32 681</b>

Le taux d'imposition retenu est le taux en vigueur en 2007, soit 34,43 %.

## Note 18 – Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de direction et d'administration sont de 4 173 928 euros.

## Note 19 – Produits

Les produits d'exploitation, incluant, entre autres, les redevances perçues au titre des marques appartenant à Pernod Ricard S.A. se sont élevés à 81 927 milliers d'euros contre 83 044 milliers d'euros en 2006. Cette baisse est liée à un niveau moindre de refacturations aux filiales du Groupe.

## Note 20 – Charges et produits financiers

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2007
Produits financiers de participation	225 975
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-
Autres intérêts et produits assimilés <sup>(1)</sup>	551 261
Reprises sur provisions et transferts de charges	14 821
Différences positives de change	55 193
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
<b>Total produits financiers</b>	<b>847 251</b>

(1) Dont 512 840 milliers d'euros de boni de confusion (Santa Lina).

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2007
Dotations financières aux amortissements et provisions	(6 732)
Intérêts et charges assimilés	(176 491)
Différences négatives de change	(55 426)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
<b>Total charges financières</b>	<b>(238 648)</b>

## Note 21 – Charges et produits exceptionnels

En milliers d'euros	Montant
Résultat net sur opérations de gestion	-
Résultat net sur opérations en capital	(26 225)
Reprises sur provisions et transferts de charges	(4 179)
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(30 404)</b>

Le résultat exceptionnel est principalement lié aux provisions pour dépréciations des titres de participation.

## Note 22 – Engagements hors bilan

### Engagements donnés

En milliers d'euros	Montant
Cautions concernant les filiales	4 007 767
Contrats de location simple	4 590
Cautions concernant les tiers	-
Cautions concernant les fonds de pension Allied Domecq	1 718 000
<b>Total</b>	<b>5 730 357</b>

### Instruments dérivés

En milliers de dollars américains	Montant nominal
Caps	1 000 000
Swaps	1 041 000
<b>Total</b>	<b>2 041 000</b>

Les engagements donnés incluent notamment des cautions accordées, relatives :

- ▶ au crédit syndiqué. Le montant des emprunts contractés par les filiales du Groupe Pernod Ricard et non remboursés au 30 juin 2007 s'élève à 2 142 millions d'euros,
- ▶ à des emprunts et des billets de trésorerie.

Le contrat de location simple est relatif aux locaux, 12 place des États-Unis, Paris 16<sup>e</sup>, pour 4,6 millions d'euros.

Pernod Ricard S.A. a, dans le cadre de la section 17, « Companies (amendment) Act, 1986 (Republic of Ireland) », garanti irrévocablement les passifs, au titre de l'exercice 2006/2007 des filiales suivantes : Comrie Ltd, Irish Distillers Group Ltd, Irish Distillers Ltd, The West Coast Cooler Co Ltd, Watercouse Distillery Ltd, Fitzgerald & Co Ltd, Ermine Ltd, Gallwey Liqueurs Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Irish Distillers Holding Ltd.

La juste valeur des instruments dérivés s'élève à 1 655 milliers d'euros.

Dans le cadre du droit individuel à la formation, le volume d'heures de formation cumulées correspondant aux droits acquis au titre de l'exercice 2006/2007 est de 2 700 heures, dont 112 heures de formation n'ayant pas donné lieu à demande au 30 juin 2007.

## Note 23 – Effectif moyen au 30 juin 2007

	Personnel salarié	À disposition de l'entreprise
Cadres	102	-
Agents de maîtrise et techniciens	32	-
Employés	10	3
Effectif moyen	144	3

Contrat d'apprentissage	6
-------------------------	---



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général concernant l'émetteur

Rapport du Président

Rapport de gestion

Comptes consolidés

**Comptes sociaux**  
.....

Résolutions proposées à l'Assemblée

Informations sur le document de référence

### Note 24 – Tableau des filiales et participations au 30 juin 2007

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
<b>PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE PERNOD RICARD S.A. (1)</b>										
<b>Ricard</b> 4 et 6, rue Berthelot – 13014 Marseille	54 000	145 373	100,00	67 227	67 227			497 399	51 199	19 897
<b>Pernod</b> 120, avenue du Maréchal-Foch 94015 Créteil	40 000	139 812	100,00	94 941	94 941			428 360	15 814	5 882
<b>Austin Nichols</b> 100 Manhattanville Road Purchase, NY 10577 (États-Unis)	2 132 544	2 186 136	13,23	168 118	168 118		385 043	319 445	(31 936)	98 076
<b>Pernod Ricard Acquisition II</b> 100 Manhattanville Road Purchase, NY 10577 (États-Unis)	555 350	650 215	20,00	167 038	167 038				53 718	5 390
<b>SALB</b> Kancelar Praha Americka 11 120000 Prague 2 (République tchèque)	49 644	62 745	20,23	12 190	12 190				(468)	
<b>Compagnie Financière des Produits Orangina</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	10 000	11 565	99,99	39 608	11 608				175	154
<b>Pernod Ricard Europe</b> 2, rue de Solférino – 75340 Paris cedex 07	40 000	146 684	100,00	36 406	36 406			45 666	87 053	3 545
<b>Campbell</b> 111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	11 079	34 595	98,86	40 198	40 198				911	
<b>Pernod Ricard Finance</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	77 000	123 947	100,00	89 220	89 220		1 547 048		26 722	
<b>Pernod Ricard Pacific Holdings</b> 33 Exeter Terrace Devon Park SA 5008 (Australie)	125 927	118 661	100,00	151 789	151 789				17 169	16 909
<b>Comrie</b> Temple Chambers, 3, Burlington Road Dublin 4 (Irlande)	3 044 829	3 404 672	100,00	3 044 833	3 044 833	479 110	48		12 081	
<b>Yerevan Brandy Company</b> 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092 (République d'Arménie)	19 415	104 022	100,00	27 856	27 856			27 048	8 219	
<b>Établissements Vinicoles Champenois</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	71 675	181 476	100,00	100 955	100 955		240 652		24 017	23 570
<b>Martell Mumm Perrier-Jouët</b> 7, place Édouard Martell – 16 100 Cognac	42 240	(7 431)	100,00	42 240	42 240				(16 645)	
<b>SAS Lina 3</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	2 111 857	2 107 277	100,00	2 111 847	2 111 847				(4 543)	
<b>SAS Lina 5</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	30 640	142 089	100,00	30 631	30 631				111 458	
<b>Pernod Ricard Cesam</b> 2, rue de Solférino – 75007 Paris	38 665	25 634	100,00	101 040	26 040				(14 778)	
<b>SAS Lina 6</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	40	(6 386)	100,00	27	27				(4 746)	
<b>Pernod Ricard North America</b> 2, rue de Solférino – 75007 Paris	66 500	(18 327)	100,00	66 735	35				(3 800)	
<b>Pernod Ricard Asia</b> 2, rue de Solférino – 75007 Paris	4 512	69 507	100,00	42 457	42 457				55 499	43 000
<b>J.F.A</b> 12, place des États-Unis – 75116 Paris	9 444	8 936	100,00	10 517	8 917				292	
<b>AGROS</b> Ul. Chalubinskiego 8 00-613 Varsovie (Pologne)	22 000	295 325	62,95	73 189	65 489				2 852	
<b>Sankaty Trading Ltd</b> 25-28 North Wall Quay – IFSC 1 Dublin (Irlande)	13	4 051	100,00	15 568	12 858					1
<b>Populous Trading Ltd</b> 25-28 North Wall Quay – IFSC 1 Dublin (Irlande)	13	4 054	100,00	15 568	12 816					1
<b>Polairen Trading Ltd</b> 25-28 North Wall Quay – IFSC 1 Dublin (Irlande)	13	4 051	100,00	15 568	12 858					1

(1) Ce tableau détaillé exclut les informations individuelles relatives à la valeur nette comptable des titres détenus dans des sociétés ex-Seagram non consolidées.

#### RENSEIGNEMENTS GLOBAUX CONCERNANT LES AUTRES FILIALES ET PARTICIPATIONS

<b>Filiales :</b>										
- Françaises				4 168	3 798					
- Étrangères				35 693	30 757	923				3 879
<b>Participations :</b>										
- Françaises				336	222					125
- Étrangères				9 470	9 356	2 065	1 834 977			5 547

# Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	2002	2003	18 mois 30.06.2005	12 mois 30.06.2006	12 mois 30.06.2007
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	174 800 522	218 500 651	218 500 651	291 590 460	339 796 825
Nombre d'actions émises	56 387 265	70 484 081	70 484 081	94 061 439	109 611 879
Nombre d'obligations convertibles ou échangeables en actions	4 567 757	4 567 757	4 567 614	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 14 février 2003 (jouissance 1 <sup>er</sup> janvier 2002)	14 096 816	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 16 janvier 2007 (jouissance 1 <sup>er</sup> juillet 2006)	-	-	-	-	18 216 022
<b>Résultat global des opérations effectuées</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	-	-	-	-	-
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	292 529 799	242 631 812	156 137 583	44 133 821	535 110 760
Impôt sur les bénéfices	70 210 817	15 610 839	18 099 330	9 892 059	56 025 892
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	345 778 498	249 015 436	177 706 014	56 193 656	597 492 981
Montant des bénéfices distribués <sup>(1)</sup>	126 871 346	138 148 799	242 355 167	224 734 720	-
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	6,43	3,66	2,47	0,57	5,39
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	6,13	3,53	2,52	0,60	5,45
Dividende versé à chaque action <sup>(1)</sup>	1,80	1,96	3,22	2,52	-
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés	88	117	126	130	144
Montant de la masse salariale	11 891 471	15 871 787	28 807 092	19 867 333	19 846 894
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	5 490 206	6 786 216	9 277 720	7 090 238	10 658 374

(1) Le montant des dividendes 2007 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 7 novembre 2007 (dividendes ayant trait à l'exercice du 1<sup>er</sup> juillet 2006 au 30 juin 2007).



# Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

En euros					
Exercice	Date de mise en paiement	Montant net	Avoir fiscal	Total	Montant global de l'exercice
2001	10.01.2002	0,80	0,40	1,20	2,70
	11.06.2002	1,00	0,50	1,50	
2002	14.01.2003/05.03.2003 <sup>(1)</sup>	0,90	0,45	1,35	2,70
	15.05.2003	0,90	0,45	1,35	
2003	13.01.2004	0,90	0,45	1,35	2,94
	25.05.2004	1,06	0,53	1,59	
2004/2005	11.01.2005	0,98		0,98	3,22
	07.06.2005	1,16	sans objet	1,16	
	17.11.2005	1,08		1,08	
2005/2006	05.07.2006	1,12	sans objet	1,12	2,52
	15.11.2006	1,40		1,40	
2006/2007	04.07.2007	1,26	sans objet	1,26	<sup>(2)</sup>

(1) Les titres nouveaux résultant de l'augmentation de capital, par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites à effet du 14 février 2003 et à raison d'une action gratuite nouvelle pour quatre actions, ont été créés avec jouissance du 1<sup>er</sup> janvier 2002 et ont eu droit, en régularisation, à l'acompte sur dividende de 0,90 euro net mis en paiement sur les titres anciens le 14 janvier 2003.

(2) Un acompte sur l'exercice 2006/2007 a été versé en juillet. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale du 7 novembre 2007 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2007. Les titres nouveaux résultant de l'augmentation de capital, par incorporation de réserves et attribution d'actions gratuites à effet du 16 janvier 2007 et à raison d'une action gratuite nouvelle pour cinq actions, ont été créés avec jouissance du 1<sup>er</sup> juillet 2006 et ouvrent droit à l'acompte et au solde sur dividendes au titre de l'exercice 2006/2007.

Les dividendes, dont le paiement n'a pas été demandé, sont prescrits au bénéfice du Trésor public au terme de cinq ans après leur mise en paiement.

# Inventaire des valeurs mobilières au 30 juin 2007

En euros		
Valeurs françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
Pernod Ricard Cesam	386 650	26 040 000
Établissements Viticoles Champenois	234 989	100 955 022
Pernod	2 579 988	94 940 630
Pernod Ricard Finance	10 317 434	89 220 499
Lina 3	21 118 570	2 111 847 481
Ricard	1 749 993	67 227 023
Lina 5	306 400	30 630 500
Compagnie Financière des Produits Orangina	11 906	11 607 639
Pernod Ricard Europe	999 994	36 406 054
Martel Mumm Perrier-Jouët	422 400	42 240 000
Pernod Ricard Asia	2 785 000	42 457 051
J.F.A	6 195 262	8 917 242
Sopebsa	100 000	962 769
<b>Sous-total</b>	-	<b>2 663 451 911</b>
Autres titres de sociétés françaises	4 382 895	3 117 916
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse		3 782 698 919
<b>Total valeurs mobilières au 30 juin 2007</b>		<b>6 449 268 746</b>



# Rapport Général des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

## Exercice clos le 30 juin 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée Générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 30 juin 2007, sur :

- ▶ le contrôle des comptes annuels de la société Pernod Ricard, tels qu'ils sont joints au présent rapport;
- ▶ la justification de nos appréciations;
- ▶ les vérifications spécifiques et les informations prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

## Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à examiner, par sondages, les éléments probants justifiant les données contenues dans ces comptes. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis et les estimations significatives retenues pour l'arrêté des comptes et à apprécier leur présentation d'ensemble. Nous estimons que nos contrôles fournissent une base raisonnable à l'opinion exprimée ci-après.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

## Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

L'évaluation des titres de participation a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note « Règles et méthodes comptables – Immobilisations financières » de l'annexe. Dans le cadre de nos travaux, nous avons revu le caractère approprié de ces méthodes comptables, ainsi que le caractère raisonnable des hypothèses retenues et des évaluations qui en résultent.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion, exprimée dans la première partie de ce rapport.

## Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes professionnelles applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur :

- ▶ la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels;
- ▶ la sincérité des informations données dans le rapport de gestion relatives aux rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux concernés ainsi qu'aux engagements consentis en leur faveur à l'occasion de la prise, du changement, de la cessation de fonctions ou postérieurement à celles-ci.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital, et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 20 septembre 2007  
Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**

Alain Penanguer

**MAZARS & GUÉRARD**

Frédéric Allilaire

Loïc Wallaert

# Rapport Spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés

## Exercice clos le 30 juin 2007

Mesdames, Messieurs les actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

### 1. Conventions autorisées au cours de l'exercice

En application de l'article L. 225-40 du Code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

Il ne nous appartient pas de rechercher l'existence éventuelle d'autres conventions et engagements mais de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles de ceux dont nous avons été avisés, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Nous avons effectué nos travaux selon les normes professionnelles applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

#### 1.1 Contrat de services avec M. Richard Burrows

Lors de sa réunion du 20 septembre 2006, votre Conseil d'Administration a approuvé la conclusion d'un contrat de services avec M. Richard Burrows dont l'objet est la représentation des intérêts du Groupe Pernod Ricard au sein de la Scotch Whisky Association et dont M. Richard Burrows assure désormais la présidence.

Les honoraires versés annuellement à M. Richard Burrows au titre de ce contrat s'élèvent à 50 000 euros hors taxes.

Mandataire social concerné :

- ▶ M. Richard Burrows, Administrateur de Pernod Ricard.

#### 1.2 Modification du régime de retraite à prestations définies des mandataires sociaux dirigeants

Il existe depuis plusieurs années au sein du Groupe Pernod Ricard un régime de retraite à prestations définies de type additif, collectif et aléatoire mis en place au bénéfice des cadres dirigeants français répondant à certains critères et donc, par assimilation avec le statut de cadre pour les éléments de rémunération et d'avantages sociaux, aux dirigeants mandataires sociaux.

Ce dispositif de retraite se situait en retrait par rapport aux pratiques d'autres grands groupes en ce qui concerne les modalités de réversion au conjoint. Dans ce contexte, votre Conseil d'Administration, lors de sa réunion du 20 septembre 2006, a approuvé les révisions suivantes :

- ▶ modification de la clause de réversion des droits en cas de décès en phase de rente : réversion automatique au conjoint du bénéficiaire après le décès de celui-ci pendant la période de retraite ;
- ▶ insertion d'une clause de réversion des droits en cas de décès en phase d'activité à partir de 60 ans.

Mandataires sociaux concernés :

- ▶ M. Patrick Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard ;
- ▶ M. Pierre Pringuet, Directeur Général Délégué et Administrateur de Pernod Ricard.



### 1.3 Émission d'un emprunt obligataire

Lors de sa réunion du 7 novembre 2006, votre Conseil d'Administration a autorisé l'émission d'un emprunt obligataire. À l'issue d'un appel d'offres, HSBC France, IXIS Corporate & Investment Bank, Natexis Banques Populaires (devenue Natixis), The Royal Bank of Scotland Plc et la Société Générale ont été mandatées aux fins de constituer un syndicat de placement des titres sur le marché international.

Cet emprunt est représenté par des obligations à taux fixe et des obligations à taux variable, d'une valeur nominale par obligation de 50 000 euros, soit un montant nominal global de 550 000 000 euros pour les obligations à taux fixe et 300 000 000 euros pour les obligations à taux variable. Ces obligations sont admises aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg.

Mandataire social concerné :

- ▶ M. Patrick Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard, également Administrateur de Société Générale.

### 1.4 Régime de retraite à prestations définies des cadres dirigeants et des mandataires sociaux : réversion des droits au conjoint survivant lors du décès d'un bénéficiaire en activité dès 55 ans

Lors de sa réunion du 20 septembre 2006, votre Conseil d'Administration a approuvé la mise en place d'une garantie de réversion au conjoint survivant de la rente de retraite à prestations définies en cas de décès du salarié en activité à partir de 60 ans (environ 40 bénéficiaires). Lors de sa réunion du 3 mai 2007, votre Conseil d'Administration a autorisé que ce seuil soit ramené à 55 ans.

Mandataire social concerné :

- ▶ M. Pierre Pringuet, Directeur Général Délégué et Administrateur de Pernod Ricard.

### 1.5 Cession d'une option d'achat portant sur des actions de la société Allied Domecq International Holdings B.V.

Par suite de la dissolution de Santa Lina et de la transmission universelle de son patrimoine à Pernod Ricard, cette dernière s'est vue transférer une option d'achat (l'« Option ») portant sur 10 % des titres A de la société néerlandaise Allied Domecq International Holdings B.V. (« ADIH BV ») détenus par la société Allied Domecq Overseas Europe Ltd, ainsi qu'une convention de vote conclue avec Lina 6, également actionnaire d'ADIH BV.

Dans le cadre d'une réorganisation de l'actionnariat d'ADIH BV initiée en janvier 2006, votre Conseil d'Administration a autorisé, lors de sa réunion du 3 mai 2007, la cession par Pernod Ricard à sa filiale française Lina 3 de l'Option (pour un prix de 1 million d'euros) et de la convention de vote avec Lina 6.

Mandataire social concerné :

- ▶ M. Pierre Pringuet, Directeur Général Délégué et Administrateur de Pernod Ricard ; également Président des sociétés Lina 3 et de Lina 6.

### 1.6 Engagement de souscrire à une augmentation de capital de la société Pernod Ricard Finance

Dans le cadre de l'acquisition des actifs Vins & Spiritueux du groupe Seagram, Pernod Ricard avait souscrit, le 24 juillet 2004, une option de souscription à une augmentation de capital de sa filiale Pernod Ricard Finance (« PR Finance ») en cas de rachat par cette dernière des prêts consentis par Pernod Ricard Acquisition II (« PR II ») à la société britannique Chivas Brothers (Holding) Ltd (« CBHL ») en vue de l'acquisition par CBHL de Chivas à Vivendi, afin de rendre disponible, le cas échéant, chez Pernod Ricard Finance les fonds nécessaires à l'acquisition des prêts.

Dans un objectif de réduction de l'endettement du Groupe au Royaume-Uni, il a été décidé de capitaliser les prêts que PR II détenait sur CBHL par l'incorporation au capital de CBHL des créances de PR II liées à ces prêts, en contrepartie de l'émission par CBHL d'actions préférentielles.

Dans ce contexte, afin de conserver une flexibilité financière chez PR II, un contrat d'option de vente a été mis en place entre PR Finance et PR II portant sur les actions préférentielles CBHL à émettre au profit de PR II.

PR Finance ne disposant pas des fonds disponibles pour payer le prix des actions préférentielles CBHL en cas d'exercice de l'option de vente par PR II, votre Conseil d'Administration a, lors de sa réunion du 21 juin 2007, autorisé Pernod Ricard à prendre un engagement de financer, le cas échéant, l'acquisition par PR Finance des actions préférentielles CBHL sous la forme d'une option de souscription à une augmentation de capital de PR Finance. Votre Conseil d'Administration a corrélativement autorisé la résiliation de l'option de souscription à une augmentation de capital du 28 juillet 2004.

Mandataires sociaux concernés :

- ▶ M. Patrick Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard ; également Administrateur de Pernod Ricard Finance.
- ▶ M. Pierre Pringuet, Directeur Général Délégué et Administrateur de Pernod Ricard ; également Président du Conseil d'Administration de Pernod Ricard Finance.

### 1.7 Révision des marges bancaires du crédit syndiqué du 21 avril 2005

Lors de sa réunion du 21 juin 2007, votre Conseil d'Administration a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat du crédit syndiqué du 21 avril 2005, visant à une diminution de la marge applicable aux prêts en cours.

Mandataire social concerné :

- ▶ M. Patrick Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard ; également Administrateur de Société Générale.

## 2. Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie durant l'exercice

Par ailleurs, en application du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et des engagements suivants, approuvés au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours du dernier exercice.

### 2.1 Conventions conclues dans le cadre de l'acquisition d'Allied Domecq

**2.1.1** Votre Conseil d'Administration, réuni le 19 avril 2005, a approuvé la conclusion des contrats de prêts pour 9,3 milliards d'euros devant être signés pour l'acquisition d'Allied Domecq Plc ainsi que des différents Accession Letters s'y rapportant.

Emprunteurs :

- Pernod Ricard S.A.,
- Goal Acquisition (Holdings) Ltd,
- Pernod Ricard Finance SA,
- Chivas Brothers Limited,
- Martell & Co,
- Établissements Vinicoles Champenois SA,
- Austin Nichols and Co,
- Chivas Brothers (Holding) limited.

Prêteurs :

- JP Morgan Plc,
- Morgan Stanley Bank International Ltd,
- BNP Paribas, Royal Bank of Scotland et Société Générale (en qualité d'arrangeur),
- BNP Paribas (en qualité d'agent).

Ces prêts sont entrés en application le 2 août 2005 pour 4,9 milliards d'euros. Les charges financières au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007 sont de 57 019 898 euros.

**2.1.2** Afin de permettre à Comrie Plc, filiale de Pernod Ricard, de refinancer sa dette ainsi que de participer au financement d'Allied Domecq, le Conseil d'Administration, réuni le 29 juin 2005, a autorisé la convention de prêt de Pernod Ricard à sa filiale Comrie Plc qui lui était proposée. Ce prêt pourra s'élever à un montant maximal de 2 000 000 000 euros ; il sera renouvelable par période de un à six mois et sa durée globale n'excédera pas cinq ans. Il portera intérêt de EURIBOR + 0,5 % à + 1 % selon les coûts de financement définitifs de Pernod Ricard.

Ledit prêt s'élève à 479 110 490 euros au 30 juin 2007 (les intérêts courus au 30 juin 2007 s'élèvent à 717 042,08 euros). Les intérêts financiers comptabilisés au titre de l'exercice sont de 19 266 097 euros.

### 2.2 Refacturation par Pernod Ricard à ses filiales des frais d'acquisition liés à Allied Domecq

Dans le cadre de l'acquisition du groupe Allied Domecq, des cessions d'actifs à Fortune Brands et des travaux complémentaires concernant les restructurations ultérieures, la société Pernod Ricard a été amenée à supporter des frais au titre de l'exercice 2007 couvrant désormais principalement des frais liés à la restructuration et à l'intégration des deux groupes existants et dans une moindre mesure des :

- ▶ frais relatifs à la structure d'acquisition ;
- ▶ frais de financement ;
- ▶ frais relatifs aux cessions d'actifs à Fortune Brands et à d'autres tiers.

Conformément aux règles fiscales et juridiques françaises, Pernod Ricard doit conserver à sa charge les seuls frais encourus dans son intérêt propre. En conséquence, il a été convenu que Pernod Ricard refacture le solde des frais supportés aux entités bénéficiaires des services correspondant auxdits frais, conformément aux allocations fournies par les différents conseils identifiant la nature et l'objet du service rendu.

Le montant des charges refacturées au titre de l'exercice 2006/2007 s'élève à 25 848 562 euros.



## 2.3 Engagements de cautionnement solidaire

### 2.3.1 Conventions conclues avec la société Pernod Ricard Finance

2.3.1.1 Votre société a émis, au profit de la société Pernod Ricard Finance et à l'intention des porteurs de billets de trésorerie, une garantie irrévocable et inconditionnelle rémunérée par une commission de 0,10 % par an.

Le montant garanti s'élevait au 30 juin 2007 à 303 000 000 euros.

Votre société a facturé une commission d'un montant de 302 969 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

2.3.1.2 Émission au profit de Pernod Ricard Finance et à l'intention de la Caisse d'Épargne Provence Alpes-Corse, d'une garantie inconditionnelle et irrévocable sur le remboursement du principal et des intérêts d'un financement initial de 45 734 705 euros accordé par cet établissement à Pernod Ricard Finance, et ce jusqu'à l'échéance, soit le 14 mars 2007.

Cette garantie est rémunérée par une commission annuelle de 0,10 % sur les encours garantis.

Votre société a facturé un montant de 32 077 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007 pour un encours utilisé de 45 734 705 euros.

### 2.3.2 Conventions conclues avec la société Comrie

Votre société s'est portée caution auprès de Société Générale en garantie des obligations (loans notes) pour un montant de 48 487 euros au 30 juin 2007.

## 2.4 Concession de marques

### 2.4.1 Contrats de licence de marques

2.4.1.1 Avec la société Ricard S.A., votre société a mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, un contrat de licence de marques, valable jusqu'au 31 décembre 2008 et renouvelable par tacite reconduction.

L'ensemble des redevances facturées au titre des contrats de licence de marques par votre société à la société Ricard S.A. s'est élevé à 25 090 360 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

2.4.1.2 Avec la société Pernod S.A., votre société a mis en place depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, un contrat de licence de marques, valable jusqu'au 31 décembre 2008 et renouvelable par tacite reconduction.

L'ensemble des redevances facturées au titre des contrats de licence de marques par votre société à la société Pernod S.A. s'est élevé à 13 512 595 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

2.4.1.3 Avec la société Cusenier ; en exécution du contrat de concession instauré le 1<sup>er</sup> janvier 1996.

L'ensemble des redevances facturées au titre des contrats de licence de marques par votre société à la société Cusenier s'est élevé à 796 036 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

### 2.4.2 Concessions de licence d'exploitation

Votre société concède à la société Ricard S.A. une licence d'exploitation à l'international de la marque « Dorville », depuis octobre 2002, moyennant le versement d'une redevance égale à 3 % du montant HDT (hors droits et taxes) des ventes. Le montant de redevance versé au titre de l'exercice 2006/2007 est de 20 298 euros.

## 2.5 Avances, prêts et emprunts

### 2.5.1 Convention de prêt conclue avec la société Havana Club Holding

Dans le cadre de la reprise de l'activité de distribution sur l'île de Cuba, votre Conseil d'Administration a autorisé trois prêts au profit de la société Havana Club Holding SA :

- ▶ le premier d'un montant maximum de 7 390 000 dollars américains avec un taux d'intérêt annuel de 7,5 % pour une durée de cinq ans. Ce prêt a été intégralement remboursé au 30 juin 2007 et a fait l'objet d'intérêts financiers d'un montant de 89 123 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007 ;
- ▶ le second d'un montant de 834 000 dollars américains avec un taux d'intérêt annuel de 7,5 % pour une durée de six ans (avec une période de grâce d'une année). Ce prêt n'a pas été souscrit ;
- ▶ le troisième d'un montant de 1 360 000 dollars américains avec un taux d'intérêt annuel de 7,5 % pour une durée de six ans. Le solde de ce prêt au 30 juin 2007 est de 147 194 dollars américains. Ce prêt a fait l'objet d'intérêts financiers d'un montant de 33 190 euros au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

Ces deux prêts ont été conclus afin que la société Havana Club Holding SA puisse financer la société Havana Club International SA.

### 2.5.2 Conventions conclues avec la société Pernod Ricard Finance

Votre société a conclu une convention de trésorerie avec la société Pernod Ricard Finance, effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004, et ayant pour objet de regrouper sous une seule convention l'ensemble des conventions de trésorerie bilatérales existantes entre Pernod Ricard Finance et les sociétés du Groupe Pernod Ricard non intégrées au système de centralisation de trésorerie automatique, de les uniformiser, et d'actualiser et préciser les termes et conditions relatifs à la rémunération des prêts et emprunts nés du mécanisme de la centralisation de trésorerie.

Dans le cadre de cette convention, la société Pernod Ricard Finance a facturé la société Pernod Ricard S.A. pour un montant de 35 239 727 euros d'intérêts au titre de l'exercice clos le 30 juin 2007.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 20 septembre 2007

Les Commissaires aux Comptes

#### DELOITTE & ASSOCIÉS

Alain Penanguer

#### MAZARS & GUÉRARD

Frédéric Allilaire

Loïc Wallaert



# Présentation et texte des résolutions proposées à l'Assemblée

## **243** Présentation des résolutions

243 Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

244 Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

## **247** Ordre du jour et projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte annuelle du 7 novembre 2007

247 Ordre du jour

248 Projets de résolutions

## **261** Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

# Présentation des résolutions

La présentation ci-dessous constitue un résumé des résolutions. Pour une présentation complète, il convient de se reporter au texte des résolutions et au rapport du Conseil d'Administration.

## Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

### Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **1<sup>re</sup> résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2006/2007, qui se traduit par un bénéfice net de 597 492 980,80 euros.

La **2<sup>e</sup> résolution** a pour objet d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2006/2007.

La **3<sup>e</sup> résolution** a pour objet de déterminer l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2006/2007 à 2,52 euros par action. Un premier acompte sur dividende de 1,26 euro par action ayant été versé le 4 juillet 2007, le solde, soit 1,26 euro par action, serait mis en paiement le 14 novembre 2007.

### Approbation des conventions réglementées

Nous vous proposons d'approuver, par le vote des **4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> résolutions**, les conventions présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes figurant en page 237 du présent document.

La **5<sup>e</sup> résolution** porte spécifiquement sur deux conventions concernant la modification du régime de retraite à prestations définies mis en place au sein du Groupe Pernod Ricard au bénéfice de certains cadres dirigeants.

### Désignation d'un nouvel Administrateur

Nous nous proposons, par le vote de la **6<sup>e</sup> résolution**, de désigner Mme Nicole Bouton en qualité de nouvel Administrateur de la Société.

Mme Nicole Bouton, née en 1947, diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris, occupe les fonctions de Président du Groupe Financière Centuria.

Conformément à nos statuts, Mme Nicole Bouton serait désignée pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2011 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Jetons de présence

La **7<sup>e</sup> résolution** a pour objet de fixer le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration, pour l'exercice en cours, à un montant global de 670 000 euros.

### Rachat d'actions

L'autorisation, accordée le 7 novembre 2006 par l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration, d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance au cours de cette année, nous vous proposons, dans la **8<sup>e</sup> résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 250 euros par action, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait à votre Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société dans la limite légale de 10 % du capital social de la Société, en vue de :

- ▶ leur attribution aux salariés et/ou mandataires sociaux (attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites, couverture des engagements au titre d'options avec règlement en espèces) ;
- ▶ leur utilisation dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social) ;
- ▶ la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- ▶ l'annulation ;
- ▶ l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

On notera qu'en période d'offre publique, ces opérations ne pourraient être réalisées que dans le strict respect des conditions posées par le règlement général de l'AMF, dans le but de permettre à la Société de respecter ses engagements antérieurs.



## Résolutions de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Les délégations de compétence soumises à votre vote lors de la présente Assemblée Générale priveraient d'effet, à compter de la date de l'Assemblée Générale, les délégations consenties précédemment et ayant le même objet.

### Réduction du capital par annulation d'actions autodétenues

Parmi les objectifs du programme de rachat (8<sup>e</sup> résolution), figure l'annulation des actions acquises. À cette fin, nous vous demandons, par le vote de la **9<sup>e</sup> résolution**, de donner l'autorisation au Conseil d'Administration, **pour une durée de 24 mois**, d'annuler tout ou partie des actions de la Société qu'elle pourrait acquérir dans le cadre d'un programme de rachat d'actions, **dans la limite de 10 % des actions composant le capital de la Société par période de 24 mois**.

### Délégations de compétence en vue d'émettre des actions ordinaires ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription (10<sup>e</sup> résolution) ou suppression du droit préférentiel de souscription (11<sup>e</sup> résolution)

#### 10<sup>e</sup> résolution (émissions avec maintien du droit préférentiel de souscription)

Afin de poursuivre sa stratégie de croissance et de disposer de moyens adaptés à l'évolution du Groupe, votre Conseil d'Administration vous propose des résolutions dont l'objet est de lui consentir des délégations de compétence ayant pour but de disposer des possibilités d'émission de titres prévues par la réglementation en vigueur.

La **10<sup>e</sup> résolution** concerne les émissions, **avec maintien de votre droit préférentiel de souscription**, d'actions de votre Société, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (obligations convertibles, bons de souscription d'actions).

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de cette délégation serait fixé à **170 millions d'euros**.

Il s'agit également du **Plafond Global** sur lequel s'imputeraient les émissions décidées en vertu des 11<sup>e</sup> (émission de titres avec suppression du droit préférentiel de souscription), 12<sup>e</sup> (augmentation du nombre de titres émis), 13<sup>e</sup> (rémunération d'apports en nature), 14<sup>e</sup> (offre publique d'échange initiée par la Société), 16<sup>e</sup> (incorporation de réserves) et 20<sup>e</sup> (augmentations de capital réservées aux salariés) résolutions.

Le montant nominal **maximal des valeurs mobilières représentatives de créances** (donnant ensuite accès au capital) sur la Société pouvant être émis en vertu de cette autorisation serait limité à 5 milliards d'euros.

Cette délégation serait consentie pour **26 mois** à compter de l'Assemblée Générale.

#### 11<sup>e</sup> résolution (émissions sans droit préférentiel de souscription)

Votre Conseil d'Administration pourrait être conduit, dans l'intérêt de votre Société et de ses actionnaires, pour saisir les opportunités offertes par les marchés financiers dans certaines circonstances, à procéder à des émissions aussi bien sur le marché international que sur les marchés français et étrangers, sans que puisse s'exercer le droit préférentiel de souscription des actionnaires.

Votre Conseil vous demande, par le vote de la **11<sup>e</sup> résolution**, de lui déléguer votre compétence à l'effet d'émettre des actions et des valeurs mobilières donnant accès au capital **avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires** à concurrence de **68 millions d'euros**.

Ce montant est commun aux 12<sup>e</sup> (augmentation du nombre de titres émis), 13<sup>e</sup> (rémunération d'apports en nature), 14<sup>e</sup> (offre publique d'échange initiée par la Société), 16<sup>e</sup> (incorporation de réserves) et 20<sup>e</sup> (augmentations de capital réservées aux salariés) résolutions et s'imputera sur le montant du Plafond Global pour la même **durée de 26 mois**.

Le montant **nominal maximal** des valeurs mobilières **représentatives de créances** sur la Société (donnant ensuite accès au capital) pouvant être émis en vertu de cette autorisation serait limité à **4 milliards d'euros** et s'imputerait sur le plafond de 5 milliards d'euros fixé par la 10<sup>e</sup> résolution.

### Augmentation du nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription

Par le vote de la **12<sup>e</sup> résolution**, nous vous proposons de déléguer la compétence de l'Assemblée Générale au Conseil d'Administration pour décider, s'il constate une demande excédentaire lors d'une augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription, d'augmenter le nombre de titres à émettre au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation.

Cette option permet, dans le cadre d'une émission de titres, de procéder **dans les 30 jours de la clôture de la période de souscription**, à une émission complémentaire de titres d'un **montant maximum de 15 % de l'émission initiale** (option de surallocation).

Cette délégation serait consentie pour **26 mois** à compter de l'Assemblée Générale.

### Délégation à l'effet d'augmenter le capital social en vue de rémunérer des apports en nature dans la limite de 10 % du capital social

Par le vote de la **13<sup>e</sup> résolution**, nous vous demandons d'autoriser le Conseil d'Administration à émettre des actions et des valeurs mobilières, en vue de rémunérer des acquisitions de titres de sociétés.

Cette faculté, qui serait offerte au Conseil d'Administration pour **26 mois** à compter de l'Assemblée Générale, serait limitée à **10 % du capital social de la Société**.

### Délégation à l'effet d'augmenter le capital social en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société

Dans la même logique, par le vote de la **14<sup>e</sup> résolution**, nous vous demandons d'autoriser le Conseil d'Administration à émettre des actions et des valeurs mobilières, en vue de réaliser une offre publique d'échange ou une opération similaire sur les titres d'une autre société.

Cette faculté serait offerte au Conseil d'Administration pour **26 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale et serait limitée à **20 % du capital social de la Société au moment de l'émission**.

### Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance

La **15<sup>e</sup> résolution** soumise à votre vote a pour objet de déléguer au Conseil d'Administration, la compétence à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance, telles que des obligations convertibles ou remboursables en un autre titre de nature obligataire.

Le montant nominal total des émissions réalisées en vertu de cette délégation, ne pourrait pas dépasser **un plafond de 5 milliards d'euros** fixé indépendamment de tout autre plafond relatif aux émissions de titres de créance autorisées par la présente Assemblée et aux émissions d'obligations simples autorisées ou décidées par le Conseil d'Administration.

Cette délégation serait consentie pour **26 mois** à compter de l'Assemblée Générale.

### Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par incorporation au capital de primes, réserves et bénéfices

Nous vous demandons de permettre, par le vote de la **16<sup>e</sup> résolution**, au Conseil d'Administration d'augmenter le capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres. Cette opération, qui ne se traduit pas nécessairement par l'émission de nouvelles actions, doit être prise par l'Assemblée Générale Extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Ordinaires.

Cette délégation permettrait à votre Conseil de décider de procéder à des augmentations de capital à concurrence d'un **montant maximal de 170 millions d'euros** s'imputant sur le Plafond Global.

Cette délégation serait consentie pour 26 mois à compter de l'Assemblée Générale.

### Division de la valeur nominale de l'action par 2 – modification de l'article 6 des statuts

Par le vote de la **17<sup>e</sup> résolution**, nous vous proposons de décider la division de **la valeur nominale de l'action par 2 qui passerait ainsi de 3,10 euros à 1,55 euro**. Cette division vise à améliorer la liquidité du titre Pernod Ricard. Elle prendrait **effet au 15 janvier 2008**.

### Délégation au Conseil d'Administration pour procéder à une attribution gratuite d'actions aux salariés et mandataires sociaux de la Société et des sociétés du Groupe

La **18<sup>e</sup> résolution** a pour objet de permettre au Conseil d'Administration d'attribuer des actions gratuites aux membres du personnel salarié et des mandataires sociaux éligibles de la Société et de son Groupe.

Cette délégation serait donnée **pour 38 mois** à compter de l'Assemblée Générale. Elle pourrait donner lieu à l'attribution d'actions représentant **au maximum 1 % du capital social** à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration.

Par ailleurs, afin d'aligner le traitement fiscal des bénéficiaires non résidents fiscaux français ayant bénéficié d'une attribution gratuite le 21 juin 2007, avec celui des autres bénéficiaires non résidents fiscaux français, conformément à de nouvelles dispositions légales, nous vous demandons d'autoriser le Conseil d'Administration à modifier les conditions de cette attribution pour les seuls bénéficiaires non résidents fiscaux français à la date d'attribution de ces actions.



### Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en cas d'offre publique non sollicitée sur les titres de la Société

La délégation donnée par l'Assemblée Générale le 7 novembre 2006 arrive à échéance en mai 2008.

En conséquence, par le vote de la **19<sup>e</sup> résolution**, nous vous demandons de reconduire l'autorisation de l'année dernière à l'effet émettre gratuitement au profit des actionnaires, en cas d'offre publique non sollicitée portant sur les titres de la Société, des bons de souscription d'actions à des conditions préférentielles.

Cette résolution vise à permettre à notre Conseil d'Administration d'utiliser ces bons face à une offre publique d'une société disposant de moyens de défense dont ne dispose pas notre Société (exception de réciprocité).

Ces bons deviendraient caducs dès que l'offre ou toute autre offre concurrente éventuelle échoueraient, deviendraient caduques ou seraient retirées.

**Le montant nominal maximal des actions** pouvant ainsi être émises par exercice de ces bons ne pourrait dépasser un plafond de **145 millions d'euros**.

Cette autorisation serait consentie pour **18 mois** à compter de l'Assemblée Générale.

### Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'augmentation de capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservée aux adhérents de plans d'épargne

Nous vous proposons, par le vote de la **20<sup>e</sup> résolution**, de consentir une délégation au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social d'un **montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social** à la date de la présente Assemblée Générale, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise qui seraient mis en place au sein de la Société ou de son Groupe.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital ne pourrait être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché Eurolist d'Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription, ni supérieur à cette moyenne.

Cette délégation serait consentie pour **26 mois** à compter de l'Assemblée Générale.

### Modification des statuts pour les mettre en harmonie avec le Décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006

Un décret en date du 11 décembre 2006 a modifié les règles relatives à l'accès et la participation aux Assemblées Générales. En application du nouveau texte, l'accès et le droit de participer aux Assemblées Générales sont soumis à la preuve de la qualité d'actionnaire qui doit être faite trois jours ouvrés avant la date de l'Assemblée Générale. Cette preuve est rapportée par l'enregistrement comptable des actions soit dans les comptes nominatifs tenus par la Société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité.

De plus, le décret visé ci-dessus a modifié les délais de publication de l'avis de réunion de l'Assemblée et le délai imparti pour demander l'inscription de projets de résolution à l'ordre du jour.

La **21<sup>e</sup> résolution** vise la mise en harmonie de l'article 32 des statuts avec ces nouvelles dispositions.

### Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **22<sup>e</sup> résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

# Ordre du jour et projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte annuelle du 7 novembre 2007

## Ordre du jour

### Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

- 1) Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2007 ;
- 2) Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2007 ;
- 3) Affectation du résultat de l'exercice et fixation du dividende ;
- 4) Approbation des conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce ;
- 5) Approbation des conventions visées à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce ;
- 6) Désignation de Mme Nicole Bouton en qualité d'Administrateur ;
- 7) Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration ;
- 8) Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

### Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

- 9) Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues ;
- 10) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription ;
- 11) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription ;
- 12) Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans suppression du droit préférentiel de souscription en application des 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions ;

- 13) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital social ;
- 14) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société ;
- 15) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance ;
- 16) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ;
- 17) Division de la valeur nominale de l'action par 2 ;
- 18) Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe ;
- 19) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en période d'offre publique portant sur les titres de la Société ;
- 20) Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour procéder à des augmentations de capital par émission d'actions, ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers ;
- 21) Mise en harmonie des statuts avec les modifications apportées au décret du 23 mars 1967 ;
- 22) Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.



## Projets de résolutions

### Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

#### Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2007)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2007, ainsi que du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport général des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux, approuve les comptes de l'exercice social clos le 30 juin 2007, ainsi que toutes les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans ces rapports, et desquelles, il résulte, pour ledit exercice, un bénéfice net comptable d'un montant de 597 492 980,80 euros.

L'Assemblée Générale prend acte du rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société et du rapport des Commissaires aux Comptes sur ce rapport.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code Général des Impôts, l'Assemblée Générale prend acte également du fait que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 39-4 du Code général des impôts s'est élevé à 58 497 euros au cours de l'exercice écoulé, et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'est élevé à 20 142 euros.

#### Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2007)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration sur la gestion du Groupe inclus dans le rapport de gestion conformément à l'article L. 233-26 du Code de commerce, et du rapport des Commissaires aux Comptes, sur les comptes consolidés, approuve les comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2007 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

#### Troisième résolution

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2007 et distribution de dividendes)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, constate que le bilan de l'exercice clos le 30 juin 2007 fait apparaître un bénéfice net de 597 492 980,80 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	597 492 980,80 euros
Affectation à la réserve légale	9 319 934,58 euros
Solde	588 173 046,22 euros
Report à nouveau antérieur	193 340 423,46 euros
Bénéfice distribuable	781 513 469,68 euros
Dividende distribué	(276 221 935,08) euros
Solde affecté en report à nouveau	505 291 534,60 euros

Il sera distribué à chacune des actions de la Société un dividende de 2,52 euros par action.

Un premier acompte sur dividende de 1,26 euro par action ayant été versé le 4 juillet 2007, le solde, soit 1,26 euro par action sera mis en paiement le 14 novembre 2007.

L'Assemblée Générale décide que le montant du dividende correspondant aux actions autodétenues ou à celles ayant fait l'objet d'une annulation à la date de mise en paiement sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le montant à distribuer de 2,52 euros par action sera éligible à la réfaction de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158-3 2° du Code général des impôts.

Les capitaux propres, après affectation du résultat de l'exercice, s'établissent à 3 306 972 397,86 euros.

Le dividende versé au titre des trois exercices précédents, a été de :

	2003	2004/2005 <sup>(1)</sup>	2005/2006
Nombre d'actions	70 484 081	87 967 892 <sup>(2)</sup>	94 061 439
Dividende unitaire (en euros)	1,96	3,22 <sup>(3)</sup>	2,52 <sup>(4)</sup>
Avoir fiscal (en euros)	0,98	-	-

(1) L'exercice a couru du 1<sup>er</sup> janvier 2004 au 30 juin 2005.

(2) Soit 70 484 081 actions ayant reçu 2,14 euros au titre des deux premiers acomptes sur dividende et 87 967 892 actions ayant reçu 1,08 euro au titre du solde (la différence correspondant aux actions créées à l'issue de l'augmentation de capital du 26 juillet 2005).

(3) Montants éligibles à la réfaction de 50 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158 3 2° du Code général des impôts.

(4) Montants éligibles à la réfaction de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158 3 2° du Code général des impôts.

## Quatrième résolution

*(Conventions réglementées visées par l'article L. 225-38 du Code de commerce)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-38 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions qui y sont visées.

## Cinquième résolution

*(Conventions réglementées visées par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions qui y sont visées.

## Sixième résolution

*(Désignation de Mme Nicole Bouton en qualité d'Administrateur)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Mme Nicole Bouton en qualité d'Administrateur.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2011 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Mme Nicole Bouton a d'ores et déjà indiqué à la Société qu'elle accepte ce mandat et qu'elle satisfait aux conditions et obligations requises par la réglementation en vigueur.

## Septième résolution

*(Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur proposition du Conseil d'Administration, fixe le montant global annuel des jetons de présence à 670 000 euros pour l'exercice en cours.

## Huitième résolution

*(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, autorise le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation, conformément aux dispositions des articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce et du Règlement n° 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003, à acheter des actions de la Société en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, notamment par l'attribution d'options d'achat d'actions ou dans le cadre de la participation des salariés aux fruits de l'expansion de l'entreprise ; ou
- (ii) la couverture de ses engagements au titre d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution positive du cours de Bourse de l'action de la Société, consenties aux salariés et mandataires sociaux de la Société et de son Groupe ;
- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, étant précisé que les actions pourraient notamment être affectées à un plan d'épargne salariale conformément aux dispositions de l'article L. 443-6 du Code du travail ; ou
- (iv) la conservation et la remise ultérieure d'actions (à titre d'échange, de paiement ou autre) dans le cadre d'opérations de croissance externe dans la limite de 5 % du nombre d'actions composant le capital social ; ou
- (v) la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; ou
- (vi) l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 alinéa 2 du Code de commerce et sous réserve de l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à une charte de déontologie reconnue par l'Autorité des marchés financiers.



Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- ▶ le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale; et
- ▶ le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse pas 10 % des actions composant le capital de la Société.

L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés par la réglementation en vigueur. Ces moyens incluent notamment les opérations de gré à gré, les cessions de blocs, les ventes à réméré et l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé ou de gré à gré et la mise en place de stratégies optionnelles (achat et vente d'options d'achat et de vente et toutes combinaisons de celles-ci dans le respect de la réglementation applicable). La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourra atteindre la totalité du programme.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera; toutefois, en période d'offre publique, ces opérations ne pourront être réalisées que dans le strict respect des conditions de l'article 232-17 du règlement général de l'Autorité des marchés financiers, afin de permettre à la Société de respecter ses engagements antérieurs, et uniquement :

- ▶ si d'une part, l'offre d'achat des titres Pernod Ricard est réglée intégralement en numéraire,
- ▶ et si, d'autre part, les opérations de rachat (a) sont réalisées dans le cadre de la poursuite d'un programme déjà en cours, (b) entrent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (iv), et (c) ne sont pas susceptibles de faire échouer l'offre.

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est égal à 250 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce (ancien article 179-1 du décret du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales), l'Assemblée Générale fixe à 2 740 296 750 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 10 961 187 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 250 euros ci-dessus autorisé.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, le pouvoir d'ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des marchés financiers et de toute autre autorité qui s'y substituerait, remplir toutes formalités et, d'une manière générale, faire le nécessaire.

Cette autorisation est donnée pour une période de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Ordinaire le 7 novembre 2006 dans sa 7<sup>e</sup> résolution.

## Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

### Neuvième résolution

*(Délégation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de réduire le capital social par annulation d'actions autodétenues)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce :

- 1) autorise le Conseil d'Administration à réduire le capital social par l'annulation, en une ou plusieurs fois, dans la limite de 10 % du capital par période de 24 mois, de tout ou partie des actions de la Société détenues par la Société ou acquises par cette dernière dans le cadre des programmes d'achat d'actions autorisés par l'Assemblée Générale des actionnaires, notamment au terme de la 8<sup>e</sup> résolution ci-dessus ;
- 2) décide que l'excédent du prix d'achat des actions annulées sur leur valeur nominale sera imputé sur le poste « Primes d'émission » ou sur tout poste de réserves disponibles, y compris la réserve légale, celle-ci dans la limite de 10 % de la réduction de capital réalisée ; et
- 3) confère au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les statuts et par la loi, tous pouvoirs pour réaliser, sur ses seules décisions, l'annulation des actions ainsi acquises, procéder à la réduction de capital en résultant et à l'imputation précitée, ainsi que pour modifier en conséquence l'article 6 des statuts et accomplir toutes formalités.

Cette autorisation est donnée pour une période de 24 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale. Elle prive d'effet, à compter de cette même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 7 novembre 2006 dans sa 8<sup>e</sup> résolution.

## Dixième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social, par émission d'actions ordinaires et/ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec maintien du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment de ses articles L. 225-129-2, L. 225-132, L. 225-133, L. 225-134, L. 228-91 à L. 228-93 :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, en France, à l'étranger ou sur le marché international, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, par l'émission (i) d'actions ordinaires de la Société ou (ii) de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 228-91 et suivants du Code de commerce, donnant accès au capital de la Société, étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créances ;
- 2) décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence :
  - le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 170 millions d'euros, étant précisé (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement en supplément, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et (ii) que ce plafond constitue le plafond nominal maximal global des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation et de celles conférées en vertu des 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup>, 16<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> résolutions et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond global ;

- le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société ne pourra dépasser le plafond de 5 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que sur ce montant s'imputera le montant nominal des titres de créance qui seront émis en vertu de la 11<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance qui seraient émises sur le fondement de la 15<sup>e</sup> résolution soumise à la présente Assemblée Générale et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce. Les emprunts (donnant accès à des actions ordinaires de la Société) pourront être assortis d'un intérêt à taux fixe et/ou variable ou encore avec capitalisation, et faire l'objet d'un remboursement, avec ou sans prime, ou d'un amortissement, les titres pouvant en outre faire l'objet de rachats en Bourse, ou d'une offre d'achat ou d'échange par la Société.
- 3) fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2005 dans sa 18<sup>e</sup> résolution ;
  - 4) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
    - décide que la ou les émissions seront réservées par préférence aux actionnaires qui pourront souscrire à titre irréductible proportionnellement au nombre d'actions alors possédées par eux, et prend acte que le Conseil d'Administration pourra instituer un droit de souscription à titre réductible ;
    - décide que, si les souscriptions à titre irréductible et, le cas échéant, à titre réductible n'ont pas absorbé la totalité d'une émission d'actions ou de valeurs mobilières telles que définies ci-dessus, le Conseil d'Administration pourra utiliser les différentes facultés prévues par la loi, dans l'ordre qu'il déterminera, y compris offrir au public tout ou partie des actions ou, dans le cas de valeurs mobilières donnant accès au capital, desdites valeurs mobilières non souscrites, sur le marché français et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;
    - décide que les émissions de bons de souscription d'actions de la Société pourront être réalisées par offre de souscription dans les conditions décrites ci-dessus, mais également par attribution gratuite aux propriétaires des actions anciennes ;
    - décide qu'en cas d'attribution gratuite de bons autonomes de souscription, le Conseil d'Administration aura la faculté de décider que les droits d'attribution formant rompus ne seront pas négociables et que les titres correspondants seront vendus ;
    - prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit.



- 5) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent et procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ;
  - décider, en cas d'émission de titres d'emprunt, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer leur taux d'intérêt (notamment intérêt à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé), leur durée (déterminée ou indéterminée) et les autres modalités d'émission (y compris le fait de leur conférer des garanties ou des sûretés) et d'amortissement (y compris de remboursement par remise d'actifs de la Société) ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais d'augmentation de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
  - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment en cas de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

## Onzième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce, notamment ses articles L. 225-127, L. 225-128, L. 225-129, L. 225-129-2, L. 225-135, L. 225-136, L. 228-92 et L. 228-93 :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, sur le marché français et/ou les marchés étrangers et/ou le marché international, en faisant publiquement appel à l'épargne, soit en euros, soit en toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies, par l'émission, avec suppression du droit préférentiel des actionnaires, d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières émises à titre onéreux ou gratuit, régies par les articles L. 225-149 et suivants et L. 228-91 et suivants du Code de commerce donnant accès au capital de la Société (qu'il s'agisse d'actions nouvelles ou existantes de la Société), étant précisé que la souscription des actions et des autres valeurs mobilières pourra être opérée soit en espèces, soit par compensation de créance ;
- 2) décide de fixer comme suit les limites des montants des émissions autorisées en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation :
  - le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation est fixé à 68 millions d'euros s'imputant sur le plafond fixé à la 10<sup>e</sup> résolution, étant précisé (i) qu'à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement, en cas d'opérations financières nouvelles, pour préserver, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital et (ii) que ce plafond est commun aux 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup>, 14<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> résolutions et que le montant nominal total des augmentations de capital réalisées au titre de ces résolutions s'imputera sur ce plafond ;
  - le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société ne pourra dépasser le plafond de 4 milliards d'euros ou de la contre-valeur de ce montant, étant précisé que ce montant s'imputera sur le plafond fixé pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance, à la 10<sup>e</sup> résolution de la présente Assemblée. Ce plafond est autonome et distinct du montant des valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance qui seraient émises sur le fondement de la 15<sup>e</sup> résolution soumise à la présente Assemblée Générale et du montant des titres de créance dont l'émission serait décidée ou autorisée par le Conseil d'Administration conformément à l'article L. 228-40 du Code de commerce ;

- 3) fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la délégation de compétence faisant l'objet de la présente résolution, et prend acte que la présente délégation prive d'effet à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2005 dans sa 19<sup>e</sup> résolution ;
- 4) décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente résolution, en laissant toutefois au Conseil d'Administration en application de l'article L. 225-135, 2<sup>e</sup> alinéa du Code de commerce, la faculté de conférer aux actionnaires, pendant un délai et selon les modalités qu'il fixera en conformité avec les dispositions légales et réglementaires applicables et pour tout ou partie d'une émission effectuée, un délai de priorité de souscription ne donnant pas lieu à la création de droits négociables et qui devra s'exercer proportionnellement au nombre des actions possédées par chaque actionnaire et pourra être éventuellement complété par une souscription à titre réductible, étant précisé que les titres non souscrits ainsi feront l'objet d'un placement public en France et/ou à l'étranger et/ou sur le marché international ;
- 5) prend acte du fait que la présente délégation emporte de plein droit au profit des porteurs des valeurs mobilières émises donnant accès au capital de la Société, renonciation par les actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- 6) décide que, conformément à l'article L. 225-136 du Code de commerce :
- le prix d'émission des actions émises directement sera au moins égal au montant minimum prévu par les lois et les règlements en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
  - le prix d'émission des valeurs mobilières donnant accès au capital, sera tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée, le cas échéant, de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société, soit, pour chaque action émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égale au prix de souscription minimum défini à l'alinéa précédent ;
- 7) décide que si les souscriptions des actionnaires et du public n'ont pas absorbé la totalité d'une émission de valeurs mobilières, le Conseil d'Administration pourra utiliser, dans l'ordre qu'il déterminera, l'une et/ou l'autre des facultés ci-après :
- limiter l'émission au montant des souscriptions dans les conditions prévues par la loi en vigueur au moment de l'utilisation de la présente délégation ;
  - répartir librement tout ou partie des titres non souscrits entre les personnes de son choix.
- 8) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation de compétence, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, de souscription et de libération, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment :
- fixer, s'il y a lieu, les modalités d'exercice des droits attachés aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ou à des titres de créance à émettre, déterminer les modalités d'exercice des droits, le cas échéant, notamment à conversion, échange, remboursement, y compris par remise d'actifs de la Société tels que des valeurs mobilières déjà émises par la Société ;
  - décider, en cas d'émission de titres d'emprunt, de leur caractère subordonné ou non (et, le cas échéant de leur rang de subordination, conformément aux dispositions de l'article L. 228-97 du Code de commerce), fixer un intérêt y compris à taux fixe ou variable ou à coupon zéro ou indexé, prévoir que leur durée sera déterminée ou indéterminée et les autres modalités d'émission – y compris l'octroi de garanties ou de sûretés et d'amortissement – incluant la possibilité de remboursement par remise d'actifs de la Société ; fixer les conditions dans lesquelles ces titres donneront accès au capital de la Société et/ou à l'attribution de titres de créance ; modifier, pendant la durée de vie des titres concernés, les modalités visées ci-dessus, dans le respect des formalités applicables ;
  - à sa seule initiative, imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital après chaque augmentation de capital ;
  - fixer et procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.



## Douzième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres à émettre en cas d'augmentation de capital avec ou sans droit préférentiel de souscription en application des 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, et conformément aux dispositions de l'article L. 225-135-1 du Code de commerce :

- ▶ délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence pour décider d'augmenter le nombre de titres ou valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation du capital social de la Société avec ou sans droit préférentiel de souscription, au même prix que celui retenu pour l'émission initiale, dans les délais et limites prévus par la réglementation applicable au jour de l'émission (soit, à ce jour, dans les trente jours de la clôture de la souscription et dans la limite de 15 % de l'émission initiale) et sous réserve du plafond prévu dans la résolution en application de laquelle l'émission est décidée ainsi que du plafond global fixé par la 10<sup>e</sup> résolution ;
- ▶ fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation et prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2005 dans sa 20<sup>e</sup> résolution.

## Treizième résolution

*(Délégation à l'effet de procéder à l'émission de titres de capital ou valeurs mobilières diverses en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société dans la limite de 10 % du capital social)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration dans le cadre de l'article L. 225-147 alinéa 6 du Code de commerce, délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission de titres de capital ou valeurs mobilières diverses donnant accès au capital de la Société dans la limite de 10 % du capital social, au moment de l'émission, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital d'autres sociétés, lorsque les dispositions de l'article L. 225-148 du Code de commerce ne sont pas applicables. Conformément à la loi, le Conseil d'Administration statuera sur le rapport spécial des Commissaires aux apports, mentionné à l'article L. 225-147 dudit Code, sur l'évaluation des apports et l'octroi d'avantages particuliers.

L'Assemblée Générale décide que le montant nominal de l'augmentation du capital social de la Société résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-dessus, s'imputera sur le montant du plafond de l'augmentation de capital fixé à la 11<sup>e</sup> résolution.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs notamment pour fixer la nature et le nombre des valeurs mobilières à créer, leurs caractéristiques et les modalités de leur émission, approuver l'évaluation des apports et concernant lesdits apports, en constater la réalisation, imputer tous frais, charges et droits sur les primes, le solde pouvant recevoir toute affectation décidée par le Conseil d'Administration, ou par l'Assemblée Générale Ordinaire, augmenter le capital social, procéder aux modifications corrélatives des statuts, et, d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation, ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés, ou toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées.

L'Assemblée Générale fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation ayant le même objet donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2005 dans sa 21<sup>e</sup> résolution.

## Quatorzième résolution

*(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions du Code de commerce et notamment de ses articles L. 225-129 à L. 225-129-6, L. 225-148 et L. 228-92 :

- ▶ délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou valeurs mobilières diverses donnant accès au capital de la Société, immédiatement et/ou à terme, dans la limite de 20 % du capital social, au moment de l'émission, en rémunération des titres apportés à (i) une offre publique d'échange initiée en France ou à l'étranger, selon les règles locales, par la Société sur des titres d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 susvisé, ou (ii) à toute autre opération ayant le même effet qu'une offre publique d'échange initiée par la Société sur les titres d'une autre société dont les titres sont admis aux négociations sur un autre marché réglementé relevant d'un droit étranger (par exemple dans le cadre d'une « reverse merger » ou d'un « scheme of arrangement » de type anglo-saxon) ;

- ▶ décide, en tant que de besoin, de supprimer au profit des porteurs de ces titres, objets de l'offre publique, le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions ordinaires et valeurs mobilières ainsi émises ;
- ▶ prend acte que la présente délégation de pouvoirs emporte renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires auxquelles les valeurs mobilières qui seraient émises sur le fondement de la présente délégation, pourront donner droit ;
- ▶ décide que la somme revenant, ou devant revenir, à la Société pour chacune des actions émises ou à émettre dans le cadre de la délégation susvisée, après prise en compte, en cas d'émission de bons de souscription ou d'attribution d'actions, du prix d'émission desdits bons, sera au moins égale au prix minimum prévu par les dispositions légales et/ou réglementaires applicables au jour de l'émission et ce, que les valeurs à émettre de manière immédiate ou différée soient ou non assimilables aux titres de capital déjà émis.

L'Assemblée Générale décide que le montant nominal de l'augmentation du capital social de la Société résultant de l'émission des titres définis au paragraphe ci-dessus, s'imputera sur le montant du plafond de l'augmentation de capital fixé à la 11<sup>e</sup> résolution, étant précisé que ce plafond est fixé compte non tenu des conséquences sur le montant du capital des ajustements effectués pour protéger les titulaires de droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital.

L'Assemblée Générale décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs à l'effet de mettre en œuvre les offres publiques visées par la présente résolution et notamment :

- ▶ de fixer la parité d'échange ainsi que, le cas échéant, le montant de la soulte en espèces à verser ;
- ▶ de constater le nombre de titres apportés à l'échange ;
- ▶ de déterminer les dates, conditions d'émission, notamment le prix et la date de jouissance, des actions ordinaires nouvelles, ou, le cas échéant, des valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société ;
- ▶ d'inscrire au passif du bilan à un compte « Prime d'apport », sur lequel porteront les droits de tous les actionnaires, la différence entre le prix d'émission des actions ordinaires nouvelles et leur valeur nominale ;
- ▶ de procéder, s'il y a lieu, à l'imputation sur ladite « Prime d'apport » de l'ensemble des frais et droits occasionnés par l'opération autorisée ;
- ▶ de constater la réalisation de la ou des augmentations de capital en résultant et procéder aux modifications corrélatives des statuts, et, d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

L'Assemblée Générale fixe à 26 mois, à compter du jour de la présente Assemblée, la durée de validité de la présente délégation. Elle prend acte que la présente délégation met fin à la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte en date du 10 novembre 2005 dans sa 22<sup>e</sup> résolution.

## Quizième résolution

*(Délégation de compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des valeurs mobilières représentatives de créance donnant droit à l'attribution de titres de créance)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 225-129-2 et L. 228-92 du Code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, la compétence pour décider l'émission en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, tant en France qu'à l'étranger, en euros ou en monnaie étrangère, de valeurs mobilières représentatives de créance donnant droit à l'attribution de titres de créance tels que des obligations, titres assimilés, titres subordonnés à durée déterminée ou non, ou tous autres titres conférant, dans une même émission, un même droit de créance sur la Société ; Les valeurs mobilières donnant droit à l'attribution de titres de créance pourront revêtir notamment la forme de titres subordonnés ou non, à durée déterminée ou non, et être émises soit en euros, soit en monnaie étrangère ;
- 2) décide que le montant nominal total des émissions (i) de valeurs mobilières représentatives de créance donnant droit à l'attribution de titres de créance, et (ii) de titres de créance auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, réalisées en vertu de la présente délégation, ne pourra pas dépasser un plafond de 5 milliards d'euros (ou la contre-valeur de ce montant en cas d'émission en monnaie étrangère ou en unité de compte fixée par référence à plusieurs monnaies) étant précisé que ce plafond est fixé indépendamment des plafonds relatifs aux émissions de titres de créance autorisées par la présente Assemblée en vertu des 10<sup>e</sup> et 11<sup>e</sup> résolutions et des émissions d'obligations qui pourraient être décidées ou autorisées par le Conseil d'Administration sur le fondement de l'article L. 228-40 du Code de commerce ; Pour le calcul du plafond fixé au paragraphe précédent, la contre-valeur en euros de la valeur nominale des valeurs mobilières représentatives de créance donnant droit à l'attribution de titres de créance et des titres de créance auxquels ces valeurs mobilières donnent droit, émises en devises étrangères, sera appréciée à la date de la décision d'émission ;



- 3) décide que le Conseil d'Administration disposera de tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente résolution et notamment pour :
- (i) procéder aux dites émissions dans la limite ci-dessus fixée, en déterminer la date, la nature, les montants et monnaie d'émission ;
  - (ii) arrêter les caractéristiques des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et notamment leur valeur nominale et leur date de jouissance, leur prix d'émission, le cas échéant avec prime, leur taux d'intérêt, fixe et/ou variable, et la date de paiement, ou en cas de titres à taux variable, les modalités de détermination de leur taux d'intérêt, ou encore les conditions de capitalisation de l'intérêt ;
  - (iii) fixer, en fonction des conditions du marché, les modalités d'amortissement et/ou de remboursement anticipé des valeurs mobilières à émettre ainsi que des titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, le cas échéant, avec une prime fixe ou variable, ou même de rachat par la Société ;
  - (iv) s'il y a lieu, décider de conférer une garantie ou des sûretés aux valeurs mobilières à émettre, ainsi qu'aux titres de créance auxquels les valeurs mobilières donneraient droit à attribution, et en arrêter la nature et les caractéristiques ; et
  - (v) plus généralement, faire le nécessaire.
- 4) la présente délégation est consentie pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée. L'Assemblée Générale prend acte que cette délégation prive d'effet, à compter de ce jour, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2005 dans sa 23<sup>e</sup> résolution.

## Seizième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet de décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres)*

L'Assemblée Générale, statuant en la forme extraordinaire aux conditions de quorum et de majorité prévues à l'article L. 225-98 du Code de commerce, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et conformément aux dispositions du Code de commerce, et notamment ses articles L. 225-129, L. 225-129-2 et L. 225-130 :

- 1) délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, dans la proportion et aux époques qu'il appréciera, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres dont la capitalisation sera légalement et statutairement possible, et sous forme d'attribution d'actions gratuites ou d'élévation de la valeur nominale des actions existantes ou par l'emploi conjoint de ces deux procédés.

- 2) décide de fixer à 170 millions d'euros le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que ce plafond :
- est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
  - s'imputera également sur le montant du plafond d'augmentation de capital fixé à la 10<sup>e</sup> résolution.
- 3) en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, délègue à ce dernier tous pouvoirs, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, pour mettre en œuvre la présente délégation, et notamment à l'effet de fixer les conditions d'émission, constater la réalisation des augmentations de capital qui en résultent, procéder à la modification corrélative des statuts et notamment de :
- fixer le montant et la nature des sommes à incorporer au capital, fixer le nombre d'actions nouvelles à émettre et/ou le montant dont le nominal des actions existantes composant le capital social sera augmenté, arrêter la date, même rétroactive, à compter de laquelle les actions nouvelles porteront jouissance ou celle à laquelle l'élévation du nominal portera effet ;
  - décider, en cas de distributions d'actions gratuites ;
    - que les droits formant rompus ne seront pas négociables et que les actions correspondantes seront vendues ; les sommes provenant de la vente seront allouées aux titulaires des droits dans les conditions prévues par la loi et la réglementation ;
    - de procéder à tous ajustements destinés à prendre en compte l'incidence d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, de distribution de réserves ou de tous autres actifs, d'amortissement du capital, ou de toute autre opération portant sur les capitaux propres, et fixer les modalités selon lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ; et
  - d'une manière générale, passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, prendre toutes mesures et décisions et effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.
- 3) fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 10 novembre 2005 dans sa 24<sup>e</sup> résolution.

## Dix-septième résolution

*(Division de la valeur nominale de l'action par 2 – modification de l'article 6 des statuts)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de diviser le nominal de l'action par 2 et corrélativement d'échanger chaque action ancienne de 3,10 euros de valeur nominale par deux actions nouvelles de 1,55 euro de valeur nominale chacune. En conséquence, l'Assemblée Générale :

- ▶ décide que la division du nominal faisant l'objet de la présente résolution prendra effet le 15 janvier 2008 ;
- ▶ délègue tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les statuts et par la loi, pour :
  - (i) déterminer le nombre exact d'actions nouvelles de 1,55 euro à émettre en fonction du nombre d'actions de 3,10 euros existantes au 15 janvier 2008 et réaliser l'échange des actions nouvelles contre les actions anciennes ;
  - (ii) procéder à tous ajustements rendus nécessaires par cette division, notamment (1) les ajustements du nombre des actions susceptibles d'être obtenues par les bénéficiaires d'options de souscription ou d'achat d'actions attribuées préalablement à la division de la valeur nominale, ainsi que le prix d'exercice de ces options et (2) l'ajustement du nombre d'actions attribuées gratuitement à certains salariés, conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce, préalablement à la division de la valeur nominale ;
  - (iii) modifier l'article 6 des statuts relatif au montant du capital social et à la valeur nominale de l'action ; et
  - (iv) procéder à toutes formalités et plus généralement faire directement ou par mandataire tout ce qui sera utile ou nécessaire à la mise en œuvre de la présente décision.

## Dix-huitième résolution

*(Autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou mandataires sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

- 1) autorise le Conseil d'Administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, en une ou plusieurs fois, au profit de bénéficiaires qu'il déterminera parmi les membres du personnel salarié et les mandataires sociaux éligibles (au sens de l'article L.225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou certaines catégories d'entre eux ;

- 2) décide que le nombre total des actions de la Société pouvant être attribuées gratuitement au titre de la présente résolution ne pourra représenter plus de 1 % du capital social de la Société à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration ; étant précisé (i) que le Conseil d'Administration aura le pouvoir de modifier le nombre d'actions attribuées, dans la limite du plafond de 1 % précité, en application d'opérations sur le capital de la Société intervenant durant la période d'acquisition visée en 4 ci-dessous de manière à préserver les droits des bénéficiaires ; et (ii) que le montant de l'augmentation de capital résultant de l'émission d'actions en vertu de la présente résolution est distinct et autonome et ne s'imputera pas sur les plafonds fixés dans les autres résolutions de la présente Assemblée Générale ;
- 3) fixe à une durée de 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente autorisation qui prive d'effet à compter de la même date, l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2005 dans sa 25<sup>e</sup> résolution ;
- 4) décide que (i) l'attribution des actions de la Société à leurs bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de deux ans, sauf en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, auquel cas l'attribution définitive des actions intervient immédiatement, (ii) la durée de l'obligation de conservation des actions de la Société par les bénéficiaires sera fixée à deux ans au minimum à compter de l'attribution définitive des actions sauf en cas d'invalidité des bénéficiaires correspondant à leur classement dans les catégories précitées du Code de la sécurité sociale, les actions étant alors immédiatement cessibles, et (iii) le Conseil d'Administration aura la faculté d'augmenter la durée de la période d'acquisition et la durée de la période de conservation, lors de chaque décision d'attribution, et de décider que les actions pourront être affectées à un plan d'épargne salariale à l'issue de la période d'acquisition, conformément aux dispositions de l'article L. 443-6 du Code du travail ;
- 5) décide que par exception au principe posé au point 4 ci-dessus, (i) l'attribution des actions de la Société aux bénéficiaires non résidents fiscaux français ne sera définitive qu'au terme d'une période d'acquisition d'une durée minimale de quatre ans, étant précisé que le Conseil d'Administration aura la possibilité, en cas d'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans la deuxième ou la troisième des catégories prévues à l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, de décider l'attribution définitive et immédiate des actions, et (ii) les bénéficiaires non résidents fiscaux français des actions de la Société ne seront pas soumis à une obligation de conservation des actions de la Société qui seront librement cessibles dès leur attribution définitive ;



- 6) décide que le Conseil d'Administration pourra modifier les conditions de l'attribution gratuite d'actions décidée par le Conseil d'Administration le 21 juin 2007 conformément à l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale en date du 10 novembre 2005, en supprimant la période de conservation des actions de deux ans et en prolongeant la durée de la période d'acquisition des actions de deux années supplémentaires pour la porter à quatre ans pour les seuls bénéficiaires non résidents fiscaux français à la date d'attribution des actions ;
- 7) donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :
- fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions gratuites d'actions ;
  - déterminer le cas échéant les critères d'attribution, le nombre d'actions attribuées à chacun des bénéficiaires, les conditions et les modalités d'attribution des actions et en particulier la période d'acquisition et la période de conservation des actions ainsi attribuées ;
  - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution ;
  - et plus généralement, avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire.
- 8) prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions d'actions ordinaires à émettre, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises au fur et à mesure de l'attribution définitive des actions, et à tout droit aux actions ordinaires attribuées gratuitement sur le fondement de la présente autorisation.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

## Dix-neuvième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des bons de souscription d'actions en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société)*

L'Assemblée Générale Extraordinaire, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et statuant conformément aux articles L. 233-32 II et L. 233-33 du Code de commerce :

- 1) délègue au Conseil d'Administration la compétence, en cas d'offre publique portant sur les titres de la Société, de décider l'émission, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, de bons permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique, ainsi que de fixer les conditions d'exercice et les autres caractéristiques desdits bons ;
- 2) décide que le montant nominal maximum des actions ordinaires qui pourraient ainsi être émises par exercice de ces bons ne pourra pas dépasser un plafond de 145 millions d'euros, étant précisé que ce plafond est fixé indépendamment de tout autre plafond relatif aux émissions de titres de capital ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société autorisées par l'Assemblée Générale, et le nombre maximum de bons qui pourraient être émis ne pourra dépasser le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons ;
- 3) décide que le Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les limites fixées par les statuts et par la loi, aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre, dans les conditions prévues par la loi, la présente délégation de compétence.

La présente délégation est consentie pour une durée de 18 mois à compter de la présente Assemblée. Elle prive d'effet, à compter de ce jour, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 7 novembre 2006 dans sa 10<sup>e</sup> résolution.

## Vingtième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6, L. 225-138 et L. 225-138-1 du Code de commerce, et des articles L. 443-1 et suivants du Code du travail :

- 1) délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions fixées par la loi, sa compétence à l'effet de décider l'augmentation du capital social, en une ou plusieurs fois, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital réservées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise (ou autre plan aux adhérents auquel l'article L. 443-5 du Code du travail permettrait de réserver une augmentation de capital dans des conditions équivalentes) qui seraient mis en place au sein du groupe constitué par la Société et les entreprises, françaises ou étrangères, entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 444-3 du Code du travail ;
- 2) décide de fixer à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre, étant précisé que :
  - ce plafond est fixé compte non tenu du nominal des actions ordinaires de la Société à émettre, éventuellement, au titre des ajustements effectués pour protéger les titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital ;
  - le montant nominal d'augmentation de capital réalisé en application de la présente délégation s'imputera sur le montant du plafond fixé à la 11<sup>e</sup> résolution.
- 3) décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou des valeurs mobilières donnant accès au capital sera déterminé dans les conditions prévues à l'article L. 443-5 du Code du travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des cours cotés de l'action sur le marché Euronext d'Euronext Paris lors des 20 séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture de la période de souscription à l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise (le « Prix de Référence »), ni supérieur à cette moyenne ; toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote susmentionnée, dans les limites légales et réglementaires, afin de tenir compte, notamment, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement ;
- 4) autorise le Conseil d'Administration à attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-dessus indiqués, en complément des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à souscrire en numéraire, des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre ou déjà émises, à titre de substitution de tout ou partie de la décote par rapport au Prix de Référence et/ou d'abondement, étant entendu que l'avantage résultant de cette attribution ne pourra excéder les limites légales ou réglementaires en application des articles L. 443-5 et L. 443-7 du Code du travail ;
- 5) décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-dessus indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente autorisation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit aux actions gratuites ou valeurs mobilières donnant accès au capital qui seraient émises par application de la présente résolution ;
- 6) fixe à 26 mois, à compter de la date de la présente Assemblée Générale, la durée de validité de la présente délégation, et prend acte que la présente délégation prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale Mixte le 7 novembre 2006 dans sa 11<sup>e</sup> résolution ;
- 7) décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
  - d'arrêter dans les conditions légales la liste des sociétés dont les adhérents au plan d'épargne d'entreprise pourront souscrire aux actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital ainsi émises et bénéficier le cas échéant des actions gratuites ou valeurs mobilières donnant accès au capital ;
  - de décider que les souscriptions pourront être réalisées directement ou par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise ou autres structures ou entités permises par les dispositions légales ou réglementaires applicables ;
  - de déterminer les conditions, notamment d'ancienneté, que devront remplir les bénéficiaires des augmentations de capital ;
  - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions ;
  - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente autorisation et d'arrêter notamment les prix d'émission, dates, délais, modalités et conditions de souscription, de libération, de délivrance et de jouissance des titres (même rétroactive) ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur ;



- en cas d'attribution gratuite d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, de fixer le nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital à émettre, le nombre à attribuer à chaque bénéficiaire, et arrêter les dates, délais, modalités et conditions d'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital dans les limites légales et réglementaires en vigueur et notamment choisir soit de substituer totalement ou partiellement l'attribution de ces actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital aux décotes par rapport au Prix de Référence prévues ci-dessus, soit d'imputer la contre-valeur de ces actions sur le montant total de l'abondement, soit de combiner ces deux possibilités ;
- de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription) ;
- le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur le montant de ces primes les sommes nécessaires pour porter la réserve légale au dixième du nouveau capital résultant de ces augmentations de capital ;
- de conclure tous accords, d'accomplir directement ou indirectement par mandataire toutes opérations en ce compris procéder aux formalités consécutives aux augmentations de capital et aux modifications corrélatives des statuts et, d'une manière générale, de passer toute convention notamment pour parvenir à la bonne fin des émissions envisagées, de prendre toutes mesures et décisions et d'effectuer toutes formalités utiles à l'émission, à la cotation et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées.

## Vingt et unième résolution

*(Mise en harmonie de l'article 32 des statuts avec les modifications apportées au décret du 23 mars 1967)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide, afin de tenir compte des dispositions du décret n° 2006-1566 du 11 décembre 2006 et de la codification du décret du 23 mars 1967, de modifier l'article 32 des statuts comme suit :

Le deuxième alinéa du paragraphe I de l'article 32 est remplacé par un alinéa rédigé comme suit :

*« Le droit de participer aux Assemblées ou de s'y faire représenter est subordonné à l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire au troisième jour ouvré précédant l'assemblée à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus par la société, soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité. »*

Les deuxième et troisième alinéas du paragraphe V de l'article 32 sont remplacés par deux alinéas rédigés comme suit :

*« Les demandes d'inscription de projets de résolution, à l'ordre du jour, doivent être envoyées à compter de la publication de l'avis mentionné ci-dessus et jusqu'à vingt-cinq jours avant l'Assemblée Générale, ce délai étant toutefois de vingt jours à compter de la publication de l'avis lorsque celui-ci est publié plus de quarante-cinq jours avant l'Assemblée Générale. Mention de ce délai est portée dans l'avis.*

*L'Assemblée ne pourra être tenue moins de trente-cinq jours après la publication de l'avis mentionné ci-dessus. »*

Le paragraphe VI de l'article 32 est remplacé par un paragraphe rédigé comme suit :

*« En outre, la société devra effectuer le dépôt au Greffe du Tribunal de commerce les documents visés par l'article R.232-15 du Code de commerce et satisfaire, le cas échéant, R.232-9 à R.232-16 du même code. »*

Le reste de l'article 32 demeure inchangé.

## Vingt-deuxième résolution

*(Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités requises)*

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au porteur d'une copie ou d'un extrait du procès-verbal de la présente réunion pour effectuer, partout où besoin sera, tous dépôts et procéder à toutes formalités de publicité légales ou autres qu'il appartiendra.

# Rapports spéciaux des Commissaires aux Comptes

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur la réduction de capital par annulation d'actions achetées

### **Assemblée Générale Mixte Annuelle du 7 novembre 2007 – 9<sup>e</sup> résolution**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard et en exécution de la mission prévue à l'article L. 225-209 du Code de commerce en cas de réduction du capital par annulation d'actions achetées, nous avons établi le présent rapport destiné à vous faire connaître notre appréciation sur les causes et conditions de la réduction du capital envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à examiner si les causes et conditions de la réduction du capital envisagée sont régulières.

Cette opération s'inscrit dans le cadre de l'achat par votre Société, dans la limite de 10 % de son capital, de ses propres actions, dans les conditions prévues à l'article L. 225-209 du Code de commerce. Cette autorisation d'achat est proposée par ailleurs à l'approbation de votre Assemblée Générale au terme de la huitième résolution et serait donnée pour une période de dix-huit mois.

Votre Conseil d'Administration vous demande de lui déléguer, pour une période de vingt-quatre mois, au titre de la mise en œuvre de l'autorisation d'achat par votre Société de ses propres actions, tous pouvoirs pour annuler, dans la limite de 10 % de son capital, par période de vingt-quatre mois, les actions ainsi achetées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les causes et conditions de la réduction de capital envisagée, étant rappelé que celle-ci ne peut être réalisée que dans la mesure où votre Assemblée approuve au préalable l'opération d'achat, par votre Société, de ses propres actions.

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission de diverses valeurs mobilières donnant accès au capital avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription

### **Assemblée Générale Mixte Annuelle du 7 novembre 2007 – 10<sup>e</sup>, 11<sup>e</sup>, 12<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> résolutions**

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard et en exécution de la mission prévue par le Code de commerce et notamment les articles L. 225-135, L. 225-136 et L. 228-92, nous vous présentons notre rapport sur les propositions de délégation au Conseil d'Administration de différentes émissions et de valeurs mobilières, opérations sur lesquelles vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider des opérations suivantes et fixer les conditions définitives de ces émissions et vous propose, le cas échéant, de supprimer votre droit préférentiel de souscription :

- ▶ émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec maintien du droit préférentiel de souscription (dixième résolution) ;
- ▶ émission d'actions ordinaires et de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, avec faculté pour le Conseil d'Administration d'instituer un droit de priorité au profit des actionnaires (onzième résolution) ;
- ▶ émission de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (treizième résolution) ;
- ▶ émission de titres de capital et de valeurs mobilières donnant accès au capital, en cas d'offre publique d'échange initiée par votre Société (quatorzième résolution).



Le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées immédiatement ou à terme en vertu de ces résolutions ne pourra pas dépasser le plafond de cent soixante-dix millions d'euros au titre des dixième et douzième résolutions et de soixante-huit millions d'euros au titre de la onzième résolution. Le montant nominal de l'augmentation du capital social de la Société résultant de l'émission des titres en vertu des treizième et quatorzième résolutions s'imputera sur le montant du plafond de l'augmentation de capital fixé à la onzième résolution.

Le montant nominal total des émissions de valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital de la Société susceptibles d'être réalisées ne pourra dépasser le plafond de cinq milliards d'euros au titre de la dixième résolution et de quatre milliards d'euros au titre de la onzième résolution, étant précisé que le montant des émissions réalisées en application de la onzième résolution s'impute sur le plafond défini à la dixième résolution.

Le nombre de titres à créer dans le cadre de la mise en œuvre des délégations visées aux dixième et onzième résolutions pourra être augmenté dans les conditions prévues à l'article L. 225-135-1 du Code de commerce, si vous adoptez la douzième résolution.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant ces opérations, données dans ce rapport.

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance

### Assemblée Générale Mixte Annuelle du 7 novembre 2007 – 15<sup>e</sup> résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation au Conseil d'Administration de la compétence de décider une émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant droit à l'attribution de titres de créance, d'un montant maximal de cinq milliards d'euros, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider de cette opération. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à ces opérations et les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital, à émettre, données dans le rapport du Conseil d'Administration au titre de la onzième résolution.

Par ailleurs, ce rapport ne précisant pas les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre dans le cadre de la mise en œuvre des dixième, treizième et quatorzième résolutions, nous ne pouvons donner notre avis sur le choix des éléments de calcul du prix d'émission.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seraient réalisées et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite dans la onzième résolution.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de ces autorisations par votre Conseil d'Administration.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport de l'organe compétent relatif à cette opération.

Les modalités définitives de cette émission n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'émission serait réalisée.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'Administration.

## Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux

### Assemblée Générale Mixte Annuelle du 7 novembre 2007 – 18<sup>e</sup> résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous avons établi le présent rapport sur le projet d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit des membres du personnel salarié et/ou des mandataires sociaux de la société Pernod Ricard et des sociétés ou groupements d'intérêt économique qui lui sont liés au sens de l'article L. 225-197-2 du Code de commerce.

Le nombre total d'actions ordinaires attribuées gratuitement, qu'il s'agisse d'actions existantes ou d'actions à émettre, ne pourra représenter plus de un pour cent du capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée.

Votre Conseil d'Administration vous propose de l'autoriser, pour une période de trente-huit mois à compter de la présente Assemblée, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre. Il lui appartient d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'Administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre au profit de certains membres du personnel salarié et mandataires sociaux.

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la Société

### Assemblée Générale Mixte Annuelle du 7 novembre 2007 – 19<sup>e</sup> résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'émission à titre gratuit de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, dans le cadre de l'article L. 233-32 II du Code de commerce, la compétence à l'effet de :

- ▶ décider l'émission de bons soumis au régime des articles L. 233-32-II et L. 233-33 du Code de commerce permettant de souscrire, à des conditions préférentielles, à une ou plusieurs actions de la Société et à leur attribution gratuite à tous les actionnaires de la Société ayant cette qualité avant l'expiration de la période d'offre publique ;
- ▶ fixer les conditions d'exercice et les caractéristiques desdits bons.

Le montant nominal maximal des actions ordinaires qui pourraient être ainsi émises ne pourra dépasser le plafond de cent quarante-cinq millions d'euros et le nombre maximal de bons qui pourraient être émis ne pourra excéder le nombre d'actions composant le capital social lors de l'émission des bons. La présente délégation qui serait consentie pour une période de

dix-huit mois à compter de la présente Assemblée, ne pourra être utilisée qu'en cas d'offre publique visant la Société.

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113, R. 225-114 et R. 225-117 du Code de commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes et certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération.

Le montant du prix d'émission des titres de capital à émettre n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles les émissions seront réalisées.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'Administration portant sur l'opération envisagée d'émission de bons de souscription d'actions en cas d'offre publique visant la Société.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, en vue de la confirmation par une Assemblée Générale prévue à l'article L. 233-32 III du Code de commerce, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration.



## Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'augmentation de capital réservée aux adhérents à un plan d'épargne d'entreprise

### Assemblée Générale Mixte Annuelle du 7 novembre 2007 – 20<sup>e</sup> résolution

Mesdames, Messieurs les Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard et en exécution de la mission prévue par les articles L. 225-135, L. 225-138 et L. 228-92 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation à votre Conseil d'Administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital (autres que des actions de préférence), avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux adhérents à un plan d'épargne entreprise, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées, dans le cadre de la vingtième résolution, est limité à deux pour cent du capital social à l'issue de la présente Assemblée.

Cette augmentation est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 443-5 du Code du travail.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, avec faculté de subdélégation, pour une durée de vingt-six mois, la compétence pour décider une ou plusieurs augmentations du capital social et de renoncer à votre droit préférentiel de souscription. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et R. 225-114 du Code de Commerce. Il nous appartient de donner notre avis sur la sincérité des informations chiffrées tirées des comptes, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription et sur certaines autres informations concernant l'émission, données dans ce rapport.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier le contenu du rapport du Conseil d'Administration relatif à cette opération et les modalités de détermination du prix d'émission.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de l'augmentation de capital qui serait décidée, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital, à émettre, données dans le rapport du Conseil d'Administration.

Le montant du prix d'émission n'étant pas fixé, nous n'exprimons pas d'avis sur les conditions définitives dans lesquelles l'augmentation de capital serait réalisée et, par voie de conséquence, sur la proposition de suppression du droit préférentiel de souscription qui vous est faite.

Conformément à l'article R. 225-116 du Code de commerce, nous établirons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'usage de cette autorisation par votre Conseil d'Administration.

Neuilly-sur-Seine et Courbevoie, le 20 septembre 2007

Les Commissaires aux Comptes

**DELOITTE & ASSOCIÉS**

Alain Penanguer

**MAZARS & GUÉRARD**

Frédéric Allilaire

Loïc Wallaert





## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

Comptes  
consolidés

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence



# Informations sur le document de référence

<b>267</b>	<b>Personnes responsables</b>
267	Noms et fonctions
267	Attestation du responsable du présent document
<b>268</b>	<b>Index du rapport financier</b>
<b>269</b>	<b>Table de concordance</b>

# Personnes responsables

## Noms et fonctions

### Responsable du présent document

**Monsieur Patrick Ricard**  
**Président-Directeur Général**

### Responsables de l'information

**Monsieur Francisco de la Vega**  
**Directeur de la Communication**  
Tél. : + 33 (0)1 41 00 40 96

**Monsieur Denis Fiévet**  
**Directeur Communication Financière**  
**et Relations Investisseurs**  
Tél. : + 33 (0)1 41 00 42 02

12, place des États-Unis – 75783 Paris Cedex 16

## Attestation du responsable du présent document

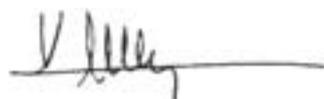
J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques présentées dans ce document ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, figurant en pages 215 and 236.

À ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et le rapport de gestion présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société, et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés.

Monsieur Patrick Ricard  
Président-Directeur Général



Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos au 31 décembre 2003, arrêtés par le Conseil d'Administration, ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes de la Société. Concernant les comptes annuels de l'exercice, leur rapport attire l'attention sur la Note 1.1 de l'Annexe qui expose le changement de méthode relatif à la comptabilisation des engagements de retraite et avantages assimilés. Concernant les comptes consolidés de l'exercice, leur rapport attire l'attention sur la Note 1.2 de l'Annexe qui expose les changements relatifs à la comptabilisation des engagements de retraite et avantages assimilés, à la présentation des OCEANE et à la méthode de calcul du résultat dilué par action.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos au 30 juin 2005, arrêtés par le Conseil d'Administration, ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes de la Société. Concernant les comptes annuels de l'exercice, leur rapport attire l'attention sur la note de l'Annexe relative au changement de date de clôture. Concernant les comptes consolidés de l'exercice, leur rapport attire l'attention sur la Note 1.2 de l'Annexe relative au changement de date de clôture. Dans leur rapport sur les informations pro forma, les Commissaires aux Comptes attirent l'attention sur les réserves.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos au 30 juin 2006, arrêtés par le Conseil d'Administration, ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes de la Société. Concernant les comptes annuels de l'exercice, leur rapport attire l'attention sur la Note 1.1 de l'Annexe qui expose le changement de méthode comptable résultant de l'application, à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2005, du règlement CRC 2004-06 sur les actifs.

Les comptes annuels et les comptes consolidés pour l'exercice clos au 30 juin 2007, arrêtés par le Conseil d'Administration, ont été certifiés sans réserve par les Commissaires aux Comptes de la Société.



# Index du rapport financier

## A

absentéisme	79
actionariat	130
action Pernod Ricard	63-64
administrateurs	58 ; 137
administrateurs indépendants	58 ; 138
assemblées générales	124
assurances	172
audit interne	152
autodétention	131
avantages en nature (mandataires sociaux)	150

## B

bilan consolidé	176
bilan société mère	218

## C

calendrier des communications financières	68
capital	126-130
chiffres clés	5-6 ; 157-158
comité d'audit	146
comité des rémunérations	147
comité des nominations	148
comité stratégique	146
commissaires aux comptes	125
compte de résultat consolidé	175
compte de résultat société mère	217
concurrence	164
conseil d'administration	137
consommation d'eau	102
consommation d'énergie	102-103
contrôle interne	152
conventions réglementées	237
cours de Bourse	8 ; 63
couvertures de risques	172
crédit syndiqué	168
contrats significatifs	168

## D

développement durable	92
dividendes	234 ; 248
droits de vote	130

## E

effectifs	71
engagements financiers	208
environnement	92

## F

formation	72
franchissements de seuils	130

## H

handicapés	80
historique	8 ; 121

## I

intéressement	164
information sectorielle	157-158 ; 188
implantation géographique	94

## J

jetons de présence	148 ; 161
--------------------	-----------

## L

litiges commerciaux	166
---------------------	-----

## M

mandataires sociaux	137 ; 139
marchés	36
marques	18
masse salariale	76

## O

objet social	122
--------------	-----

## P

périmètre de consolidation	212
perspectives d'avenir	161
principes et méthodes comptables de la société mère	223
principes et méthodes comptables du Groupe	180
publications	68 ; 134

## R

recherche et développement	91
régimes complémentaires de retraite pour les dirigeants	151
rémunérations des mandataires sociaux	150 ; 162
responsable de l'information	267
risques financiers	165
risques industriels et environnementaux	170
risques juridiques	165

## S

siège social	121
sociétés consolidées	212
stock-options	128 ; 162-163

## T

tableau de financement consolidé	179
tableau de financement société mère	220
temps de travail	75

# Table de concordance

conformément à l'annexe I du Règlement Européen (CE) n° 809/2004

Informations		Pages
<b>1.</b>	<b>Personnes responsables</b>	
1.1	Noms et fonctions	267
1.2	Attestation du responsable du document de référence	267
<b>2.</b>	<b>Contrôleurs légaux des comptes</b>	<b>125</b>
<b>3.</b>	<b>Informations financières sélectionnées</b>	
3.1	Informations financières historiques	5-6 ; 157-161
3.2	Informations financières intermédiaires	sans objet
<b>4.</b>	<b>Facteurs de risque</b>	
4.1	Risques de marché (liquidité, taux, change, portefeuille actions)	165
4.2	Risques particuliers liés à l'activité	171
4.3	Risques juridiques	165-167
4.4	Risques industriels et liés à l'environnement	170-171
4.5	Assurance et couverture de risques	172 ; 204
<b>5.</b>	<b>Informations concernant l'Émetteur</b>	
5.1	Histoire et évolution de la Société	2-11 ; 121-123
5.2	Investissements	93 ; 192-193
<b>6.</b>	<b>Aperçu des activités</b>	
6.1	Principales activités	18-35 ; 160
6.2	Principaux marchés	36-51 ; 157-158 ; 160
6.3	Événements exceptionnels	sans objet
6.4	Dépendance vis-à-vis des brevets, licences, contrats industriels	192 ; 195
6.5	Position concurrentielle	164
<b>7.</b>	<b>Organigramme</b>	
7.1	Description sommaire du Groupe	17 ; 152 ; 154 ; 221 ; 232
7.2	Liste des filiales importantes	17 ; 212-214 ; 232
<b>8.</b>	<b>Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1	Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	193
8.2	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	92 ; 96-101
<b>9.</b>	<b>Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1	Situation financière	157-161 ; 175-177
9.2	Résultat d'exploitation	159-160 ; 175
<b>10.</b>	<b>Trésorerie et capitaux</b>	
10.1	Informations sur les capitaux	126-132
10.2	Flux de trésorerie	179 ; 205
10.3	Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	168-169 ; 201-202 ; 230
10.4	Restriction à l'utilisation des capitaux	sans objet
10.5	Sources de financement attendues	5-6
<b>11.</b>	<b>Recherche et développement, brevets et licences</b>	<b>91</b>
<b>12.</b>	<b>Information sur les tendances</b>	
12.1	Principales tendances depuis la fin du dernier exercice	211
12.2	Tendances identifiées pour l'exercice en cours	2-7 ; 12-16 ; 161
<b>13.</b>	<b>Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	<b>sans objet</b>
<b>14.</b>	<b>Organes d'administration, de Direction et Direction Générale</b>	
14.1	Composition des organes d'administration, de Direction et de la Direction Générale	58-61 ; 137-151 ; 161
14.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de la Direction Générale	144
<b>15.</b>	<b>Rémunérations et avantages</b>	
15.1	Rémunérations et avantages en nature	161-162
15.2	Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, retraites ou d'autres avantages	151 ; 182 ; 196



## RAPPORT FINANCIER

Renseignements de caractère général  
concernant l'émetteur

Rapport  
du Président

Rapport  
de gestion

Comptes  
consolidés

Comptes  
sociaux

Résolutions proposées  
à l'Assemblée

Informations sur le document  
de référence

Informations		Pages
<b>16.</b>	<b>Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>	
16.1	Date d'expiration des mandats actuels	137-138
16.2	Contrats de service	144
16.3	Comités	59 ; 146-149
16.4	Gouvernement d'entreprise	137-154
<b>17.</b>	<b>Salariés</b>	
17.1	Nombre de salariés	71 ; 78 ; 161
17.2	Participation et stock-options des Administrateurs	132-133 ; 162
17.3	Participation des salariés dans le capital	131
<b>18.</b>	<b>Principaux actionnaires</b>	
18.1	Actionnariat	129-132
18.2	Existence de droits de vote différents	124
18.3	Contrôle de l'Émetteur	125
18.4	Accord connu de l'Émetteur dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans son contrôle	sans objet
<b>19.</b>	<b>Opérations avec des apparentés</b>	<b>228 ; 237-241</b>
<b>20.</b>	<b>Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'Émetteur</b>	
20.1	Informations financières historiques	5-6 ; 175-179 ; 217-220 ; 233
20.2	Informations financières pro forma	sans objet
20.3	États financiers	175-214 ; 217-232
20.4	Vérification des informations financières historiques annuelles	271
20.5	Date des dernières informations financières	134-135
20.6	Informations financières intermédiaires et autres	sans objet
20.7	Politique de distribution des dividendes	64 ; 133 ; 206 ; 234
20.8	Procédures judiciaires et d'arbitrage	165-167
20.9	Changement significatif de la situation financière ou commerciale	sans objet
<b>21.</b>	<b>Informations complémentaires</b>	
21.1	Capital social	126-129 ; 131
21.2	Acte constitutif et statuts	122-125
<b>22.</b>	<b>Contrats importants</b>	<b>168-170</b>
<b>23.</b>	<b>Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	<b>sans objet</b>
<b>24.</b>	<b>Documents accessibles au public</b>	<b>67-68 ; 123 ; 134-135 ; 271</b>
<b>25.</b>	<b>Informations sur les participations</b>	<b>228 ; 232</b>



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 octobre 2007, conformément à l'article 212-13 de son Règlement Général.  
Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'Autorité des marchés financiers.

### **Rapports de gestion, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2006, 30 juin 2005 et 31 décembre 2003**

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- ▶ le rapport de gestion du Groupe, les comptes consolidés du Groupe et le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2006 tels que présentés sur les pages 155 à 169 et 171 à 220 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 16 octobre 2006 sous le n° D.06-0924 ;
- ▶ le rapport de gestion du Groupe, les comptes consolidés du Groupe et le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2005 tels que présentés sur les pages 132 à 163 et 166 à 209 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 10 octobre 2005 sous le n° D.05-1207 ;
- ▶ le rapport de gestion du Groupe, les comptes consolidés du Groupe et le rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2003 tels que présentés sur les pages 47 à 67 et 75 à 111 du document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 29 avril 2004 sous le n° D.04-0616.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document de référence.

Des exemplaires du présent document de référence sont disponibles sur simple demande à :  
Pernod Ricard – 12, place des États-Unis – 75116 Paris – France



**Pernod Ricard**

---

Société Anonyme au capital de 339 796 825 euros  
Siège social : 12, place des États-Unis – 75116 Paris – Tél. : 33 (0)1 41 00 41 00 – Fax : 33 (0)1 41 00 41 41  
RCS Paris B 582 041 943

Conseil/sélection artiste : Arts Affaires  
Crédits photos : Brigitte Texier, Margaret Fox, prof. Davide Rampello © Carlo Cerchioli/Grazia Neri,  
Studio photo Pernod Ricard (Daniel Dewalle, Marc-André Desanges), Getty Images

# Derrière l'Écriture, la main de l'Homme



С БОГАТЫМ НЕЖНЫМ  
ОТОБРАННЫХ - ИСКЛЮ  
БОГАТЫЙ ВКУС - РОСКО  
С НЕСКОЛЬКИМИ СЛОЯ  
КАРАМЕЛИ И ШОКОЛАД  
ДЕГУСТАЦИЯ - ДОЛГО ЗВ  
ФИНАЛЬНУЮ НОТУ - ТЕП

CHIVAS

Calligraphie cyrillique par **Catherine Bogrow**



RICARD

Calligraphie latine par **Koala**



MARTELL

Calligraphie chinoise par **Jok-Wah Fong**



Pot Still  
Spicy character  
oak cask

JAMESON

Calligraphie latine par **Catherine Bogrow**



The Gaelic word for  
19th century practices  
Crisp  
Fresh, fruity and herbal

THE GLENLIVET

Calligraphie latine par **Koala**



STOLICHNAYA  
CRAFTED, USI  
VOLUNTARY  
FILTRATION, F  
THIS, RESULT!

STOLICHNAYA

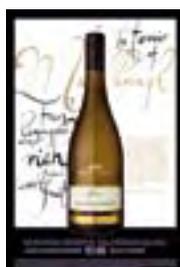
Typographie latine par **Azadeh Tabari**



CHAMPAGNE'S  
LEGENDARY  
GRANDS CRUS  
VINEYARD HO

MUMM

Calligraphie latine par **Koala**



The toner of Montana  
Fresh, distinctive grapefruit  
aromas are complemented with rich

MONTANA

Calligraphie latine par **Azadeh Tabari**

Dans son rapport annuel, Pernod Ricard a choisi de mettre en avant cette année l'Écriture. Latine, cyrillique, asiatique ou chiffrée, elle se décline sous toutes les formes, pour refléter la diversité de la présence du Groupe dans le monde. Au fil des pages, les experts dans l'élaboration des Vins & Spiritueux de Pernod Ricard mettent en musique les mots pour évoquer, dans leur langue natale, l'univers gustatif de leur produit. De ces témoignages inédits naissent des termes magiques, traduits dans la langue du pays de dégustation et sublimés par des maîtres dans l'art de l'Écriture.



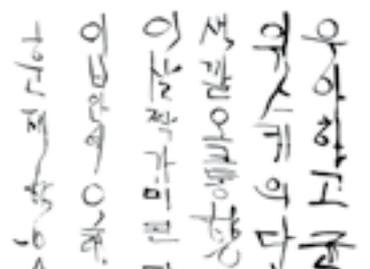
## MALIBU

Calligraphie latine par **Catherine Bogrow**



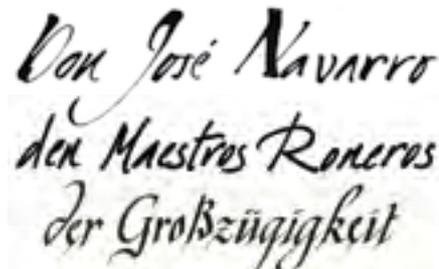
## JACOB'S CREEK

Calligraphie latine par **Azadeh Tabari**



## BALLANTINE'S

Calligraphie coréenne par **Jae-Kyoo Chong**



## HAVANA CLUB

Calligraphie latine par **Koala**



## BEEFEATER

Calligraphie latine par **Catherine Bogrow**



## KAHLÚA

Calligraphie latine par **Azadeh Tabari**



## PERRIER-JOUËT

Calligraphie japonaise par **Taëko Oshima**

Pernod Ricard tient à adresser ses remerciements aux calligraphes qui ont prêté leur plume et couché sur le papier leur savoir-faire.

La mise en scène et le graphisme de ces pages ont été conçus et réalisés par Terre de Sienne.



### **Œuvre de commande de Richard Texier, « Mélange d'esprit »**

Chaque année, depuis sa création, Pernod Ricard confie à un artiste contemporain la réalisation d'une œuvre originale pour la couverture de son rapport annuel. En 2007, c'est Richard Texier, peintre et sculpteur de renommée internationale qui participe à cette aventure artistique.

Sur les traces des astres, l'artiste met tout en œuvre pour agrandir son univers, amplifier les géographies rêvées, concevoir un atlas imaginaire, toucher le mystère qui nous entoure. Pour peindre, il s'est installé des ateliers éphémères à Shanghai, à New York, à Moscou, pratiquant ainsi l'ouverture sur le monde, le métissage, le respect des hommes et des cultures, des valeurs tout aussi chères à Pernod Ricard.

« Mélange d'esprit » est né de sa rencontre avec le Groupe. Sur la toile s'illustrent des formes anciennes et mystérieuses, qui naviguent au-dessus des mers. L'œuvre fait la part belle à la calligraphie et à l'écriture artistique comme langage universel, sous fond d'explosions ocres et ambrées qui évoquent les tons chauds des eaux-de-vie.



Artiste

© Robert Doisneau



**Richard Texier**

Peintre et sculpteur de renommée internationale

