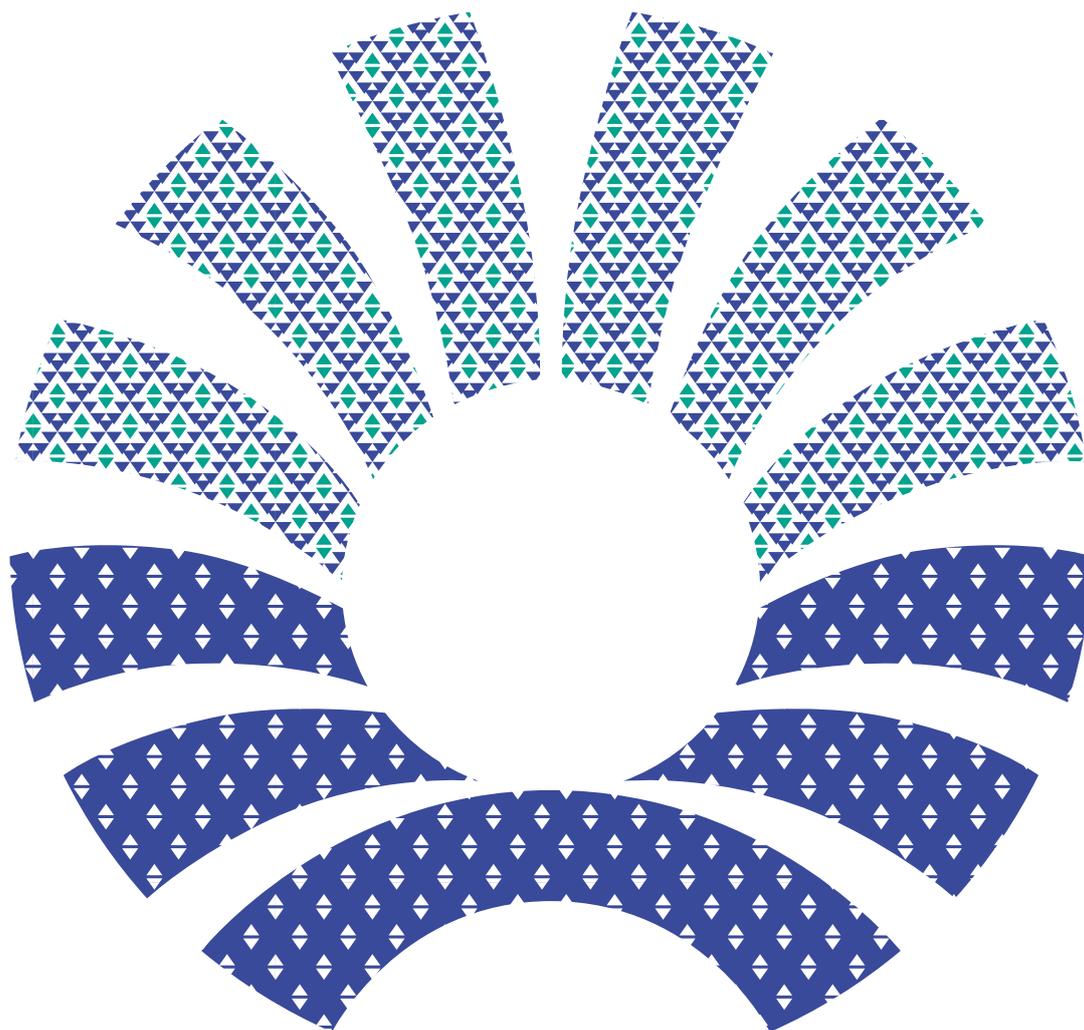


# Document de référence

2015/2016



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*

<p><b>1</b></p> <p><b>PRÉSENTATION DU GROUPE PERNOD RICARD 5</b></p> <p>Une aventure entrepreneuriale et responsable 6</p> <p>Conquête du <i>leadership</i> 12</p> <hr/> <p><b>2</b></p> <p><b>GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE 17</b></p> <p>Rapport du Président du Conseil d'Administration de la Société sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 19</p> <p>Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques 44</p> <p>Information financière et comptable 46</p> <p>Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Pernod Ricard 47</p> <hr/> <p><b>3</b></p> <p><b>SUSTAINABILITY &amp; RESPONSIBILITY (S&amp;R) 49</b></p> <p>Une gouvernance appropriée 50</p> <p>Responsabiliser les collaborateurs 53</p> <p>Promouvoir la consommation responsable 64</p> <p>Développer les communautés locales 68</p> <p>Protéger la planète 73</p> <p>Table de concordance des principes du Pacte mondial et des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies 90</p> <p>Rapport de l'un des commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion 91</p>	<p><b>4</b></p> <p><b>RAPPORT DE GESTION 93</b></p> <p>Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2016 94</p> <p>Analyse de l'activité et du résultat 96</p> <p>Endettement net 100</p> <p>Perspectives 101</p> <p>Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS 101</p> <p>Politique de rémunération 102</p> <p>Gestion des risques 115</p> <p>Contrats importants 125</p> <hr/> <p><b>5</b></p> <p><b>COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS 131</b></p> <p>Compte de résultat consolidé annuel 132</p> <p>État du résultat global consolidé 133</p> <p>Bilan consolidé annuel 134</p> <p>Variation des capitaux propres annuels 136</p> <p>Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel 137</p> <p>Annexe aux comptes consolidés annuels 138</p> <p>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 187</p> <hr/> <p><b>6</b></p> <p><b>COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA 189</b></p> <p>Compte de résultat de Pernod Ricard SA 190</p> <p>Bilan de Pernod Ricard SA 191</p> <p>Tableau de financement de Pernod Ricard SA 193</p> <p>Analyse du résultat de Pernod Ricard SA 194</p> <p>Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA 196</p> <p>Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 209</p> <p>Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices 210</p> <p>Inventaire des valeurs mobilières 210</p> <p>Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 211</p> <p>Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 212</p>	<p><b>7</b></p> <p><b>ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE (ORDINAIRE ET EXTRAORDINAIRE) DU 17 NOVEMBRE 2016 215</b></p> <p>Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016 216</p> <p>Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016 217</p> <p>Projets de résolutions 224</p> <p>Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, au profit de certains membres du Comité Exécutif et du Dirigeant Mandataire Social 231</p> <p>Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise 232</p> <hr/> <p><b>8</b></p> <p><b>INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL 233</b></p> <p>Informations concernant Pernod Ricard 234</p> <p>Informations concernant le capital 240</p> <hr/> <p><b>9</b></p> <p><b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 253</b></p> <p>Personnes responsables 254</p> <p>Documents accessibles au public 254</p> <p>Tables de concordance 255</p>
--	--	--



Pernod Ricard  
*Créateurs de convivialité*

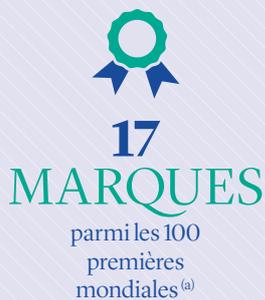
## DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

# 2015 2016



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 28 septembre 2016 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. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

  
N°2  
MONDIAL  
des Vins & Spiritueux

  
17  
MARQUES  
parmi les 100  
premières  
mondiales <sup>(a)</sup>

  
94% des collaborateurs  
FIERS  
de travailler chez  
PERNOD RICARD <sup>(b)</sup>

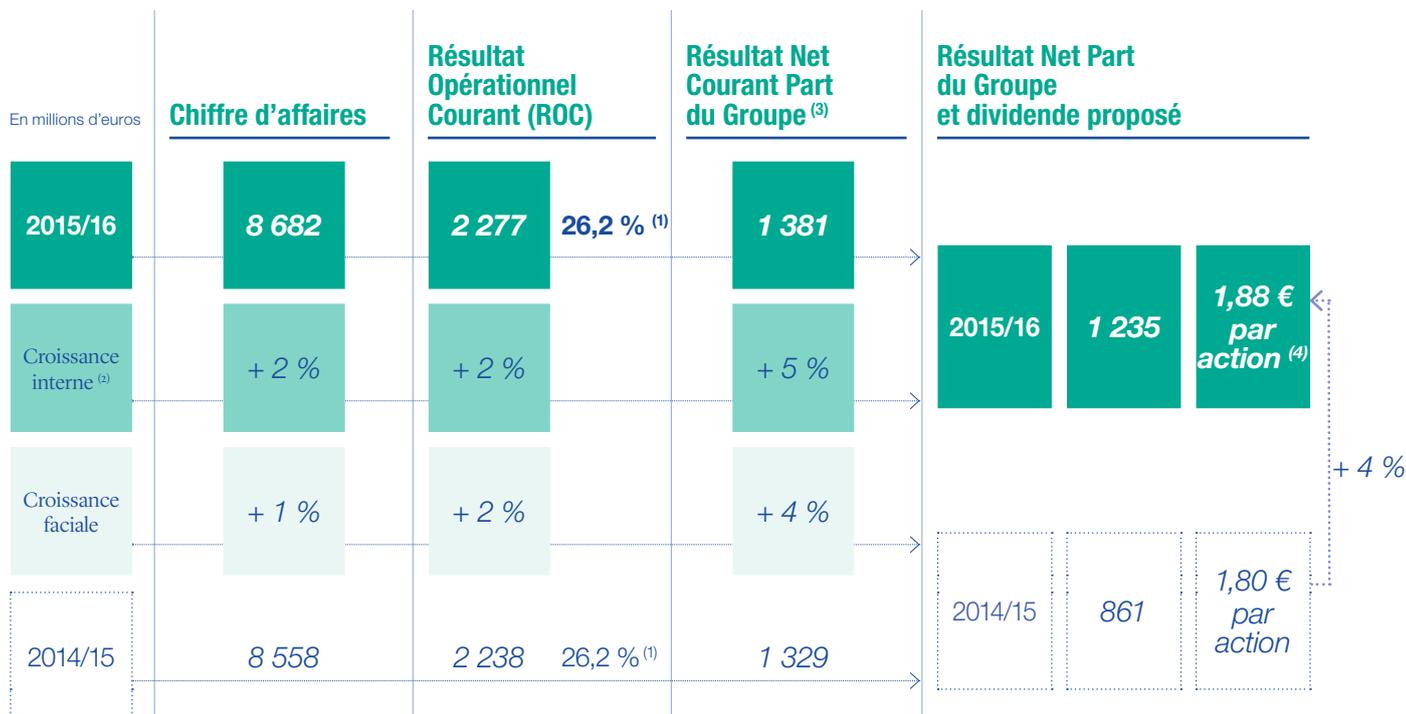
# CHIFFRES CLÉS

## Performance pour l'exercice 2015/16 solide et encourageante

**Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, déclare :**

« Nos résultats annuels FY16 sont solides et encourageants, avec une croissance organique du Résultat Opérationnel Courant en ligne avec les objectifs annuels donnés au marché. Nous avons maintenu nos investissements et poursuivi la mise en œuvre d'importantes initiatives en ligne avec la stratégie et nos objectifs moyen-terme.

Pour l'ensemble de l'exercice FY17, dans un environnement contrasté, nous prévoyons de continuer à améliorer notre performance annuelle par rapport à l'exercice FY16, en soutenant nos marchés, marques et innovations clés tout en priorisant l'excellence opérationnelle. En conséquence, nous nous fixons un objectif de croissance interne du Résultat Opérationnel Courant de + 2 % à + 4 % pour FY17. »



(1) Marge opérationnelle.

(2) La croissance interne est définie p. 101 du présent document.

(3) Résultat Net Courant Part du Groupe : Résultat Opérationnel Courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, du résultat des activités destinées à la vente, ainsi que la part des participations ne donnant pas le contrôle.

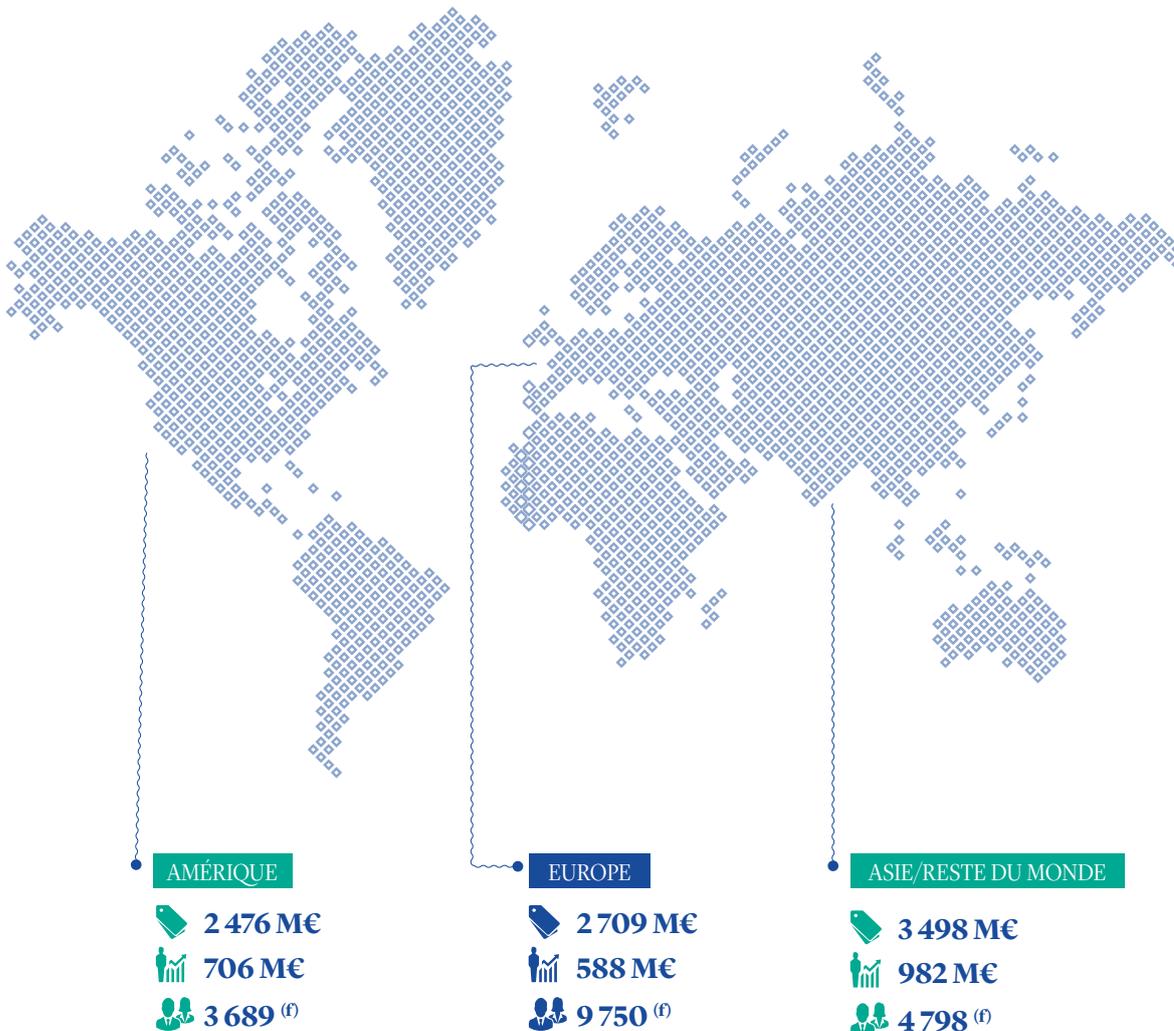
(4) Dividende proposé au vote de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

## UN GROUPE INTERNATIONAL ET DÉCENTRALISÉ

  
**8 682 M€**  
 de chiffre d'affaires

  
**2 277 M€**  
 Résultat Opérationnel  
 Courant

  
**18 237**  
 collaborateurs <sup>(f)</sup>



Le modèle décentralisé qui caractérise le groupe Pernod Ricard est un atout stratégique majeur pour capter toutes les opportunités de croissance. Cette organisation très souple, fondée sur la proximité avec les consommateurs et les clients, a fait la preuve de son efficacité.

Le Groupe est présent dans les trois grandes régions du monde, tant dans les pays matures que dans les pays émergents. Cette position lui offre un réel avantage compétitif pour bénéficier des futurs relais de croissance.

(a) Source : Impact Databank 2015, publié en mars 2016.

(b) Source : Enquête « iSay » 2015.

(c) Source : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volume à fin 2015 – spiritueux Premium : prix de vente consommateur indicatif aux États-Unis ≥ 17USD et < 26USD ; spiritueux de Prestige : prix de vente consommateur indicatif aux États-Unis ≥ 84USD.

(d) Nombre de sites en activité au 30 juin 2016.

(e) Réduction par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2015/16.

(f) Effectif moyen sur l'exercice 2015/16.



**N°1**  
**MONDIAL**

des Spiritueux  
 Premium et Prestige <sup>(c)</sup>



**85**  
**SOCIÉTÉS**  
**DE MARCHÉS**

réparties  
 sur 3 régions



**92%** des filiales  
 ont mené une initiative  
 en faveur de la

**CONSOMMATION**  
**RESPONSABLE**



**101 SITES**  
 de production <sup>(d)</sup>



**17%** de réduction  
 de la consommation d'eau <sup>(e)</sup>



**25%** de réduction  
 des émissions de CO<sub>2</sub> <sup>(e)</sup>



# 1

## *Présentation du groupe Pernod Ricard*

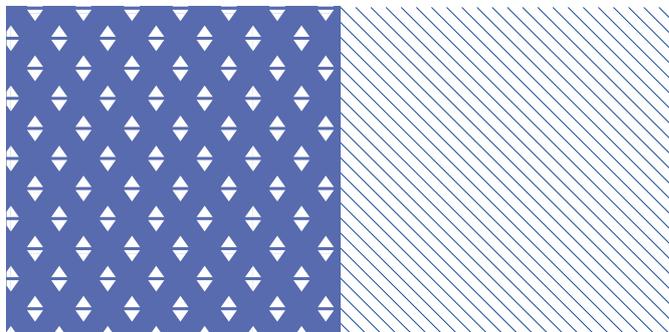
<b>UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE ET RESPONSABLE</b>	<b>6</b>	<b>CONQUÊTE DU LEADERSHIP</b>	<b>12</b>
Dates clés	6	Vision et ambition	12
Historique	8	Stratégie	12
Pernod Ricard aujourd'hui	9		

## Une aventure entrepreneuriale et responsable

### DATES CLÉS

# 1975

Création du groupe Pernod Ricard par le rapprochement de deux sociétés françaises de spiritueux anisés : Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932



# 1988

Acquisition du principal producteur de whiskey irlandais, Irish Distillers, propriétaire de Jameson



# 1993

Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Rón créent Havana Club International, une joint-venture en charge de la commercialisation du rhum Havana Club

# 2001

Acquisition de Seagram  
Le Groupe occupe désormais des positions clés avec des marques fortes dans le segment du whiskey (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute), et dans le segment du cognac (Martell)



# 2003

Signataire de la Charte du Pacte Mondial des Nations Unies

# 2005

Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double de taille et devient le numéro 2 mondial des Vins & Spiritueux, en intégrant notamment les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, le whisky Ballantine's, les liqueurs Kahlúa et Malibu, et le gin Beefeater

Membre de l'IARD – International Alliance for Responsible Drinking (anciennement ICAP)



2007

Adoption d'un Code  
pour les communications  
commerciales



2008

Acquisition de Vin&Sprit,  
propriétaire de la vodka  
Absolut

2010

Adhésion au  
CEO Water Mandate

2011

Relèvement de la notation du Groupe au niveau « investment grade »

Lancement de la première édition du Responsib'All Day, journée  
annuelle mondiale de responsabilité sociétale mobilisant l'ensemble  
des collaborateurs du Groupe

Politique des achats responsables

2012

Signature des 5 engagements  
de l'industrie des Vins &  
Spiritueux pour promouvoir une  
consommation responsable



2014

Signature de l'Accord européen  
sur la RSE <sup>(1)</sup> avec l'EFFAT <sup>(2)</sup>, et  
en collaboration avec le CEPR <sup>(3)</sup>

2015

Pernod Ricard fête ses 40 ans

Alexandre Ricard devient  
Président-Directeur Général



2016

Acquisition d'une participation majoritaire dans Black Forest  
Distillers GmbH, propriétaire de la marque de gin Super-Premium  
Monkey 47

Pernod Ricard soutient les Objectifs de Développement Durable  
(ODD) de l'ONU <sup>(4)</sup>

(1) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

(2) Fédération Européenne des Syndicats de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme.

(3) Comité Européen Pernod Ricard.

(4) Organisation des Nations Unies.

## HISTORIQUE

### Création de Pernod Ricard et premières acquisitions internationales

Pernod Ricard, ci-après « Pernod Ricard » ou le « Groupe », naît en **1975** du rapprochement des sociétés **Pernod SA** et **Ricard SA**, concurrentes de toujours sur le marché français des anisés, à l'initiative de deux entrepreneurs, passionnés et visionnaires : Jean Hémar et Paul Ricard. Le Groupe ainsi formé dispose alors de ressources renforcées pour développer ses réseaux de distribution et son portefeuille de marques (Ricard, Pernod, Pastis 51, Suze, Dubonnet, etc.) en France et à l'étranger. La Responsabilité Sociétale est une composante de l'ADN du Groupe avec notamment un actionariat salarié en place depuis 1938 chez Ricard SA.

Pour ses premières acquisitions, Pernod Ricard privilégie le whisky, l'un des spiritueux les plus consommés dans le monde, et les États-Unis, marché le plus important du secteur des Vins & Spiritueux et devient propriétaire dès 1975 de la société Campbell Distillers, producteur de whiskies écossais, et en 1981 d'Austin Nichols, acteur américain du marché des Vins & Spiritueux.

### Réseau mondial

Considérant que la meilleure façon de développer ses marques est de distribuer lui-même ses produits, le Groupe ouvre progressivement des filiales dans toutes les régions du monde. Des acquisitions de marques locales permettent en outre d'enrichir le portefeuille et la rentabilité de ce réseau (amer Amaro Ramazzotti, et brandy arménien ArArAt par exemple).

Le Groupe prend également le contrôle de sociétés détenant des marques à fort potentiel international : Irish Distillers, principal producteur de whiskeys irlandais avec la marque **Jameson** en **1988**, et Orlando Wines et Wyndham Estate, propriétaires entre autres de **Jacob's Creek**, en **1989**.

En **1993**, Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ròn créent Havana Club International, une *joint-venture* pour la commercialisation du rhum **Havana Club**.

Par sa structure décentralisée organisée autour de « Sociétés de Marchés » (ayant une activité commerciale sur les marchés locaux) et de « Sociétés de Marques » (en charge de la production et de la stratégie mondiale des marques), Pernod Ricard s'assure de la cohérence mondiale de la gestion de ses marques, tout en adaptant sa stratégie aux spécificités locales des marchés.

### Recentrage stratégique et acquisitions transformantes

En **2001**, le rachat d'une partie de l'activité de Vins & Spiritueux de **Seagram** permet au Groupe de doubler sa taille dans ce secteur et d'entrer dans le trio de tête des opérateurs mondiaux en consolidant sa place sur les continents américain et asiatique. 3 500 collaborateurs de Seagram intègrent Pernod Ricard à cette occasion.

Suite à cette opération, le Groupe occupe alors des positions clés avec des marques fortes dans les segments du whisky (Chivas Regal, Royal Salute et The Glenlivet), du cognac (Martell) et des alcools blancs (Seagram's Gin). Il intègre également des marques locales comme Royal Stag en Inde.

Parallèlement à cette acquisition, le Groupe décide de se recentrer sur son cœur de métier et se désengage du secteur des boissons non alcoolisées et des aliments : le Groupe cède ainsi Orangina, SIAS-MPA, BWG et CSR-Pampryl.

Le marché saluant la réussite de l'opération Seagram et le recentrage stratégique du Groupe, Pernod Ricard ré-intègre le **CAC 40** en **2003**.

En **2005**, Pernod Ricard acquiert le numéro deux mondial dans le secteur des vins et spiritueux **Allied Domecq** afin de renforcer sa présence sur les principaux marchés à fort potentiel de croissance (notamment en Amérique du Nord) et de compléter son portefeuille avec des alcools blancs et des liqueurs de renom.

Le Groupe s'est endetté pour financer ses acquisitions successives. Ainsi, les activités non stratégiques acquises à travers le rachat d'Allied Domecq, principalement Dunkin' Brands Inc. et la participation dans Britvic Plc, sont cédées ainsi que Bushmills, Glen Grant, Old Smuggler et Larios, permettant un désendettement accéléré du Groupe.

En **2008**, le Groupe réalise la troisième acquisition majeure de son histoire en achetant Vin&Sprit, propriétaire de la marque de vodka Premium **Absolut**, se positionnant ainsi en numéro 2 mondial de l'industrie.

### Poursuite des opportunités de croissance

Depuis 2009, Pernod Ricard se focalise sur des acquisitions ciblées dans le but de renforcer le potentiel de croissance interne. Cela se traduit par l'acquisition en **2014** de la marque de vin Premium californien **Kenwood** et d'une participation majoritaire dans la marque de tequila Ultra-Premium **Avión**.

En **2016**, Pernod Ricard finalise un accord lui octroyant une participation majoritaire dans la société Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de **Monkey 47**, un dry gin dont la production est localisée dans la région allemande de la Forêt-Noire. Grâce à cet investissement, Pernod Ricard élargit son portefeuille dans la catégorie de gin Super-Premium en pleine croissance.

### Entreprise responsable

Pour Pernod Ricard, la *Sustainability & Responsibility* (S&R), plus connue sous le nom de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE), consiste à concilier efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement dans une logique d'amélioration continue et de développement durable.

Souvent précurseur dans ses actions, le Groupe a grandi dans le respect des personnes et des cultures et a toujours inscrit la S&R au cœur de sa vision et de ses valeurs (esprit d'entreprise, confiance mutuelle et sens de l'éthique), résumées par sa signature « Créateurs de convivialité ». Le Groupe a joué un rôle pionnier en matière de politique sociale, de protection de l'environnement, de responsabilité entrepreneuriale et de mécénat solidaire, bien avant que le développement durable ne s'impose comme une nécessité.

Les collaborateurs de Pernod Ricard sont au cœur des engagements du Groupe, en tant que bénéficiaires des engagements sociaux, mais aussi en tant qu'ambassadeurs et contributeurs de la démarche responsable. Depuis mai **2011**, Pernod Ricard organise chaque année une journée responsable, le « Responsib'ALL Day », ayant pour but la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe à travers le monde, le partage des bonnes pratiques ainsi que la mise en œuvre d'initiatives concrètes dans ce domaine. L'objectif est de faire de chacun des collaborateurs un ambassadeur de la démarche responsable du Groupe.

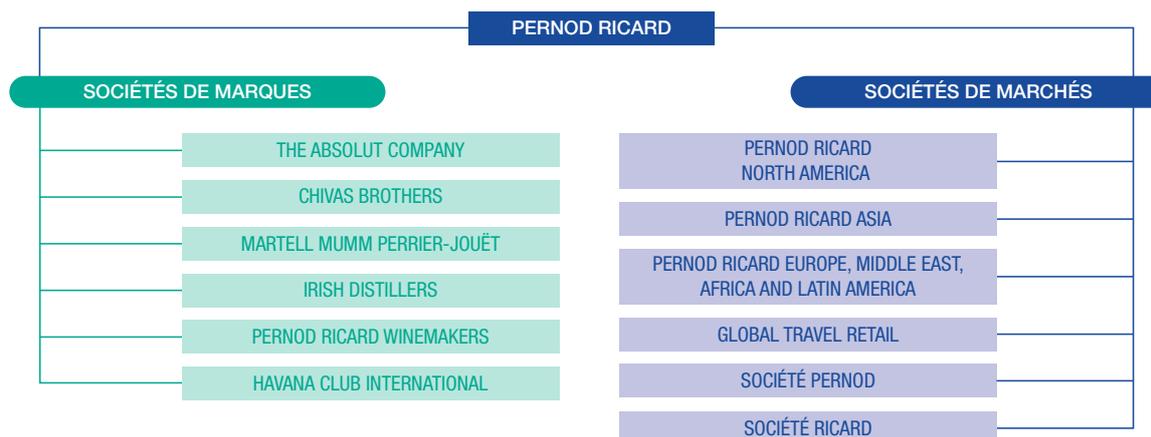
La démarche et la performance de Pernod Ricard en termes de S&R ont été reconnues et récompensées notamment par les labels FTSE4Good et Ethibel Excellence.

## PERNOD RICARD AUJOURD'HUI

Pernod Ricard, n° 2 mondial des Vins & Spiritueux, est coté à la Bourse de Paris. La Société possède un actionnariat familial de référence, la Société Paul Ricard et les personnes agissant de concert avec elle, qui détient environ 14 % des actions et 20 % des droits de vote au 30 juin 2016. Pour plus de détails, la structure de l'actionnariat de la Société est présentée dans la Partie 8 « Informations sur la Société et le capital ».

### Organisation décentralisée

Suite aux réorganisations présentées dans la sous-partie « Analyse de l'activité et du résultat » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence, l'organisation du Groupe au 1<sup>er</sup> juillet 2016 est la suivante :



L'organisation générale du Groupe s'articule autour de Pernod Ricard, le « **Siège** », auquel sont rattachées les « **Sociétés de Marques** » et, par le biais d'entités appelées « **Régions** », les « **Sociétés de Marchés** ». Certaines sociétés peuvent combiner les deux activités.

Au sein du modèle décentralisé de Pernod Ricard, le **Siège** est en charge de :

- ◆ la stratégie, notamment de croissance interne et externe ;
- ◆ la gestion des participations, en particulier toute fusion, acquisition ou revente d'actifs significatifs pouvant s'avérer appropriées ;
- ◆ la gestion de la politique financière d'ensemble y compris les moyens de financement ;
- ◆ la politique fiscale et sa mise en œuvre ;
- ◆ l'administration et la protection de la propriété intellectuelle ;
- ◆ la définition des politiques de rémunération, la gestion des cadres internationaux et le développement des compétences ;
- ◆ la validation des nouvelles campagnes publicitaires avant leur diffusion ;
- ◆ l'approbation des attributs clés des marques stratégiques ;
- ◆ la communication d'entreprise et les relations avec les investisseurs, analystes et actionnaires ;
- ◆ le partage des ressources, notamment via la Direction des Achats ;
- ◆ les programmes majeurs de recherche appliquée.

Les relations financières entre le Siège et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de redevances pour l'exploitation des marques dont le Siège est propriétaire, des facturations diverses et l'encaissement de dividendes.

Le Siège assure le suivi et le contrôle des performances des filiales ainsi que la préparation et la communication des informations comptables et financières du Groupe.

Enfin, le Siège est responsable de la mise en place de politiques et d'actions dans les domaines clés. Il doit s'assurer que sa vision est partagée, que le modèle économique est compris et que les bonnes pratiques sont pleinement accessibles pour chaque partie de l'organisation. Le partage des connaissances et un soutien mutuel entre les filiales sont indispensables au succès du modèle économique décentralisé.

La **Direction Générale** du Groupe est assurée par le **Président-Directeur Général**, assisté du **Bureau Exécutif**. Pour plus de détails, les structures de Direction sont présentées dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne ».

La **Direction Générale, sous l'autorité du Président-Directeur Général** dont les pouvoirs sont définis dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil d'Administration, ainsi que dans le respect des limites d'ordre interne telles que définies par le Conseil d'Administration et son Règlement Intérieur, **est collectivement chargée de conduire l'activité du Groupe**.

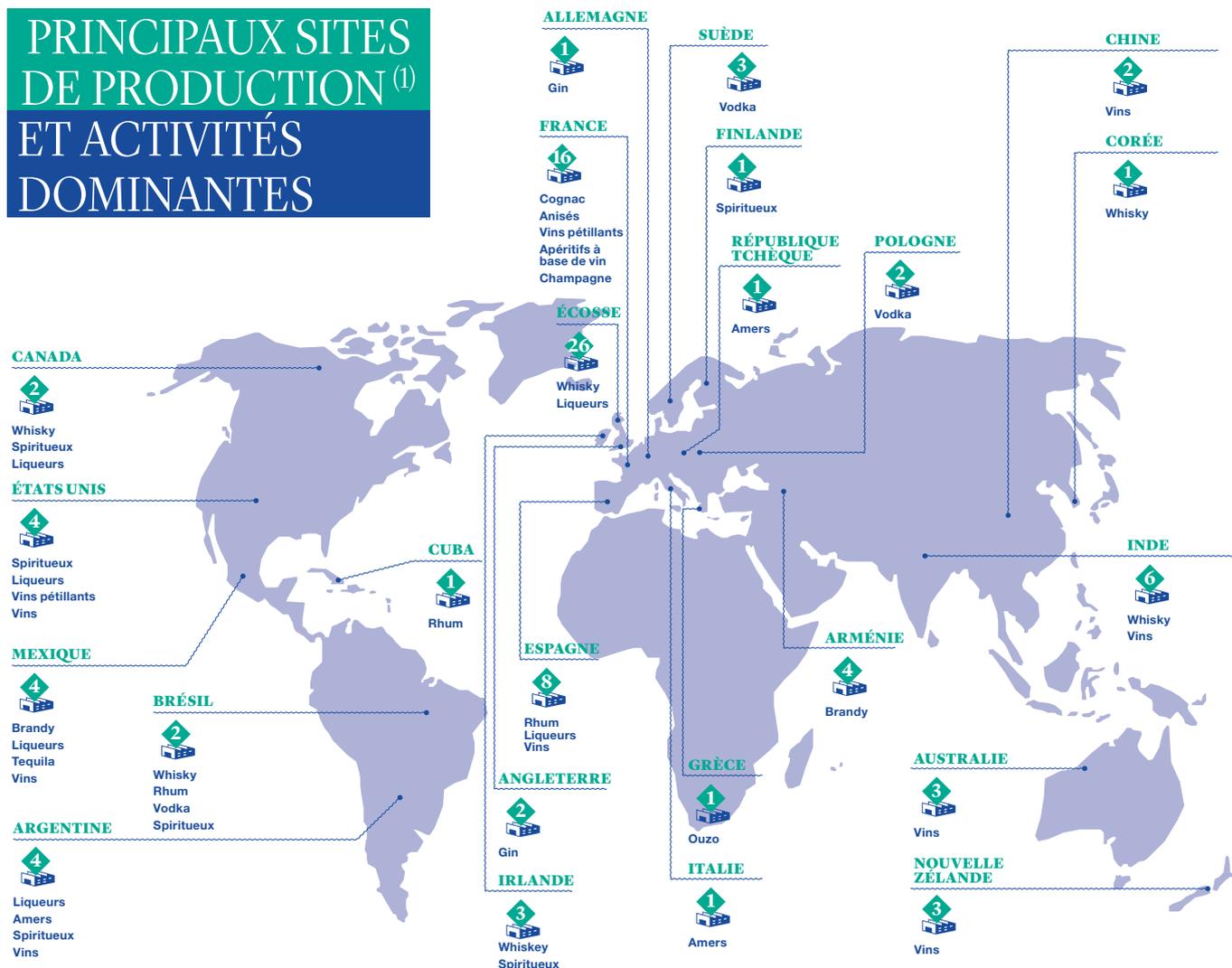
Sous son autorité, le **Comité Exécutif** assure la conduite des activités du Groupe, ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques. Il assure la coordination entre le Siège et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes.

Les **Sociétés de Marques** sont des filiales autonomes auxquelles des pouvoirs ont été délégués par le Siège. Elles sont responsables de la stratégie, du développement et de la production des marques.

Les **Régions** sont des filiales autonomes auxquelles des pouvoirs ont été délégués par le Siège. Elles assurent le contrôle opérationnel et financier de leurs filiales.

Les **Sociétés de Marchés** sont des filiales autonomes auxquelles des pouvoirs ont été délégués par le Siège ou par une Région. Elles sont en charge de la distribution et du développement des marques sur les marchés locaux.

## Principales installations et activités industrielles



(1) Sites en activité au 30 juin 2016.

Doté d'un des portefeuilles de marques de Vins & Spiritueux les plus riches de l'industrie, Pernod Ricard dispose également d'une infrastructure industrielle variée et très complète.

Afin de garantir une qualité optimale de ses produits, la grande majorité des activités de production est conduite dans les 101 sites industriels du Groupe, en activité au 30 juin 2016, situés dans 24 pays et opérés directement par les filiales du Groupe.

Les principales installations industrielles du Groupe sont les suivantes :

- ◆ production de vins : caves et usines d'embouteillage en France (champagne), Espagne, Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine, et Californie ;
- ◆ production d'alcools distillés : distilleries, sites de maturation d'eaux-de-vie associés dans le cas d'alcools à vieillissement et sites d'embouteillage :
  - vodka en Suède et Pologne,
  - gin au Royaume-Uni et en Allemagne,

- rhum à Cuba,
- whisky en Écosse, en Irlande, en Inde, au Canada et au Brésil,
- cognac et brandy en France et en Arménie,
- tequila au Mexique.

- ◆ production de liqueurs et spiritueux divers : sites d'élaboration et d'embouteillage en Europe (France, Espagne, Italie, Finlande, République tchèque, Grèce), en Asie (Inde, Corée) et en Amérique (États-Unis, Brésil, Argentine).

Au total, le Groupe exploite 52 sites d'embouteillage, 50 sites de maturation, 36 distilleries et 26 caves vinicoles, certains sites pouvant conduire plusieurs de ces activités.

Dans ce contexte, les installations industrielles les plus importantes sont situées en Europe : Écosse (Chivas Brothers), Suède (The Absolut Company), Irlande (Irish Distillers) et France (Martell, Mumm et Perrier-Jouët). Des sites industriels importants existent également au Canada, aux États-Unis, au Mexique, à Cuba, au Brésil, en Pologne, en Espagne ou encore en Australie et Nouvelle-Zélande. Ces sites totalisent près de 75 % du total embouteillé par les unités du Groupe.

Ce réseau permet d'ancrer les activités dans les terroirs locaux où les marques du Groupe ont su se développer : c'est notamment le cas dans les territoires d'appellation d'origine liés aux marques de vins ou d'alcools bénéficiant de telles dénominations. Il offre également de larges possibilités de synergies entre sites, qui sont mises à profit par exemple dans le cas des plans de continuité développés pour faire face à un sinistre.

Pour gérer ces activités de production, le Groupe a choisi d'adopter une politique de gestion intégrée Qualité/Sécurité/Environnement reposant sur la certification de ses sites de production selon les standards suivants :

- ◆ ISO 9001 : Management de la Qualité ;
- ◆ ISO 22000 : Sécurité des Aliments ;
- ◆ ISO 14001 : Management Environnemental ;
- ◆ OHSAS 18001 : Santé et Sécurité au Travail.

Au 30 juin 2016, les sites du Groupe disposant des 4 certifications représentent 98,6 % du volume embouteillé.

En complément de ces activités conduites en propre par les filiales, le Groupe fait parfois appel à des sous-traitants. C'est notamment le cas en Inde où la croissance importante des volumes s'est faite grâce à un réseau de 26 sites appartenant à des partenaires locaux d'embouteillage. Dans de tels cas, une organisation appropriée est mise en place pour assurer la parfaite maîtrise des activités sous-traitées, notamment du point de vue des risques liés à la qualité, à la sécurité des personnes, ainsi qu'aux pratiques sociales et environnementales. Elle comprend notamment la définition de standards contractuels précis et la réalisation d'audits.

Enfin, Pernod Ricard possède également des propriétés agricoles dans plusieurs pays, représentant un total d'environ 5 611 hectares de vignobles, situés principalement en France, Espagne, Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine et Californie.

Au cours de l'exercice 2015/16, le total des investissements industriels s'est élevé à 235 millions d'euros (hors informatique, infrastructures administratives et circuits de visites). Ces investissements ont principalement été consacrés à :

- ◆ l'augmentation des capacités de maturation des eaux-de-vie pour les whiskies et le cognac, avec la construction de nouveaux chais et l'achat de fûts pour un montant d'environ 100 millions d'euros ;
- ◆ le développement des unités de distillation et d'embouteillage, avec un montant total de près de 50 millions d'euros, principalement chez Chivas Brothers et Irish Distillers ;
- ◆ le renouvellement du matériel industriel et l'amélioration des sites de production, pour un montant total d'environ 85 millions d'euros.

## Engagement vis-à-vis des parties prenantes

Pernod Ricard crée de la valeur en maintenant un dialogue actif avec ses parties prenantes afin de mieux comprendre leurs attentes. Les principales parties prenantes de Pernod Ricard sont ses salariés, consommateurs, investisseurs, clients et fournisseurs, ainsi que les autorités publiques, experts, ONGs, médias et communautés.

La stratégie S&R de Pernod Ricard s'appuie sur l'identification, la compréhension et la priorisation des enjeux. Au cours de l'exercice 2016/17, le Groupe dévoilera sa matrice de matérialité. Pernod Ricard identifie les principaux enjeux sur la base de l'analyse des informations existantes et de consultations internes et externes en suivant les étapes suivantes :

- ◆ **identification des principaux enjeux au niveau des filiales ;**
- ◆ **priorisation des enjeux avec les parties prenantes internes** au moyen des critères suivants :
  - l'importance de l'enjeu pour les principales parties prenantes,
  - l'impact actuel et potentiel de l'enjeu sur l'activité du Groupe ;
- ◆ **validation auprès des parties prenantes externes et internes au travers d'un questionnaire et d'entretiens.**

La description détaillée des principaux enjeux avec les performances obtenues et les ambitions pour les années futures est décrite dans la Partie 3 « Sustainability & Responsibility (S&R) ».

## Environnement concurrentiel

### ■ Position concurrentielle

La présence de très nombreux acteurs, tant locaux qu'internationaux, fait du secteur des Vins & Spiritueux un marché hautement concurrentiel.

Pernod Ricard figure au 2<sup>e</sup> rang mondial des groupes internationaux de spiritueux en volume <sup>(1)</sup>.

Les concurrents du groupe Pernod Ricard dans ses métiers sont principalement :

- ◆ de grands groupes internationaux présents dans le secteur des Vins & Spiritueux, comme Diageo, Bacardi-Martini, Beam Suntory, Brown-Forman, Campari, William Grant, Moët-Hennessy et Rémy Cointreau pour les marques internationales ;
- ◆ des sociétés plus petites ou des producteurs de marques locales comme Sazerac, Heaven Hill et Constellation Brands aux États-Unis, Altia dans les pays nordiques, ou Stock Spirits en Pologne, entre autres.

### ■ Dépendance vis-à-vis des brevets, licences et contrats industriels

Le Groupe n'est dépendant d'aucun brevet ou licence spécifique.

Le Groupe ne connaît pas de dépendance significative vis-à-vis de ses fournisseurs. Pour l'exercice 2015/16, les cinq principaux fournisseurs industriels du Groupe sont Verallia, Ardagh Glass, O-I, Saver Glass (bouteilles en verre) et Guala (bouchons).

(1) Source IWSR 2015 (année civile).

## Conquête du *leadership*

### VISION ET AMBITION



Il y a 40 ans, Paul Ricard et Jean Hémard ont fondé Pernod Ricard. Les deux associés s'étaient fixés comme objectif ambitieux de devenir un jour le *leader* mondial de ce secteur. Aujourd'hui, en opérant directement dans 85 pays, Pernod Ricard est la deuxième plus grande société de Vins & Spiritueux au monde. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, réaffirme l'**ambition** du Groupe : la conquête du *leadership*.

En tant que « Créateurs de convivialité », la **vision** du Groupe consiste à s'assurer de la présence de ses marques lors de chaque moment de convivialité. Ceci est la base du modèle stratégique qui met l'accent sur les **consommateurs** et la **convivialité**.

### STRATÉGIE

Ce modèle repose sur 4 « Essentiels » et 4 « Accélérateurs » et contribuera à la réalisation des objectifs à moyen terme du Groupe :

- ◆ + 4 à + 5 % de croissance interne des ventes ;
- ◆ croissance du taux de marge opérationnelle courante.



## 4 Essentiels

### ■ Excellence opérationnelle



En rationalisant les processus, en établissant des priorités, en simplifiant les tâches et en regroupant les ressources, le Groupe peut renforcer la rapidité et la flexibilité de son organisation.

Depuis de nombreuses années, Pernod Ricard a une approche de *category management* pour la gestion de ses achats directement liés à l'élaboration des produits finis (achats directs). Cette approche permet de favoriser la mise en place de partenariats avec de nombreux fournisseurs. Ce mode de fonctionnement procure aussi bien à Pernod Ricard qu'à ses partenaires une stabilité propice à la création de valeur pour tous.

### ■ Gestion des talents



Les collaborateurs sont au cœur des priorités de Pernod Ricard. Le Groupe compte 18 578 salariés au 30 juin 2016, dont 85 % situés hors de France.

Attirer, accueillir, former, développer et engager nos collaborateurs pour soutenir notre stratégie d'entreprise sont autant de priorités qui guident la politique de Ressources Humaines de Pernod Ricard. L'objectif de la fonction est d'accompagner le Groupe dans la réalisation de son ambition de conquête du *leadership*, en soutenant son *business model* unique, en agissant en tant que gardienne de sa culture et de ses valeurs et en instillant et promouvant l'esprit d'entreprise.

La gestion des talents est la pierre angulaire de cette politique avec une ambition affirmée : construire une réserve de talents performants et divers afin de faire face aux besoins actuels et futurs de notre activité.

### ■ Sustainability & Responsibility (S&R)



*Sustainability & Responsibility* (S&R), fondement historique de Pernod Ricard, est intégré dans la stratégie des marques du Groupe et constitue un vecteur de croissance positif sur le long terme.

La stratégie S&R s'articule autour de quatre axes d'engagement :

- ◆ **responsabiliser les collaborateurs** car ils sont au cœur du modèle et sont donc les meilleurs ambassadeurs. Leur implication est favorisée en cultivant un environnement de travail collaboratif et convivial ;
- ◆ **promouvoir la consommation responsable** par des campagnes de sensibilisation et d'éducation, menées individuellement ou en partenariat avec l'industrie, des associations et les autorités publiques, permettant de lutter contre la consommation inappropriée ;

Suite au projet Allegro lancé en 2013/14 pour une période de trois ans, le Groupe a lancé en 2015 une feuille de route d'efficacité opérationnelle à l'horizon 2020 pour l'ensemble des entités et fonctions, en couvrant des domaines tels que les achats (directs et indirects) et la *supply chain*.

Ce projet vise à délivrer des économies significatives :

- ◆ 200 millions d'euros répartis à travers les coûtsants produits, les investissements publi-promotionnels et, dans une moindre mesure, les frais généraux, dont la moitié sera réinvestie en investissements publi-promotionnels ;
- ◆ 200 millions d'euros de Besoin en Fonds de Roulement (BFR), notamment grâce à la réduction des stocks de produits finis.

Plusieurs processus et outils ont été mis en place à l'échelle du Groupe afin de s'assurer que la bonne personne soit au bon poste au bon moment et sache tout mettre en œuvre pour concrétiser les priorités stratégiques tant au niveau local qu'à l'international.

Il s'agit aussi de favoriser le développement de *leaders* capables de transmettre la culture d'entreprise et le « winning and collective mindset » cher à Pernod Ricard.

L'engagement des collaborateurs est l'un des leviers essentiels de performance pour le Groupe, ce que confirme la troisième édition de l'enquête interne d'engagement mondiale « iSay » menée en juin 2015 par un cabinet indépendant : 94 % des collaborateurs déclarent être fiers de travailler pour le Groupe et soutenir pleinement ses valeurs, et 87 % recommanderaient Pernod Ricard comme une entreprise où il fait bon travailler.

- ◆ **protéger notre planète** : les produits étant issus de matières premières agricoles, le respect de l'environnement n'est pas seulement une bonne pratique, c'est un acte fondamental et stratégique pour assurer l'avenir de l'entreprise. La performance environnementale est améliorée de façon continue en analysant et en ajustant les modèles économiques, les pratiques et les processus tout au long de la chaîne de production ;
- ◆ **développer les communautés locales**, notamment par la promotion de l'entrepreneuriat et le partage des cultures locales, avec un esprit d'ouverture et de respect. Impliquer les partenaires dans les ambitions S&R du Groupe, en particulier les fournisseurs et les distributeurs, est une condition nécessaire de création de valeur pour les parties prenantes.

# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE PERNOD RICARD

## Conquête du leadership

### Route to market/consumer



S'assurer de la présence des marques du Groupe lors de chaque moment de convivialité est primordial. Cela détermine la façon dont les marques sont disponibles, visibles et présentes parmi les consommateurs au sein des canaux de distribution traditionnels (*on-trade*, *off-trade* et *Travel Retail*) et modernes (e-commerce et *Hometrade*).

Le Groupe souhaite profiter de tout le potentiel de croissance de son réseau et de sa présence géographique, en utilisant tous les canaux appropriés dans l'ensemble des marchés pour toucher les

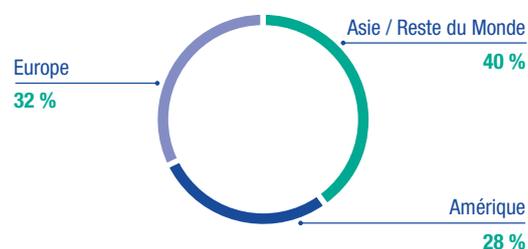
consommateurs. La stratégie du Groupe consiste à contrôler son réseau de distribution afin de promouvoir au mieux son portefeuille de marques. Il en est ainsi pour tous les marchés importants dans lesquels le Groupe possède une filiale qui fabrique ou importe des produits développés par une autre société du Groupe et les commercialise par le biais de tierces parties (grossistes, détaillants ou réseaux spécialisés).

Les marchés émergents représentent 38 % du chiffre d'affaires du Groupe sur l'exercice 2015/16. Ils constituent un puissant relais de croissance.

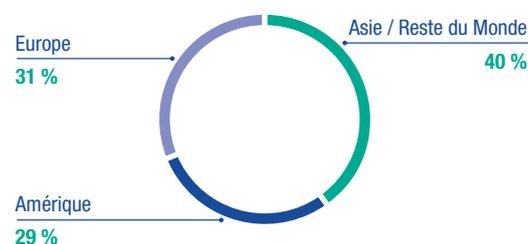
La « Liste des principales sociétés consolidées » est spécifiée dans la Note 7.2 des Notes aux états financiers consolidés de la Partie 5 du présent document de référence.

### Chiffre d'affaires par zone géographique

Exercice 2014/15

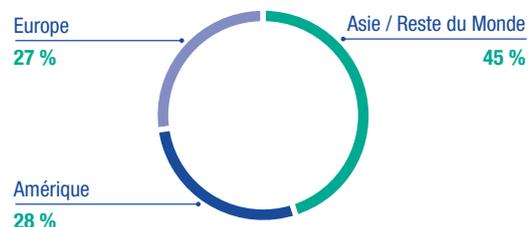


Exercice 2015/16

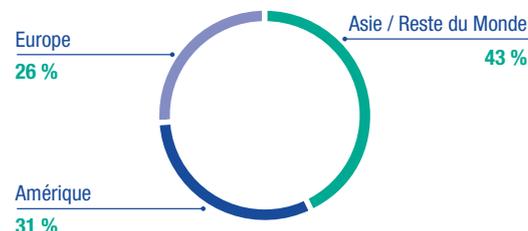


### Résultat Opérationnel Courant par zone géographique

Exercice 2014/15

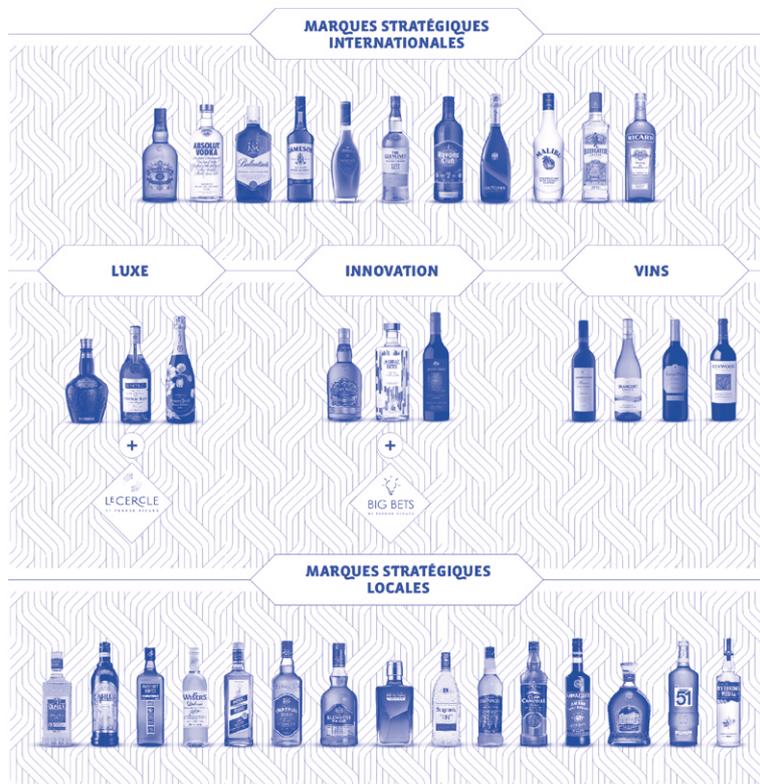


Exercice 2015/16



## 4 Accélérateurs

### Portefeuille de marques

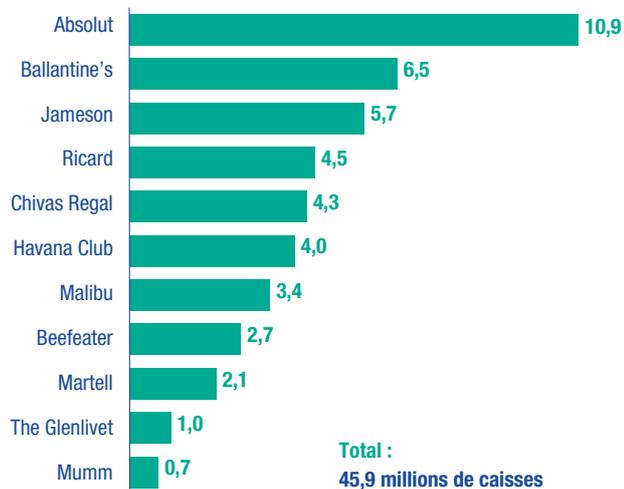


Compte tenu des critères de priorisation du portefeuille (cf. page de droite), Kablita rejoint les marques stratégiques locales tandis que Stuz, Ruusvieja, Something Special et Becherovka en sortent.

Pernod Ricard possède le plus complet des portefeuilles de marques Premium et de luxe internationales de tout le secteur. La gestion du portefeuille contribue à l'amélioration de la répartition des ressources et à l'optimisation de l'activité du marché et des décisions stratégiques en fournissant un panorama global de la position de marché de chaque marque présente dans notre portefeuille.

#### Marques stratégiques internationales

(volumes en millions de caisses de 9 litres pour l'exercice 2015/16)



# 1 PRÉSENTATION DU GROUPE PERNOD RICARD

## Conquête du leadership

### ■ Premiumisation et luxe

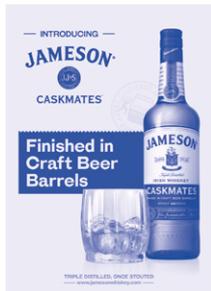


L'ambition de Pernod Ricard est de consolider sa position de *leader* du segment des spiritueux de luxe à l'échelle internationale. La stratégie de Pernod Ricard repose sur la création de valeur par le biais d'une approche systématique de montée en gamme de marque (premiumisation). Pour ce

faire, la plupart de nos produits et services sont conçus pour séduire les consommateurs aisés du monde entier.

La premiumisation tire parti des segments les plus porteurs du secteur et représente une source majeure d'accélération de croissance pour Pernod Ricard.

### ■ Innovation



L'innovation est un pilier fondamental de la stratégie de croissance future que ce soit pour les services, les expériences ou les produits personnalisés. Le Groupe vise à générer 20 à 25 % de sa croissance future par le biais de l'innovation. Les innovations actuelles les plus ambitieuses comprennent notamment :

- ◆ **Jameson Caskmates** : fruit de la rencontre d'un maître distillateur avec un maître brasseur, ce whiskey, vieilli dans des fûts ayant préalablement servi à vieillir de la bière, offre un goût unique ;
- ◆ **Chivas Regal Extra** : assemblage inédit au goût riche et généreux qui résulte d'un subtil mélange de whiskies, en majorité des *single malts* provenant de petites distilleries et ayant vieilli dans des fûts d'Oloroso Sherry en Espagne ;
- ◆ **Absolut Elyx** : vodka Ultra-Premium au goût et à la texture uniques, réalisée dans un alambic à colonnes en cuivre datant des années 1920. Seuls les héritiers de l'expertise et du savoir-faire des maîtres distillateurs suédois savent contrôler à la perfection ce procédé de distillation artisanale.

L'émergence d'innovations et leur concrétisation au sein des marchés nécessitent la mobilisation d'un réseau d'expertises multidimensionnelles.

C'est dans ce contexte que Pernod Ricard s'est doté d'entités internes collaborant au sein de l'écosystème Innovation. Elles ont pour mission

de contribuer à la définition de la stratégie d'innovation, d'accompagner des projets par une expertise de haut niveau scientifique et technique, de favoriser l'apparition d'innovations sur des territoires inexplorés et de faire naître de nouveaux *business*. C'est le cas en particulier du CRPR (Centre de Recherche Pernod Ricard) et de BIG (Breakthrough Innovation Group).

Le CRPR, créé dès l'origine du Groupe, dispose d'expertises métiers et de moyens matériels (équipements d'analyse, laboratoires expérimentaux, atelier pilote) sans équivalents dans l'industrie des spiritueux.

BIG, créé en 2012, est une start-up intégrée à Pernod Ricard dédiée à l'innovation de rupture. Il est implanté à Paris et est composé d'une équipe de dix personnes couvrant tous les métiers de l'innovation, de la recherche prospective à l'idéation et au développement. BIG a pour mission principale de développer des innovations visant à inventer le futur de la convivialité. Ainsi, il met en place une approche plus large de la convivialité en créant des opportunités allant au-delà du produit. En ce sens, il conçoit de nouvelles offres pouvant aussi être des services et des expériences.

Les équipes BIG et CRPR collaborent pour développer de nouvelles expériences consommateurs et de nouveaux *business* grâce à des innovations radicales et de rupture.

Au total, le Groupe emploie environ 130 personnes à temps plein dans le domaine de la Recherche et Développement.

### ■ Accélération digitale



Le Digital transforme l'ensemble des interactions que les sociétés du Groupe peuvent avoir entre elles, avec leurs consommateurs, leurs partenaires, clients ou fournisseurs et leurs collaborateurs.

Il offre une occasion formidable de se rapprocher du marché et de se recentrer sur le consommateur. L'une des façons pour le Groupe de tirer parti du numérique est d'enrichir les bases de données des

consommateurs pour améliorer la compréhension et la segmentation des différentes communautés.

Au-delà de la relation avec le consommateur, le Digital fait évoluer les relations des sociétés entre elles ainsi qu'avec leurs partenaires au travers de la mise en place d'outils collaboratifs permettant une communication continue.

Pernod Ricard se transforme aussi de l'intérieur, le Digital lui permettant de créer un véritable univers virtuel au sein duquel chaque collaborateur est en mesure de trouver les outils et les ressources dont il a besoin.

Il convient de considérer le Digital comme un nouveau moyen de communication qui transcende toutes les composantes de la société, permettant ainsi au Groupe de simplifier, d'affiner sa stratégie et de gagner du temps, soit les trois notions fondamentales de l'accélération numérique.

# 2

## *Gouvernement d'entreprise et contrôle interne*

<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ SUR LA COMPOSITION DU CONSEIL ET L'APPLICATION DU PRINCIPE DE REPRÉSENTATION ÉQUILBRÉE DES FEMMES ET DES HOMMES EN SON SEIN, AINSI QUE SUR LES CONDITIONS DE PRÉPARATION ET D'ORGANISATION DES TRAVAUX DU CONSEIL</b>	<b>19</b>	<b>RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE CONTRÔLE INTERNE ET LA GESTION DES RISQUES</b>	<b>44</b>
Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2016	19	Définition du contrôle interne	44
Fonctions exercées par les Administrateurs	20	Description de l'environnement du contrôle interne	44
Mandats exercés en dehors du Groupe au 30 juin 2016	27	<b>INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE</b>	<b>46</b>
Mandats exercés dans le Groupe au 30 juin 2016	32	Préparation des comptes consolidés du Groupe	46
Renouvellements de mandats d'Administrateurs et ratification de la cooptation d'un Administrateur	33	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	46
Condammations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	33	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ÉTABLI EN APPLICATION DE L'ARTICLE L. 225-235 DU CODE DE COMMERCE, SUR LE RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ PERNOD RICARD</b>	<b>47</b>
Structure de gouvernance	34		
Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	36		
Les organes du gouvernement d'entreprise	39		
Les structures de Direction	43		

**L**a présente partie expose le Rapport du Président du Conseil d'Administration prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce présenté en deux parties : « d'une part, le « Rapport du Président du Conseil d'Administration de la Société sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil » et, d'autre part, le « Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques ».

Le Rapport du Président s'attache à rendre compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2015/16, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, 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.

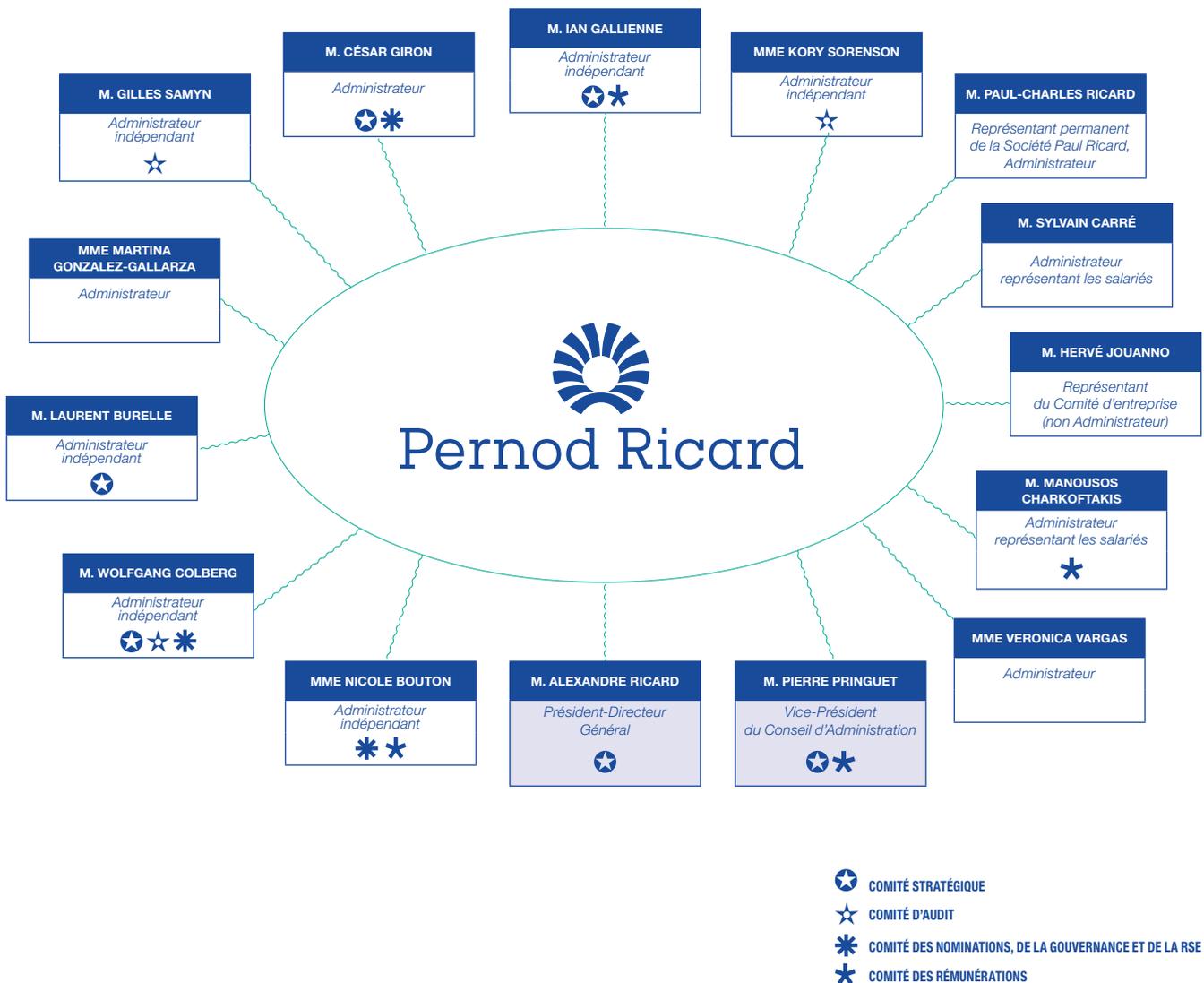
À titre liminaire, nous vous informons que les principes et règles arrêtés par le Conseil d'Administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux sont exposés dans la Partie 4 « Rapport de Gestion » - Politique de rémunération, dans le paragraphe « Rémunération des Mandataires Sociaux » du présent document de référence. Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés dans la Partie 8 « Informations sur la Société et le capital », dans le paragraphe « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent document de référence.

Ce rapport a été préparé sur la base des travaux réalisés par différentes Directions de la Société, en particulier, la Direction Juridique et la Direction de l'Audit interne Groupe.

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 31 août 2016, après examen par les comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives et transmis aux Commissaires aux Comptes.

# Rapport du Président du Conseil d'Administration de la Société sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

## COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 30 JUIN 2016



## FONCTIONS EXERCÉES PAR LES ADMINISTRATEURS



### Monsieur Alexandre RICARD

Président-Directeur Général

44 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard  
12, place des États-Unis  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
29.08.2012

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat d'Administrateur :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
49 542

Monsieur Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP, de la Wharton Business School (MBA avec majeures en finance et en *entrepreneurship*) et de l'Université de Pennsylvanie (MA en *International Studies*). Après avoir travaillé sept ans pour Accenture en Conseil en Stratégie et pour Morgan Stanley en Conseil en Fusions et Acquisitions, il rejoint le groupe Pernod Ricard en 2003 au sein du département Audit et Développement du Siège. Fin 2004, il est nommé Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers Group, puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. En juillet 2008, Monsieur Alexandre Ricard est nommé Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group et membre du Comité Exécutif de Pernod Ricard. En septembre 2011, il rejoint l'équipe de la Direction Générale du Groupe en tant que Directeur Général Adjoint en charge du Réseau de Distribution et devient membre du Bureau Exécutif. Il a été représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur de Pernod Ricard, du 2 novembre 2009 au 29 août 2012, date à laquelle il a été coopté en qualité d'Administrateur de Pernod Ricard et nommé Directeur Général Délégué. Monsieur Alexandre Ricard a été nommé Président-Directeur Général du Groupe par le Conseil d'Administration du 11 février 2015.

Monsieur Alexandre Ricard est un petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la Société Ricard.



### Monsieur Pierre PRINGUET

Vice-Président du Conseil d'Administration

66 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard  
12, place des États-Unis  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
17.05.2004

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat d'Administrateur :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
380 088

Monsieur Pierre Pringuet, ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Mines, débute sa carrière dans la fonction publique. Il entre au Cabinet du Ministre Michel Rocard (1981-1985), puis devient Directeur des Industries agricoles et alimentaires au Ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint Pernod Ricard comme Directeur du Développement. Il participe activement à son expansion internationale, en occupant successivement les fonctions de Directeur Général de la Société pour l'Exportation de Grandes Marques (1987-1996), puis Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe (1997-2000). En 2000, il rejoint Monsieur Patrick Ricard au Siège en qualité de co-Directeur Général de Pernod Ricard avec Richard Burrows. Nommé Administrateur de Pernod Ricard dès 2004, Monsieur Pierre Pringuet mène en 2005 avec succès l'acquisition d'Allied Domecq, puis son intégration. En décembre de la même année, il devient Directeur Général Délégué du Groupe. En 2008, Monsieur Pierre Pringuet conduit l'acquisition de Vin&Sprit (V&S) et de sa marque Absolut Vodka qui parachève l'internationalisation de Pernod Ricard. À la suite du retrait des fonctions opérationnelles de Monsieur Patrick Ricard, Monsieur Pierre Pringuet est nommé Directeur Général de Pernod Ricard le 5 novembre 2008. Il exerce ses fonctions de Directeur Général jusqu'au 11 février 2015, date d'échéance de son mandat conformément aux statuts de la Société.

Monsieur Pierre Pringuet est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 29 août 2012.

Monsieur Pierre Pringuet est également Président de l'Association française des entreprises privées (AFEP) depuis le 29 juin 2012.

Il est chevalier de la Légion d'honneur, de l'Ordre national du mérite et officier du Mérite agricole.



**Madame Nicole BOUTON**

**Administrateur indépendant**

68 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Friedland Gestion  
90, avenue des Ternes  
75017 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
07.11.2007

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2015

**Date de fin du mandat :**  
AG 2019

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 150

Madame Nicole Bouton 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, Madame 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 de Holding ABN AMRO France la même année.

Par ailleurs, elle est nommée Présidente du Directoire, puis Vice-Présidente du Conseil de Surveillance d'Asset Allocation Advisors et Présidente de la Banque du Phénix qu'elle fusionne avec la Banque NSMD en octobre 1998. Madame Nicole Bouton quitte ABN AMRO en 2001 et fonde en 2002 Groupe Financière Centuria dont elle a assuré la Présidence jusqu'en juin 2010 ; 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. À fin juin 2010, elle vend ses actions de Centuria et demeure Présidente de Financière Accréditée. Elle est nommée Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion, société de gestion, aux côtés de deux nouveaux partenaires.

Madame Nicole Bouton est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2007.



**Monsieur Laurent BURELLE**

**Administrateur indépendant**

66 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Compagnie Plastic Omnium  
1, allée Pierre Burelle  
92593 Levallois Cedex (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
04.05.2011

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2013

**Date de fin du mandat :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Monsieur Laurent Burelle est ingénieur de l'École Polytechnique fédérale de Zurich (ETH) (Suisse) et titulaire d'un *Master of Sciences, Chemical Engineering*, du Massachusetts Institute of Technology (MIT, États-Unis).

Il a réalisé toute sa carrière au sein de la Compagnie Plastic Omnium et exercé notamment les fonctions de Président-Directeur Général de Plastic Omnium Espagne de 1977 à 1981 puis de Vice-Président-Directeur Général de la Compagnie Plastic Omnium de 1981 à 2001. Depuis 2001, Monsieur Laurent Burelle est Président-Directeur Général de la Compagnie Plastic Omnium. Il est par ailleurs Administrateur de la Lyonnaise de Banque, Labruyère Eberlé et de la Fondation Jacques Chirac.

Monsieur Laurent Burelle est commandeur de la Légion d'honneur.

Monsieur Laurent Burelle est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2011.

Monsieur Laurent Burelle a démissionné avec effet au 20 juillet 2016 de son mandat d'Administrateur et de membre du Comité stratégique de la Société pour se conformer aux nouvelles dispositions de la loi dite « Macron » relatives au cumul de mandats des Dirigeants Mandataires Sociaux.



### Monsieur Wolfgang COLBERG

Administrateur indépendant

56 ans  
Nationalité allemande

**Adresse professionnelle :**  
CVC Capital Partners  
WestendDuo, Bockenheimer Landstrasse 24  
60323 Frankfurt am Main (Allemagne)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
05.11.2008

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 076

Titulaire d'un Doctorat en sciences politiques (complété par une spécialisation en *Business Administration* et *Business Informatics*), Monsieur Wolfgang Colberg a fait sa carrière au sein du groupe Robert Bosch et du groupe BSH. Entré dans le groupe Robert Bosch en 1988, il a successivement assuré les fonctions de Contrôleur de Gestion (Siège), Directeur Administratif (Usine de Göttingen) (1990-1993), Directeur du Contrôle de gestion et Planning économique (Siège) (1993-1994) et a été nommé Directeur Général de la filiale du Groupe pour la Turquie et l'Asie centrale. En 1996, il a exercé les fonctions de *Senior Vice-Président-Achats* et *Logistique* (Siège).

Entre 2001 et 2009, il était Directeur Financier de BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH et membre du Comité Exécutif. De 2009 à 2013, Monsieur Wolfgang Colberg était Directeur Financier de Evonik Industries AG et membre du Comité Exécutif. Depuis 2013, il est *Industrial Partner* de CVC Capital Partners.

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.



### Monsieur Ian GALLIENNE

Administrateur indépendant

45 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Groupe Bruxelles Lambert  
24, Avenue Marnix  
1000 Bruxelles (Belgique)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
09.11.2012

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2014

**Date de fin du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur Délégué de Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012. Il est diplômé en Gestion et Administration, spécialisation Finance, de l'ESDE de Paris et titulaire d'un MBA de l'INSEAD de Fontainebleau. De 1998 à 2005, il était Directeur des Fonds de *private equity* Rhône Capital LLC à New York et Londres. De 2005 à 2012, il est fondateur et Administrateur Délégué des fonds de *private equity* Ergon Capital Partners I, II et III.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013, d'Umicore depuis 2015 et d'Adidas depuis 2016.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.



**Monsieur César GIRON**

**Administrateur**

54 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Martell Mumm Perrier-Jouët  
112, avenue Kléber  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
05.11.2008

**Date du dernier renouvellement :**  
09.11.2012

**Date de fin du mandat :**  
AG 2016

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
8 711

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Lyon, Monsieur César Giron a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1987 où il a effectué toute sa carrière. En 2000, il est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Swiss SA avant d'être nommé Président-Directeur Général de Wyborowa SA en Pologne en décembre 2003.

Depuis juillet 2009, Monsieur César Giron exerçait les fonctions de Président-Directeur Général de Pernod jusqu'à sa nomination le 1<sup>er</sup> juillet 2015 en qualité de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Monsieur César Giron est membre du Directoire de la Société Paul Ricard.

Monsieur César Giron est un petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la Société Ricard.

Monsieur César Giron est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.



**Madame Martina GONZALEZ-GALLARZA**

**Administrateur**

47 ans  
Nationalité espagnole

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard España  
C/Manuel Marañón 8  
28043 Madrid (Espagne)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
25.04.2012

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2014

**Date de fin du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 100

Madame Martina Gonzalez-Gallarza est diplômée de l'École de Commerce des jésuites ICADE de Madrid (*Licenciatura*) et a obtenu un doctorat en marketing de l'Université de Valence. Après avoir travaillé dans le département Marketing de KP Foods (appartenant au groupe britannique United Biscuits), elle a poursuivi sa carrière dans le monde universitaire, exerçant différentes fonctions au sein de la Faculté d'Études de l'Entreprise de l'Université Polytechnique de Valence, notamment en tant que Directrice du Département Marketing et Responsable du Bureau International. Elle a ensuite rejoint l'Université catholique de Valence où elle a été Doyenne de la Faculté d'Études Commerciales de 2004 à 2008. Depuis novembre 2008, Madame Martina Gonzalez-Gallarza fait partie du département Marketing de l'Université de Valence où elle exerce des activités de recherche dans le domaine du comportement du consommateur et enseigne dans les programmes de masters internationaux (à l'IAE de Rennes et à l'IGC de Bremen (Allemagne)) et autres diplômes professionnels. Elle a été *Visiting Scholar* à la Columbia University (NYC), à l'ESCP et à la Sassari University (Sardaigne, Italie).

Par ailleurs, Madame Martina Gonzalez-Gallarza est membre de l'*American Marketing Association*, des associations Espagnoles et Françaises de Marketing, ainsi que de l'Association d'experts scientifiques en tourisme (AEST).

Madame Martina Gonzalez-Gallarza est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.



### **Monsieur Paul-Charles RICARD**

**Représentant permanent de la Société Paul Ricard <sup>(1)</sup>**  
**Administrateur**

34 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Martell Mumm Perrier-Jouët  
112, avenue Kléber  
75116 Paris (France)

#### **Société Paul Ricard :**

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
09.06.1983

**Date du dernier renouvellement :**  
06.11.2013

**Date de fin du mandat d'Administrateur :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues par Monsieur Paul-Charles Ricard au 30 juin 2016 :**  
181 304

**Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2016 :**  
24 579 562

Monsieur Paul-Charles Ricard est titulaire d'un Master en sciences du management de l'Euromed Marseille, d'un Master 2 en communication (droit des médias) et d'une maîtrise de Droit des affaires de l'Université Panthéon-Assas Paris 2. Il a rejoint le groupe Pernod Ricard en 2008 au sein du département Audit et Développement du Siège en qualité d'Auditeur Interne. En 2010, il rejoint la société Martell Mumm Perrier-Jouët en qualité de Chef de produit international G.H. Mumm et devient Chef de Groupe Marketing en 2014.

Monsieur Paul-Charles Ricard est un petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la Société Ricard.

Depuis le 29 août 2012, il est représentant permanent de la Société Paul Ricard, société Administrateur de Pernod Ricard.



### **Monsieur Gilles SAMYN**

**Administrateur indépendant**

66 ans  
Nationalités belge et française

**Adresse professionnelle :**  
CNP  
Rue de la Blanche Borne 12  
B-6280 Loverval (Belgique)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
06.11.2014

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
AG 2018

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Monsieur Gilles Samyn est ingénieur commercial diplômé de l'Université Libre de Bruxelles (ULB) – École de Commerce Solvay au sein de laquelle il a exercé des fonctions scientifiques et académiques de 1969 à 2016. Il débute sa carrière professionnelle en qualité de conseiller au Mouvement Coopératif Belge avant de rejoindre le Groupe Bruxelles Lambert en 1974. Après une année en tant que conseiller indépendant, il intègre, en 1983, le groupe Frère-Bourgeois où il exerce aujourd'hui les fonctions d'Administrateur Délégué.

Monsieur Gilles Samyn est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2014.

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.



**Madame Kory SORENSON**

**Administrateur Indépendant**

47 ans  
Nationalité britannique

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard  
12, place des États-Unis  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
06.11.2015

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
AG 2019

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
1 000

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique et née aux États-Unis, a fait sa carrière dans la finance, en se consacrant à la gestion du capital et du risque. Elle est titulaire d'un DESS de l'Institut d'Études Politiques de Paris, d'un Master en économie appliquée de l'Université Paris Dauphine, et d'un *Bachelor of Arts* en sciences politiques et économétrie de l'American University de Washington DC. En 2013, Madame Kory Sorenson a complété sa formation par un programme exécutif de la Harvard Business School, *Making Corporate Boards More Effective*.

Madame Kory Sorenson a été *Managing Director, Head of Insurance Capital Markets* chez Barclays Conseil à Londres, où son équipe a réalisé des opérations innovantes en gestion de capital, des opérations de fusions et acquisitions ainsi que des opérations sur fonds propres, de capital hybride et de couverture pour d'importantes compagnies d'assurance. Avant cela, elle dirigeait l'équipe en charge des marchés financiers spécialisés dans l'assurance au Crédit Suisse et l'équipe en charge des marchés de la dette des institutions financières chez Lehman Brothers en Allemagne, en Autriche et aux Pays-Bas. Elle a débuté sa carrière en banques d'investissements chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

Madame Kory Sorenson est membre du réseau parisien de *Women Corporate Directors*.

Madame Kory Sorenson est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2015.



**Madame Veronica VARGAS**

**Administrateur**

35 ans  
Nationalité espagnole

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard  
12, place des États-Unis  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
11.02.2015

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
AG 2017

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
5 420

De nationalité espagnole, diplômée de l'École Supérieure d'Ingénieur de l'Université de Séville (*Escuela Técnica Superior de Ingenieros*), Madame Veronica Vargas termine sa formation d'Ingénieur Industriel en gestion à l'École Centrale Paris.

Madame Veronica Vargas commence sa carrière professionnelle début 2007 à la Société Générale Corporate & Investment Banking au sein du département « Financements Stratégiques et d'Acquisition » basé à Paris. En 2009, elle rejoint l'équipe de Londres où elle continue à ce jour à conseiller les grands clients de la banque sur tous les sujets relatifs à leur structure de capital, ainsi qu'à participer à la réalisation de leurs financements stratégiques (acquisitions, *spin-offs*, rachats d'actions...).

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de M. Paul Ricard et est représentant permanent de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de surveillance de la Société Paul Ricard SA depuis 2009.

Madame Veronica Vargas est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2015.



**Monsieur Sylvain CARRÉ**

**Administrateur représentant les salariés**

50 ans  
Nationalité française

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard  
12, place des États-Unis  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
02.12.2013

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
02.12.2017

Monsieur Sylvain Carré a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1988 au sein de sa filiale Pernod en qualité d'ouvrier hautement qualifié à la distillation et aux nouveaux produits. En 1993, il devient agent de maîtrise responsable de groupe d'embouteillage. Depuis 2002, il est Responsable de l'équipe production de Pernod à Thuir.

Monsieur Sylvain Carré est Administrateur Salarié depuis la séance du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014, à la suite de sa désignation par le Comité de groupe (France) le 2 décembre 2013.



**Monsieur Manousos CHARKOFTAKIS**

**Administrateur représentant les salariés**

46 ans  
Nationalité grecque

**Adresse professionnelle :**  
Pernod Ricard  
12, place des États-Unis  
75116 Paris (France)

**Date de première nomination en qualité d'Administrateur :**  
28.11.2013

**Date du dernier renouvellement :**  
N/A

**Date de fin du mandat :**  
28.11.2017

**Nombre d'actions détenues au 30 juin 2016 :**  
50

Monsieur Manousos Charkoftakis a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1998 au sein de sa filiale Pernod Ricard Hellas en Grèce. Depuis 2002, il est Chef de Zone Responsable des Îles de la Mer Egée et de la Crète. Il est titulaire d'un MBA (administration d'entreprises) et est membre de l'Association grecque d'administration d'entreprises.

Monsieur Manousos Charkoftakis est Administrateur Salarié depuis la séance du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014 à la suite de son élection par le Comité d'entreprise européen le 28 novembre 2013.

## MANDATS EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30 JUIN 2016

Le tableau ci-dessous présente les mandats des membres du Conseil d'Administration de la Société exercés en dehors du Groupe au 30 juin 2016 :

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL</b>				
<b>M. ALEXANDRE RICARD</b>	29.08.2012	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Directoire de la Société Paul Ricard</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest I</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest II</li> <li>◆ Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président-Directeur Général de Le Delos Invest II</li> <li>◆ Président-Directeur Général de Lirix</li> </ul>
<b>VICE-PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION</b>				
<b>M. PIERRE PRINGUET</b>	17.05.2004	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur d'Iliad*</li> <li>◆ Administrateur de Cap Gemini*</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec*</li> <li>◆ Administrateur d'Avril Gestion SAS (Groupe Avril)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président du Comité Sully</li> </ul>
<b>ADMINISTRATEURS</b>				
<b>Mme NICOLE BOUTON</b> Administrateur indépendant	07.11.2007	2018/19	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Présidente de Financière Accréditée (filiale de Centuria Capital)</li> <li>◆ Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion</li> <li>◆ Administrateur de l'AMOC (Opéra Comique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Présidente de Centuria Capital</li> <li>◆ Présidente de Centuria Luxembourg (filiale de Centuria Capital)</li> <li>◆ Présidente de Financière Centuria Asset Management (filiale de Centuria Capital)</li> <li>◆ Présidente de Centuria Accréditation (filiale de Centuria Capital)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

<b>Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs</b>	<b>Date de première nomination en qualité d'Administrateur</b>	<b>Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup></b>	<b>Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant</b>	<b>Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années</b>
<b>M. LAURENT BURELLE</b> Administrateur indépendant	04.05.2011	2016/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président-Directeur Général de Compagnie Plastic Omnium SA*</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Holding (Shanghai) Co Ltd (Chine)</li> <li>◆ Président et Administrateur Délégué de Compania Plastic Omnium SA (Espagne)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Inc (États-Unis)</li> <li>◆ Directeur Général Délégué de Burelle SA*</li> <li>◆ Administrateur de Burelle Participations SA</li> <li>◆ Président et Membre du Comité de surveillance de Sofiparc SAS</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto Exteriors SAS</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto Inergy SAS, ex-Inergy Automotive Systems SAS</li> <li>◆ Administrateur de La Lyonnaise de Banque</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Labruyère Eberlé SAS</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Wendel SA*</li> <li>◆ Administrateur de l'AFEP</li> <li>◆ Vice-Président de l'Institut de l'Entreprise</li> <li>◆ Administrateur du Comité de liaison européenne Transalpine Lyon-Turin</li> <li>◆ Administrateur de la Fondation Jacques Chirac</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Sogec 2</li> <li>◆ Gérant de CIE Financière de la Cascade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président de Performances Plastics Products - 3P Inc. (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto Exteriors LLC (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Industries Inc. (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Performances Automotive Services Inc. (États-Unis)</li> <li>◆ Président d'Inergy Automotive Systems LLC (États-Unis)</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Auto SAS</li> <li>◆ Co-gérant, représentant de la Société Plastic Omnium Auto Exteriors, de Valeo Plastic Omnium SNC</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium Ltd</li> <li>◆ Gérant de Plastic Omnium GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Administrateur de Signal AG (Allemagne)</li> <li>◆ Président et Membre du Comité de surveillance de Plastic Omnium Environnement SAS</li> <li>◆ Président de Plastic Omnium International BV (Pays-Bas)</li> </ul>
<b>M. WOLFGANG COLBERG</b> Administrateur indépendant	05.11.2008	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président du Comité d'administration de ChemicalInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)</li> <li>◆ Président du Comité d'administration de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Comité de surveillance de Innoplexus AG, Stuttgart (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Comité Exécutif (CFO) de Evonik AG</li> <li>◆ Vice-Président du Conseil d'Administration de STEAG GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil de THS GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil d'Administration de Vivawest Wohnen GmbH (Allemagne)</li> <li>◆ Membre du Comité de surveillance de Roto Frank AG, Stuttgart (Allemagne)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>M. IAN GALLIENNE</b> Administrateur indépendant	09.11.2012	2017/18	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur Délégué de Groupe Bruxelles Lambert* (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Imerys*</li> <li>◆ Administrateur de SGS SA* (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur d'Erbe SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Umicore* (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur d'Adidas AG* (Allemagne)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur de Lafarge SA*</li> <li>◆ Administrateur de Central Parc Villepinte SA</li> <li>◆ Administrateur de ELITech Group SAS</li> <li>◆ Administrateur du Fonds de dotation du Palais</li> <li>◆ Administrateur de la Gardenia Beauty SpA (Italie)</li> <li>◆ Administrateur de Seves SpA (Italie)</li> <li>◆ Administrateur du Groupe de Boeck SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de PLU Holding SAS</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance d'Arno Glass Luxco SCA (Luxembourg)</li> <li>◆ Gérant d'Egerton SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué d'Ergon Capital Partners SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué d'Ergon Capital Partners II SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué d'Ergon Capital Partners III SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Steel Partners NV (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Gérant d'Ergon Capital II SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur d'Ergon Capital SA (Belgique)</li> </ul>
<b>M. CÉSAR GIRON</b> Administrateur	05.11.2008	2015/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Directoire de la Société Paul Ricard</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest I</li> <li>◆ Administrateur de Le Delos Invest II</li> <li>◆ Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur de Lirix</li> </ul>
<b>Mme MARTINA GONZALEZ-GALLARZA</b> Administrateur	25.04.2012	2017/18	◆ Néant	◆ Néant
<b>SOCIÉTÉ PAUL RICARD <sup>(2)</sup></b> Administrateur <b>Représentant permanent :</b> <b>M. PAUL-CHARLES RICARD</b>	09.06.1983	2016/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (M. Paul-Charles Ricard)</li> </ul>	◆ Néant

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

(2) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
<b>M. GILLES SAMYN</b> Administrateur indépendant	06.11.2014	2017/18	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président du Conseil du Groupe Flo SA*</li> <li>◆ Président du Conseil de Transcor Astra Group SA (Pays-Bas)</li> <li>◆ Président de Cheval Blanc Finance SAS</li> <li>◆ Président de Financière Flo SAS</li> <li>◆ Président du Conseil de Helio Charleroi Finance SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Domaines Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Erbe SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Fibelpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert* GBL (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Pargesa Holding SA* (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de M6 SA*</li> <li>◆ Administrateur de AOT Holding Ltd (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de Banca Leonardo SpA (Italie)</li> <li>◆ Administrateur de Belholding Belgium SA (Belgique)</li> <li>◆ Gérant de Sienna Capital SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Représentant de Compagnie Immobilière De Roumont SA, Administrateur de Bss Investments SA (Belgique)</li> <li>◆ Représentant de Société Des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Carpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Suppléant de Cheval des Andes SA (ex-Opéra Vineyards SA) (Argentine)</li> <li>◆ Président de Compagnie Immobilière de Roumont SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Europart SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Fidentia Real Estate Investment SA (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Filux SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Financière de la Sambre SA (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Finer SA, ex-Erbe Finance SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Représentant de Frère-Bourgeois SA (Belgique)</li> <li>◆ Gérant de Gosa SDC (Belgique)</li> <li>◆ Représentant de Frère-Bourgeois SA, Gérant de GBL Energy SARL (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur de Grand Hôpital de Charleroi ASBL (Belgique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Président et représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de ACP SA (Belgique)</li> <li>◆ Commissaris de Agesca Nederland NV (Pays-Bas)</li> <li>◆ Représentant de ACP SA, Administrateur de Antwerp Gaz Terminal NV (Belgique)</li> <li>◆ Vice-Président de APG/SGA SA* (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de Belgian Ice Cream Group NV (Belgique)</li> <li>◆ Président de Belgian Sky Shops SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Carpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Carsport SA (Belgique)</li> <li>◆ Vice-Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur d'Entremont Alliance SAS</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Fibelpar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Fingen SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Président de Groupe Jean Dupuis SA</li> <li>◆ Président de International Duty Free SA ex-Distripar SA (Belgique)</li> <li>◆ Président de Newcor SA (Belgique)</li> <li>◆ Représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur Délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille SA, ex-Newcor SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Société Générale d'Affichage SA (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de Newtrans Trading SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Safimar SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de SCP SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Président du Conseil de Segelux SA ex-Gesecalux SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Gérant de Sodisco SARL</li> <li>◆ Président de Solvayschoolsalumni ASBL (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Starco Tielen NV (Belgique)</li> </ul>

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

Prénom et nom ou dénomination sociale des Administrateurs	Date de première nomination en qualité d'Administrateur	Date d'échéance du mandat <sup>(1)</sup>	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2016 ou à la date de démission le cas échéant	Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années
			<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur Délégué de Investor SA (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Kermadec SA (Luxembourg)</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Loverval Finance SA, ex-Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)</li> <li>◆ Commissaris de Parjointco NV (Pays-Bas)</li> <li>◆ Administrateur de Société Civile du Château Cheval Blanc</li> <li>◆ Administrateur Délégué de Société des Quatre Chemins SA (Belgique)</li> <li>◆ Administrateur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Belgique)</li> <li>◆ Président du Conseil de Swilux SA (Luxembourg)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Membre du Comité d'investissement de Tikehau Capital Partners SAS</li> <li>◆ Administrateur de Transcor East Ltd (Suisse)</li> <li>◆ Administrateur de TTR Energy SA (Belgique)</li> <li>◆ Président d'Unifem SAS</li> </ul>
<b>Mme KORY SORENSON</b> Administrateur indépendant	06.11.2015	2018/19	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administrateur de Phoenix Group Holdings* (Grande-Bretagne)</li> <li>◆ Administrateur de SCOR SE*</li> <li>◆ Administrateur de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)</li> <li>◆ Administrateur de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)</li> <li>◆ Administrateur de Aviva Insurance Limited (Grande-Bretagne)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG* (Autriche)</li> <li>◆ Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot</li> <li>◆ Administrateur de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)</li> </ul>	◆ Néant
<b>Mme VERONICA VARGAS</b> Administrateur	11.02.2015	2016/17	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Représentant permanent de la société Rigivar SL au Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard</li> </ul>	◆ Néant
<b>ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS</b>				
<b>M. SYLVAIN CARRÉ</b>	02.12.2013 <sup>(2)</sup>	02.12.2017	◆ Néant	◆ Néant
<b>M. MANOUSOS CHARKOFTAKIS</b>	28.11.2013 <sup>(2)</sup>	28.11.2017	◆ Néant	◆ Néant

\* Société cotée.

(1) Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale statuant sur les comptes de l'exercice mentionné.

(2) Date de désignation respectivement par le Comité de groupe (France) et le Comité d'entreprise européen.

Les Administrateurs n'exercent pas de fonctions salariées dans le Groupe, à l'exception de Monsieur César Giron, Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët, de Monsieur Paul-Charles Ricard (représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur), Chef de Groupe Marketing chez Martell Mumm Perrier-Jouët, de Messieurs

Sylvain Carré et Manousos Charkoftakis, Administrateurs représentant les salariés, qui occupent respectivement les postes de Responsable d'Équipe de Production de Pernod et de Chef de Zone responsable des Îles de la mer Égée et de la Crète de Pernod Ricard Hellas.

## MANDATS EXERCÉS DANS LE GROUPE AU 30 JUIN 2016

Le tableau ci-dessous présente les mandats des membres du Conseil d'Administration de la Société exercés dans le Groupe au 30 juin 2016 :

Prénom et nom des Administrateurs	Nationalité de la société	Fonction	Dénomination sociale	
<b>M. Alexandre Ricard</b> Président-Directeur Général	Sociétés françaises	Représentant permanent de Pernod Ricard, Administrateur	◆ Pernod SA ◆ Ricard SA	
		Représentant permanent de Pernod Ricard, Membre du Comité de surveillance	◆ Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa	
	Sociétés étrangères	Président	◆ Suntory Allied Limited	
		Administrateur	◆ Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd	
			◆ Havana Club Holding SA	
	Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores »	◆ Havana Club International SA		
	Gérant	◆ Havana Club Know-How SARL		
	<b>M. Cesar Giron</b> Administrateur	Sociétés françaises	Président-Directeur Général	◆ Martell Mumm Perrier-Jouët
				◆ Martell & Co SA
				◆ Champagne Perrier-Jouët
◆ G.H. Mumm & Cie S.V.C.S.				
Président			◆ Domaines Jean Martell	
			◆ Augier Robin Briand & Cie	
			◆ Le Maine au Bois	
Administrateur			◆ Financière Moulins de Champagne	
			◆ Spirits Partners SAS	
			◆ Société des Produits d'Armagnac SA	
		◆ Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches		

## RENOUVELLEMENTS DE MANDATS D'ADMINISTRATEURS ET RATIFICATION DE LA COOPTATION D'UN ADMINISTRATEUR

Les mandats d'Administrateurs de Messieurs Alexandre Ricard, Pierre Pringuet, César Giron et Wolfgang Colberg arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, il sera proposé à cette Assemblée Générale (6<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> résolutions), de renouveler leur mandat d'Administrateur pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, Monsieur Laurent Burelle a informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de ses fonctions d'Administrateur et de membre du Comité stratégique de la Société avec effet au 20 juillet 2016 afin de se conformer aux nouvelles dispositions de la loi dite « Macron » relatives au cumul de mandats des Dirigeants Mandataires Sociaux.

Afin de pourvoir au remplacement de Monsieur Laurent Burelle, le Conseil d'Administration a, lors de sa séance du 20 juillet 2016, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, coopté Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur (indépendant) et nommé membre du Comité stratégique de la Société. Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (10<sup>e</sup> résolution).

En cas de ratification par l'Assemblée Générale, le mandat de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur sera conféré pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Laurent Burelle, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont examiné la situation de cette candidature et ont notamment apprécié que Madame Anne Lange pourra faire bénéficier le Conseil d'Administration et le Comité stratégique de ses compétences et de son expertise en matière d'innovation et de digital, qui représentent deux enjeux majeurs pour le Groupe. Ils ont en outre apprécié que Madame Anne Lange satisfaisait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait 6 Administrateurs indépendants (50 %) et 5 femmes (42 %<sup>(1)</sup>) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

La présentation de Madame Anne Lange figure ci-après :



**Madame Anne Lange,**

De nationalité française et diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et de l'École Nationale d'Administration (ENA), Madame Anne Lange débute sa carrière dans les services du Premier ministre où elle dirige le bureau de la tutelle de l'État sur l'audiovisuel public. Elle rejoint

en 1998 Thomson comme Directrice de la Planification stratégique et devient en 2000 Directrice du Département *eBusiness* Europe. En 2003, Madame Anne Lange est nommée Secrétaire Général du Forum des droits sur l'Internet, organisme dépendant du bureau du Premier ministre. De 2004 à 2014, elle exerce successivement au sein du groupe Cisco les fonctions de Directrice du Secteur public Europe, Directrice Exécutive des Opérations mondiales média et secteur public (aux États-Unis), puis de Directrice Exécutive pour l'innovation au sein de la division *Internet Business Solution Group*.

Elle est actuellement Directrice Générale et co-fondatrice de Mentis, une société qui développe des applications et des plateformes dans le domaine des objets connectés et collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et gestion de l'espace urbain. Elle est Administratrice d'Orange et de l'Imprimerie Nationale.

Madame Anne Lange dispose d'une expertise dans l'innovation et le digital développée depuis une vingtaine d'années tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

## CONDAMNATIONS, FAILLITES, CONFLITS D'INTÉRÊTS ET AUTRES INFORMATIONS

### Absence de condamnation pour fraude, d'association à une faillite ou d'incrimination et/ou sanction publique officielle

À la connaissance de Pernod Ricard et au jour de l'établissement du présent document :

- ◆ 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 la Direction Générale ;
- ◆ aucun des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale 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 ;
- ◆ aucune incrimination et/ou sanction publique officielle n'a été prononcée au cours des cinq dernières années à l'encontre de l'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale par des autorités statutaires ou réglementaires (y compris des organismes professionnels désignés) ; et
- ◆ aucun Administrateur ni membre de la Direction Générale n'a été empêché par un tribunal au cours des cinq dernières années d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de Surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

### Contrats de services

Aucun membre du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale n'est lié par un contrat de services avec Pernod Ricard ou l'une de ses filiales.

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration ni la proportion de femmes.

## Conflits d'intérêts

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, aucun conflit d'intérêts n'est identifié entre les devoirs de chacun des membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale à l'égard de la Société en leur qualité de Mandataire Social et leurs intérêts privés ou autres devoirs.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, il n'existe pas d'arrangement ou d'accord conclu avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs aux termes desquels l'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale a été sélectionné en cette qualité.

À la connaissance de la Société, et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires » de la Partie 8 « Information sur la Société et le capital » du présent document, il n'existe aucune restriction acceptée par les membres du Conseil d'Administration et de la Direction Générale concernant la cession de leur participation dans le capital de la Société.

Conformément au Règlement intérieur <sup>(1)</sup> du Conseil et afin de prévenir les risques de conflit d'intérêts, chaque membre du Conseil d'Administration a l'obligation de déclarer au Conseil, dès qu'il en a connaissance, toute situation laissant apparaître ou pouvant laisser apparaître un conflit d'intérêts entre l'intérêt social de la Société et son intérêt personnel

direct ou indirect ou l'intérêt de l'actionnaire ou du groupe d'actionnaires qu'il représente.

## Représentant du personnel

Depuis la désignation des deux Administrateurs représentant les salariés fin 2013, la représentation du personnel de Pernod Ricard SA au Conseil d'Administration est dorénavant assurée par une seule personne, actuellement Monsieur Hervé Jouanno.

## STRUCTURE DE GOUVERNANCE

### Code de gouvernement d'entreprise

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard du 12 février 2009 a confirmé que le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP et du MEDEF de décembre 2008, dernièrement révisé en novembre 2015 (le « Code AFEP-MEDEF »), disponible sur les sites Internet de l'AFEP et du MEDEF, est celui auquel se réfère Pernod Ricard, notamment pour l'élaboration du rapport prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

## Mise en œuvre de la règle « Appliquer ou Expliquer »

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37 du Code de commerce et visée à l'article 25.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Toutefois, certaines dispositions ont été écartées pour les raisons expliquées dans le tableau ci-après :

### Dispositions du Code AFEP-MEDEF écartées

#### Évaluation du Conseil d'Administration

Article 10.4 : « Il est recommandé que les Administrateurs non exécutifs se réunissent périodiquement hors la présence des Administrateurs exécutifs ou internes. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration devrait prévoir une réunion par an de cette nature, au cours de laquelle serait réalisée l'évaluation des performances du Président, du Directeur Général, du ou des Directeurs Généraux Délégués et qui serait l'occasion périodique de réfléchir à l'avenir du management ».

### Explications

Les questions relatives à la performance des Dirigeants Mandataires Sociaux sont traitées, selon le cas, par le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE dans le cadre de l'évaluation périodique du fonctionnement du Conseil ou par le Comité des rémunérations à l'occasion de la revue annuelle de leur rémunération. Pour ces raisons, et compte tenu également du caractère collégial du Conseil d'Administration (rappelé par l'article 1.1 du Code AFEP-MEDEF), il n'est pas prévu de réunion formelle des Administrateurs non exécutifs hors la présence des Administrateurs exécutifs ou internes à la Société. Cette possibilité n'est pas non plus prévue dans le Règlement intérieur du Conseil d'Administration.

#### Comité d'audit

Article 16.2.1 : « Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le Conseil) ».

Pour des raisons pratiques, notamment liées à la présence au sein du Comité d'une majorité de membres non-résidents, le Comité d'audit examinant les comptes se tient en général la veille du Conseil d'Administration. Les membres du Comité d'audit disposent, toutefois, des documents et informations nécessaires à l'exercice de leur mission dans des délais leur permettant d'en prendre connaissance et de les examiner de manière satisfaisante.

## Réunification des fonctions de Président du Conseil d'Administration et de Directeur Général

Lors de sa séance du 29 août 2012, le Conseil d'Administration avait, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, nommé Madame Danièle Ricard en qualité de Présidente du Conseil d'Administration à la suite du décès de Monsieur Patrick Ricard, et Monsieur Pierre Pringuet en qualité de Vice-Président du Conseil d'Administration, ce dernier conservant ses fonctions de Directeur Général qui avaient, par ailleurs, été renouvelées lors du Conseil du 9 novembre 2012.

(1) Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet est arrivé à échéance le 11 février 2015, conformément aux dispositions des statuts de la Société, et Madame Danièle Ricard ayant souhaité se retirer du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général, en conformité avec le Code de commerce et le Code AFEP-MEDEF. Pour assurer un équilibre des pouvoirs et une bonne gouvernance, la Société s'est attachée à mettre en place des garanties, notamment :

- ◆ dans le cadre de la Direction Générale du Groupe, le Président-Directeur Général s'appuie sur deux organes de Direction, le Bureau Exécutif qui avale toutes décisions majeures concernant la marche du Groupe et le Comité Exécutif qui assure la coordination entre le Siège et les filiales selon le modèle décentralisé du Groupe ;
- ◆ la limitation des pouvoirs du Directeur Général par le Conseil d'Administration : l'autorisation préalable du Conseil d'Administration est notamment nécessaire pour les opérations de croissance externe ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 100 millions d'euros et pour les emprunts supérieurs à 200 millions d'euros (voir le paragraphe « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général » ci-dessous) ; et
- ◆ quatre comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil d'Administration relatifs aux domaines suivants : rémunérations ; audit ; nominations, gouvernance et RSE ; stratégie. Ces comités sont majoritairement composés d'Administrateurs indépendants<sup>(1)</sup>, la Société allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF (Comité d'audit : 100 % vs 67 % recommandé ; Comité des rémunérations : 75 % vs 50 % recommandé ; Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE : 67 % vs 50 % recommandés et Comité stratégique : 50 % vs aucune recommandation).

## Pouvoirs du Président-Directeur Général

En sa qualité de Président du Conseil d'Administration, le Président-Directeur Général organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. 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. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

En sa qualité de Directeur Général, le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société. Il exerce ses pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux Assemblées Générales d'actionnaires et au Conseil, ainsi que dans le respect des limites d'ordre interne telles que définies par le Conseil d'Administration et son Règlement intérieur (voir le paragraphe « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général » ci-dessous).

## Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général

À titre interne, suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 11 février 2015 et conformément à l'article 2 de son Règlement intérieur<sup>(2)</sup>, le Président-Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour toutes les

opérations significatives se situant hors de la stratégie annoncée par la Société ainsi que pour les opérations énumérées ci-après :

- ◆ faire des acquisitions, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements, pour un montant supérieur à 100 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. 233-1 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 100 millions d'euros par opération ;
- ◆ consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-1 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. 233-1 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. 225-28 du Code de commerce ;
- ◆ céder des participations dont la valeur d'entreprise est supérieure à 100 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

## Rôle du Vice-Président et missions qui lui ont été confiées

Conformément aux statuts de la Société, le rôle du Vice-Président du Conseil d'Administration est de présider les séances du Conseil d'Administration ou l'Assemblée Générale en cas d'empêchement du Président du Conseil.

Le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration a, dans le cadre du suivi et du respect des règles de bonne gouvernance, et notamment de conflit d'intérêts, confié au Vice-Président, compte tenu en particulier de son expertise en matière de gouvernance d'entreprise, les missions spécifiques suivantes :

- ◆ en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard dans ses relations de haut niveau notamment avec les pouvoirs publics et les associations professionnelles aux plans national et international ;

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration.

(2) Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

- ◆ prendre une part active, en lien avec le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, dans la gestion des sujets de gouvernement d'entreprise et, en accord avec le Président-Directeur Général, représenter Pernod Ricard auprès de tiers sur ces questions tout en s'assurant d'une réponse adéquate de Pernod Ricard aux exigences des actionnaires et, plus généralement, des autres parties prenantes.

## ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

### Règles générales relatives à la composition du Conseil d'Administration et à la nomination des Administrateurs

La composition nominative du Conseil d'Administration est détaillée dans le paragraphe « Composition du Conseil d'Administration et fonctions exercées par les Administrateurs ».

Le Conseil d'Administration de la Société est composé de trois membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Conformément aux dispositions statutaires, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société, inscrites sous la forme nominative. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil <sup>(1)</sup>, que les Administrateurs acquièrent et détiennent au moins 1 000 actions de la Société <sup>(2)</sup>.

Les membres du Conseil d'Administration sont nommés par l'Assemblée Générale Ordinaire sur proposition du Conseil d'Administration après avis du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

Conformément à la loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013 et aux statuts de la Société, deux Administrateurs représentant les salariés siègent au Conseil d'Administration depuis janvier 2014 à la suite de leur désignation respectivement le 28 novembre 2013 par le Comité d'entreprise européen et le 2 décembre 2013 par le Comité de groupe (France).

Un représentant du personnel de la Société assiste aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

À la date d'établissement du rapport du Président, le Conseil d'Administration est composé de 14 membres dont deux Administrateurs représentant les salariés. Avec la présence de cinq femmes (42 %<sup>(3)</sup>), Pernod Ricard satisfait et au-delà, aux dispositions du Code AFEP-MEDEF (une proportion minimale de 40 % de femmes <sup>(3)</sup> à compter de l'Assemblée Générale de 2016) et de la loi du 27 janvier 2011 sur la parité (une proportion minimale de 40 % de femmes <sup>(3)</sup> à respecter à compter de l'Assemblée Générale qui se tiendrait en 2017). Le Conseil compte 6 Administrateurs indépendants <sup>(3)</sup>. Par ailleurs, 6 Administrateurs sont de nationalité étrangère.

Le Conseil d'Administration peut, sur proposition de son Président, nommer un ou plusieurs censeurs, personnes physiques ou morales, choisis parmi ou en dehors des actionnaires.

La durée des fonctions des Administrateurs est fixée à quatre ans. Toutefois, à titre exceptionnel, l'Assemblée Générale peut, sur proposition du Conseil d'Administration, nommer ou renouveler certains Administrateurs pour une durée de deux ans afin de permettre un renouvellement échelonné du Conseil d'Administration.

### Évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2015/16

Au cours de l'exercice 2015/16, l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a ratifié la cooptation de Madame Veronica Vargas en qualité d'Administrateur, en remplacement de Madame Danièle Ricard, Administrateur démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de Madame Danièle Ricard soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

L'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a renouvelé, pour une durée de quatre ans, le mandat d'Administrateur (indépendant) de Madame Nicole Bouton et a également nommé, pour une durée de quatre ans, Madame Kory Sorenson en qualité d'Administrateur (indépendant), en remplacement de Monsieur Anders Narvinger (Administrateur Indépendant) dont le mandat est arrivé à échéance.

### Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF. Un membre du Conseil d'Administration est considéré comme 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 (article 3 du Règlement intérieur du Conseil d'Administration).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-dessous pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement. Le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE examinent si l'Administrateur :

- ◆ exerce des fonctions de Direction dans la Société ou son Groupe ou a des liens d'intérêt particuliers avec ses Dirigeants Mandataires Sociaux ;
- ◆ est ou a été, au cours des cinq dernières années, salarié, Dirigeant Mandataire Social ou Administrateur de la Société ou d'une société du Groupe ;
- ◆ est ou a été Dirigeant Mandataire Social d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié ou Dirigeant Mandataire Social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ◆ est client, fournisseur, banquier d'affaires ou banquier de financement, significatif de la Société ou son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;

(1) Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

(2) Conformément à la loi, les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas l'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

(3) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration ni la proportion de femmes.

- ◆ a un lien familial proche avec un Mandataire Social ;
- ◆ a été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- ◆ est membre du Conseil d'Administration de la Société depuis plus de douze ans ;
- ◆ est un actionnaire important ou de référence de la Société ou de sa Société Mère exerçant un contrôle sur la Société, étant précisé que si cet actionnaire détient plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil examineront systématiquement son indépendance en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et s'agissant en particulier du critère de la relation d'affaires avec un Administrateur, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration relèvent qu'une relation d'affaires leur a été déclarée par Monsieur Gilles Samyn. Au regard des éléments qui ont été transmis, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont estimé que cette relation d'affaires n'était pas significative ni de nature à remettre en cause la qualification d'indépendance de l'Administrateur concerné. En effet, les achats effectués par les sociétés suivantes auprès de Pernod Ricard se sont élevés respectivement pour IDF/BSS à environ 600 000 euros (pour un chiffre d'affaires global de 166 millions d'euros) et pour Groupe Flo à environ 1 000 euros (pour un chiffre d'affaires global de 294 millions d'euros).

Après examen et revue de l'ensemble des critères visés ci-avant, le Conseil d'Administration du 20 juillet 2016, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, a confirmé que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration (hors les deux Administrateurs représentant les salariés<sup>(1)</sup>) six Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Nicole Bouton, Anne Lange et Kory Sorenson ainsi que Messieurs Wolfgang Colberg, Ian Gallienne et Gilles Samyn.

## Déontologie des Administrateurs

L'article 4 du Règlement intérieur et l'article 17 des statuts précisent les obligations déontologiques applicables aux Administrateurs et à leurs représentants permanents, chaque Administrateur reconnaissant avoir pris connaissance de ces obligations avant d'accepter son mandat.

En outre, le Conseil d'Administration du 16 février 2011 a adopté un Code de déontologie ayant vocation à prévenir les délits et manquements d'initiés.

En application de ce Code, les Administrateurs sont appelés à consulter le Comité de déontologie avant toute opération portant sur le titre Pernod Ricard ou ses dérivés.

## Fonctionnement et activité

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par son Règlement intérieur adopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 11 février 2015. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, en complément des aspects légaux, réglementaires et statutaires, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les disciplines de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

Le Règlement intérieur rappelle également les différentes règles en vigueur relatives aux conditions d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclaration et de publicité s'y rapportant.

Périodiquement, et au moins une fois par an, le Conseil d'Administration consacre un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement, notamment autour des axes suivants :

- ◆ il examine sa composition, son fonctionnement et son organisation ;
- ◆ il vérifie que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Par ailleurs, au moins une fois tous les trois ans, il effectue ou fait réaliser une évaluation externe et formalisée de ses travaux avec le support d'un cabinet externe spécialisé en Gouvernance. Une telle évaluation a été réalisée au cours de l'exercice 2014/15 dont les principales conclusions sont présentées dans le paragraphe « Évaluation du Conseil d'Administration » du Rapport du Président figurant dans le document de référence 2014/15.

## Réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président de réunir le Conseil d'Administration, 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 réunisse au minimum six fois par an. En particulier, le Président du Conseil d'Administration veille à réunir le Conseil d'Administration pour arrêter les comptes semestriels ainsi que les comptes annuels et convoquer l'Assemblée Générale chargée de les approuver.

Le Conseil d'Administration se réunit sur convocation de son Président. La convocation, adressée aux Administrateurs au moins huit jours avant la date de la séance sauf cas d'urgence motivée, fixe l'ordre du jour et le lieu de la réunion qui est en principe le siège social de la Société. Les réunions du Conseil d'Administration peuvent également avoir lieu par voie de visioconférence et de télécommunication dans les conditions fixées par la réglementation en vigueur et le Règlement intérieur.

## 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 généralement huit jours avant les réunions et cela 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.

Disposant régulièrement d'informations privilégiées, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations de Bourse pendant les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels et semestriels et les quinze jours qui précèdent l'annonce des chiffres d'affaires trimestriels. Ces durées sont prolongées au lendemain du jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée après la clôture des marchés (18 h 00, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9 h 00, heure de Paris). En outre, ils doivent recueillir l'avis du Comité de déontologie préalablement à toutes opérations portant sur les actions de la Société ou ses dérivés (comme rappelé au paragraphe « Déontologie des Administrateurs »).

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration ni la proportion de femmes.

### Attributions du Conseil d'Administration et activité en 2015/16

En exerçant ses prérogatives légales, le Conseil d'Administration, notamment :

- ◆ se prononce sur l'ensemble des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, sociales et financières de la Société et veille à leur mise en œuvre par la Direction Générale ;
- ◆ se saisit de toute question intéressant la bonne marche des affaires de la Société et en assure le suivi et le contrôle. À cette fin, il procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns et notamment au contrôle de la gestion de la Société ;
- ◆ approuve les projets d'investissements et toute opération, notamment d'acquisition ou de cession, susceptible d'affecter significativement le résultat du Groupe, la structure de son bilan ou son profil de risques ;
- ◆ arrête les comptes annuels et semestriels et prépare l'Assemblée Générale ;
- ◆ définit la politique de communication financière de la Société ;
- ◆ s'assure de la qualité de l'information fournie aux actionnaires ainsi qu'aux marchés ;
- ◆ désigne les Mandataires Sociaux chargés de diriger la Société ;
- ◆ définit la politique de rémunération de la Direction Générale sur recommandation du Comité des rémunérations ;
- ◆ examine annuellement, avant la publication du rapport annuel, au cas par cas, la situation de chacun des Administrateurs, puis porte à la connaissance des actionnaires les résultats de son examen de sorte que puissent être identifiés les Administrateurs indépendants ;
- ◆ approuve le rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 89 %. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures.

Les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les Dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont commenté l'organisation, les activités et les perspectives de ces dernières.

À chacune de ses réunions, le Conseil a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie, et pris connaissance de l'activité du titre et des principaux ratios de la valorisation boursière.

Le Conseil d'Administration a notamment arrêté les comptes semestriels et annuels, ainsi que les conditions de la communication financière, examiné le budget, assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte et arrêté en particulier les projets de résolutions.

Le Conseil d'Administration consacre une partie significative de son ordre du jour aux comptes rendus et aux débats ayant trait aux travaux confiés aux différents comités et à leurs recommandations.

Le Comité stratégique était chargé d'analyser les grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe et de rendre compte au Conseil de ses réflexions sur les sujets relatifs à ses missions.

Le Conseil du 31 août 2016 a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, les conditions de la rémunération au titre de 2015/16 du Président-Directeur Général et cela en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le Conseil a également examiné des questions de gouvernance notamment sur la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF en particulier s'agissant de la proportion de femmes et de la diversité des profils.

Le Conseil a procédé à une évaluation annuelle de son fonctionnement, lors de sa séance du 20 juillet 2016, dont les conclusions sont exposées ci-après.

### Évaluation du Conseil d'Administration

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et de son Règlement intérieur, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé, au cours de l'exercice, une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

Il est rappelé que l'évaluation triennale et externe du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses comités a été effectuée au cours de l'exercice 2014/15 avec le support d'un cabinet externe spécialisé en Gouvernance qui a, sur la base d'un guide d'entretien formalisé, procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Il ressort de cette évaluation triennale et de l'évaluation annuelle réalisée au titre de l'exercice 2015/16 qu'il est très unanimement considéré que le Conseil d'Administration est très dynamique, son fonctionnement ayant évolué positivement au cours des dernières années et qu'il est extrêmement professionnel et transparent, la confiance et l'attachement aux valeurs familiales du Groupe étant des éléments clés.

Les Administrateurs sont également très satisfaits du fonctionnement des comités, de leur composition et de leur dynamique.

Dans le cadre d'une démarche constructive, les Administrateurs ont toutefois émis un certain nombre de suggestions qui leur paraissent de nature à améliorer le travail collectif.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont pris acte de ces suggestions, des propositions d'amélioration ont été faites aux Administrateurs et mises en œuvre.

### L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires

Il est rappelé que l'article 32 des statuts définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Un résumé de ces règles figure dans la Partie 8 « Informations sur la Société et le capital » du présent document de référence.

## LES ORGANES DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

### Les comités du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration délègue à ses comités spécialisés la préparation de sujets spécifiques soumis à son approbation.

Quatre comités instruisent les sujets qui sont du domaine qui leur a été confié et soumettent au Conseil leurs opinions et recommandations : le Comité d'audit ; le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; le Comité des rémunérations et le Comité stratégique.

#### ■ Le Comité d'audit

#### Au 31 août 2016, le Comité d'audit est composé de :

##### Président :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

##### Membres :

Monsieur Gilles Samyn (Administrateur indépendant)

Madame Kory Sorenson (Administrateur indépendant)

Les trois Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 67 %. Les membres du Comité d'audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier appréciées au regard de leur formation et de leur expérience professionnelle.

Le Règlement intérieur du Comité d'audit a été approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 21 janvier 2014.

Le Comité d'audit s'est réuni à 5 reprises au cours de l'exercice 2015/16 avec un taux d'assiduité de 100 %.

#### Missions principales du Comité d'audit

Le Comité d'audit a pour principales missions :

- ◆ d'examiner les projets de comptes annuels et semestriels sociaux et consolidés du Groupe avant leur soumission au Conseil d'Administration ;
- ◆ de s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes et principes comptables, prévenir tout manquement éventuel à ces règles, et veiller à la qualité de l'information délivrée aux actionnaires ;
- ◆ d'examiner le traitement comptable adéquat des opérations complexes ou inhabituelles au niveau du Groupe ;
- ◆ d'examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- ◆ d'évaluer les systèmes de contrôle interne du Groupe et d'examiner les plans d'interventions et d'actions dans le domaine de l'Audit Interne ;
- ◆ d'examiner les risques et les engagements hors bilan significatifs, et d'apprécier la gestion de ces risques par la Société ;
- ◆ d'examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration ;
- ◆ de donner au Conseil d'Administration un avis ou une recommandation sur le renouvellement ou la nomination des

Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en veillant au respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité ;

- ◆ de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.

#### Compte-rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

Les travaux du Comité d'audit, conformément à son Règlement intérieur, et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, la Direction de la Consolidation, la Direction de la Trésorerie ainsi que la Direction de l'Audit interne de la Société, ont porté principalement sur les points suivants :

- ◆ revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière de gouvernance d'entreprise, de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit ;
- ◆ examen, au cours de la réunion du 9 février 2016, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2015 ;
- ◆ examen des comptes consolidés au 30 juin 2016 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 30 août 2016) : le Comité d'audit s'est 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. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- ◆ suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- ◆ renouvellement ou nomination des Commissaires aux Comptes :
  - proposition au cours de la réunion du 18 septembre 2015 de nommer le cabinet CBA en qualité de suppléant du cabinet Mazars suite à la notification par Patrick de Cambourg de l'arrêt de son activité de Commissaire aux Comptes,
  - dans le cadre de l'échéance prochaine du mandat du cabinet Mazars, le Comité d'audit a supervisé le processus de sélection dès décembre 2015 lors du lancement de l'appel d'offres, puis suivi les différentes étapes, jusqu'à la proposition lors de la réunion du 14 juin 2016 de recommander KPMG pour succéder à Mazars en tant que Commissaire aux Comptes titulaire ;
- ◆ gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit (les séances du 8 décembre 2015 et du 14 juin 2016 y ont été largement consacrées). Un diagnostic et un plan d'action sur la cyber sécurité ont été préparés en 2016, processus ayant impliqué différentes fonctions et filiales du Groupe. Un module de formation en ligne sur le contrôle interne a été développé et promu auprès des collaborateurs du Groupe. Outre cela, l'organisation marketing et l'application de la politique anti-corruption ont fait l'objet de revues transversales en 2015/16, afin de renforcer les processus en place dans les filiales du Groupe ;
- ◆ évaluation du contrôle interne : le Groupe a envoyé à ses filiales 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 et en conformité avec le Cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne et le guide d'application de ce dernier publiés en 2007 et actualisés en juillet 2010, ce questionnaire englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Il a fait l'objet de réponses documentées ainsi que d'une revue par les Régions et la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 30 août 2016 ;

- ◆ examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 22 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2015/16 par les équipes d'audit interne. Chaque mission réalisée fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés, qu'ils soient opérationnels, financiers, juridiques ou stratégiques, ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont validées par le Comité d'audit qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ;
- ◆ approbation du plan d'audit interne Groupe 2016/17 lors de la réunion du 14 juin 2016. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre l'exercice de la mission qui lui a été confiée par le Conseil d'Administration conformément à la réglementation en vigueur. Au-delà des enjeux liés au processus d'élaboration de l'information financière, il se consacrera notamment à la revue de la gestion des risques majeurs du Groupe, ainsi qu'à l'analyse des comptes rendus des missions d'audit interne et des thèmes transversaux prévus au plan d'audit 2016/17.

### ■ *Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE*

#### Au 31 août 2016, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE est composé de :

##### Présidente :

Madame Nicole Bouton (Administrateur indépendant)

##### Membres :

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Monsieur César Giron (Administrateur)

Deux des trois Administrateurs membres du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. Le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard est associé aux travaux du Comité ayant trait aux nominations d'Administrateurs, conformément au Code AFEP-MEDEF.

Au cours de l'exercice 2015/16, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

#### Missions principales du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE

Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur révisé le 11 février 2015, sont les suivantes :

- ◆ formuler des propositions concernant la sélection des nouveaux Administrateurs et proposer la procédure de recherche et de renouvellement ;
- ◆ débattre périodiquement, et au moins annuellement, au regard des critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF, de la qualification d'indépendance des Administrateurs ainsi que des candidats au poste d'Administrateur ou d'un Comité du Conseil d'Administration ;

- ◆ assurer la pérennité des organes de Direction en établissant un plan de succession du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Administrateurs afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance imprévue ;
- ◆ être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ;
- ◆ examiner régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller notamment à la qualité (nombre de membres, diversité des profils, féminisation) et à l'assiduité de ses membres ;
- ◆ procéder périodiquement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- ◆ évaluer la pertinence des engagements de la Société en matière de responsabilité sociétale et environnementale (RSE) ;
- ◆ s'assurer du suivi de la mise en œuvre des engagements RSE au niveau du Groupe.

#### Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

Au cours de l'exercice, les activités du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ont été les suivantes :

- ◆ réflexion sur l'évolution de la composition du Conseil d'Administration et des comités notamment au regard des critères de féminisation et de diversité ;
- ◆ processus de sélection de nouveaux Administrateurs, mandat donné à un cabinet de chasseur de têtes, étude de candidatures et recommandation en vue de la cooptation de Madame Anne Lange ;
- ◆ réflexion sur la gouvernance du Groupe ;
- ◆ examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil ;
- ◆ revue des enjeux RSE et de la performance du Groupe ;
- ◆ revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière d'égalité professionnelle et salariale ;
- ◆ évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des comités ;
- ◆ proposition de sujets à approfondir pour permettre de nouvelles améliorations du fonctionnement du Conseil d'Administration ;
- ◆ revue annuelle de la politique de Gestion des Talents du Groupe et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants du Groupe.

#### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Au-delà des questions relatives à la composition du Conseil d'Administration, ainsi qu'à la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, le Comité se consacrera notamment au suivi de l'évaluation du fonctionnement du Conseil à l'effet de formuler des propositions d'amélioration aux Administrateurs ainsi que la revue des enjeux RSE du Groupe.

## ■ Le Comité des rémunérations

### Au 31 août 2016, le Comité des rémunérations est composé de :

#### Présidente :

Madame Nicole Bouton (Administrateur indépendant)

#### Membres :

Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)

Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)

Madame Kory Sorenson, (Administrateur indépendant) <sup>(1)</sup>

Monsieur Manousos Charkoftakis (Administrateur représentant les salariés)

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des rémunérations, hors Administrateur représentant les salariés <sup>(2)</sup>, sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Comité des rémunérations s'est réuni à sept reprises avec un taux d'assiduité de 96 %.

### Missions principales du Comité des rémunérations

Les missions du Comité des rémunérations, confirmées par le Conseil du 12 février 2014, sont les suivantes :

- ◆ étudier et proposer au Conseil d'Administration la rémunération à allouer au(x) Dirigeant(s) Mandataire(s) Social(aux) ainsi que les dispositions relatives à leur retraite et les avantages de toute nature mis à leur disposition ;
- ◆ proposer à cet effet, et évaluer tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et veiller à la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long terme ;
- ◆ 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 du Conseil d'Administration ;

- ◆ être informé de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe ;
- ◆ s'assurer de la cohérence de la politique de rémunération des Dirigeants non-Mandataires Sociaux avec celle du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux ;
- ◆ proposer la politique générale d'attribution gratuite d'actions et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ;
- ◆ approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux (en particulier les éléments de la rémunération soumis au vote consultatif des actionnaires dans le cadre du « Say on Pay ») ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions de performance et, plus généralement, sur les autres travaux du Comité des rémunérations.

### Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16

Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la Partie 4 « Rapport de Gestion », au paragraphe « Rémunération des Mandataires Sociaux » du document de référence.

Au cours de l'exercice 2015/16, les membres du Comité des rémunérations ont plus particulièrement eu à étudier les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques notamment en termes de bonne gouvernance et de niveau de transparence des éléments de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux et à formuler des propositions au Conseil pour une application concrète de certaines mesures pour Pernod Ricard. Ils ont également étudié le régime de retraite supplémentaire à prestations définies de Monsieur Alexandre Ricard.

### Perspectives 2016/17

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration, notamment l'examen de la politique de rémunérations du Dirigeant Mandataire Social au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF, ainsi que la préparation des éléments de rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 au Dirigeant Mandataire Social soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (« Say on Pay »).

(1) Depuis le 20 juillet 2016.

(2) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration et de ses comités.

### ■ **Le Comité stratégique**

Le Comité stratégique a été créé par le Conseil d'Administration du 11 février 2015, sur proposition du Président du Conseil d'Administration et sur la recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

### **Au 31 août 2016, le Comité stratégique est composé de :**

#### **Président :**

Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

#### **Membres :**

Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant)

Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)

Monsieur César Giron (Administrateur)

Madame Anne Lange (Administrateur indépendant) <sup>(1)</sup>

Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur)

Trois des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 50 %) étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique.

Au cours de l'exercice 2015/16, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 92 %.

L'ensemble des Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique.

### **Missions principales du Comité stratégique**

Les missions du Comité stratégique, confirmées par le Conseil du 11 février 2015, sont les suivantes :

- ◆ revoir les enjeux stratégiques clés de la société Pernod Ricard ou du Groupe ;
- ◆ examiner et donner son avis préalable sur toutes les opérations significatives de partenariat, de cession ou d'acquisition ;
- ◆ de manière générale, traiter toute question stratégique intéressant la Société ou le Groupe.

### **Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2015/16**

Au cours de l'exercice 2015/16, les membres du Comité stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et des projets de cessions ou d'acquisitions qui lui ont été soumis.

### **Perspectives 2016/17**

Au cours de l'exercice 2016/17, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il procédera notamment à la revue et l'analyse des grandes orientations stratégiques envisageables pour le développement du Groupe ainsi qu'à l'étude de toute question stratégique concernant la Société ou le Groupe.

## LES STRUCTURES DE DIRECTION

### La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2016, par le Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard, et deux Directeurs Généraux Adjointes <sup>(1)</sup>. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Le Bureau Exécutif réunit la Direction Générale du Groupe ainsi que le Directeur Juridique et le Directeur du *Global Business Development*.

Le Bureau Exécutif prépare, examine et avale toutes décisions concernant la marche du Groupe et soumet ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2016 :

- ◆ **Président-Directeur Général, Alexandre Ricard**, Mandataire Social ;
- ◆ **2 Directeurs Généraux Adjointes** <sup>(1)</sup>, respectivement :
  - **Gilles Bogaert**, Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations,
  - **Bruno Rain**, Directeur Général Adjoint, Ressources humaines et Responsabilité sociétale de l'entreprise <sup>(2)</sup> ;
- ◆ **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique ;
- ◆ **Conor McQuaid**, Directeur du *Global Business Development*.

En outre, la Direction de la Communication Groupe est rattachée au Président-Directeur Général.

### Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de Direction du Groupe réunissant le Bureau Exécutif et les Présidents des filiales directes.

Le Comité Exécutif assure la coordination entre le Siège et ses filiales, ainsi qu'entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés). Sous l'autorité de la Direction Générale, le Comité Exécutif assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.

À ce titre, le Comité Exécutif :

- ◆ examine l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche ;
- ◆ se prononce sur la fixation des objectifs (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ;
- ◆ réalise périodiquement des revues de la stratégie des marques ;
- ◆ analyse la performance du réseau des Sociétés de Marchés et des Sociétés de Marques et propose les ajustements d'organisation nécessaires ;
- ◆ valide et assure le suivi des principales politiques du Groupe (Ressources Humaines, bonnes pratiques marketing et commerciales, politique Qualité, Sécurité, Environnement (QSE), responsabilité sociétale, etc.).

Il se réunit entre 8 et 11 fois par an.

Le Comité Exécutif est composé au 30 juin 2016 :

- ◆ du Bureau Exécutif ;
- ◆ des Présidents des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers, Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général <sup>(2)</sup>,
  - Irish Distillers Group, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale <sup>(2)</sup>,
  - The Absolut Company, Paul Duffy, Président-Directeur Général <sup>(2)</sup> ;
- ◆ des Présidents des Sociétés de Marchés <sup>(3)</sup> :
  - Pernod Ricard Americas, Philippe Dréano, Président-Directeur Général <sup>(4)</sup>,
  - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa, Christian Porta, Président-Directeur Général,
  - Ricard S.A et de Pernod SA., Philippe Savinel, Président-Directeur Général ;
- ◆ de l'*Executive Senior Vice-President* en charge des initiatives de croissance, Pierre Coppéré.

(1) Jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, la position de Directeur Général Adjoint, Ressources humaines et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise disparaît et est remplacé par celui de Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

(2) Jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 :

- Bruno Rain est Président-Directeur Général de Pernod Ricard Winemakers ;
- Cédric Ramat est Directeur des Ressources Humaines du Groupe et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ;
- Jean-Christophe Coutures est Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group ;
- Anna Malmhake est Présidente-Directrice Générale de The Absolut Company ;
- Paul Duffy est Président-Directeur Général de Pernod Ricard North America.

(3) À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, une nouvelle Société de Marchés est créée, Pernod Ricard Global Travel Retail, sous la Direction de Mohit Lal. Cette création renforcera la coordination entre les trois zones Travel Retail actuelles (Europe, Americas et Asia) et l'ensemble des équipes « Travel Retail » domestiques.

(4) Jusqu'au 30 juin 2016. À compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016, la Société de Marché Pernod Ricard Americas est réorganisée en Pernod Ricard North America (États-Unis et Canada) sous la Direction de Paul Duffy et Pernod Ricard Latin America qui rejoint le périmètre de la société de marchés Pernod Ricard Europe Middle East and Africa sous la Direction de Christian Porta.

À compter de cette date, Philippe Dréano a décidé de faire valoir ses droits à la retraite après 27 ans au sein du Groupe.

## Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques

Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

### DÉFINITION DU CONTRÔLE INTERNE

Les principes et procédures de contrôle interne en vigueur dans le Groupe ont pour objet :

- ◆ tout d'abord, 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 de gouvernance et la Direction Générale, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ; ensuite
- ◆ de s'assurer 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 ; enfin
- ◆ d'assurer la bonne sauvegarde des actifs.

L'un des objectifs des systèmes de contrôle interne est de prévenir et de maîtriser l'ensemble des risques résultant de l'activité du Groupe, notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude, mais aussi les risques opérationnels divers, les risques stratégiques ainsi que les risques de conformité. Comme tout système de contrôle, il ne peut cependant fournir une garantie absolue que ces risques sont totalement éliminés.

### DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

#### Composantes du contrôle interne

Les principaux organes de contrôle interne se présentent de la manière suivante :

##### ■ Au niveau Groupe

Le **Bureau Exécutif** est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe. Il réunit le Président-Directeur Général, le Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des Opérations, le Directeur Général Adjoint Ressources Humaines et Responsabilité Sociétale de l'entreprise, le Directeur du *Global Business Development* et le Directeur Juridique du Groupe. Le Bureau Exécutif prépare, examine et avalise toutes décisions concernant la marche du Groupe ou soumet ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

Le **Comité Exécutif** est un organe qui rassemble le Bureau Exécutif du Groupe et les Présidents-Directeurs Généraux des Sociétés de Marques et des Sociétés de Marchés. Il assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques. Il se réunit entre 8 et 11 fois par an.

L'**Audit Interne** du Groupe est rattaché à la Direction Financière du Groupe et rapporte au Bureau Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée d'exécuter le plan d'audit, avec l'appui des équipes d'audit des Régions et des équipes IT. Ce plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Il présente les différents sujets transversaux qui seront revus au cours de l'exercice, la liste des filiales qui feront l'objet de missions d'audit ainsi que les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci.

Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Bureau Exécutif.

L'**Audit Externe**. Le choix du collège des Commissaires aux Comptes proposé à 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 le Siège ou la Région en charge comprend le Président-Directeur Général et les Directeurs des principales fonctions de la filiale. Le Comité de Direction a notamment la responsabilité de s'assurer de la bonne maîtrise des principaux risques pouvant affecter la filiale.

Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général de la filiale, 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 notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

### Identification et gestion des risques

L'exercice 2015/16 a été consacré à :

- ◆ une évaluation et la définition d'un plan d'action sur la cyber sécurité processus ayant impliqué différentes fonctions et filiales du Groupe ;
- ◆ différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec notamment le développement et le lancement d'une plateforme de formation en ligne sur le contrôle interne à destination de l'ensemble des collaborateurs ;
- ◆ la mise en œuvre du questionnaire d'autoévaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire, actualisé sur l'exercice, est en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne, complété de son guide d'application et actualisé en juillet 2010 ;
- ◆ la réalisation de missions d'audit : 22 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2015/16. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application au sein des filiales des principes de contrôle interne du Groupe. Elles ont en outre permis de revoir les processus en place, les bonnes pratiques et les potentiels d'amélioration pour deux thèmes transversaux : l'organisation marketing et l'application de la politique anti-corruption.

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet de plans d'action précis au sein de chaque filiale et du Groupe, validés par le Bureau Exécutif et le Comité d'audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

Les travaux effectués ont permis de renforcer la qualité du contrôle interne ainsi que 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 Pernod Ricard** précise les droits et obligations de chaque employé par rapport aux valeurs fondamentales du Groupe et notamment le sens de l'éthique : le respect des lois, l'intégrité et l'application des règles et procédures en vigueur au sein du Groupe. Cette Charte est remise à chaque employé lors de son embauche et est en permanence disponible sur le site Intranet du Groupe.

Une procédure formelle de **Délégation de pouvoir** précise les pouvoirs du Président-Directeur Général, ainsi que les pouvoirs délégués aux membres du Bureau Exécutif.

Les **principes de contrôle interne** rappellent le socle commun des principes et règles applicables à toutes les filiales du Groupe en matière de contrôle interne pour chacun des 16 principaux cycles opérationnels identifiés.

Le **Questionnaire d'autoévaluation**, régulièrement actualisé afin notamment d'être en conformité avec le cadre de référence de l'AMF sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles et le support informatique. Soumis aux filiales du Groupe, il permet d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues par les Régions et la Direction de l'Audit interne Groupe. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- ◆ d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées au Bureau Exécutif et au Comité d'audit ;
- ◆ d'une lettre d'affirmation par filiale adressée au Président-Directeur Général de leur maison mère, puis d'une lettre d'affirmation des différentes maisons mères adressée au Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation de leurs procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte d'audit interne** est destinée à l'ensemble des collaborateurs exerçant une fonction de management et de contrôle. Elle s'attache à définir le référentiel, les missions, les responsabilités, l'organisation et le mode de fonctionnement de l'Audit Interne du Groupe, afin de sensibiliser chaque collaborateur au respect et à l'amélioration du processus de contrôle interne.

Les **Standards Qualité, Sécurité, Environnement Pernod Ricard** précisent les règles à respecter dans ces domaines. La Direction des Opérations du Groupe est responsable de leur respect.

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (ré-estimé plusieurs fois en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des *reportings* mensuels et le plan stratégique (quatre ans). Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau du Siège et des Régions que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

- ◆ le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par le Siège et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par le Bureau Exécutif du Groupe ;
- ◆ le *reporting* est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année et conformément au manuel de *reporting* ainsi qu'aux principes comptables émis par le Siège ;
- ◆ l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des *reportings* est présentée par la Direction Financière, au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'audit et du Conseil d'Administration ;
- ◆ un plan stratégique sur quatre ans pour les principales marques du Groupe est établi tous les deux ans 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 la Direction de la Trésorerie rattachée à la Direction Financière du Groupe.

## Contrôle juridique et opérationnel du Siège sur ses filiales

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 % par la société Pernod Ricard.

Pernod Ricard est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

La Charte Pernod Ricard 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 Pernod Ricard, décrit dans le paragraphe « Organisation décentralisée » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

## *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 la Direction de la Consolidation rattachée à la Direction Financière du Groupe de la manière suivante :

- ◆ diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- ◆ préparation et transmission par la Direction de la 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 permettant de couvrir l'intégralité du périmètre ;
- ◆ utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par la Direction Financière du Groupe 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 au Siège. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise au Siège dans le cadre de la consolidation.

### **PRÉPARATION DES COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD**

Pernod Ricard 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 31 août 2016

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

## *Rapport des Commissaires aux Comptes établi en application de l'article L. 225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'Administration de la société Pernod Ricard*

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard 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 du Conseil d'Administration 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 2016.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'Administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- ◆ de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ; et
- ◆ d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L. 225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

### **Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière**

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- ◆ prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- ◆ prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- ◆ déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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 de l'article L. 225-37 du Code de commerce.

### **Autres informations**

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'Administration comporte les autres informations requises à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Fait à Courbevoie et à Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2016

Les Commissaires aux Comptes,

MAZARS

Isabelle Sapet

Erwan Candau

DELOITTE & ASSOCIES

David Dupont-Noel



*Le développement durable est bien évidemment un point essentiel pour la croissance de Pernod Ricard, mais c'est surtout un état d'esprit et un engagement qui me semblent naturels. Il s'exprime tout d'abord par le respect des droits humains et plus précisément par le respect de nos collaborateurs et de l'ensemble des communautés et partenaires dans notre chaîne de valeur et aussi par le dialogue, la transparence et la protection de notre environnement à tous.*

*Cette année encore, nous réaffirmons plus que jamais notre vision, « Créateurs de convivialité », et notre ambition, devenir le leader mondial de l'industrie des Vins et Spiritueux. Je suis intimement convaincu que cela ne sera possible qu'avec un sens profond de la responsabilité sociétale, à tous les niveaux de l'entreprise. En effet, il n'y a pas de convivialité sans responsabilité et il n'y a pas de leadership sans une éthique exemplaire.*

*C'est pourquoi la Responsabilité Sociétale fait partie intrinsèque de notre modèle stratégique. En tant que leader nous sommes déterminés à renforcer les initiatives qui ont un impact positif tant au niveau du Groupe qu'au niveau de l'ensemble de nos marques. Nous souhaitons montrer l'exemple et encourager la prise de responsabilité individuelle et collective.*

*D'ailleurs, nous nous engageons dès à présent à adopter les ODD (Objectifs du Développement Durable), issus de la Déclaration des Nations Unies de septembre 2015 et inciterons toutes nos parties prenantes à nous suivre dans cette démarche collective. Nos engagements ne datent pas d'hier, et puisque que nous construisons dans la durée, je tiens également à renouveler notre engagement aux 10 principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations Unies en obtenant le statut « advanced » et confirmer notre soutien au CEO Water Mandate.*

*Notre responsabilité implique d'assumer l'impact de nos activités, et de répondre aux exigences de chaque partie prenante. Notre modèle de responsabilité est centré autour de 4 axes d'engagement imprégnés de cet état d'esprit : Responsabiliser nos collaborateurs, Promouvoir la consommation responsable, Protéger notre planète et enfin, Développer nos communautés locales et impliquer nos partenaires.*

*Enfin, je tiens à remercier l'ensemble de nos collaborateurs, nos premiers ambassadeurs et acteurs qui renforcent d'année en année leur contribution avec fierté et grâce à qui ces engagements sont une réalité quotidienne chez Pernod Ricard.*



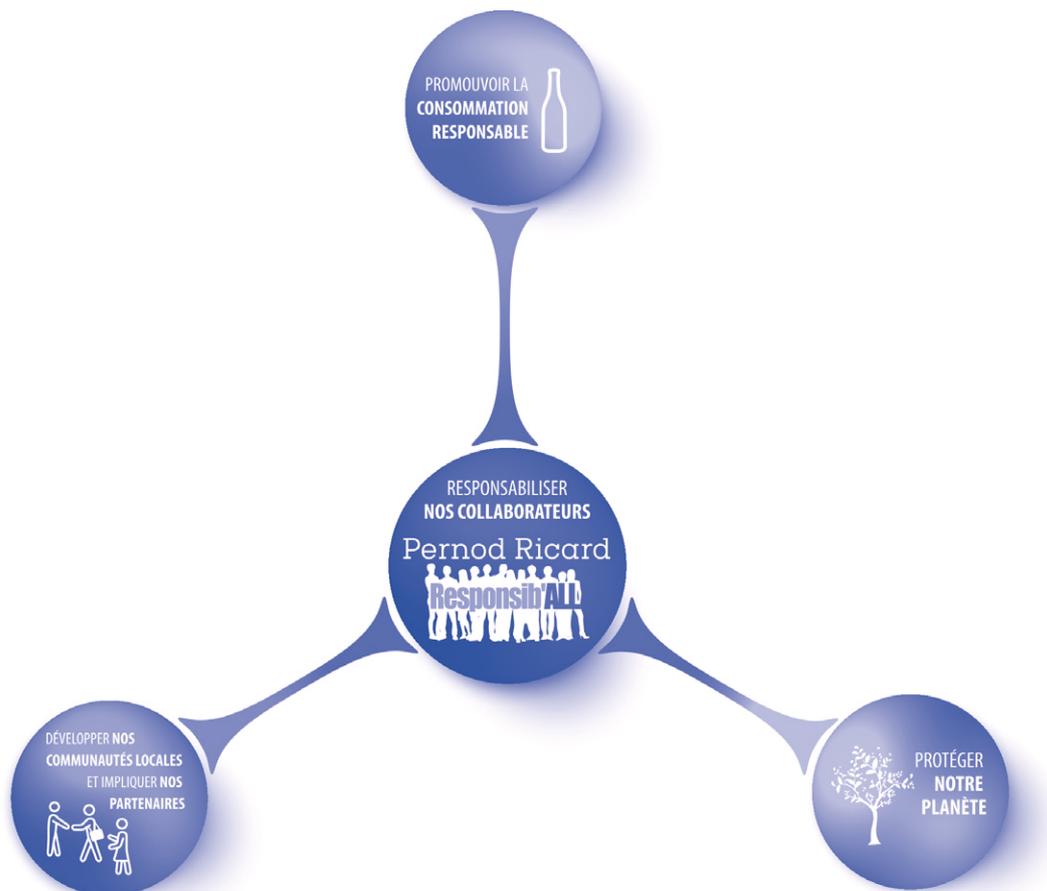
**Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de Pernod Ricard**

**Communication sur nos progrès,  
Pacte mondial des Nations Unies – 2015/16**



## *Sustainability & Responsibility (S&R)*

<b>UNE GOUVERNANCE APPROPRIÉE</b>	<b>50</b>	<b>PROTÉGER LA PLANÈTE</b>	<b>73</b>
<b>RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS</b>	<b>53</b>	Un engagement de longue date	73
Les femmes et les hommes qui font Pernod Ricard	53	Gouvernance environnementale	73
Cartographie des effectifs	53	Système de management efficace	76
Engagement en faveur du respect des droits humains	57	Promouvoir une agriculture durable	77
Développement des collaborateurs et employabilité	58	Préserver et économiser les ressources en eau	80
Bien-être, protection sociale et conditions de travail	60	Contribuer à réduire le changement climatique	82
Relations sociales	61	Développer des produits durables et réduire l'impact des déchets	85
Note méthodologique des indicateurs sociaux	62	Tableau récapitulatif des indicateurs environnementaux	88
<b>PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE</b>	<b>64</b>	<b>TABLE DE CONCORDANCE DES PRINCIPES DU PACTE MONDIAL ET DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DES NATIONS UNIES</b>	<b>90</b>
Impacts sociétaux des produits et services de l'entreprise	64	<b>RAPPORT DE L'UN DES COMMISSAIRES AUX COMPTES, DÉSIGNÉ ORGANISME TIERS INDÉPENDANT, SUR LES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES CONSOLIDÉES FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION</b>	<b>91</b>
Pour une communication responsable	66		
<b>DÉVELOPPER LES COMMUNAUTÉS LOCALES</b>	<b>68</b>		
Implication dans la Société	68		
Les pratiques éthiques du Groupe	69		
L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R	71		



Dans le monde, nous partageons de manière responsable et agissons de manière durable

## Une gouvernance appropriée

Dans ce chapitre, est décrit plus précisément comment Pernod Ricard décline son ambition pour répondre aux attentes de ses parties prenantes en ayant par son activité un impact positif pour ses différentes communautés et son environnement.

Une gouvernance spécifique et de haut niveau a été mise en place :

- ◆ le Conseil d'Administration a pour mission d'évaluer la pertinence des engagements S&R de la Société et de s'assurer du suivi de leur mise en œuvre au sein du Groupe à travers le Comité des nominations, de la gouvernance et de la S&R ;
- ◆ les responsabilités du Directeur Général Adjoint en charge des Ressources humaines du Groupe intègrent la S&R ;
- ◆ un Comité stratégique S&R a été créé au niveau du Groupe. Il rassemble des collaborateurs issus de toutes zones géographiques et de toutes fonctions. Ses missions principales sont de faire des analyses et des recommandations sur les enjeux stratégiques S&R au Comité Exécutif, de s'assurer de la bonne mise en œuvre des initiatives S&R et de valider l'évaluation des progrès réalisés chaque année ;

- ◆ un réseau de *leaders* S&R, constitué de collaborateurs provenant de plus de 85 pays, qui travaillent sous la Direction de leur filiale pour mettre en œuvre la stratégie S&R à l'échelle locale. Ils sont formés deux fois par an à travers la réunion annuelle des *leaders* S&R en automne et les réunions régionales organisées en février et mars.

### Les initiatives S&R sont fondées sur trois conditions :

- ◆ elles doivent être en lien avec les activités du Groupe ;
- ◆ elles doivent prendre racine dans la culture et l'identité du Groupe ;
- ◆ elles doivent impliquer l'ensemble des collaborateurs.



**Engagement avec les parties prenantes et identification des enjeux pertinents**

Pernod Ricard a identifié ses principaux enjeux S&R à travers une analyse des référentiels RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) et un dialogue avec les parties prenantes internes et externes.

Comme les enjeux matériels évoluent, Pernod Ricard évalue son approche S&R régulièrement. Plusieurs étapes ont permis d'identifier les enjeux clés pour le Groupe :

- ◆ 2009/10 : formalisation de la politique S&R du Groupe. Pour ce faire, des entretiens ont été conduits avec les parties prenantes internes et externes. Leurs attentes ont été cartographiées. Cela a permis d'identifier les enjeux clés pour le Groupe qui sont notamment la promotion de la consommation responsable, la protection de l'environnement ainsi que l'éthique pour les partenaires (dont nos fournisseurs et sous-traitants) et les collaborateurs. Un prérequis a été aussi identifié : le respect des 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies. La plateforme S&R a ainsi été définie autour de ces enjeux ;
- ◆ 2012 : évaluation de la pertinence de l'approche S&R trois ans après sa mise en œuvre grâce à une norme expérimentale française.

Cette norme permet d'évaluer la crédibilité des démarches S&R au regard de la norme ISO 26000. Pendant cinq mois, des experts indépendants ont réalisé dans différentes filiales des entretiens en interne et auprès de parties prenantes externes afin d'apprécier la stratégie S&R du Groupe (<http://pernod-ricard.fr/49/la-rse/strategie>). Ce travail a permis de revalider les enjeux que le Groupe avait identifiés mais aussi d'identifier des pistes d'amélioration ;

- ◆ 2013 : afin de prendre en compte les axes d'amélioration identifiés par le rapport de crédibilité et pour renforcer nos actions, la stratégie S&R du Groupe a été revue autour des 4 axes d'engagements actuels ;
- ◆ 2015 : neuf sessions de formations régionales ont été organisées pour 80 *leaders* S&R sur des sujets clés, dont le dialogue avec les parties prenantes avec pour objectif d'identifier les enjeux S&R principaux des filiales ;
- ◆ 2016 : Pernod Ricard finalisera la matrice de matérialité consolidée au niveau Groupe, en s'appuyant sur les enjeux identifiés par plus de 90 *leaders* S&R lors de huit sessions de formations régionales et en consultant un certain nombre de parties prenantes internes et externes pour déterminer les enjeux S&R prioritaires du Groupe.

Le dialogue avec les parties prenantes principales de Pernod Ricard est mis en œuvre selon les modalités suivantes :

Parties prenantes	Engagements	Dialogue
Collaborateurs	Travailler dans un environnement collaboratif et convivial permettant à chacun son épanouissement personnel.	Enquête opinion « iSay », Intranet, Chatter, Comité de groupe européen, représentants des salariés, Responsib'ALL Day, questionnaire sur la matérialité.
Consommateurs	Qualité des produits, informations consommateurs en particulier sur la consommation responsable de boissons alcoolisées.	Gestion des plaintes, enquête consommateur, sites Internet, réseaux sociaux, questionnaire sur la matérialité.
Investisseurs	Une création de valeur sur le long terme, transparence et responsabilité.	Assemblée Générale des actionnaires, conférences dédiées, réunions « ad hoc », questionnaire sur la matérialité.
Autorités publiques	Dialogue transparent avec les autorités locales, régionales et internationales.	Réunions, participation aux consultations publiques, questionnaire sur la matérialité.
Fournisseurs	Associer les fournisseurs et sous-traitants à la croissance long terme et à la politique de responsabilité de Pernod Ricard.	Engagement RSE Fournisseur, Politique Achats Responsable, le Code d'éthique Achats, questionnaire d'auto-évaluation, formation et questionnaire sur la matérialité.
Experts	Prise en compte de l'avis des experts, en particulier scientifiques.	Dialogue permanent, conférences, partenariats, questionnaire sur la matérialité.
Distributeurs	Partage de la croissance long terme et de la responsabilité de la vente de nos marques.	Dialogue permanent au travers de la force de vente, actions communes pour une vente responsable, questionnaire sur la matérialité.
Média	Des normes élevées en termes de transparence et de responsabilité.	Dialogue permanent, conférences, entretiens avec les Dirigeants, questionnaire de matérialité.
Communautés	Contribuer au développement des communautés par l'esprit d'entreprendre et le partage des cultures locales.	Des partenariats long terme, consultations pour les projets de développement, questionnaire de matérialité.
ONG	Collaborer sur des enjeux communs et prendre en compte les attentes.	Réunions, conférences multipartites prenantes, dialogue permanent, questionnaire sur la matérialité.

Les quatre engagements S&R présentés dans le paragraphe « Sustainability & Responsibility (S&R) » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » intègrent les résultats de toute la démarche de dialogue avec les parties prenantes. Chaque engagement étant décrit dans le détail dans cette Partie 3 avec les enjeux, les résultats obtenus et les objectifs à moyen terme.

## Des instances de contrôle dédiées

Le Conseil d'Administration, dont la composition et les fonctions sont mentionnées dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », a décidé le 16 février 2011 la création d'un Code et d'un Comité de déontologie prévenant le délit d'initié.

Le Comité d'audit, dont la composition et les missions sont également définies dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », joue un rôle étendu dans la supervision du contrôle interne et externe.

Les risques opérationnels et S&R sont couverts par le système d'audit et de contrôle interne du Groupe.

De plus, les normes internes QSE constituent un référentiel clé des procédures de contrôle interne.

Par ailleurs, afin d'améliorer la transparence et la fiabilité des données sociales, environnementales et sociétales communiquées, le Groupe s'est engagé dans une démarche progressive de vérification de certains de ses indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux par ses Commissaires aux Comptes. Le rapport d'examen des Commissaires aux Comptes a été publié pour la première fois pour l'exercice 2009/10.

## Référentiels externes

Pernod Ricard adhère, supporte et entend respecter les principes et orientations reconnus internationalement dans des textes qui font autorité comme :

- ◆ les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies adoptés en septembre 2015 ;
- ◆ les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- ◆ les 10 principes définis dans le Pacte mondial (*Global Compact*) des Nations Unies pour les entreprises ;
- ◆ la norme d'orientation sur la responsabilité sociale ISO 26000 (RSE) et la norme XP X30 027 ;
- ◆ la déclaration de principe tripartite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les principes directeurs des Nations Unies concernant les entreprises multinationales et la politique sociale ;
- ◆ les principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme.

En particulier, le Groupe affirme son respect des conventions de l'OIT régissant les droits sociaux fondamentaux :

- ◆ élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession (Conventions N° 100 & 111) ;
- ◆ interdiction du travail des enfants (Conventions N° 138 & 182) ;
- ◆ élimination du travail forcé et obligatoire (Conventions N° 29 & 105) ;
- ◆ liberté syndicale et droit à la négociation collective (Conventions N° 87 & 98) ;
- ◆ protection des adhérents et responsables syndicaux, et refus des discriminations antisyndicales (Convention N° 135) ;
- ◆ droits et égalité des chances pour les salariés des deux sexes ayant des responsabilités familiales et pour les femmes enceintes ou allaitant un enfant (Convention N° 156).

Pernod Ricard entend aussi respecter les textes suivants :

- ◆ sur les Droits de l'Homme : la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, la Déclaration sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, la Déclaration des Droits de l'Enfant et la norme OHSAS 18001 (Santé et Sécurité au Travail) ;
- ◆ sur l'environnement : le protocole GHG, le CEO Water Mandate, la norme ISO 14001 (Environnement), le Millenium Ecosystem assessment ;
- ◆ la qualité des produits : les normes 9001 (Qualité) et 22000 (Sécurité Sanitaire des Produits) ;
- ◆ le Groupe applique les recommandations de la GRI (*Global Reporting Initiative*) pour la mise en œuvre et le suivi de ses indicateurs.

## Le reporting sociétal du Groupe

Le *reporting* sociétal du Groupe est rattaché au *reporting* social. Il porte sur l'ensemble des filiales de Pernod Ricard (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés) qui doivent renseigner leurs informations sociétales dans le *reporting* Social. Pour quelques entités, le déploiement du modèle S&R et les plans d'action associés sont gérés par une autre filiale. Ces entités n'ont pas à renseigner les informations sociétales dans le système de *reporting* du Groupe, les filiales en question incluant leurs données dans leur *reporting*.

## Responsabiliser les collaborateurs

### LES FEMMES ET LES HOMMES QUI FONT PERNOD RICARD

#### Un modèle d'organisation au service de la conquête du leadership

L'exercice 2015/16 représente la première année fiscale complète de mise en action de la nouvelle organisation du Groupe, issue du déploiement du projet d'efficacité organisationnelle Allegro, lancé en 2013/14.

Pour rappel, le projet Allegro reposait sur trois grands principes : priorisation, simplification des processus et des structures et mutualisation des expertises et des ressources.

En 2012/13, avant le changement d'organisation, l'effectif du Groupe était de 18 972 collaborateurs. Il est de 18 578 collaborateurs à ce jour. Une partie des baisses d'effectifs mises en œuvre dans le cadre du projet ont été compensées par la croissance du Groupe dans certains pays tels que l'Inde et en Afrique.

Le principal changement d'organisation de l'exercice 2015/16 a été la simplification de la région Amérique se concentrant désormais sur les deux marchés d'Amérique du Nord - États-Unis et Canada. Cette nouvelle entité, représentée directement au Comité Exécutif, a

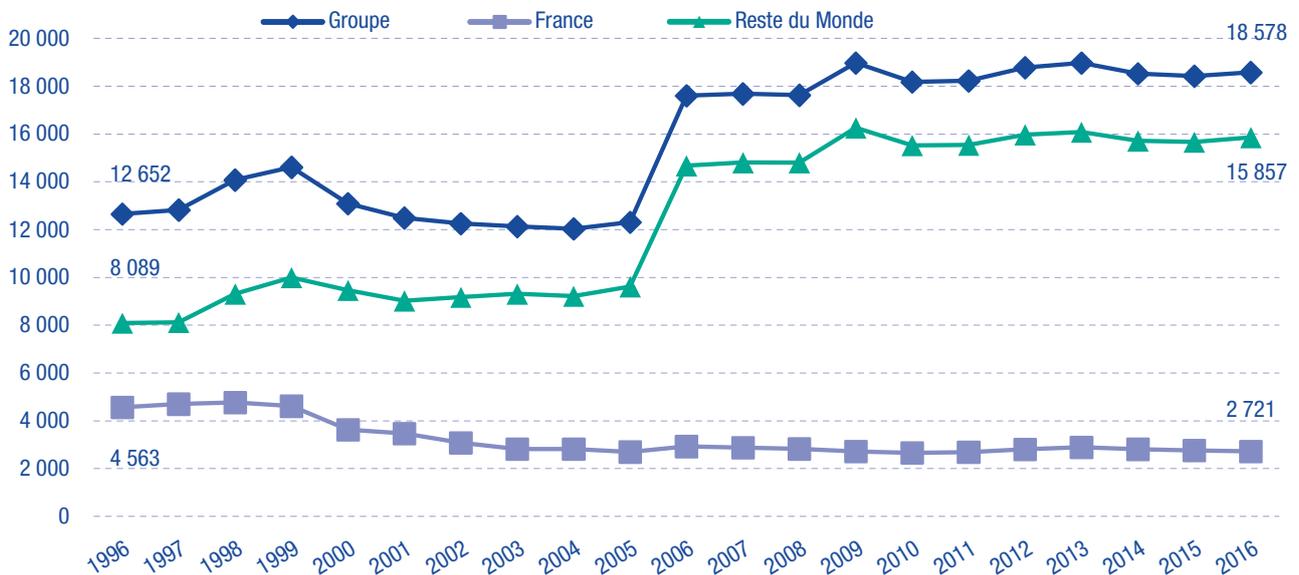
pour but de renforcer le focus mis sur le premier marché du Groupe, les États-Unis. De ce fait, deux nouvelles « Management Entities » ont été rattachées à Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa, qui devient Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America à compter de l'exercice prochain : l'une avec pour « Lead Market » le Mexique, regroupant la Colombie, le Venezuela et le Pérou et l'autre avec pour « Lead Market » le Brésil, regroupant l'Argentine, l'Uruguay et le Chili.

Enfin, une Direction Générale « Global Travel Retail » a été mise en place et directement rattachée au Siège. Ce rapprochement renforcera la coordination entre les trois zones actuelles de ce canal de distribution prioritaire « Travel Retail » (Europe, Amérique et Asie) et l'ensemble des équipes « Travel Retail » domestiques.

### CARTOGRAPHIE DES EFFECTIFS

Le profil social de Pernod Ricard est obtenu chaque année grâce aux contributions des filiales, dans le cadre du reporting social du Groupe. Afin d'optimiser la transparence et la fiabilité des données sociales communiquées, le Groupe fait procéder depuis l'exercice 2009/10 à la vérification de ses données par ses Commissaires aux Comptes. La liste des données vérifiées est contenue dans le rapport d'examen des Commissaires aux Comptes qui figure en page 91.

#### Évolution des effectifs dans le monde au 30 juin



La population du Groupe a connu une croissance d'environ 50 % en 20 ans, symbolisant à travers son évolution les ambitions mondiales

du Groupe via notamment des opérations de croissance externe et la pertinence de son modèle économique décentralisé.

## Effectifs moyens par zone géographique

	2013/14		2014/15		2015/16	
	Effectif annuel moyen		Effectif annuel moyen		Effectif annuel moyen	
Groupe	18 596	100 %	18 232	100 %	18 237	100 %
Europe & Afrique	9 834	53 %	9 775	54 %	9 750	54 %
<i>France</i>	2 820	15 %	2 745	15 %	2 700	15 %
<i>Europe &amp; Afrique hors France</i>	7 013	38 %	7 031	39 %	7 050	39 %
Amerique	4 050	22 %	3 785	21 %	3 689	20 %
Asie-Pacifique	4 713	25 %	4 672	25 %	4 798	26 %

Les effectifs moyens sont stables par rapport à l'année dernière.

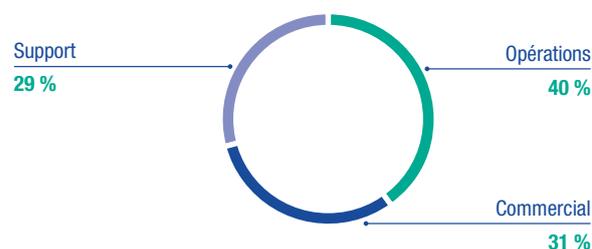
Le Groupe est fortement présent à l'international, au travers de ses filiales implantées dans 85 pays environ : 54 % des collaborateurs sont basés en Europe et Afrique, 20 % en Amérique et 26 % dans la zone Asie-Pacifique (incluant l'activité Vins du Groupe). Cette diversité contribue à la performance du Groupe et reflète sa capacité et son souhait d'intégrer des collaborateurs de cultures différentes. Les effectifs basés en France, berceau de Pernod Ricard, représentent 15 % de l'ensemble des effectifs du Groupe.

Les principales variations d'effectifs par rapport à l'exercice précédent sont :

- ◆ hausse en Asie (croissance des effectifs opérationnels en Inde) ;
- ◆ hausse en Afrique (croissance du réseau commercial en Afrique subsaharienne) - effectifs inclus à la zone Europe & Afrique ;
- ◆ baisse en Amérique (réduction des effectifs au Mexique suite à la fermeture d'une usine, fermeture du Siège de la région Amérique) ;
- ◆ stabilité en Europe, où les mouvements s'équilibrent (baisse des effectifs en France, suite à la mutualisation des fonctions supports de Pernod et Ricard, croissance des effectifs au sein de Irish Distillers Ltd) ;
- ◆ stabilité des effectifs de l'activité Vins hors effets mécaniques de transfert d'entité ci-dessous.

Les activités de production, de vignobles et les fonctions supports de l'entité Mumm Napa, situées en Californie aux États-Unis, ont été rattachées à Pernod Ricard Winemakers entraînant une baisse des effectifs pour la région Amérique et une hausse pour l'activité Vins, au sein de la zone Asie-Pacifique.

## Effectifs moyens par secteur d'activité

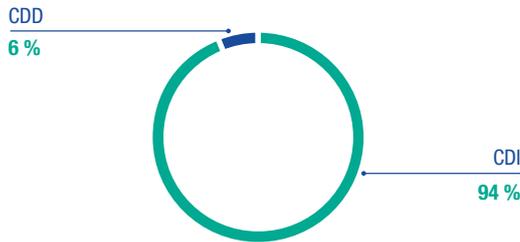


40 % des effectifs de Pernod Ricard évoluent au sein des Opérations, c'est-à-dire au cœur de l'activité de production, depuis les distilleries, et activités viticoles, jusqu'au stockage pour vieillissement en passant par les sites d'embouteillage, et de logistique : achats, *supply chain*, centres logistiques, QSE – (Qualité, Sécurité, Environnement) et recherche et développement.

La fonction commerciale représente également une part importante des effectifs, soit 31 % des collaborateurs. Le Groupe met le consommateur au centre de ses préoccupations. Favoriser la proximité avec ses consommateurs passe par un renforcement des liens entre fonctions commerciales et fonctions marketing dans le Groupe, symbolisé au Siège par l'équipe transverse *Global Business Development*.

29 % des effectifs travaillent au support des activités opérations et commerciales du Groupe (marketing, communication, ressources humaines, juridique, système d'information, finance, S&R et affaires publiques).

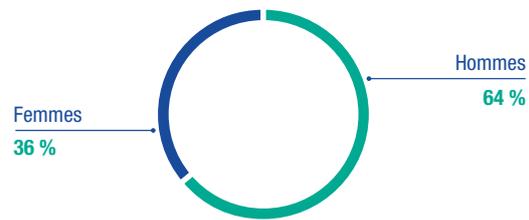
### Effectifs au 30 juin par type de contrat



Le Groupe privilégie les contrats à durée indéterminée (CDI) ainsi que la mobilité interne, témoignant sa volonté de s'engager durablement avec ses collaborateurs et de leur garantir une situation stable.

La part des contrats à durée déterminée (CDD) reste stable à long terme.

### Effectifs au 30 juin par genre



La part des femmes dans le Groupe représente plus du tiers de l'effectif Pernod Ricard. En 2015/16, la part des recrutements externes féminins a été de 42 %. La proportion plus importante d'hommes par rapport à celle des femmes s'explique notamment par la présence importante du Groupe dans des pays où le marché du travail est particulièrement masculin, en Inde par exemple où les hommes représentent plus de 90 % des effectifs.

Dans la population managériale, la part des femmes est en augmentation constante depuis cinq ans : 34 % des managers sont en effet des femmes contre 29 % en 2011. Par ailleurs, Pernod Ricard s'est donné pour objectif que plus de 50 % des recrutements externes concernant les 500 postes les plus élevés du Groupe soient pourvus par des femmes. Sur l'exercice, cette proportion a été respectée une nouvelle fois.

### Effectifs moyens en contrat à durée déterminée par fonction

Distillerie, vieillissement, assemblage, vinification	192
Embouteillage Vins & Spiritueux	94
Viticulture	152
Production/industriel (autres)	95
Commercial	168
Support	267
<b>TOTAL CDD</b>	<b>968</b>

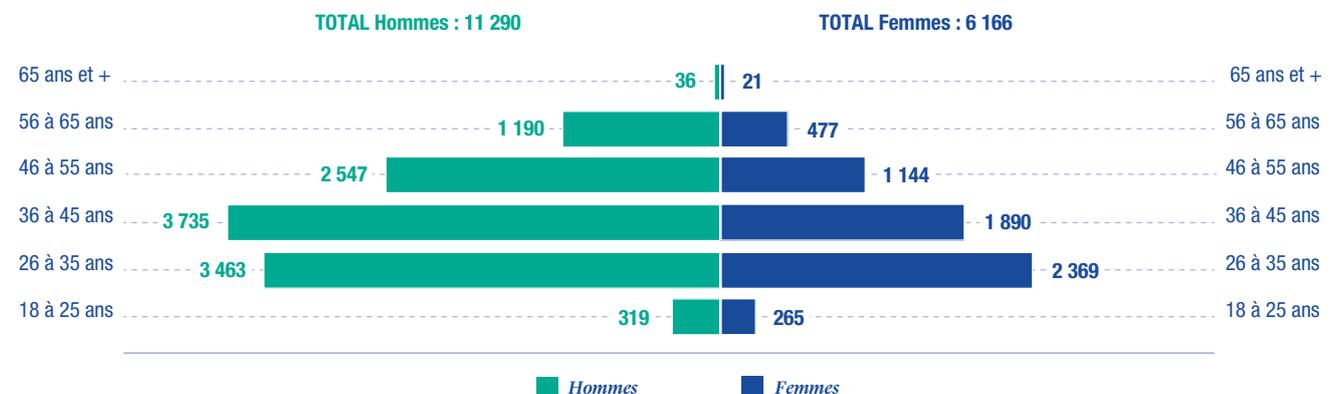
Les principaux motifs de recours aux CDD sont l'accroissement temporaire d'activité en production (distillation, embouteillage, vendanges), le renforcement des équipes commerciales au moment des fêtes, et le soutien aux équipes support dans le cadre de projets ou de remplacements pour absences (congés maternité, congés sabbatiques, etc.).

Les durées des CDD varient beaucoup selon les motifs de recours, de quelques semaines pour les vendanges et opérations commerciales à plusieurs mois pour des remplacements.

Les ruptures de CDD avant terme sont très rares.

Les principaux motifs de fin de CDD sont l'échéance du terme prévu au contrat, ou la transformation dudit CDD en CDI.

### Âge et ancienneté moyens de l'effectif fin de période en CDI

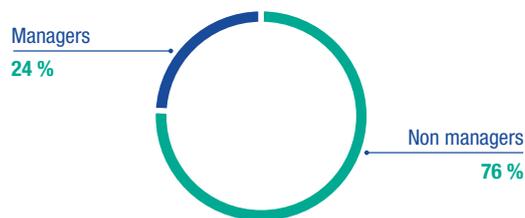


L'âge moyen des collaborateurs du Groupe en CDI est de 41 ans. En France, l'âge moyen est de 43 ans.

L'ancienneté moyenne des collaborateurs en CDI dans le Groupe est de 10 ans. En France, l'ancienneté moyenne est de 15 ans.

Ces chiffres sont stables par rapport à la période précédente.

### Répartition des effectifs moyens du Groupe par catégorie



À l'échelle mondiale, 24 % des effectifs ont un rôle de « manager » (définition interne : notions d'autonomie, de responsabilité et de niveau stratégique du poste du collaborateur).

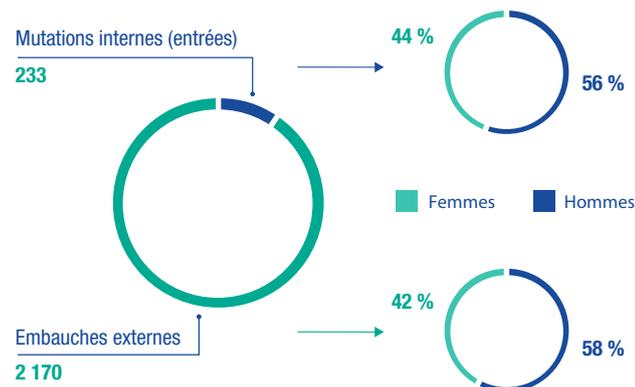
### Répartition des effectifs moyens en France par catégorie



Sur les 2 700 collaborateurs (effectifs moyens) en France, 64 % sont ouvriers, employés ou agents de maîtrise et 36 % sont cadres.

### Recrutement

#### Répartition des postes pourvus sur l'exercice 2015/16

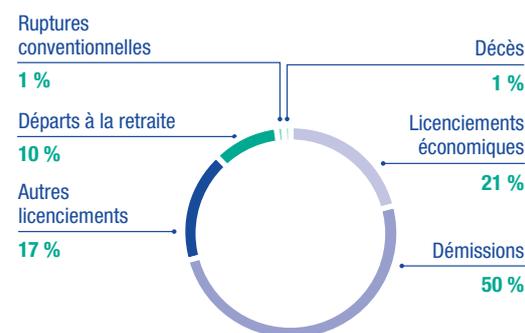


Le nombre de postes pourvus via des mouvements interfiliales a été de 233 cette année, et représente environ 10 % des entrées en CDI enregistrées sur la période. 2 170 recrutements externes en contrats à durée indéterminée ont été recensés sur la période, soit une hausse d'environ 5 %.

### Favoriser l'emploi et l'insertion des jeunes

Le Groupe a renforcé sa politique d'intégration et d'insertion professionnelle des jeunes au niveau global dans un objectif de partage de compétences et de transmission. Outre la formation dispensée, notamment en France auprès des étudiants à travers des stages conventionnés et alternances dans des filières et fonctions variées, le Groupe mène une politique ambitieuse de recrutement et de développement des jeunes diplômés par le biais de VIE (Volontariat International en Entreprise) et nombreux Programmes *Graduates* internationaux. Ces programmes offrent la possibilité à des étudiants de tous pays de partir en mission de 12 à 24 mois à l'international dans l'une des filiales du Groupe. Ainsi, le Groupe compte aujourd'hui cinq Programmes *Graduates* : *Jameson International Graduate Programme*, *Chivas International Graduate Programme*, *Pernod Ricard Asia Regional Management Trainee Programme*, *Pernod Ricard Winemakers Graduate Programme* et le programme d'Ambassadeurs Martell Mumm Perrier-Jouët créé cette année. Environ 150 jeunes diplômés ont participé à ces différents programmes au cours de l'année.

### Sorties du personnel par motif (salariés en CDI)



Le nombre des sorties du Groupe est en légère baisse par rapport à l'année dernière (2 078 en 2015/16 contre 2 140 en 2014/15), baisse principalement due à la diminution de 16 % du nombre de licenciements économiques. La part des licenciements pour motif économique parmi les motifs de sorties du Groupe est ainsi passée de 24 % à 21 % entre 2014/15 et 2015/16.

Les démissions constituent le premier motif de départ du Groupe (50 % des départs). Les départs individuels hors démissions (c'est-à-dire les licenciements pour motifs non économiques et les ruptures conventionnelles) ont diminué en 2015/16 : ils représentent 382 départs cette année (contre 435 en 2014/15), soit une baisse de 12 %.

### Rotation du personnel

	Démissions	Effectifs moyens CDI	Taux de départ volontaire (en %)
Managers	234	4 301	5,4 %
Non managers	804	12 967	6,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 038</b>	<b>17 268</b>	<b>6,0 %</b>

1 038 démissions ont été enregistrées sur l'exercice. Le taux de départ volontaire reste stable, il est de 6 % pour l'exercice 2015/16.

## ENGAGEMENT EN FAVEUR DU RESPECT DES DROITS HUMAINS

L'engagement de Pernod Ricard envers le respect des droits humains est profondément ancré dans son histoire et sa culture. Depuis sa création, le Groupe par ses actions et les actions de ses collaborateurs entend promouvoir le respect des hommes et des cultures.

Cet engagement se traduit par le soutien apporté au Pacte mondial des Nations Unies, signé par Patrick Ricard en 2003. Ces 10 principes, y compris ceux liés aux Droits de l'Homme, sont à la disposition des collaborateurs à tout moment sur le site Intranet du Groupe (les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence et à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme).

### Respect des Droits de l'Homme et prévention de leur violation

La Charte interne de Pernod Ricard fait mention de l'obligation pour les collaborateurs de respecter la loi, y compris les principes fondamentaux comme le respect des Droits de l'Homme. De plus, la politique de Pernod Ricard a été reprise dans « Les engagements de Pernod Ricard en faveur du développement durable ». Ces deux documents sont disponibles sur le site Internet institutionnel du Groupe ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)).

De par son organisation décentralisée, Pernod Ricard laisse à ses filiales la responsabilité d'appréhender, de respecter et de promouvoir localement le contenu de ses chartes. Par exemple, Chivas Brothers Limited a publié sur son site internet une déclaration « Slavery and Human Trafficking Statement » dans laquelle figure son engagement, sa politique ainsi que ses indicateurs clés de performance. Cette déclaration est faite en relation avec l'article 54 du Modern Slavery Act 2015 (<http://www.chivasspirit.com/media/488858/slaveryandhumantraffickingstatement.pdf>). Des équipes sont chargées, au niveau du Groupe, d'évaluer régulièrement ces principes (au travers d'audits internes et du soutien apporté aux initiatives locales liées au développement et à l'évaluation de l'implication de l'entreprise envers des pratiques éthiques).

Les visites de filiales effectuées par les équipes d'audits internes transversaux comprennent des éléments d'évaluation sociale, qui permettent de couvrir des sujets spécifiques aux Droits de l'Homme.

L'évaluation de performance des Directeurs Généraux intègre des aspects aussi bien sociaux que sociétaux et économiques. Dans chaque filiale, les objectifs pris en compte sont déclinés de manière spécifique.

### Respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective <sup>(1)</sup>

Pernod Ricard s'engage à faire respecter la liberté syndicale et le droit à la négociation collective dans « Les engagements de Pernod Ricard en faveur du développement durable ». Des informations complémentaires sont présentées dans le paragraphe « Relations sociales » de la sous-partie « Responsabiliser les collaborateurs » de la présente Partie.

### Non-discrimination <sup>(2)</sup>

Le respect du principe de non-discrimination est au fondement des pratiques de ressources humaines du Groupe notamment au niveau des activités de recrutement et de développement de carrière.

Pernod Ricard s'est officiellement engagé à lutter contre la discrimination. Les engagements de Pernod Ricard en faveur du développement durable. De plus, l'entreprise est signataire du Pacte mondial des Nations Unies et communique sur ce principe. En 2003, Pernod Ricard a également signé la « Charte de la diversité en entreprise », destinée à favoriser l'emploi des différentes composantes de la société française. Cette Charte interdit toute discrimination à l'embauche, durant la formation et dans le développement des carrières. La diversité est un enjeu stratégique majeur pour le Groupe, développé dans la sous-partie « Développement des collaborateurs et employabilité ».

Par ailleurs, sur la question du handicap, les filiales du Groupe se conforment aux obligations légales locales en la matière quand elles existent. Des efforts sont fournis chaque année pour développer l'insertion de travailleurs en situation de handicap et sensibiliser les équipes à cet égard. Au cours de l'exercice 2015/16, 17 filiales ont effectué des travaux de mise aux normes de leurs locaux en faveur des handicapés et 17 filiales ont investi dans du matériel adapté. 13 filiales du Groupe ont mené des actions de formation et/ou sensibilisation sur la problématique du handicap auprès des employés. D'autres mesures mises en place en 2015/16 sont la collaboration avec des établissements spécialisés (lancée dans 17 filiales), la participation aux forums dédiés (assurée par 4 filiales), la distribution des brochures d'information (au sein de 11 filiales). Parmi les filiales dans des pays où il est autorisé et possible de recenser cette information, on en compte une douzaine où des collaborateurs en situation de handicap ont été recrutés cette année.

### Élimination du travail forcé et abolition effective du travail des enfants <sup>(3)</sup>

Au même titre que pour lutter contre la discrimination, Pernod Ricard s'est engagé par le biais du Pacte mondial des Nations Unies à éliminer le travail forcé ou obligatoire et à abolir le travail des enfants, et dans la Charte Pernod Ricard, le Groupe s'engage à respecter les normes de l'Organisation Internationale du Travail. Pernod Ricard demande également à ses fournisseurs et sous-traitants de respecter ces principes (cf. sous-partie « L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R », page 71).

(1) En accord avec le principe 3 du Pacte mondial des Nations Unies « Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ».

(2) En accord avec le principe 6 du Pacte mondial des Nations Unies : « Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ».

(3) En accord avec les principes 4 et 5 du Pacte mondial des Nations Unies, respectivement « Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire » et « Abolition effective du travail des enfants ».

## DÉVELOPPEMENT DES COLLABORATEURS ET EMPLOYABILITÉ

### Culture du *leadership*

La culture du *leadership*, inhérente aux valeurs et à l'histoire de Pernod Ricard, est le moteur de sa performance. Afin d'en accélérer la promotion, le Groupe s'est attaché, depuis 2010, à créer et déployer des outils et processus communs à l'ensemble de ses filiales. Ainsi par exemple, le système de gestion des talents « iLead », – défini par un référentiel de compétences clés et formalisé par un outil d'évaluation – est opérationnel dans toutes les filiales du Groupe depuis 2012.

En complément de ce système de gestion des talents, le Groupe poursuit la mise en place de *Development Centers* visant à évaluer et développer les compétences de *leadership* des collaborateurs issus de l'ensemble des filiales du Groupe. Ces *Development Centers* sont organisés sur des sessions de deux jours au cours desquelles les participants prennent part à des entretiens individuels, réalisent des études de cas et bénéficient de sessions de *feedbacks* poussées. En amont de ces sessions, les participants prennent part à une évaluation à 360 degrés. Pour chaque collaborateur est ensuite défini un plan de développement individuel. Ce programme de développement d'un niveau avancé a été progressivement étendu à un plus grand nombre de collaborateurs car il joue un rôle clé dans l'identification et l'accompagnement des futurs *leaders*.

Pour soutenir le développement de ses talents et former ses futurs *leaders* tout en encourageant la diversité, le Groupe a créé Pernod Ricard University en 2011. Pernod Ricard University introduit en 2012 un cursus de développement du *leadership*, afin d'encourager le renforcement de ces compétences individuelles dans l'esprit du modèle de *leadership* du Groupe. Le cursus est aujourd'hui organisé en plusieurs programmes : « Mixers », pour les managers devant renforcer la dimension *leadership* par rapport à la dimension fonctionnelle dans leur rôle ; « Shakers », pour les *leaders* confirmés ayant le potentiel pour des rôles en Comité de direction (CODI) et/ou plus généralistes ; et l'offre devrait prochainement être complétée par l'introduction d'un troisième module « Blenders », à destination des 200 *top executives* du Groupe. En 2015/16, 90 collaborateurs ont participé au module « Mixers » et 31 au module « Shakers ».

Par ailleurs, Pernod Ricard et HEC Paris ont lancé en juin 2014, sur le campus d'HEC Paris, le certificat *Leadership* dans le cadre de la Chaire Pernod Ricard. Ce certificat, composé d'une centaine d'heures de cours et de conférences, est proposé aux étudiants de tous les programmes d'HEC Paris. Il traite de la relation entre capital humain et performance de l'entreprise autour d'une vision du *leadership* en harmonie avec la culture et les valeurs de Pernod Ricard.

### La diversité : un enjeu stratégique majeur pour le Groupe

Pernod Ricard a fait de la diversité un enjeu de *leadership*. La diversité est appréhendée comme un véritable levier de performance pour l'entreprise qui souhaite refléter la diversité de ses consommateurs. Par exemple, 92 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international, et une part croissante des consommateurs sont des femmes. Le Groupe s'est donc inscrit dans une démarche de construction d'un vivier de talents global afin de mieux refléter ces réalités au sein des équipes et au niveau du *top management*. L'objectif étant d'intégrer des expertises fortes sur les marchés clés, pour être au plus proche des consommateurs, et capturer les nouvelles opportunités de croissance.

C'est dans ce contexte qu'a été lancée l'initiative « Better Balance », qui vise en priorité à favoriser un meilleur équilibre des profils de Talents, avec un focus sur la nationalité, et la mixité. Le projet « Better Balance » est une initiative stratégique au sein de laquelle le Comité Exécutif s'investit pour à la fois sensibiliser les équipes dirigeantes, et déterminer un plan d'action global qui s'appliquera sur le long terme. Deux de ses membres sont les parrains officiels de ce projet. Cet engagement est soutenu par plusieurs initiatives globales, notamment les programmes de *mentoring*, de formation au *leadership*, les *Development Centers*, ou encore la mise en place de mesures de flexibilité dans toutes les filiales. Ces initiatives globales sont relayées par des programmes locaux spécifiques à chaque filiale. Aujourd'hui, la part des femmes au sein des Comités de Direction des filiales s'élève à 23,8 %.

- ◆ Chaque filiale s'est engagée à mettre en œuvre au moins une mesure de flexibilité au travail au cours de l'exercice
- ◆ Deux membres du Comex sont les parrains de l'initiative « Better Balance »

### Des outils et processus RH ambitieux

Les processus RH en vigueur chez Pernod Ricard tels que les parcours d'intégration, entretiens annuels de développement et d'évaluation de la performance, ou les sessions de formation, visent à favoriser le développement personnel et professionnel des collaborateurs. À titre d'exemple, le système de promotion des talents « iLead » présenté précédemment fait partie des outils communs à l'ensemble du Groupe. Complété par la revue des cadres et les plans de succession concernant les postes clés du Groupe, cet outil constitue un dispositif essentiel pour repérer et sélectionner les futurs *leaders*. L'ensemble de ces processus et outils sont consultables sur l'Intranet RH du Groupe, et donc diffusés de façon transparente à l'ensemble des collaborateurs dans le monde. Ces outils et processus font l'objet d'améliorations continues.

Afin de mesurer l'efficacité de sa politique RH sur l'engagement des employés, Pernod Ricard a invité en juin 2015 l'ensemble de ses collaborateurs dans le monde à participer à l'enquête d'engagement « iSay », troisième édition de l'enquête conduite en 2011 et 2013, réalisée avec un cabinet indépendant 84 %. Des salariés ont répondu à un questionnaire disponible en 35 langues et constitué d'un peu plus de 100 questions identiques à celles des deux éditions antérieures afin de pouvoir observer leur progression.

Il en ressort un niveau d'engagement de 87 %, dépassant significativement celui des entreprises du secteur « Fast Moving Consumer Goods ». Malgré un environnement macro-économique pourtant tendu et compte tenu de l'important processus de transformation initié par le Groupe au cours de l'année 2014, il s'agit d'une performance exceptionnelle.

S'il existe des différences entre les filiales, les résultats du Groupe sont globalement stables par rapport à ceux, déjà très positifs, enregistrés en 2013. Ils font d'ailleurs apparaître des améliorations dans les domaines identifiés comme prioritaires il y a deux ans (« Management de proximité », « Évaluation de la performance » et « Soutien à l'innovation »), domaines dans lesquels le Groupe a mis en place des plans d'action spécifiques, comme il s'y était engagé. Les principaux domaines d'action à long terme restent l'« Efficacité Organisationnelle », le « Développement de Carrière » et la « Diversité ».

## La digitalisation des outils et processus RH : des pratiques RH innovantes

Dans une volonté d'amélioration continue, le Groupe poursuit une démarche de digitalisation de certains de ses outils et processus RH afin d'être en phase avec les enjeux digitaux. Cette digitalisation est à l'œuvre au travers de plusieurs initiatives.

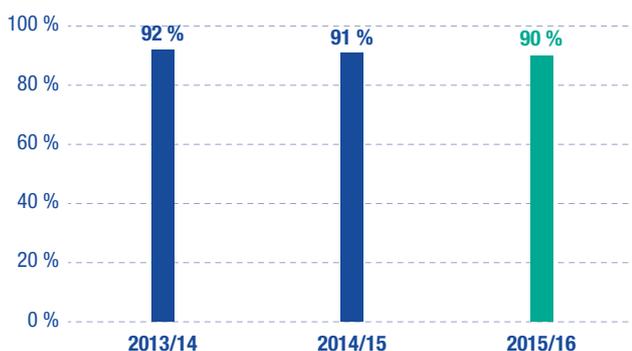
La digitalisation concerne tout d'abord certains aspects de la formation et du recrutement. Plusieurs programmes de formation en ligne à diffusion massive (en anglais MOOC – *Massive Open Online Course*) ont été lancés cette année par Pernod Ricard University à destination de l'ensemble des collaborateurs : « Code of Business Conduct », « Internal Control », « Crisis Management », « HR For HR », et « Digifit ». Ce dernier permet de se former aux fondamentaux du digital, et a touché près de 4 500 personnes dont 450 ont atteint le niveau « coach », le plus élevé sur l'ensemble du programme. Ces formations sont accessibles à travers le portail Groupe (MyPortal) et l'Intranet de Pernod Ricard University. Dans le domaine du recrutement, un nouvel outil innovant d'entretiens de présélection par vidéo différée a été mis en place.

Parallèlement à cela, le Groupe a créé plusieurs outils dédiés aux collaborateurs pour leur permettre de développer leur visibilité et devenir ambassadeur de Pernod Ricard sur les réseaux sociaux.

Le Groupe a également accru sa présence sur les réseaux sociaux. La communication sur le réseau professionnel LinkedIn est de plus en plus adaptée aux différentes filiales pour leur permettre de gagner en visibilité au niveau local. Enfin, cette année une page Facebook « Pernod Ricard Graduates » à destination des jeunes diplômés et centralisant l'ensemble des informations sur les différents *Graduate* programmes existants a été lancée au niveau Groupe.

## Entretiens annuels

### Évolution du taux d'entretiens annuels



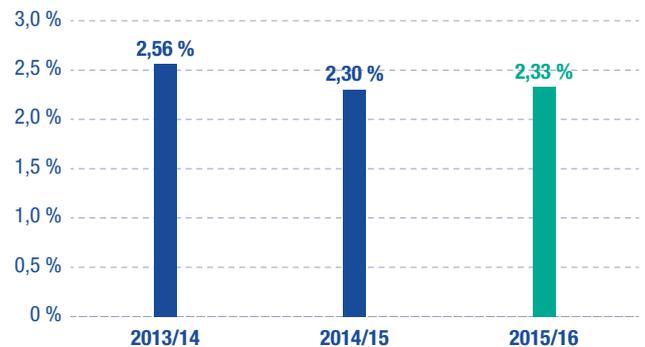
Pernod Ricard encourage la tenue d'entretiens annuels de performance et de développement de l'ensemble de ses collaborateurs en contrats à durée indéterminée (CDI). Le taux d'entretiens annuels est stable depuis trois ans : 90 % des collaborateurs en CDI présents au 30 juin ont bénéficié d'un entretien dans l'année. Les entretiens annuels garantissent un suivi personnalisé des collaborateurs, leur permettant ainsi de faire un point avec leur responsable hiérarchique sur le poste occupé, les compétences à développer, les objectifs passés et à venir, les mobilités professionnelles envisageables ainsi que les besoins en formation.

- ◆ Le taux d'entretien annuel est systématiquement supérieur à 85 %. Ces entretiens sont un élément central de la politique de gestion des Ressources Humaines du Groupe

## Formation

### Évolution de l'investissement formation dans le Groupe

(en pourcentage de la masse salariale)



Avec 429 589 heures de formation cette année, le Groupe a pu proposer des actions de formation à 15 399 de ses collaborateurs en CDI et CDD, représentant environ 84 % de l'effectif moyen global. Ce chiffre, est en hausse de 6,4 points par rapport à l'exercice précédent.

Les collaborateurs formés ont pu bénéficier, en moyenne, de 28 heures de formation. Le Groupe poursuit donc sa politique de développement axée sur la formation des collaborateurs.

L'objectif des programmes de formation est d'adapter les compétences des collaborateurs aux besoins de leur poste actuel et de les préparer à leurs prochaines missions.

- ◆ Chaque année, plus de 75 % des collaborateurs du Groupe bénéficient d'une formation. Cette année, ce pourcentage a quasiment atteint 85 %. Pernod Ricard a en effet à cœur de développer l'employabilité de tous ses collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle

Pernod Ricard a développé des programmes visant à développer les compétences de ses collaborateurs, qu'elles soient comportementales (management, et surtout *leadership*), ou fonctionnelles (marketing, finance, commercial, industriel, communication, juridique, S&R et affaires publiques) via Pernod Ricard University.

Environ 600 talents ont ainsi participé à une trentaine de programmes en anglais pour la plupart, mais aussi en français et en espagnol. Par ailleurs, comme vu précédemment, Pernod Ricard University a lancé plusieurs MOOCs cette année dont le format permet d'atteindre un grand nombre de collaborateurs sur des sujets importants devant être maîtrisés.

En juillet 2015, le Groupe a inauguré les premières étapes de la construction du campus de Pernod Ricard University à La Voisine (en France), qui ouvrira ses portes au printemps 2017. Ce dernier disposera d'importantes infrastructures servant à l'organisation de nombreuses réunions et formations : un amphithéâtre de 55 places, un auditorium modulable de 350 places, de multiples salles de réunion et de sous-commission ainsi que 60 chambres individuelles. Le site devrait obtenir les certifications environnementales HQE (Haute Qualité Environnementale) et BREEAM (*Building Research Establishment's Environmental Assessment Method*). Les entreprises externes auront par ailleurs la possibilité de louer le campus pour leurs propres événements.

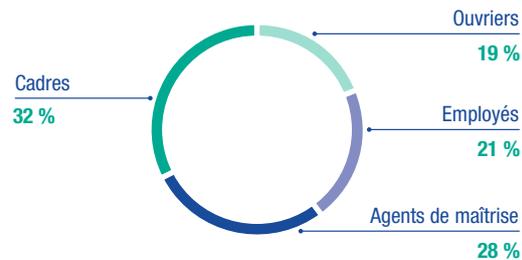
Pernod Ricard University a continué à accompagner dans leur travail le Youth Action Council (YAC), *think tank* exclusivement composé de collaborateurs de moins de 30 ans, fondé en 2013 et dont la mission est d'apporter au *Top Management* la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe. Divers projets ont été présentés par le YAC au *Top Management* du Groupe et seront très prochainement mis en œuvre. Les neuf membres du YAC ont bénéficié d'un programme de *mentoring* par des cadres supérieurs du Groupe. Neuf représentants du Pernod Ricard Youth Network (créé par le YAC) ont participé au sommet mondial « One Young World » qui s'est tenu à Bangkok au mois de novembre, et plus récemment, deux jeunes de la région Amérique ont assisté au sommet « Environment at Biosphere 2 » en Arizona.

### Évolution de l'investissement de formation en France

(en pourcentage de la masse salariale)



### Répartition des heures de formation en France par catégorie socioprofessionnelle



## BIEN-ÊTRE, PROTECTION SOCIALE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

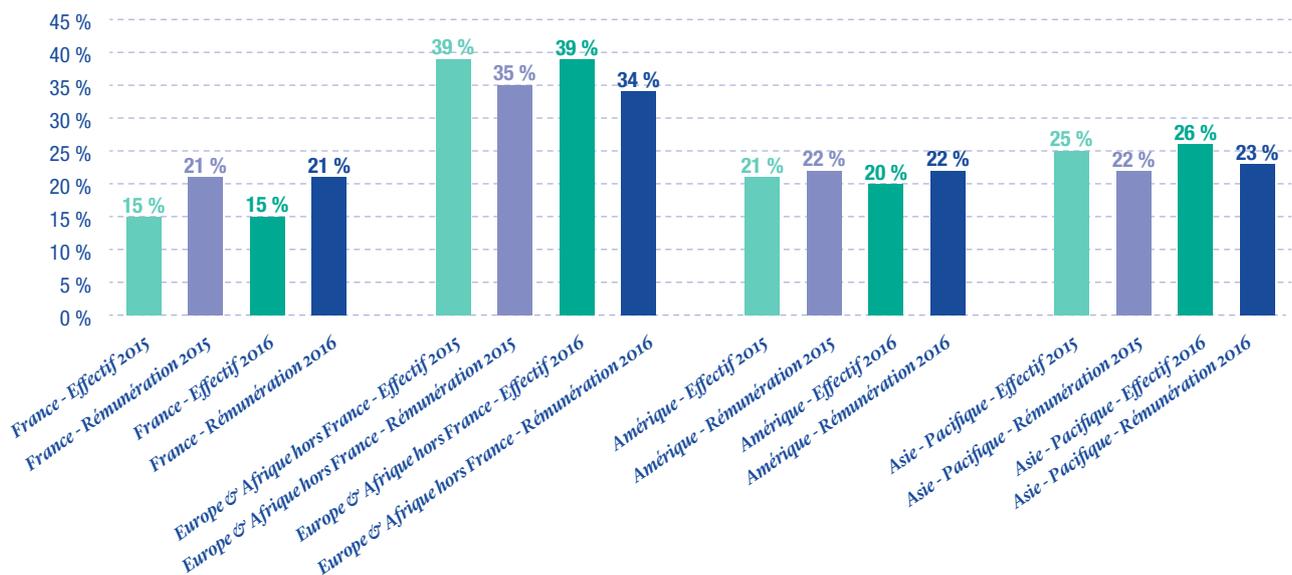
### Performance collective et individuelle

Directement héritée de son modèle économique fondé sur la décentralisation, la culture de Pernod Ricard incarne trois valeurs, l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Au quotidien, elle s'accompagne d'une attitude collective, génératrice d'engagement : la convivialité et l'esprit d'équipe, qui se traduisent par une simplicité dans les échanges et la reconnaissance des succès.

La performance est encouragée à travers le Groupe grâce à des politiques favorables d'intéressement et de participation. De plus, des politiques d'intéressement à long terme (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été attribuées à plus de 1 000 collaborateurs en 2015/16.

### Masse salariale et effectifs par zone géographique

Répartition des effectifs moyens et de la masse salariale par zone géographique pour la période de référence 2015/16



La France, berceau du Groupe, héberge plusieurs sièges sociaux, notamment celui du Groupe, représentant par conséquent un poids salarial plus significatif.

Le montant de la masse salariale figure en Note 3.5 – *Charges par nature* de la Partie 5 « Comptes consolidés annuels ».

La politique de rémunération du groupe Pernod Ricard est basée sur le principe d'organisation du Groupe : la décentralisation.

Chaque filiale gère localement sa politique tout en respectant un socle commun de règles : développer la culture de la performance, pratiquer des rémunérations compétitives au regard du marché local, mettre en place des structures de rémunération simples, compréhensibles et motivantes.

### Temps de travail

Au niveau du Groupe, la part des salariés exerçant leur activité à temps partiel est de 3,4 %.

Le nombre moyen d'heures théoriques travaillées par salarié en 2015/16 s'élève à environ 1 796. Le nombre d'heures théoriques travaillées par jour dans le Groupe est de 7,8 heures en moyenne et environ 230 jours travaillés par an (après exclusion des week-ends, des jours fériés, des périodes légales ou conventionnelles de congés annuels, des congés supplémentaires et des jours de compensation RTT – réduction du temps de travail).

### Santé et sécurité au travail (1)

Conformément aux engagements pris par le Groupe, l'ensemble des collaborateurs bénéficient d'une couverture prévoyance couvrant les risques majeurs (décès, invalidité) et 86 % bénéficient d'une couverture santé (la couverture sociale étant définie comme le régime obligatoire local complété ou non d'un régime d'entreprise).

Pernod Ricard s'est officiellement engagé sur les questions de santé et de sécurité dans sa Charte du développement durable (aujourd'hui « Les engagements de Pernod Ricard en faveur du développement durable »). Cet engagement s'applique à l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien de la Direction.

L'entreprise s'est dotée de moyens pour optimiser la santé et la sécurité au travail, notamment avec la mise en place de système de management de l'hygiène & sécurité dans les sites industriels et selon le référentiel OHSAS 18001. Aujourd'hui, 93 % des sites industriels sont certifiés selon ce référentiel.

De plus, Pernod Ricard a établi des principes clés en matière de gestion des conditions de travail qui définissent des exigences minimales à appliquer à l'ensemble de l'entreprise. Ces exigences qui vont de la formation de l'ensemble des collaborateurs jusqu'à la gestion de certains risques propres aux activités du Groupe sont auditées en interne.

Enfin depuis 2007, Pernod Ricard est signataire de la Charte européenne de sécurité routière, une initiative de la Communauté européenne.

- ◆ L'ensemble des collaborateurs du Groupe bénéficient d'une couverture de prévoyance couvrant les risques majeurs

### Accidents du travail dans le Groupe

	2013/14	2014/15	2015/16
Nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail	211	195	181
Taux de fréquence	6	6	6
Taux de gravité	0,12	0,12	0,15

Les accidents de trajet sont inclus dans le nombre d'accidents et intégrés dans le calcul des taux de fréquence et de gravité.

(1) En accord avec le principe 1 du Pacte mondial des Nations Unies « Promouvoir et Respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ».

(2) En accord avec le principe 3 du Pacte mondial des Nations Unies « Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ».

Dans le cadre de la loi Grenelle 2, ces indicateurs sont calculés de la façon suivante :

- ◆ taux de fréquence : nombre d'accidents avec arrêt de travail supérieur à un jour, survenus au cours d'une période de 12 mois par million d'heures de travail ;
- ◆ taux de gravité : nombre de journées indemnisées pour 1 000 heures travaillées, le nombre de journées perdues par incapacité temporaire pour 1 000 heures travaillées.

Le taux de fréquence et le taux de gravité ne prennent pas en compte le nombre d'accidents de travail des intérimaires et des prestataires extérieurs.

### Absentéisme

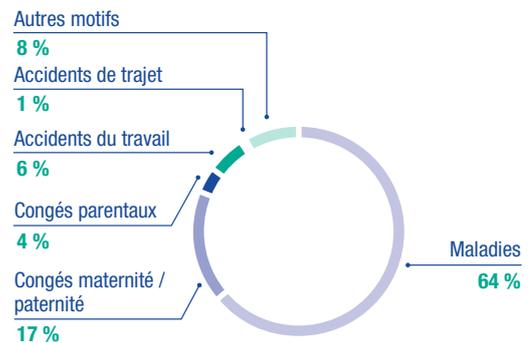
#### Taux d'absentéisme dans le Groupe

	2013/14	2014/15	2015/16
Taux d'absentéisme	3,42 %	3,60 %	3,59 %

Les maladies professionnelles sont incluses dans les maladies pour le calcul du taux d'absentéisme. Une maladie est dite professionnelle si elle est la conséquence de l'exposition d'un employé à un risque physique, chimique, biologique ou résulte des conditions dans lesquelles il exerce son activité professionnelle.

#### Répartition des motifs d'absentéisme en France sur l'exercice 2015/16

(en pourcentage)



## RELATIONS SOCIALES

### Dialogue social (2)

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut le respect de la liberté d'association. Il est de plus convaincu de l'importance d'un environnement professionnel qui optimise les conditions de travail. Pernod Ricard consacre ainsi un pan de son reporting social Groupe au dialogue social.

Le Groupe, dont plus de 50 % des effectifs sont basés en Europe, cible particulièrement ses actions auprès des syndicats européens, au travers du Comité européen. Celui-ci rassemble un ou plusieurs représentants de chaque filiale implantée en Europe et dont l'effectif est supérieur à 50 employés.

Le Comité européen se réunit chaque année trois journées, dont une de formation spécifique proposée à l'ensemble des 24 représentants syndicaux. Cette année, l'accent a été mis sur la communication et la gestion des situations difficiles en tant que représentant du personnel par rapport au reste des salariés.

Dans un souci de partage d'informations, une brochure en ligne résume chaque année le contenu de la réunion annuelle et est mise à disposition de tous les collaborateurs européens du Groupe.

Le renouvellement du Comité européen en novembre 2014 a permis l'élection d'un Comité restreint se réunissant au minimum une fois par an et composé de cinq membres de cinq pays différents, élus par leurs pairs. Le Comité restreint peut réagir, de sa propre initiative, à toute mesure sociale susceptible d'être prise en Europe, impliquant au moins deux pays européens dans lesquels des équipes de Pernod Ricard sont implantées.

La réunion de novembre 2015 a permis de faire un nouveau bilan au Comité européen de l'application de l'accord européen portant sur la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise conclu en janvier 2014, entre Pernod Ricard et l'EFFAT (European Federation for Food, Agriculture and Tourism Trade Union). Les délégués se sont également vu présenter les résultats de l'enquête d'engagement interne « iSay ».

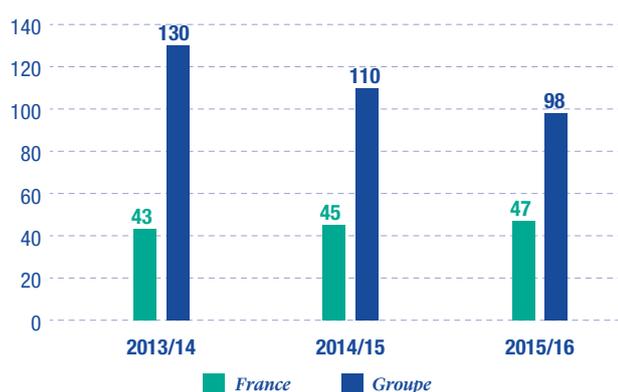
En outre, à l'horizon 2020, Pernod Ricard s'engage à étendre les principes de l'accord dans toutes ses filiales à travers le monde. Ceux-ci seront regroupés dans une liste d'objectifs partagés entre les différentes filiales du Groupe, reprenant les grands thèmes S&R énoncés dans ce document de référence.

À l'échelle de la France, le Comité de groupe France se réunit une fois par an. Il regroupe des représentants du personnel désignés par les organisations syndicales les plus représentatives dans les filiales françaises. Une revue de l'activité du Groupe est notamment réalisée au cours des réunions du Comité de groupe France, ainsi qu'une analyse de l'emploi et de son évolution pour l'année à venir.

Le Comité de groupe ainsi que le Comité européen sont présidés par le Président-Directeur du Groupe, Alexandre Ricard et animés par la Direction des Ressources humaines permettant ainsi de garantir la qualité des échanges.

## Accords d'entreprise <sup>(1)</sup>

### Évolution du nombre d'accords d'entreprise signés



Chaque année, une centaine d'accords sont signés par les filiales avec les différents partenaires sociaux dans le monde, de cette manière le Groupe favorise l'enrichissement du dialogue social. Le nombre d'accords signés dépend notamment des évolutions des différentes législations locales.

24 filiales du Groupe (comptant pour 34 % des effectifs du Groupe) ont signé au moins un accord d'entreprise dans l'année.

Nombreux sont les accords signés sur la rémunération et le partage des profits : 27 accords en 2015/16, en France, Afrique, Italie, Bulgarie,

Pologne, République tchèque, Suède, Finlande, Irlande, Brésil, Argentine, Uruguay, Corée du Sud, Vietnam, Australie et Nouvelle-Zélande. Hors France, les négociations ont porté par exemple sur la prévoyance collective (Afrique, Belgique, Italie, Bulgarie, Pologne, République tchèque, Finlande, Brésil, Uruguay, Corée du Sud et Vietnam) et sur la santé et la sécurité au travail (Afrique, Belgique, Bulgarie, République tchèque, Suède, Brésil, Cuba, Nouvelle-Zélande).

En France, 47 accords d'entreprise ont été signés par les filiales du Groupe en 2015/16, ceux-ci portant sur des thèmes comme l'intéressement, les rémunérations, santé et sécurité au travail, la prévoyance collective, l'égalité professionnelle, l'emploi des seniors et le handicap.

Au total, des syndicats de représentation du personnel sont présents dans 36 % des entités du Groupe. Des instances de représentation du personnel non syndiquées sont également recensées dans la majorité des filiales du Groupe. 45 filiales ont également indiqué que des réunions régulières avaient été organisées pendant l'année entre l'ensemble des collaborateurs et la Direction afin de traiter de différents sujets *Business* ou organisationnels.

## NOTE MÉTHODOLOGIQUE DES INDICATEURS SOCIAUX

### Outils utilisés

Le progiciel de consolidation financière *Hyperion Financial Management* (HFM) a été utilisé pour collecter et traiter les données sociales de l'exercice 2015/16 remontées par les entités locales. Le contrôle s'effectue en combinant le progiciel HFM et l'outil de restitution des données *Smart View*, éditeur de requêtes.

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des effectifs sur la période considérée.

Dès lors qu'une société entre dans le périmètre du Groupe dans la période considérée, ses données sociales sont intégrées à hauteur de 100 %, quel que soit le pourcentage de détention de capital par Pernod Ricard et à condition que le Groupe en ait le contrôle.

En toute fin d'année fiscale, la liste des entités du *reporting* social du Groupe est comparée avec celle du *reporting* financier pour s'assurer qu'elle soit complète.

### Périmètre de restitution des données

Les données sociales et leurs niveaux de détail sont restitués sur un périmètre qui a été légèrement modifié par rapport à celui de 2014/15 :

- ◆ en France, la Société des Produits d'Armagnac (SPA) est rattachée à Martell Mumm Perrier-Jouët et l'entité Lina 17 (Kangaroo Fund) a été créée, la remontée de ses données est effectuée par le Siège ;
- ◆ En Europe, PR Mozambique a été ajouté au périmètre. La société Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque Monkey 47 sera intégrée sur l'exercice 2016/17 s'agissant d'une opération intervenue au cours de l'exercice ;
- ◆ en Asie, aucun changement n'est à noter pour l'exercice 2015/16 ;
- ◆ dans la zone Pacifique, correspondant aux activités Vins du Groupe, une nouvelle entité Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa située en Californie a été mise en place, regroupant les activités de production, de vignobles et les fonctions supports. Les fonctions commerciales du site sont quant à elles intégrées au *reporting* de l'entité Pernod Ricard USA dans la zone Amérique.

(1) En accord avec le principe 3 du Pacte mondial des Nations Unies « Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective ».

La zone Asie-Pacifique regroupe le réseau de distribution de l'Asie et l'activité des Vins du Groupe, qui inclut également les filiales Pernod Ricard Winemakers Spain, basée en Espagne, Pernod Ricard Winemakers Kenwood et Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa, basées aux États-Unis.

Les activités africaines de Pernod Ricard sont pilotées par la zone Europe, Moyen-Orient et Afrique de Pernod Ricard et les données afférentes sont donc regroupées sous cette zone.

Les indicateurs du *reporting* social sont choisis de manière à fournir au Groupe une vision fidèle et représentative de sa présence dans le monde. Les données recueillies permettent à Pernod Ricard d'être toujours plus socialement responsable vis-à-vis de ses employés à travers le monde. Ces indicateurs sont majoritairement renseignés pour un périmètre mondial. Toutefois, pour certains d'entre eux, tels que le taux d'absentéisme incluant les congés maternité, paternité et parentaux, difficilement reconnus de façon uniforme à l'échelle mondiale, il a été préféré une analyse distincte sur deux périmètres : France et Monde.

Cette méthodologie, bien que permettant une déclinaison des données par zone géographique, présente des limites du fait de l'absence de définitions reconnues au niveau local ou international de certains indicateurs, comme les catégories socioprofessionnelles. La catégorisation socioprofessionnelle est une notion purement française et difficile à appréhender pour les entités du groupe Pernod Ricard implantées dans d'autres pays. Dans un souci de fiabilité accrue des données, le Groupe a renforcé cette notion en conservant les quatre catégories pour le périmètre France (cadres, agents de maîtrise, ouvriers, employés) et en allouant deux catégories pour le périmètre Monde : managers (cadres) et non-managers (agents de maîtrise, ouvriers, employés). La définition de ces catégories a été explicitement communiquée aux entités du Groupe.

Les sollicitations des filiales sur leurs indicateurs sociaux sont guidées par plusieurs textes de référence dont Pernod Ricard s'inspire : la liste d'information exigée par la loi Grenelle 2, formulant une liste d'indicateurs auxquels Pernod Ricard est soumis de manière obligatoire depuis l'exercice 2012/13 (conformément à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce), de même que la norme ISO 26000 ont ainsi pu fournir un cadre de travail.

## Méthode de consolidation des indicateurs

Après avoir été saisies par les entités, les données sont collectées au niveau *management entity* puis au niveau Région ou Marque pour être ensuite transmises au Siège. À chaque palier, les données font l'objet d'un traitement et d'une consolidation suivant une procédure et des critères clairement définis. Chaque entité collectant et intégrant ses données est responsable des indicateurs fournis et certifie ses données ainsi que leur contrôle.

Ce contrôle est facilité par l'existence de vérifications automatiques dans l'outil de saisie des données, appelé *Shuttle*, et dans les documents de consolidation communiqués aux Régions ou Marques ainsi que dans l'outil de consolidation HFM. Il s'agit entre autres de contrôles de cohérence par rapport aux années précédentes et par rapport aux indicateurs entre eux, dans un souci commun de fiabilité des données entre Filiales, Régions ou Marques et Groupe.

Une fois l'ensemble des données collectées, le Siège effectue un contrôle global de celles-ci et garantit ainsi l'exactitude et la cohérence de l'ensemble. En cas de problème de cohérence ou d'erreur constatés, le Siège rouvre l'accès au chargement des données à la Région ou à la Marque qui peuvent alors changer les données de leurs filiales.

Pour fiabiliser le processus de *reporting*, un glossaire est réactualisé chaque année en français et en anglais, incluant des définitions précises

de chaque indicateur, illustrées par des cas concrets. Les modifications apportées par rapport à l'année précédente sont surlignées. Les mises à jour résultent des diverses contributions des filiales lors de la remontée des données, des retours des auditeurs et de la relecture approfondie dudit glossaire. Un guide utilisateur de l'outil est aussi mis à disposition des contributeurs. Des contrôles de cohérence automatiques, dont certains bloquants, existent également depuis 2010.

Engagé dans un processus d'amélioration continue sur la collecte et l'analyse de ses données sociales, le groupe Pernod Ricard fait évoluer chaque année le glossaire et le guide utilisateur en fonction des besoins et des évolutions du Groupe.

En 2016, des formations internes ont été dispensées aux utilisateurs clés au niveau des Régions pour rappeler les principes du *reporting* social et former aux outils utilisés.

## Précisions complémentaires

Les détails des fonctions du *reporting* social (marketing, opérations, finance, etc.) ont été légèrement modifiés cette année en vue de l'alignement avec celles utilisées par le département finance, permettant ainsi de favoriser la cohérence des différents *reportings* du Groupe.

Un nouvel indicateur relatif aux entrées et sorties de CDD est en cours de fiabilisation. Il devrait être publié l'année prochaine.

Les entrées et sorties, l'âge et l'ancienneté sont calculés sur la base des effectifs CDI (contrat à durée indéterminée).

Les effectifs moyens sont calculés en termes d'équivalents temps plein, sans prise en compte des absences possibles des employés (courte ou longue durée).

La règle de comptabilisation des expatriés et détachés a été précisée en 2015 : la filiale qui supporte le coût, ou la majorité du coût d'un expatrié ou détaché, le compte dans ses effectifs ; c'est notamment le cas lorsque les coûts salariaux lui sont refacturés par une autre filiale. C'est également le cas pour les *Brand Ambassadors* et *Brand Promoters*.

Les collaborateurs de Pernod Ricard China sont comptabilisés dans les effectifs en CDI. Même si les contrats de travail chinois comportent une durée légale et ne sont transformés en CDI qu'après plusieurs années, Pernod Ricard considère ces personnels comme des effectifs CDI compte tenu des spécificités de la législation sociale de la Chine. La même règle est appliquée depuis cette année aux collaborateurs de Pernod Ricard Minsk en raison des spécificités locales en matière de législation du travail, la notion de contrat à durée déterminée n'existant pas en Biélorussie.

Les contrats en alternance (contrats d'apprentissage et contrats de professionnalisation) ne sont pas comptés dans les CDD, au même titre que les stages, les intérim et les VIE.

Les congés maternité/paternité/parentaux sont inclus dans le calcul du taux d'absentéisme.

Le temps de travail, le taux d'absentéisme, les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail sont calculés sur la base du nombre d'heures ou de jours théoriques travaillés par an et en jours ouvrés.

Les accidents de trajet sont inclus dans le nombre d'accidents et intégrés dans le calcul des taux de fréquence et de gravité.

Seules les heures de formation réellement effectuées par les collaborateurs sont comptabilisées, aussi bien les heures en présentiel que les heures en *e-learning*. Elles sont toutes incluses dans un même indicateur. Quel que soit le nombre de formations suivies par un collaborateur, celui-ci n'est comptabilisé qu'une seule fois en tant que bénéficiaire de formations.

## Promouvoir la consommation responsable

Conformément à l'ambition énoncée dans sa signature « Créateurs de convivialité », Pernod Ricard s'engage pleinement à promouvoir la consommation responsable et la convivialité.

Pour que la consommation de nos produits soit une expérience agréable et sans danger, Pernod Ricard encourage une consommation modérée d'alcool et lutte contre la consommation inappropriée grâce à des campagnes de sensibilisation et d'éducation, menées individuellement ou en partenariat avec d'autres membres de notre industrie, des organisations à but non lucratif et les autorités publiques. Le Groupe a également défini en interne des critères stricts en matière de marketing responsable à travers son Code sur les communications commerciales.

### IMPACTS SOCIÉTAUX DES PRODUITS ET SERVICES DE L'ENTREPRISE <sup>(1)</sup>

#### Sécurité sanitaire des produits (fabrication et consommation)

Pernod Ricard entend fournir à ses clients des produits de la plus haute qualité, et accorde à ce titre une importance particulière à la sécurité du consommateur en matière de santé. Cela se traduit par un engagement fort vis-à-vis de la prévention des risques liés à une consommation inappropriée de l'alcool, mais également par une politique rigoureuse en matière de sécurité sanitaire lors de l'élaboration des produits.

La maîtrise de la qualité sanitaire des produits repose sur la mise en œuvre de la méthode *Hazard analysis critical control point* (HACCP) qui vise à identifier tous les points à risques potentiels du processus de fabrication, et à les mettre sous contrôle par des mesures préventives appropriées. Bien que les Vins & Spiritueux soient peu sujets à risques en matière de sécurité sanitaire comparés à d'autres agro-industries, Pernod Ricard a décidé de procéder à la certification progressive de ses sites selon la norme ISO 22000 « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires ». Au 30 juin 2016, 89 % des sites d'embouteillage sont certifiés, ce qui représente 100 % du volume produit, et couvre toutes les marques stratégiques du Groupe. En ce qui concerne les distilleries certifiées, elles représentent 85 % de l'alcool produit.

Par ailleurs les standards internes définis par Pernod Ricard pour ses activités industrielles comprennent différentes *guidelines* spécifiques dont l'objet est la maîtrise de risques tels que, par exemple, la contamination accidentelle d'un produit ou bien encore la présence d'un corps étranger dans une bouteille. La conformité des produits aux réglementations applicables sur chacun des différents marchés est une priorité absolue pour le Groupe.

En complément, un Intranet intitulé « Système de Gestion des Plaintes » a été développé au niveau du Groupe, pour recueillir et suivre en temps réel les réclamations qualité exprimées par les consommateurs ou tout autre problème éventuel de qualité, et en informer immédiatement la filiale concernée afin que celle-ci prenne les mesures nécessaires. Ce système informe immédiatement le Siège en cas de soupçon grave quant à la qualité sanitaire d'un produit, ce qui permet de réagir très

rapidement. Chaque filiale dispose d'une procédure de gestion de crise pouvant être activée, notamment en cas de risque sanitaire pour un produit, avec si besoin l'organisation d'un rappel de produit auprès du marché. Ces procédures font périodiquement l'objet de tests, de formations des personnels impliqués et de mises à jour. Près de 8 200 réclamations ont ainsi été enregistrées durant l'exercice 2015/16, et traitées afin d'améliorer la satisfaction des clients du Groupe ainsi que des consommateurs.

De plus, un Comité de gestion des risques sanitaires présidé par le Directeur des Opérations du Groupe a pour objet de veiller à la prise en compte des risques liés à la sécurité sanitaire des produits, et en particulier des risques émergents provenant des connaissances scientifiques ou de réglementations nouvelles.

Enfin, à notre connaissance, les produits du groupe Pernod Ricard ne font pas appel aux nanotechnologies et n'intègrent pas de nanoparticule libre dans leurs procédés d'élaboration, ingrédients ou emballages.

#### Transparence de l'étiquetage et pratiques publicitaires/marketing responsables

Au travers de son Code sur les communications commerciales (voir détail pages 66-67), Pernod Ricard assume ses principales responsabilités en tant que producteur de boissons alcoolisées et intègre l'éthique à l'ensemble de ses communications commerciales.

De plus, le Groupe avec ses employés, s'engage à garantir un étiquetage transparent de ses produits. Pernod Ricard a alloué des moyens substantiels pour :

- ◆ s'assurer que le public soit correctement informé des risques que peut engendrer la consommation excessive ou inappropriée de ses produits ;
- ◆ étiqueter ses produits de manière transparente ;
- ◆ diffuser son Code sur les communications commerciales ainsi que les procédures du Comité interne d'approbation auprès des collaborateurs et des agences de communication/marketing ;
- ◆ organiser pour son personnel commercial et marketing une formation aux pratiques marketing et commerciales responsables.

En ce qui concerne la transparence de l'étiquetage, 100 % des filiales apposent le logo d'avertissement « femme enceinte » sur l'ensemble des bouteilles distribuées dans les pays de l'Union européenne. En 2013, il a été décidé d'étendre progressivement ce logo à l'ensemble des bouteilles distribuées par Pernod Ricard partout dans le monde. À ce jour, 97 % des filiales, qui ont une activité de distribution, l'ont déjà apposé (sauf contrainte réglementaire). En 2015, Pernod Ricard a décidé d'apposer l'adresse Internet d'un site de consommation responsable sur les contre-étiquettes des bouteilles de l'ensemble de son portefeuille de marques au fur et à mesure du renouvellement des stocks. 100 % des filiales devront être conformes en décembre 2017. Pour la majorité des cas, avec l'adresse [www.wise-drinking.com](http://www.wise-drinking.com), le consommateur est redirigé vers le site de consommation responsable du pays où il se trouve ou sur le site [www.responsible-drinking.org](http://www.responsible-drinking.org) d'IARD (International Alliance for Responsible Drinking) si le pays n'en possède pas. L'adresse [www.wise-drinking.com](http://www.wise-drinking.com) permet également de télécharger l'application du même nom.

(1) En accord avec le principe 1 du Pacte mondial des Nations Unies : « Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ».

De plus, 97 % des filiales apposent un message de consommation responsable sur la majorité des supports de promotion et de publicité (nouveaux médias, télévision, cinéma, affichage et presse). Est exclu le champ du parrainage car cela dépasse le cadre classique de la publicité.

## Prévention des consommations à risque

Les Directeurs Généraux des filiales font preuve d'un fort engagement. Le calcul de leur bonus annuel comprend des critères S&R, dont un portant sur la consommation responsable, ce qui témoigne de l'importance stratégique de cette politique.

La stratégie du Groupe pour lutter contre la consommation inappropriée ou excessive s'articule autour de cinq axes :

- ◆ préconisation d'une consommation modérée, notamment à travers son Code sur les communications commerciales ;
- ◆ lutte contre l'alcool au volant : Pernod Ricard recommande de s'abstenir de consommer avant de conduire et développe des initiatives dédiées comme par exemple les initiatives du conducteur désigné ;
- ◆ sensibilisation des jeunes aux risques d'une consommation inappropriée ou excessive. Le Groupe souhaite prévenir la consommation d'alcool des mineurs en développant des programmes pour retarder l'âge de la première consommation et l'âge de la première ivresse et intervient auprès des jeunes adultes pour lutter contre la consommation excessive ou inappropriée ;
- ◆ dissuasion des femmes enceintes pour qui Pernod Ricard recommande la non consommation d'alcool ;
- ◆ responsabilisation des équipes en interne via des formations, la sensibilisation et le *Responsib'All Day*.

Le Groupe a alloué des moyens importants pour faire vivre son engagement : diffusion des résultats de recherche, soutien à la recherche médicale, campagnes de prévention et programmes impliquant les parties prenantes.

Pernod Ricard est par exemple membre fondateur de la Fondation pour la Recherche en Alcoologie (FRA anciennement IREB), une organisation indépendante de recherche sur l'alcool et ses effets sur la société, qui publie et finance des études sur ces sujets en France.

De plus, de nombreuses initiatives sont menées localement par les filiales. En 2015/16, 92 % des filiales ont mis en place au moins une initiative en faveur de la consommation responsable.

Depuis 2011, le Groupe a souhaité aller plus loin grâce à l'instauration d'une journée exceptionnelle, commune à tout le Groupe : le *Responsib'All Day*. Cette journée vise à favoriser le partage de bonnes pratiques et à mener des actions concrètes, en mobilisant pendant toute une journée l'ensemble des filiales et des collaborateurs du Groupe autour d'une thématique S&R commune. L'objectif est de faire de ses collaborateurs des ambassadeurs de la politique S&R de Pernod Ricard. Les cinq premières éditions ont été consacrées à la promotion de la consommation responsable.

En juin 2014 Pernod Ricard a lancé la première application mondiale, *Wise Drinking*, [www.wise-drinking.com/app](http://www.wise-drinking.com/app), permettant au consommateur d'estimer sa consommation d'alcool et de rentrer en toute sécurité en choisissant des moyens de transports appropriés.

## Les cinq engagements de l'industrie

Lors de la conférence d'IARD (International Alliance for Responsible Drinking) qui s'est tenue en octobre 2012, les principaux producteurs mondiaux de bières, de vins et de spiritueux, ont annoncé la signature de cinq engagements couvrant 10 domaines d'action en vue de réduire la consommation nocive d'alcool. Ces cinq engagements sont :

- ◆ réduction de la consommation d'alcool chez les jeunes n'ayant pas encore l'âge légal ;
- ◆ renforcement et élargissement des codes de pratiques marketing ;
- ◆ communication d'informations aux consommateurs et développement d'innovations produits responsables ;
- ◆ réduction de l'alcool au volant ;
- ◆ obtention du soutien des détaillants dans la réduction de la consommation nocive d'alcool.

Ces engagements sont mis en œuvre sur une période de cinq ans et font l'objet d'un contrôle annuel par une tierce partie indépendante. L'ensemble des informations et progrès réalisés sont disponibles sur <http://www.producerscommitments.org>.

Afin de mesurer et de suivre sa contribution, Pernod Ricard a défini des objectifs précis et ambitieux, que l'ensemble des filiales doivent atteindre pour décembre 2017. Un outil innovant et interactif a été mis en place, le *Smart Barometer* (<https://smartbarometer.pernod-ricard.com/>), afin de suivre les progrès réalisés en temps réel et afin de partager des initiatives par pays.

## Témoignages des parties prenantes

Nous n'avons pas connaissance d'allégation à l'encontre du Groupe quant à sa gestion des problèmes de santé et sociaux engendrés par la consommation de ses produits.

## POUR UNE COMMUNICATION RESPONSABLE

### Le Code Pernod Ricard sur les communications commerciales

Toutes les campagnes publicitaires diffusées par Pernod Ricard dans le monde doivent respecter le Code Pernod Ricard sur les communications commerciales. Ce Code a été adopté en 2007 et a été actualisé en 2010, 2012 et 2013 pour une meilleure prise en compte de l'utilisation des nouveaux médias (*Digital Marketing*) et un meilleur encadrement des innovations produits. Une nouvelle révision des articles portant sur « sexual success », « motorsport », « digital » et « sponsorship » a été faite en 2015. Le Code a également introduit une nouvelle disposition sur la non-représentation de stéréotypes ou situations dégradantes dans nos publicités. Le nouveau Code est accessible à tous les collaborateurs sur le site Intranet de Pernod Ricard ainsi que sur le site Internet du Groupe (voir le Code sur <http://pernod-ricard.fr/12752/la-rse/code-pernod-ricard-sur-les-communications-commerciales>, disponible en anglais, français et espagnol).

Le Code couvre les thématiques suivantes (tous les détails sont disponibles dans le Code), qui s'appliquent aux communications commerciales (dont les nouveaux médias) et aux innovations produits :

- ◆ ne pas encourager la consommation excessive ou inappropriée ;
- ◆ ne pas faire des communications qui pourraient représenter un attrait pour les mineurs ;
- ◆ pas d'alcool au volant ;
- ◆ ne pas associer alcool et activité dangereuse/travail ;
- ◆ ne pas présenter la consommation comme ayant des aspects santé bénéfiques ;
- ◆ ne pas représenter des femmes enceintes en train de consommer ;
- ◆ ne pas utiliser le degré d'alcool comme thématique principale de promotion ;
- ◆ ne pas lier consommation d'alcool et performance physique et/ou succès social et/ou succès sexuel.

De plus, l'ensemble de ces thématiques doivent être prises en compte dans le développement des nouveaux produits.

### La formation des collaborateurs au Code sur les communications commerciales

Les collaborateurs concernés de Pernod Ricard sont formés au Code sur les communications commerciales.

Lors de cette formation sont rappelées : l'importance du contrôle interne des campagnes, les dispositions principales du Code et la procédure de contrôle ; une attention particulière est portée aux nouveaux médias. À la fin de chaque session de formation, un module d'entraînement interactif permet de valider les acquis et la compréhension du Code sur les communications commerciales par les équipes formées.

Lors de l'année fiscale 2015/16, 100 collaborateurs ont été formés via des formations dédiées. Pour chaque session, une liste d'émargement a été créée afin de suivre le nom et le nombre de participants.

En juin 2014, Pernod Ricard a sorti son tout nouvel *e-learning* sur le Code. Ce dernier a été mis à jour en 2016 pour respecter la révision de 2015. Il s'agit d'une formation ludique et interactive d'une durée de 60 minutes. À la suite de cette formation, les collaborateurs auront une connaissance renforcée du Code sur les communications commerciales de Pernod Ricard. Elle aborde les évolutions de la publicité sur l'alcool et présente le Code. Ce *e-learning* est rendu obligatoire pour tous les collaborateurs marketing ainsi que leurs agences et il est évidemment accessible à tous.

À l'issue de la formation, un quiz permet aux collaborateurs de tester leurs connaissances et un certificat est délivré à condition d'avoir plus de 80 % de réussite au test. 1 389 personnes du Groupe pour la plupart de la fonction marketing ont passé le *e-learning* avec succès et ont obtenu leur certificat.

### Le Comité d'approbation interne

Le contrôle éthique des publicités est assuré par le Responsable Marketing Panel (RMP), composé de cinq personnes : Audrey Yavon-Dauvet, Directrice Juridique et des Affaires publiques (Pernod Ricard Americas), Jenny To, Directrice HR & *Talent Development Director* (Pernod Ricard Asia), Anthony Schofield, *Director of Public Affairs* (Chivas Brothers), Armand Hennon, *VP Responsible Marketing & CSR France* (Pernod Ricard) et Brian Chevlin, Directeur Juridique (Pernod Ricard USA). Ce Comité est indépendant du marketing et rapporte directement au Comité Exécutif de Pernod Ricard. Ses décisions s'imposent à tous dans le Groupe et forgent la « jurisprudence » d'application du Code Pernod Ricard sur les communications commerciales. Ce Comité statue dans un délai de 7 jours maximum. Ses décisions sont collégiales.

En cas de doute sur une campagne, le RMP se réserve le droit de demander un avis aux autorités de régulation de la publicité dans les marchés concernés. Par exemple, en France, l'Autorité de Régulation Professionnelle de la Publicité (ARPP) est fréquemment consultée.

Pour chaque campagne soumise, le *Panel* rend des avis formels : validation de la campagne, validation sous réserve de modification ou refus de cette dernière, auquel cas une autre création doit être présentée.

En 2015 le Comité Exécutif a désigné deux de ses membres, Philippe Guettat et Anna Malmhake en tant que correspondants du RMP. Ils sont notamment consultés pour avis en cas d'émission d'avis orange ou rouge.

Certaines filiales, comme The Absolut Company, ont instauré des procédures de contrôle semblables au niveau local. La mise en place de telles procédures, précédant la soumission pour avis au *Panel* est vivement recommandée.

## Périmètre du contrôle

Le contrôle est obligatoire pour toutes les marques stratégiques internationales de Spiritueux et Champagne <sup>(1)</sup> et les marques de Vins Premium Prioritaires <sup>(2)</sup> (qui représentent environ 75 % des investissements média). Depuis février 2013, il est aussi obligatoire pour les marques locales <sup>(3)</sup> (qui représentent environ 16 % des investissements média). Le contrôle concerne les publicités, l'Internet et le *sponsoring*. Le Comité examine depuis septembre 2013 la conformité au Code de l'ensemble des nouveaux produits.

Les promotions doivent également, comme toutes les publicités du Groupe, respecter le Code.

En cas de doute d'ordre éthique, il est recommandé aux équipes marketing de soumettre au Comité leurs projets de promotions.

## Reporting

Le *Responsible Marketing Panel* rapporte directement au Comité Exécutif du Groupe. Un rapport sur toutes les campagnes examinées est remis au Comité Exécutif à chacune de ses réunions. 10 rapports ont été effectués pendant l'année fiscale 2015/16.

## Bilan du contrôle 2015/16

Durant l'année fiscale 2015/16, le RMP a formulé un avis pour 217 campagnes et innovations produits. Parmi ces campagnes, seule une a fait l'objet d'une demande de modification (avis orange). L'avis orange montrait de façon incidente des mineurs dans une publicité qui a été modifiée en conséquence. En parallèle, le Comité a donné confidentiellement des conseils (procédure du *copy advice*) pour 181 projets de campagnes et innovations produits. Au total, 398 campagnes publicitaires ont été examinées par le Comité interne durant l'année fiscale 2015/16 <sup>(4)</sup>.

Depuis la création du *Panel* en 2005, sur les 2 279 campagnes contrôlées par le *Panel*, seulement deux ont été suspendues à la suite d'une plainte.

(1) Absolut, Chivas Regal, Ballantine's, Jameson, Kahlúa, Beefeater, Malibu, Ricard, Havana Club, Martell, Perrier-Jouët, The Glenlivet, Royal Salute, Mumm.

(2) Jacob's Creek, Brancott Estate, Campo Viejo, Kenwood.

(3) 100 Pipers, Olmeca, Clan Campbell, Seagram's Gin, Ramazzotti, Blenders Pride, Pastis 51, Wiser's, Something Special, Royal Stag, ArArAt, Ruavieja, Montilla, Becherovka, Passport, Wyborowa, Suze, Imperial.

(4) Note méthodologique : les avis émis entre le dernier Comité Exécutif de l'année fiscale (21 juin 2016) et la date de clôture (30 juin 2016) n'ont pas été pris en compte et le seront pour l'année fiscale 2016/17.



## Développer les communautés locales

Pernod Ricard, par la diversité de ses marques et son modèle décentralisé, est profondément ancré dans les communautés locales. Pernod Ricard s'engage à partager la valeur et les revenus générés par le développement de ses activités avec les communautés locales et ses partenaires en vue de nouer des relations durables et profitables à tous. Le Groupe conduit ses activités de manière loyale, transparente et honnête.

Cet engagement repose sur cinq actions principales :

- ◆ contribuer au développement des communautés locales ;
- ◆ promouvoir l'esprit d'entrepreneur, source de création de valeur et de richesse ;
- ◆ partager la diversité des cultures locales ;
- ◆ encourager nos partenaires à respecter les principes de développement durable ;
- ◆ créer de la valeur et la partager avec nos partenaires et actionnaires.

En 2015/16, 96 % des filiales avaient au moins une initiative pour le développement des communautés locales et l'engagement des partenaires.

La Charte Pernod Ricard et les engagements de Pernod Ricard en faveur du développement durable font référence à la promotion du développement social et économique local.

Dans le monde entier, les filiales de Pernod Ricard :

- ◆ fournissent des emplois aux économies locales, principalement dans l'agriculture, à travers la production et l'achat de produits agricoles bruts et transformés correspondant à environ 2,6 millions de tonnes d'équivalent produits agricoles bruts par an (pour environ 900 millions d'euros par an) ;
- ◆ développent le savoir-faire de leurs collaborateurs tout en leur proposant une rémunération équitable, juste et motivante ;
- ◆ ajoutent de la valeur aux biens et aux services achetés aux fournisseurs et aux partenaires ;
- ◆ génèrent des revenus pour les gouvernements, au travers des impôts, des droits et des taxes, en particulier ceux portés par ses marques, ainsi que pour ses actionnaires et ses investisseurs.

Le Directeur Général de chaque filiale est responsable de la mise en œuvre de cette politique.

## IMPLICATION DANS LA SOCIÉTÉ <sup>(1)</sup>

### Contribution au développement des communautés locales

Le Groupe s'engage à aider les communautés locales à bénéficier de sa croissance d'une part en soutenant le développement économique grâce à des programmes de formations, soutien en faveur de l'accès à l'éducation ou création d'emplois. Par exemple ; en Nouvelle-Zélande ; un programme de formation aux métiers du vin a été mis en place avec le ministère du développement et NMIT (Nelson Marlborough Institute of Technology), alors qu'en Irlande, Irish Distillers finance une bourse pour deux étudiants à l'université du Dublin.

D'autre part, en tentant d'améliorer les conditions sanitaires et sociales grâce au financement de projets sociaux ou organisation de programmes de bénévolat. En Inde par exemple, Pernod Ricard participe à la mise en place de dispensaires offrant des services médicaux gratuits et réalise par la même occasion des programmes de prévention.

### Promouvoir l'esprit entrepreneur

Valeur fondamentale du Groupe, l'esprit entrepreneur est également considéré comme un moteur du développement économique local. L'action du Groupe comprend deux aspects : encourager la jeune génération à créer des entreprises, ou accompagner la création d'entreprises locales et aider à améliorer leur efficacité.

Par exemple, Chivas Brothers s'engage à accompagner les jeunes dans le développement de leurs compétences entrepreneuriales au sein des communautés locales situés près des sites.

Autre exemple : le groupe Pernod Ricard poursuit son engagement auprès de Positive Planet, association de développement du microcrédit, par le développement de 12 nouvelles coopératives agricoles majoritairement dans la région de Tavush en Arménie. Cette initiative fait suite au succès d'une coopérative pilote et a pour objectif de donner les moyens en matériel et en formation aux petites exploitations afin de permettre aux familles de vivre dignement de leur activité agricole.

Enfin autre exemple emblématique, lors du *Responsib'All Day 2016*, l'ensemble des collaborateurs ont activement participé dans des actions de quartier. À cette fin, ils se sont consacrés à des projets de construction et de réhabilitation de lieux de vie en faveur de communautés locales. Objectif : doter ces communautés d'espaces de rencontres, de discussion et de partages avec les autres. En se mobilisant de la sorte, ils ont incarné la vision du Groupe par leurs actions : être des « Créateurs de convivialité ». Au total, plus de 140 projets ont été réalisés en une seule journée. En voici quelques exemples : à Paris, les collaborateurs du Siège ont œuvré sur le site de la Petite Ceinture en dotant le festival Clignancourt « Danse sur les Rails » d'une piste de danse extérieure, en construisant du mobilier et des tonnelles pour les Jardins partagés du Ruisseau et en contribuant à l'aménagement de la future salle de spectacle et lieu de vie du Hasard Ludique implanté dans une ancienne gare. Au Japon, deux anciens immeubles d'habitation et de bureaux de Tokyo ont été réaménagés en centre d'accueil pour les parents isolés et les personnes âgées. Enfin, dernier exemple parmi tant d'autres au Mexique, où les collaborateurs ont consacré la journée à transformer leur ancien site de production de Los Reyes en centre éducatif et pédagogique qui sera notamment mis à la disposition de l'ONG « Cauce Ciudadano ».

### Partager la diversité des cultures locales

L'engagement pour toutes les formes d'art, et plus particulièrement l'art contemporain, est le fruit d'une longue tradition de partenariat artistique. Pernod Ricard s'engage à disséminer la culture des pays dans lesquels il est établi dans le monde entier : partage des traditions, de l'art et des modes de vie des pays pour encourager l'esprit entrepreneurial, l'ouverture d'esprit et le respect. En outre, Pernod Ricard s'engage en faveur de l'art et de sa diffusion en soutenant de jeunes artistes.

(1) En accord avec le principe 1 du Pacte mondial des Nations Unies : « Promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ».

Paul Ricard, passionné de peinture et peintre lui-même, avait déjà créé une Fondation dans les années soixante pour soutenir les jeunes artistes. Le prix de la Fondation d'entreprise Ricard a depuis lors été institué, permettant de récompenser un jeune artiste parmi les plus représentatifs de sa génération. Chaque année, la Fondation achète ainsi une œuvre à l'artiste primé et en fait don au Centre Pompidou.

Autres exemples : Domecq Bodegas collabore depuis une dizaine d'années avec le musée Guggenheim de Bilbao, Pernod Ricard s'associe aux États-Unis au New Museum de New York et en Angleterre à la Galerie Saatchi. À Berlin, MADE by Absolut est une plateforme créative polyvalente qui favorise les projets interdisciplinaires innovants.

## Encourager nos partenaires à respecter les principes de développement durable

Définir une politique d'achat responsable, amener les sous-traitants à s'engager à respecter certaines exigences en matière de développement durable, évaluer et contrôler les pratiques des fournisseurs afin de les aider à améliorer leurs performances sociales et environnementales ; et enfin harmoniser les standards d'audits S&R contribuent à renforcer nos liens et construire des relations à long terme avec nos fournisseurs (voir détail page 71).

## Créer de la valeur et la partager avec nos partenaires et actionnaires

La relation entre le Groupe et ses actionnaires repose sur la confiance, le dialogue et la transparence.

## LES PRATIQUES ÉTHIQUES DU GROUPE <sup>(1)</sup>

### Prévention de la corruption

L'engagement de Pernod Ricard dans la lutte contre la corruption est inscrit de longue date dans plusieurs documents, parmi lesquels :

- ◆ la Charte Pernod Ricard, notamment dans le chapitre « Business Model », qui précise que tous les employés doivent agir en conformité avec les lois en vigueur sur leur marché, et avec les principes et procédures du Groupe ;
- ◆ le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, qui couvre huit chapitres clés du programme de compliance du Groupe : lutte contre la corruption, les cadeaux et les invitations, droit de la concurrence, lutte contre le blanchiment d'argent, conflits d'intérêts, délits d'initiés, protection des données personnelles, utilisation du digital, des médias et réseaux sociaux et protection de nos marques. Ce Code indique sans ambiguïté que « conduire nos activités avec intégrité est une des valeurs fondatrices et un engagement fort de Pernod Ricard » et déploie un principe de tolérance zéro à l'égard de la corruption. Ce Code a été communiqué à l'ensemble des collaborateurs et est disponible sur le site Internet de Pernod Ricard : <http://pernod-ricard.fr/13188/la-rse/code-de-conduite-des-affaires> en français, anglais et espagnol ;
- ◆ le Code d'éthique Achats de Pernod Ricard qui inclut notamment les principes à respecter en matière de cadeaux et d'invitations ;

- ◆ le 10<sup>e</sup> principe du Pacte mondial des Nations Unies qui indique que « les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin » ;
- ◆ les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies adoptés en septembre 2015 pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous, notamment l'objectif 16 visant à « Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes » ;
- ◆ les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales qui abordent la lutte contre la corruption dans son chapitre 7.

Pernod Ricard a également adopté une politique anti-corruption qui s'applique à toutes les sociétés du Groupe. Les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés sont tenues de mettre en place des systèmes et des mécanismes de contrôle afin de se conformer à cette politique, notamment par l'adoption de versions locales de la politique du Groupe.

Un Comité éthique composé du Directeur Juridique Groupe, du Directeur des Ressources humaines et de la Responsabilité sociétale du Groupe et du Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des Opérations, se réunit au moins une fois par an. Il a pour mission d'assurer le suivi et le contrôle du déploiement de la politique anti-corruption au sein du Groupe et peut la faire évoluer si nécessaire.

Les principes de contrôle interne de Pernod Ricard, qui s'appliquent à toutes les filiales du Groupe, précisent que ces dernières doivent se conformer à la Charte Pernod Ricard, au Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, au Code d'éthique Achats et aux principes du Pacte mondial des Nations Unies. Pernod Ricard adresse chaque année à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation, dans lequel elles doivent indiquer si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. La fiabilité des réponses à ces questionnaires est confirmée par une lettre d'affirmation, signée par le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier de chaque entité. En outre, la Direction Juridique conduit chaque année, en collaboration avec l'équipe Audit Interne, un certain nombre d'audit compliance auprès de certaines filiales.

Par ailleurs, deux plateformes de formation en ligne sont désormais accessibles à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ces formations, dispensées sous forme de programmes de formation en ligne, appelés MOOC (*Massive Online Open Course*), couvrent :

- ◆ les huit chapitres du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, incluant la lutte contre la corruption. Des formations spécifiques sont également dispensées localement sur ces sujets, selon les besoins ;
- ◆ l'ensemble des principes de contrôle interne mis en œuvre au sein du Groupe, y compris en matière de lutte contre la corruption.

### Prévention des pratiques anti-concurrentielles

La politique de Pernod Ricard est de toujours agir et mener ses activités dans le respect des lois et de la réglementation. Cette politique figure dans la Charte Pernod Ricard. Concernant le respect des lois en matière de concurrence, la Charte précise : « Pernod Ricard s'engage à respecter les réglementations en matière de droit de la concurrence et à agir en toute légalité au sein des marchés. Dans tous les pays où il est présent, le Groupe s'assure ainsi du respect des textes et de l'esprit

(1) En accord avec les principes 2 et 10 du Pacte mondial des Nations Unies, respectivement « Veiller à ce que ses propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme » et « Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ».

du droit de la concurrence. Le droit de la concurrence s'applique à l'ensemble des activités du Groupe partout dans le monde. Sont ainsi prohibées les ententes avec nos concurrents sur les prix de vente ou d'achat, ou sur toute autre condition commerciale. Outre les accords formels entre concurrents, les accords informels sur les augmentations de prix et/ou l'échange d'informations concernant les prix constituent également des ententes prohibées. De même, sont illégaux les accords ou ententes avec les concurrents sur le partage de marchés ou de zones géographiques. »

Ces principes sont repris dans le chapitre « Règles de Concurrence » du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, et listés avec davantage de précisions et d'exemples pratiques dans la Politique Pernod Ricard pour le Respect du Droit de la Concurrence. Par ailleurs, la plateforme de formation en ligne MOOC inclut également un volet « Respect du Droit de la Concurrence ».

Enfin, les principes de contrôle interne de Pernod Ricard, s'appliquant à toutes les filiales du Groupe, requièrent que ces dernières se conforment à la Charte Pernod Ricard et donc, par conséquent, préviennent toute pratique anti-concurrentielle.

## Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence

L'ensemble des collaborateurs de Pernod Ricard est soumis aux dispositions de la Charte Pernod Ricard, et plus particulièrement à ses règles d'éthique (chapitre « Business Model » de la Charte), qui est l'une des trois valeurs clés du Groupe. La Charte précise que : Pernod Ricard attend de tous ses collaborateurs un profond sens de l'éthique dont « respect » et « transparence » sont les maîtres mots. Tous les employés sans exception doivent :

- ◆ se conformer à la législation applicable sur leur marché ainsi qu'aux règles et aux procédures en vigueur dans le Groupe ;
- ◆ être honnêtes et dignes de confiance en maintenant une communication sincère et transparente sur leur action ;
- ◆ traiter avec le plus grand respect leurs collègues, les actionnaires, les clients, les consommateurs, les fournisseurs et les concurrents ;
- ◆ respecter l'environnement ;
- ◆ respecter les engagements de notre industrie ;
- ◆ agir en ambassadeurs de la consommation responsable et avoir un comportement irréprochable dans toutes situations professionnelles.

Plus spécifiquement, la politique de *lobbying* <sup>(1)</sup> se réfère à des codes professionnels (EPACA en Europe, Association pour les Relations avec les Pouvoirs Publics en France, etc.) ou institutionnels, auxquels nous nous conformons (voir : <http://ec.europa.eu/>). Le Directeur des Affaires institutionnelles et *Sustainability & Responsibility* de l'entreprise est responsable de la supervision et de la mise en œuvre de cette politique. Les principales actions de *lobbying* sont approuvées par le Président-Directeur Général du Groupe, le reste des hauts Dirigeants étant tenu informé de l'avancement des projets.

L'organigramme de l'équipe Affaires Institutionnelles, les lignes directrices en matière de *lobbying* ainsi que les grandes positions sur les questions d'actualité en la matière sont disponibles sur le site Internet de Pernod Ricard : <http://pernod-ricard.com/9473/csr/lobbying-at-pernod-ricard>.

Une formation « Lobbying », dont une partie est consacrée à l'éthique, a été mise en place et est inscrite au catalogue de Pernod Ricard University, *Lobbying, the art of influencing*. Une partie de cette dernière est assurée par Transparency International (<http://www.transparency.org/>), dont Pernod Ricard est membre depuis début 2013. Elle a pour objectif de former les participants à :

- ◆ s'assurer que les pratiques de *lobby* sont transparentes et responsables ;
- ◆ définir une série de recommandations pour des représentants d'intérêts ;
- ◆ s'assurer que les pratiques de *lobby* sont en ligne avec les engagements S&R du Groupe.

Cette formation, bien qu'ouverte à tous, vise surtout les collaborateurs en relation avec les autorités publiques et organisations nationales et internationales, et spécifiquement les Directeurs Généraux des filiales, les professionnels des affaires publiques, les professionnels de la communication, les *leaders* S&R, etc.

En France, Pernod Ricard est signataire de la déclaration commune des entreprises membres de Transparency International sur le *lobbying* <https://transparency-france.org/project/declaration-commune-entreprises-membres-de-transparency-international-france-lobbying/>. Pernod Ricard a co-signé un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de *lobbying* parlementaire publié par Transparency International (<https://transparency-france.org/project/entreprises-engagees-transparency-france-innovent-guide-de-declaration-budgets-de-lobbying/>).

En ce qui concerne les interactions avec les autorités publiques, la nécessité d'appliquer des normes éthiques rigoureuses fait partie intégrante de la Charte du Groupe et du Code de conduite des affaires, qui couvre l'ensemble des activités du Groupe au-delà du seul *lobbying*, comme évoqué précédemment.

À noter, en ce qui concerne l'Union européenne, que Pernod Ricard est enregistré sur le registre des Représentants d'Intérêts depuis sa création en 2008, sous le numéro 352172811-92. Ce registre comprend un certain nombre d'informations utiles sur l'équipe, son budget, ses centres d'intérêt, son appartenance à des associations, etc. (voir <http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=352172811-92&isListLobbyistView=true>).

En France, Pernod Ricard est également inscrit sur la liste des représentants d'intérêts de l'Assemblée nationale ([http://www2.assemblee-nationale.fr/representant/representant\\_interet\\_liste](http://www2.assemblee-nationale.fr/representant/representant_interet_liste)) et sur celle du Sénat.

Les activités de *lobbying* aux États-Unis sont très réglementées au niveau fédéral, ainsi qu'au niveau des États et des municipalités. Pernod Ricard mène ses activités de *lobbying* en totale conformité avec la législation américaine en vigueur, y compris le *Lobbying and Disclosure Act* de 1995, l'*Honest Leadership and Open Government Act* de 2007 et le *Federal Election Campaign Act* de 1971. De plus, Pernod Ricard observe les différentes règles d'éthique adoptées par le Sénat, la Chambre des Représentants et les différents organismes de l'exécutif. Selon la législation américaine, Pernod Ricard doit soumettre des rapports trimestriels et semestriels sur ses activités de *lobbying* et ses donations aux partis politiques auprès du Secrétaire du Sénat et du Greffier de la Chambre des Représentants. Le Comité actions politiques de Pernod Ricard USA doit également soumettre régulièrement des rapports auprès de la Commission Électorale Fédérale.

(1) Absolut, Chivas Regal, Ballantine's, Jameson, Kahlúa, Beefeater, Mailbu, Ricard, Havana Club, Martell, Perrier-Jouët, The Glenlivet, Royal Salute, Mumm.

Ces rapports sont dans le domaine public :

- ◆ Secrétaire du Sénat : <http://www.senate.gov/legislative/lobbyingdisc.htm#lobbyingdisc=lda> ;
- ◆ Commission Électorale Fédérale : [http://www.fec.gov/finance/disclosure/candcmte\\_info.shtml](http://www.fec.gov/finance/disclosure/candcmte_info.shtml).

### Quelques prises de position sur des questions réglementaires

De façon générale, Pernod Ricard n'a pas de prise de position spécifique, autre que celles faites officiellement et communiquées par nos associations professionnelles à travers le monde. Dans certains cas, sur des questions qui présentent un intérêt particulier, nous avons des prises de positions Groupe. Nos défis portent sur le commerce, l'alcool et la santé, la fiscalité et la communication.

De façon générale, les politiques que nous soutenons sont couvertes sur les sites Internet de nos associations professionnelles, par exemple :

- ◆ pour la propriété intellectuelle : Association des Industries de Marque [www.aim.be](http://www.aim.be) ;
- ◆ sur les questions marketing : World Federation of Advertisers, [www.wfanet.org](http://www.wfanet.org) ;
- ◆ pour les questions sectorielles : spiritsEUROPE ([www.spirits.eu](http://www.spirits.eu)) ; Comité Européen des Entreprises Vins ([www.ceev.be](http://www.ceev.be)) ; Scotch Whisky Association ([www.scotch-whisky.org.uk](http://www.scotch-whisky.org.uk)) ; Fédération des Exportateurs de Vins & Spiritueux de France ([www.fevs.com](http://www.fevs.com)) ; Distilled Spirits Council of the United States ([www.discus.org](http://www.discus.org)) ; Winemakers' Federation of Australia ([www.wfa.org.au](http://www.wfa.org.au)) ; the Industry Association for Responsible Alcohol Use in South Africa ([www.ara.co.za](http://www.ara.co.za)) ; Association of Canadian Distillers ([www.acd.ca](http://www.acd.ca)) ; Thai Alcohol Business Association ; EU Chamber of Commerce in China, Agriculture, Food & Beverage Working Group ([www.europeanchamber.com.cn](http://www.europeanchamber.com.cn)) ; International Alliance for Responsible Drinking (IARD) ([www.iard.org](http://www.iard.org)).

Nos représentants sont parfois invités à des événements où ils s'expriment publiquement sur certaines questions réglementaires.

Les principales prises de position de Pernod Ricard sont disponibles sur le site Internet du Groupe : <http://pernod-ricard.fr/10321/la-rse/affaires-publiques-et-lobbying/les-positions-principales-de-pernod-ricard>.

## L'IMPLICATION DE TOUS LES PARTENAIRES DU GROUPE DANS SES ENGAGEMENTS S&R <sup>(1)</sup>

### Des relations durables avec nos fournisseurs et sous-traitants

Pernod Ricard, notamment via ses filiales, entretient de longue date des relations durables avec ses fournisseurs et sous-traitants, et compte sur eux pour porter ses valeurs et partager ses engagements S&R.

Ces engagements s'appliquent à tout le Groupe et bénéficient du soutien de la Direction Générale.

Chaque filiale sélectionne et supervise ses propres fournisseurs et sous-traitants et est donc responsable de sa politique Achats.

Depuis quelques années, Pernod Ricard a officialisé son engagement sur les Achats Responsables au travers de documents et d'outils qui viennent renforcer les actions déjà mises en place.

Ces documents et outils s'inscrivent dans le processus itératif suivant :

- ◆ **Politique Achats Responsables** de produits et services, qui a pour vocation de couvrir la totalité des achats effectués par l'ensemble des collaborateurs. Publiée en décembre 2011, elle est disponible sur l'Intranet Pernod Ricard en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin ;
- ◆ **Engagement RSE Fournisseur**, lancé en octobre 2013. Il est disponible en anglais, français, espagnol, portugais, mandarin, russe et arménien. Ce document est destiné à être signé par les fournisseurs et sous-traitants. Pour éviter toute redondance et favoriser la mutualisation, une copie de chaque Engagement RSE Fournisseur signé est chargée sur l'Intranet Pernod Ricard. À fin juin 2016, 822 documents signés ont été chargés ;
- ◆ **Outil d'analyse de risques S&R (CSR Risk Mapping Tool)** pour permettre aux filiales d'identifier les fournisseurs et sous-traitants à évaluer en priorité (cf. point suivant). Sur l'exercice 2015/16, 1 204 fournisseurs ont été analysés via cet outil ;
- ◆ **Évaluation S&R** des fournisseurs et sous-traitants via la plateforme EcoVadis. À fin juin 2016, suite à l'utilisation de l'outil d'analyse de risques, 347 fournisseurs ou sous-traitants ont été évalués via EcoVadis. S'ajoutent des fournisseurs pour lesquels Pernod Ricard a demandé un partage de résultat d'évaluation EcoVadis (*scorecard*), 78 d'entre eux ayant déjà été évalués pour d'autres clients, et 27 ayant spontanément sollicité une évaluation. Enfin, 101 fournisseurs ont été réévalués depuis que Pernod Ricard utilise EcoVadis ;
- ◆ **Audits S&R** de fournisseurs et sous-traitants. Le choix de Pernod Ricard en la matière s'est porté sur les standards SMETA, ce qui par ailleurs permet d'être en ligne avec le programme *Mutual Recognition* d'AIM Progress. À fin juin 2016, 43 audits S&R de fournisseurs ont été finalisés sur la zone Asie. Ces audits seront déployés sur un périmètre plus large dans les prochains mois.

(1) En accord avec les principes 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 et 10 du Pacte mondial des Nations Unies, respectivement « Veiller à ce que ses propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme », « Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire » et « Abolition effective du travail des enfants ».

Parmi les actions mises en œuvre par le Groupe pour s'assurer que les relations avec les fournisseurs et sous-traitants sont gérées de manière responsable, nous pouvons relever :

- ◆ le chapitre traitant du choix des fournisseurs et des partenariats dans la formation interne aux achats de Pernod Ricard ;
- ◆ le fait que le Siège entretient des relations étroites avec une dizaine de fournisseurs importants, qui représentent 65 % des coûts d'emballage. Ces relations sont examinées régulièrement sur le plan commercial. De plus, dans toutes les filiales du Groupe, des partenariats sont bâtis sur la base d'un cahier des charges spécifique et de contrôles réguliers ;
- ◆ le déploiement de la *Self Assessment Checklist* (SAC, anciennement *Supplier Audit Checklist*) comprenant une centaine de critères, dont une vingtaine porte sur la responsabilité sociale et environnementale. Cet outil sert pour le suivi des fournisseurs principaux et le référencement de nouveaux fournisseurs. Cet outil a également été utilisé lors d'appels d'offres. À fin juin 2016, 252 SACs complétées ont été mutualisées sur l'Intranet Pernod Ricard.

Des éléments de la *Self Assessment Checklist* sont également repris dans les directives de Pernod Ricard pour la sélection des embouteilleurs sous-traitants ;

- ◆ la mise en place d'une formation digitale *Smart and safe POS purchasing*, liée aux risques S&R inhérents au développement et à l'achat d'objets publi-promotionnels (POS). Cette formation est destinée à la population Marketing et Communication susceptible de développer et acheter des POS ;
- ◆ le Code d'éthique Achats de Pernod Ricard, en cohérence avec le Code de conduite des affaires, fixe les règles de relations équilibrées et saines avec les fournisseurs ainsi que les principes de base de S&R. La nouvelle version 2015 est disponible en français, en anglais, en espagnol et en portugais ;
- ◆ les modèles de clauses S&R, mis à jour en 2015, sont disponibles en français, anglais, mandarin, espagnol et portugais. Ces clauses sont destinées tant aux contrats qu'aux Conditions Générales d'Achat.

En complément des résultats publiés les années précédentes, l'un des résultats récemment obtenus mérite d'être souligné :

- ◆ pour sa nouvelle bouteille, Mumm a adopté dès le départ une démarche d'écoconception. Ceci a permis de diminuer son poids de manière significative (bouteille de champagne la plus légère sur le marché), tout en adoptant une forme novatrice. La couleur verte a été privilégiée, afin de pouvoir bénéficier d'un très fort taux de verre recyclé.

Aucune allégation n'a été relevée à l'encontre de la Société quant au caractère durable de ses relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

## Intégration de facteurs environnementaux et sociaux à la chaîne logistique

Pernod Ricard s'est officiellement engagé à inclure des facteurs environnementaux et sociaux pour la gestion de sa chaîne logistique dans sa Politique Achats Responsables et son Code d'éthique Achats.

Cet engagement s'applique à tout le Groupe et bénéficie du soutien de la Direction Générale. Le Directeur Général de chaque filiale est responsable de la mise en œuvre de cette politique.

Sur le plan social, les exigences du Groupe envers ses fournisseurs et sous-traitants sont basées sur le Pacte mondial des Nations Unies et les conventions de l'OIT et abordent les questions les plus pertinentes dans le secteur : droits syndicaux, abolition du travail des enfants, non-discrimination et égalité salariale.

Pernod Ricard a pris au moins six mesures lui permettant d'inclure des facteurs environnementaux et sociaux à la gestion de la chaîne logistique :

- ◆ intégration des questions environnementales et sociales dans des appels d'offres et certaines clauses contractuelles ;
- ◆ sensibilisation des fournisseurs et sous-traitants à la protection de l'environnement et aux problématiques sociales par le biais de la Politique Achats Responsables Pernod Ricard et l'Engagement RSE Fournisseur ;
- ◆ évaluation de certains fournisseurs et sous-traitants sur les facteurs environnementaux et sociaux via EcoVadis ;
- ◆ audit S&R de certains fournisseurs selon les standards SMETA ;
- ◆ soutien aux fournisseurs, essentiellement sur le plan environnemental (par ex. : formation, assistance technique, etc.) ;
- ◆ formation et sensibilisation des collaborateurs responsables des achats. Les acheteurs doivent accepter et se conformer au Code d'éthique Achats, qui comprend notamment les questions environnementales et sociales.

De plus, les filiales assistent les fournisseurs et sous-traitants dans leur démarche de certification ISO 14001 ou équivalente. L'équipe coordination des achats d'objets publi-promotionnels (POS) de Pernod Ricard a établi une liste de fournisseurs POS référencés dans l'ensemble du Groupe. Tous ces fournisseurs référencés ont été évalués via EcoVadis, notamment sur les aspects environnementaux et sociaux.

## Protéger la planète

### UN ENGAGEMENT DE LONGUE DATE

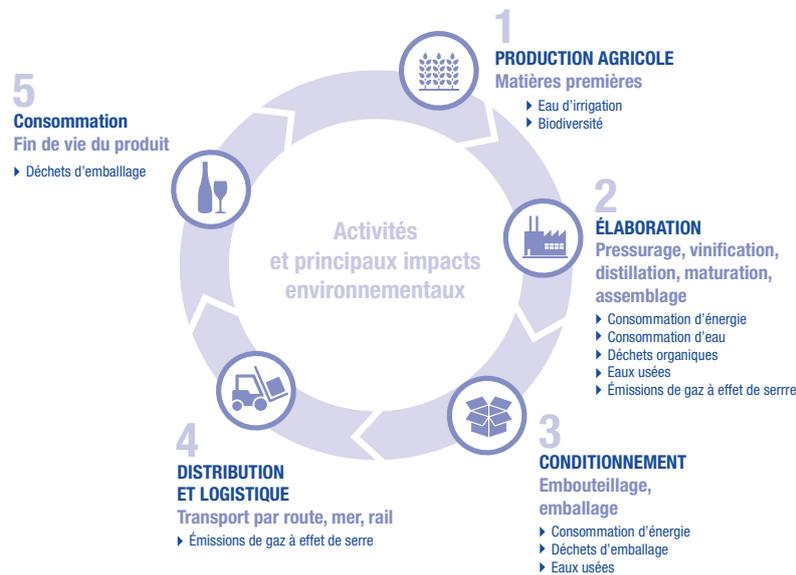
Né du développement de marques fortement ancrées dans leurs terroirs et issues de la transformation de matières premières agricoles, Pernod Ricard demeure profondément attaché à la préservation de l'environnement. Ainsi, dès les années 1960, Paul Ricard agissait

en précurseur et visionnaire en matière d'environnement en créant en 1966 l'Observatoire de la Mer qui deviendra plus tard l'Institut Océanographique Paul Ricard. Un demi-siècle plus tard, le Groupe cultive une relation très forte avec les territoires agricoles où sont produites ses matières premières et où il élabore ses nombreuses marques, liant son développement à celui de l'environnement dans lequel il a construit ses racines.

### GOVERNANCE ENVIRONNEMENTALE (1)

#### Une politique qui découle des risques et impacts environnementaux

Chaque étape du cycle de vie de nos produits génère des impacts directs et indirects qui affectent notre environnement :



Les changements climatiques et d'autres phénomènes liés à l'environnement sont à l'origine de risques de diverses natures pour les activités du Groupe. Les plus significatifs de ces risques sont ceux relatifs à l'approvisionnement des matières premières et à la gestion des ressources en eau. Ils sont détaillés dans le paragraphe « Risques liées à l'environnement et aux changements climatiques » de la Partie 4 « Rapport de Gestion ».

La Politique Environnementale du Groupe, repose sur cinq domaines d'engagement découlant de ces impacts et de ces risques :

- ◆ le déploiement d'un **système de management environnemental** efficace ;
- ◆ la promotion d'une **agriculture durable** et la protection de la **biodiversité** ;
- ◆ la préservation des **ressources en eau** ;
- ◆ la réduction de la **consommation d'énergie** et de **l'empreinte carbone** ;
- ◆ le développement de **produits durables** et la réduction de l'impact des **déchets**.

Cette politique vise l'ensemble des activités du Groupe et de la chaîne de valeur, depuis l'approvisionnement en amont, la production, la distribution sur les marchés et jusqu'à la fin de vie du produit. Elle s'adresse à l'ensemble des parties prenantes, à commencer par tous les collaborateurs à travers le monde, ainsi que nos nombreux fournisseurs et partenaires.

#### Une ambition pour 2020

Pour déployer sa politique environnementale à l'ensemble de ses filiales, que leurs activités concernent la production ou bien la distribution, le Groupe détaille les orientations, priorités d'action et objectifs dans une *Roadmap 2020* pour l'environnement.

Cette feuille de route est construite autour de quatre piliers, chacun contenant des actions spécifiques, avec des jalons précis à atteindre d'ici à 2020. Ces piliers sont les suivants : la gouvernance, la chaîne d'approvisionnement, la gestion des ressources, les marques et consommateurs.

(1) En accord avec les principes 7 et 8 du Pacte mondial des Nations Unies, respectivement « Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement » et « Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ».

Les ambitions du Groupe à 2020, les objectifs associés et les progrès réalisés par piliers sont les suivants :

Piliers	Ambition à 2020	Objectifs à 2020	Progrès
Gouvernance	Gérer nos risques environnementaux à long terme et intégrer l'environnement au cœur de l'entreprise.	<p>100 % des Sociétés de Marques ont réalisé une étude de leurs risques environnementaux à long terme.</p> <p>L'engagement de tous nos collaborateurs est mesuré régulièrement et démontre leur adhésion.</p> <p>Tous les sites de bureaux du Groupe ont des bonnes pratiques environnementales (tri des déchets, énergie, optimisation du papier, etc.).</p> <p>Les indicateurs matériels à l'activité du Groupe sont définis et utilisés pour la prise de décision.</p>	<p>L'étude a été réalisée par 88 % de nos Sociétés de Marques. Les résultats sont illustrés dans le paragraphe « Risques liées aux changements climatiques et autres aspects environnementaux » de la Partie 4 « Rapport de Gestion ».</p> <p>D'après les résultats de l'enquête « i Say » 2015, 69 % des collaborateurs reçoivent des informations suffisantes concernant les engagements environnementaux du Groupe ou de leur filiale.</p> <p>Un guide « green office » a été réalisé par le siège en 2015/16. Il sera appliqué par 10 bureaux majeurs en 2016/17.</p> <p>Des indicateurs clés environnementaux sont intégrés aux tableaux de bord de pilotage de la performance revus par le <i>senior management</i>.</p>
Chaîne d'approvisionnement	<p>Démontrer notre <i>leadership</i> en termes d'agriculture durable et de préservation de la biodiversité dans nos propriétés agricoles.</p> <p>Engager nos fournisseurs sur les thématiques environnementales et sociales.</p>	<p>100 % des vignobles exploités par le Groupe sont certifiés selon des standards environnementaux et ont un programme de préservation de la biodiversité en place.</p> <p>100 % des Sociétés de Marques ont réalisé l'étude des conditions sociales et environnementales de la production de leurs matières premières agricoles utilisées.</p> <p>Les spécifications des principaux emballages de nos produits incluent des exigences environnementales.</p> <p>80 % des achats du Groupe sont couverts par notre politique d'achats responsables.</p>	<p>82 % des vignobles (en surface) sont certifiés et 78 % ont un programme de préservation de la biodiversité (cf. paragraphe « Promouvoir une agriculture durable » de la présente sous-partie).</p> <p>L'étude a été engagée et est en cours. Les résultats seront partagés dans le prochain document de référence.</p> <p>Cette action sera engagée en 2017/18.</p> <p>Au 30 juin 2016 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 822 partenaires ont signé notre engagement RSE fournisseurs ;</li> <li>◆ 1 204 fournisseurs ont été analysés via l'outil <i>CSR risk mapping tool</i> ;</li> <li>◆ 347 fournisseurs ou sous-traitants évalués via Ecovadis.</li> </ul> <p>(Cf. paragraphe « L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&amp;R » de la présente Partie).</p>

Piliers	Ambition à 2020	Objectifs à 2020	Progrès
Gestion des ressources	Préserver localement les ressources en eau.	100 % des vignobles irrigués appartenant au Groupe sont équipés d'un système de goutte-à-goutte.  Réduction de 20 % de la consommation d'eau par unité produite sur les sites de production entre 2010 et 2020.  100 % des sites situés dans des zones géographiques où le risque eau est élevé ont mis en place un plan d'action de gestion des ressources en eau.	99 % des vignobles sont irrigués par goutte-à-goutte à fin juin 2016 (cf. paragraphe « promouvoir une agriculture durable » de la présente sous-partie).  De 2010 à 2016, réduction de - 17 % de la consommation d'eau par unité produite (cf. paragraphe « préserver et économiser les ressources en eau » de la présente sous-partie).  Cette étude est engagée et les résultats seront présentés dans le prochain document de référence.
	Réduire la consommation d'énergie et réduire les émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de la chaîne de production.	Réduction de 20 % de la consommation d'énergie et de 30 % des émissions de CO <sub>2</sub> par unité produite sur les sites de production entre 2010 et 2020.	De 2010 à 2016, réduction de - 19 % de la consommation d'énergie et de - 25 % des émissions de CO <sub>2</sub> par unité produite (cf. paragraphe « Contribuer à réduire le changement climatique » de la présente sous-partie).
	Réduire l'impact des déchets.	Tendre vers zéro déchet en décharge d'ici 2020 sur les sites de production.  Tendre vers 100 % d'emballages recyclables au niveau des consommateurs.	Toutes les filiales ont listé les déchets mis en décharge cette année. Ces déchets représentent 8 % des déchets totaux. Des solutions alternatives pour leur traitement seront étudiées en 2016/17 (cf. paragraphe « Réduire l'impact des déchets » de la présente sous-partie).  Cette action sera engagée en 2016/17.
Marques et consommateurs	Intégrer l'environnement au cœur de nos marques et répondre aux attentes de nos consommateurs sur cette thématique.	19 marques prioritaires du Groupe intègrent les principes de l'écoconception lors des développements produits.  19 marques prioritaires du Groupe ont réalisé une analyse de cycle de vie selon les règles de l'affichage environnemental et sont en mesure de communiquer leurs impacts aux consommateurs.  Les aspirations et les craintes des consommateurs sont identifiées et les mesures qui en découlent mises en place.	Cette action a été engagée et sera poursuivie en 2016/17. Elle permettra de prendre en compte l'environnement dès la conception du produit et d'impliquer les équipes marketing.  Cette action sera engagée en 2016/17.  Cette action sera engagée en 2017/18.

Pour soutenir cette démarche et accompagner l'ensemble des filiales, des collaborateurs et des marques dans le déploiement de cette *Roadmap 2020*, des feuilles d'instructions ont été diffusées et facilitent la mise en application de chacune des actions. À cela s'ajoutent une communauté Intranet, une base de données de bonnes pratiques et un réseau social d'entreprise Chatter® permettant à tous les collaborateurs de s'impliquer activement dans la protection de l'environnement et plus particulièrement dans le déploiement de la *Roadmap 2020*.

L'ensemble des actions de cette *Roadmap 2020* permet de concrétiser les cinq domaines d'engagement du Groupe qui sont détaillés ci-après.

## SYSTÈME DE MANAGEMENT EFFICACE

### Organisation et certification

En cohérence avec les principes énoncés dans sa Politique Environnementale, Pernod Ricard déploie des systèmes de management dédiés à la gestion de l'environnement dans chacun des pays où il dispose de sites de production. Ces systèmes s'appuient sur les principes suivants :

- ◆ la responsabilisation des filiales : chaque entité est entièrement responsable de l'identification et de la réduction de ses propres impacts environnementaux, ainsi que du déploiement de la politique du Groupe au niveau local. La Direction Performance durable du Siège anime et coordonne les actions au niveau du Groupe, notamment par la fixation d'objectifs communs, la diffusion de *guidelines* et le partage des meilleures pratiques ;
- ◆ la politique de certification ISO 14001 (Management Environnemental) : au 30 juin 2016, 95 % des sites de production exploités par le Groupe étaient certifiés ISO 14001.

Pour déployer la démarche environnementale du Groupe hors de ses sites de production un guide « green office » a été développé afin de décrire les bonnes pratiques ainsi que les exigences environnementales minimales à respecter dans un environnement de bureaux. Ce guide s'applique à l'ensemble des filiales et a pour objectif d'engager tous les employés sur le sujet de l'environnement en l'intégrant dans leur vie quotidienne. Réalisé cette année, il sera mis en œuvre dans les sièges de 10 filiales importantes en 2016/17. Le Groupe vise à ce que l'ensemble des sites de bureaux respectent les exigences minimales de ce guide d'ici 2020.

### Reporting environnemental 2015/16

Le *reporting* environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites de production et les propriétés viticoles sous contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin de l'année fiscale et ayant été en activité tout au long de celle-ci. Il ne couvre pas les sites administratifs (sièges ou bureaux commerciaux), ni les dépôts logistiques lorsque ceux-ci sont situés hors des sites industriels (ce qui ne concerne que quelques entrepôts isolés), leurs impacts environnementaux étant peu significatifs par rapport à ceux des sites industriels.

Pour l'année 2015/16, le *reporting* des sites de production couvre l'activité de 99 sites industriels. Ce chiffre est identique à celui de l'exercice 2014/15, le site de maturation de Malaga en Espagne ayant été cédé et le site nouveau de distillation de Dalmunach en Écosse ayant été mis en service. Le périmètre industriel pris en compte pour cet exercice fiscal couvre ainsi un volume de production de 1 064 millions de litres

(produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 055 millions en 2014/15, et un volume d'alcool distillé de 256 millions de litres (mesuré en alcool pur) contre 244 millions en 2014/15. Les résultats sont commentés dans les différents paragraphes de la sous-partie « Protéger la planète » de ce document.

Le *reporting* de l'année 2015/16 couvre également 5 611 hectares de vignobles, principalement situés en Nouvelle-Zélande, en Australie, en France, en Espagne, aux États-Unis et en Chine. Les principaux résultats relatifs aux vignobles sont présentés dans le paragraphe « Agriculture durable et performance de nos vignobles » ci-après.

### Performance environnementale

La performance environnementale du Groupe est suivie sur la base d'indicateurs pertinents vis-à-vis de son activité industrielle. Ceux-ci sont définis à partir des exigences prévues par le décret d'application de la loi Grenelle 2 ainsi qu'à partir des recommandations et principes du GRI (*Global Reporting Initiative*, version G4), tout en ayant été adaptés à l'activité spécifique du Groupe lorsque cela s'avérait nécessaire.

Les principales catégories de données collectées concernent : le management environnemental, la gestion de l'eau (consommations et rejets), la consommation d'énergie, la gestion des déchets, la consommation de matériaux d'emballage, les émissions directes et indirectes de CO<sub>2</sub>, l'utilisation de produits phytosanitaires, les sanctions et incidents reportés aux autorités et les plaintes émises par les tiers.

Afin d'améliorer la transparence et de garantir la fiabilité des données communiquées, le Groupe fait vérifier ses données environnementales par ses Commissaires aux Comptes. Leur rapport d'examen, détaillant les travaux effectués ainsi que leurs commentaires et conclusions, figure en fin de cette partie.

Par ailleurs, pour garantir l'homogénéité des résultats sur l'ensemble du périmètre, un manuel établissant les définitions de chacun des indicateurs est communiqué à l'ensemble des responsables environnement en charge de collecter et consolider les données. Ce manuel est mis à jour annuellement. Les données sont enregistrées par les responsables environnement de chacune des filiales. Le Groupe analyse ensuite ces données et effectue des contrôles de cohérence afin d'identifier d'éventuelles erreurs de *reporting* ou de saisie, et si besoin interroge les filiales afin de s'assurer de la validité des données en cas de variations significatives. Les données sont ensuite formellement validées par les filiales. Enfin, le Groupe les consolide en procédant à l'analyse de l'évolution de la performance environnementale, à la fois au niveau global et par branche d'activité.

Dans le cas où une erreur significative de *reporting* sur les exercices précédents est détectée, les données historiques sont réajustées uniquement si l'impact sur les performances du Groupe est supérieur à 1 %, afin de permettre une meilleure interprétation des résultats et des tendances.

La performance environnementale des sites est exprimée au travers de plusieurs ratios, selon la nature de la catégorie d'activité dans laquelle le Groupe les a classés :

- ◆ pour les distilleries : données ramenées aux volumes d'alcool pur distillés ;
- ◆ pour les sites d'embouteillage : données ramenées aux volumes de produits finis embouteillés ;
- ◆ pour les caves vinicoles : données ramenées aux volumes vinifiés ;
- ◆ pour les vignobles : données ramenées à la surface cultivée en vigne.

Au niveau du Groupe, la performance consolidée est exprimée en prenant pour base soit :

- ◆ la quantité d'alcool distillé pour les impacts environnementaux dus principalement à la distillation (ex : consommation d'eau ou d'énergie), exprimé en unité par millier de litres d'alcool pur distillé (kl AP) ;
- ◆ le volume embouteillé ou bien le volume de produits finis fabriqués (incluant les produits livrés en vrac) lorsque c'est l'embouteillage ou la production qui est la principale source d'impact (ex : cas des déchets solides), exprimé en unité par millier de litres (kl) ;
- ◆ le nombre d'hectares occupés par les vignobles pour les propriétés agricoles, exprimé en unité par hectare (ha).

Cette distinction est parfois complexe pour les sites industriels, certains sites comportant plusieurs activités. Ainsi, l'embouteillage étant parfois découplé dans le temps par rapport à la distillation (cas des alcools vieillissants : whiskies, cognac, etc.), l'interprétation de ces chiffres peut s'avérer difficile d'une année sur l'autre. Pour cette raison, les deux bases de calcul sont présentées pour une partie des indicateurs. Le même phénomène rend complexe la fixation d'objectifs chiffrés globaux au niveau du Groupe, comme par exemple la quantité d'eau ou d'énergie consommée par unité produite, la consolidation de celle-ci étant dépendante du mix d'activités au cours de l'année, et de l'indicateur consolidé choisi. De ce fait, les résultats exprimés par les indicateurs doivent être utilisés avec précaution et interprétés dans la durée.

## Conformité environnementale

Tous les sites certifiés font l'objet d'audits internes et externes, durant lesquels les écarts éventuels de conformité sont revus.

Cette année, une non-conformité administrative a été relevée et six incidents environnementaux ont été déclarés aux autorités locales :

- ◆ la non-conformité administrative concerne le retrait du permis d'utiliser les eaux usées après traitement pour l'irrigation des vignobles sur un site vinicole en Argentine en raison d'une défaillance du système de traitement des eaux usées ;
- ◆ les six incidents environnementaux déclarés aux autorités sont les suivants :
  - une fuite de gaz sur un groupe de réfrigération d'un site de vinification aux États-Unis ;
  - une fuite d'acide nitrique lors de la mise en service d'un réservoir dans une distillerie en Écosse ;
  - un épandage de mousse anti-incendie dans une usine de rectification de vodka en Pologne ;
  - une fuite de canalisations souterraines dans une distillerie en Irlande ;
  - les deux autres concernent le dépassement significatif de valeurs limites de rejets des eaux usées dans deux distilleries en Écosse et en Irlande.

Ces non-conformités et incidents n'ont eu que des impacts modérés sur l'environnement et ont fait l'objet d'analyses et de plans d'action visant à en corriger les conséquences et à en éliminer les causes, dans une logique d'amélioration continue.

## Nuisances vis-à-vis du voisinage

Durant l'exercice 2015/16, deux plaintes du voisinage ont été reçues en Irlande concernant le bruit émis par les activités de la distillerie.

## Provisions pour risque environnemental

Au 30 juin 2016, aucune provision pour risques en matière d'environnement n'était constituée. Certaines filiales sont amenées à faire état de garanties lors de demandes d'autorisations d'exploiter à l'Administration. Celles-ci ne font pas référence à des montants spécifiques mais établissent la solvabilité des filiales pour faire face aux conséquences éventuelles d'une pollution ou autre accident environnemental.

## PROMOUVOIR UNE AGRICULTURE DURABLE <sup>(1)</sup>

### Enjeux et stratégie

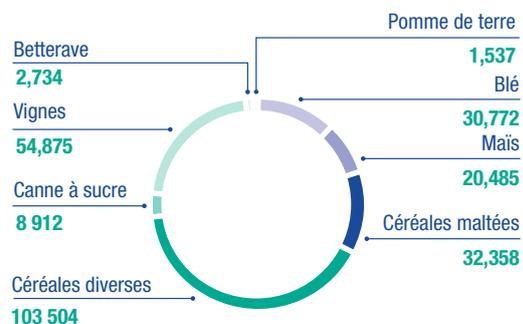
Tous les produits du Groupe étant issus de matières premières agricoles, Pernod Ricard est un partenaire majeur de l'agriculture. Les principales matières premières agricoles utilisées par le Groupe sont : les céréales pour les whiskies et les vodkas, la canne à sucre pour les rhums, et le raisin pour les vins, les champagnes, les cognacs et les brandies. Viennent ensuite la betterave pour l'alcool neutre de diverses liqueurs, l'agave pour les tequilas, la pomme de terre pour certaines vodkas ainsi que de nombreuses plantes aromatiques et épices qui interviennent en moindres quantités.

Durant l'année 2015/16, les matières premières utilisées par le Groupe ont représenté l'équivalent en produits agricoles de 2 590 524 tonnes, que ce soit sous forme de production interne dans nos vignobles et exploitations (74 713 tonnes), d'achats directs de produits agricoles bruts (957 369 tonnes), ou bien encore d'achats de produits transformés comme le sucre ou l'alcool (équivalent à 1 558 442 tonnes de produits agricoles). Le graphe suivant donne la répartition de ces différentes matières agricoles valorisées par les activités du Groupe.

Au plan agricole, ces productions ont représenté pour 2015/16 l'équivalent d'environ 255 863 hectares de cultures, en provenance d'Europe (céréales, raisins), d'Asie (céréales, plantes aromatiques), d'Amérique (canne à sucre, céréales, agave) ou encore d'Océanie (raisins).

### Surfaces agricoles correspondant aux matières premières utilisées

(hectares)



(1) En accord avec les principes 8 et 9 du Pacte mondial des Nations Unies : respectivement « Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement » et « Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ».

Pernod Ricard s'efforce de développer et promouvoir des pratiques agricoles respectueuses de l'environnement, tant au travers de ses activités agricoles propres (vignobles principalement) que dans le cadre des produits qu'il achète à ses fournisseurs. Pour cela, le Groupe s'appuie sur des référentiels locaux qui exigent en particulier :

- ◆ la réduction de l'utilisation d'engrais, la sélection et le recours à des pesticides moins dangereux pour l'environnement ;
- ◆ la maîtrise des consommations d'eau, en particulier lorsque c'est possible par les techniques d'irrigation au goutte-à-goutte ;
- ◆ la préservation des sols et de la biodiversité ;
- ◆ la formation et l'accompagnement des agriculteurs aux pratiques de l'agriculture durable.

## Agriculture durable et performance de nos vignobles

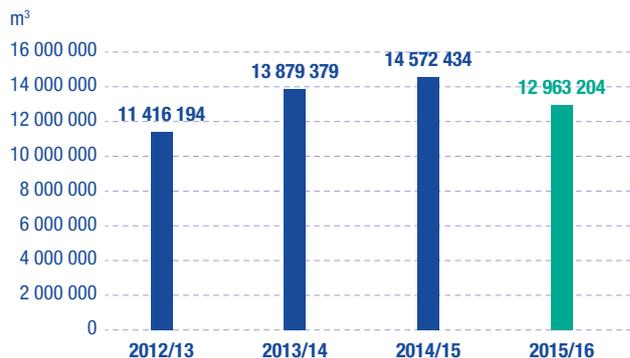
Les vignobles exploités en direct par le Groupe occupent une surface de 5 611 hectares et sont répartis dans 7 pays principaux : la Nouvelle-Zélande (44 %), l'Australie (18 %), l'Argentine (14 %), la France (13 %), l'Espagne (6 %), les États-Unis (2 %) et la Chine (2 %). Une majorité de ces vignobles a fait l'objet d'une certification selon des standards environnementaux, représentant 82 % des surfaces appartenant au Groupe. L'objectif à l'horizon 2020 est l'obtention de certifications environnementales pour l'ensemble de nos vignobles :

- ◆ en Nouvelle-Zélande, 100 % des vignobles exploités par la filiale sont certifiés *Sustainable Wine Growing New Zealand*, dont Pernod Ricard New Zealand fut l'un des membres fondateurs dès 1995 ;
- ◆ en Australie, Pernod Ricard est membre de Entwine Australia, un programme d'assurance environnementale pour les vignobles et les sites de production de vin. Depuis 2002, l'ensemble de son vignoble est certifié ISO 14001 ;
- ◆ en France, les vignobles de Martell, Mumm et Perrier-Jouët sont certifiés ISO 14001 et suivent des référentiels de viticulture durable développés par les interprofessions du Cognac et du Champagne. De plus, les vignobles Mumm Perrier-Jouët visent la certification Haute Valeur Environnementale (HVE) ;
- ◆ en Espagne, le management des vignobles est réalisé en suivant les lignes directrices du référentiel Sinergia, développé dans le cadre du programme européen Life, et l'ensemble des vignobles est certifié selon les standards ISO 14001 ;
- ◆ aux États-Unis, les vignobles de Mumm Napa et de Kenwood sont certifiés selon le standard développé par « Sustainable Winegrowing Alliance (CSWA) ».

Au cours de l'exercice 2015/16, 64 575 tonnes de raisins ont été récoltées dans nos vignobles. La consommation d'eau associée à cette production s'élève à 13 millions de m<sup>3</sup> principalement pour l'irrigation, soit quasiment le double de l'eau consommée par nos 99 sites de production.

Afin d'optimiser ces consommations d'eau, un système de goutte-à-goutte a progressivement été installé dans nos vignobles et ainsi en 2015/16, 99 % de nos vignobles irrigués sont désormais équipés de ce système qui permet de réduire de façon importante les apports d'eau à la culture, mais également d'optimiser les apports d'engrais et de réduire les besoins de désherbage.

## Évolution de la consommation d'eau des vignobles



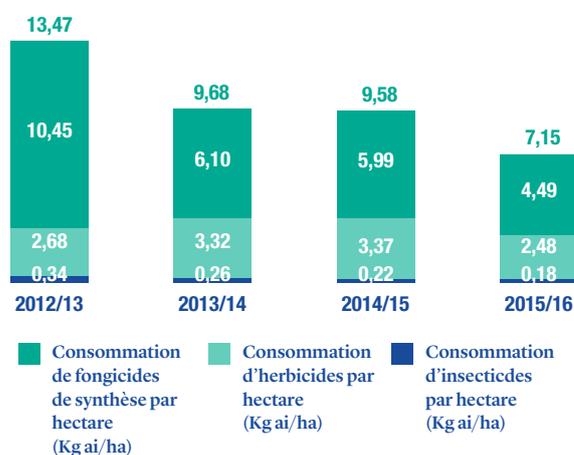
En ce qui concerne les produits phytosanitaires, on distingue : ceux d'origine minérale (soufre et cuivre), et ceux d'origine synthétique (fongicides synthétiques, insecticides, herbicides). Au cours de l'année 2015/16 la quantité totale de produits d'origine minérale consommés a été de 118 tonnes, alors que celle des produits d'origine synthétique était de 40 tonnes de matières actives. La référence à l'unité « matières actives » est utilisée afin de comparer les quantités de produits consommés et s'affranchir des impacts liés à la composition du produit et aux volumes de dilutions lors de la préparation des produits.

Depuis 2013, la quantité d'herbicide appliquée par hectare a diminué de - 8 %, grâce notamment à la généralisation de la pratique de l'enherbement entre les rangs, qui concerne désormais 70 % des surfaces de vignobles. Cette pratique permet aussi de réduire les risques d'érosion des sols et favorise le développement des organismes auxiliaires qui protègent la vigne contre les insectes. En Nouvelle-Zélande, des moutons remplacent le désherbage chimique ou mécanique, diminuant ainsi le recours aux pesticides, et permettant le contrôle des adventices ainsi qu'une meilleure gestion de la canopée par l'effeuillage.

La quantité d'insecticide par hectare a quant à elle diminué de - 46 % entre 2013 et 2016. Elle a beaucoup diminué, notamment en France et en Espagne, grâce à la technique dite de la « confusion sexuelle », qui consiste à perturber la reproduction des insectes parasites de la vigne grâce à l'utilisation de phéromones.

Enfin, la quantité de fongicides de synthèse appliquée par hectare a été réduite de - 57 % entre 2013 et 2016, grâce notamment au recours à des fongicides minéraux moins dangereux pour l'environnement.

## Évolution de la consommation de fongicides, de pesticides de synthèse



D'autre part, 119 tonnes d'engrais azotés ont été utilisées. Le pilotage de la fertilisation par analyse du sol et des plantes permet d'adapter les doses d'engrais au besoin exact des plantes.

229 hectares de vignobles sont gérés selon les standards de l'agriculture biologique qui n'utilisent aucun pesticide ou encore d'herbicide de synthèse, soit 4 % des surfaces du Groupe.

Environ 50 % des terrains agricoles gérés par le Groupe (en hectares) contribuent à la préservation de la biodiversité. Il s'agit de zones sur l'emprise des vignobles abritant de la biodiversité (rivières, forêts, massifs végétaux, biotope endémique, etc.), préservés dans un but de protection des écosystèmes.

16 826 MWh d'énergie ont été consommés par les vignobles du Groupe, représentant moins de 1 % de la consommation des sites de production.

## Partenariat avec les fournisseurs de produits agricoles

Pour les produits agricoles achetés, les actions du Groupe s'articulent autour de deux axes :

- ◆ l'application de la démarche d'Achats Responsables (cf. paragraphe « L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R ») qui permet d'identifier et d'évaluer les fournisseurs directs à risque en termes de S&R, afin de développer des plans d'action adaptés ;
- ◆ l'identification des risques environnementaux et sociaux dans les filières agricoles. En 2016, une étude des conditions sociales et environnementales de la production des matières premières agricoles utilisées par les Sociétés de Marques du Groupe a été engagée. Les résultats seront partagés l'année prochaine.

Les achats directs de produits agricoles par les filiales donnent lieu à de nombreuses actions de partenariat avec les agriculteurs fournisseurs du Groupe :

- ◆ en Australie, environ 90 % des approvisionnements de Pernod Ricard Winemakers Australia sont couverts par le programme *Entwine Australia scheme* qui exige de ses membres la certification ISO 14001 ou *Freshcare* ainsi qu'un *reporting* sur les consommations d'énergie, d'eau, d'engrais, et les pratiques de gestion environnementale (biodiversité, sols, et pratiques de conservation de l'eau) ;
- ◆ en Nouvelle-Zélande, après avoir fait certifier tous ses vignobles selon le standard *Sustainable Winegrowing New Zealand*, Pernod Ricard a aidé ses fournisseurs de raisins à obtenir cette accréditation. 100 % des vignobles approvisionnant la filiale sont aujourd'hui accrédités selon ce standard d'agriculture raisonnée ;
- ◆ en Arménie, Yerevan Brandy Company aide les viticulteurs dans la gestion de leurs produits phytosanitaires : la filiale fournit aux viticulteurs des produits conformes aux standards environnementaux en vigueur en France ainsi que des pulvérisateurs performants qui permettent de ne pas surdoser les traitements, et collecte ensuite les déchets d'emballage qu'elle confie pour destruction à une société agréée. Par ailleurs, avec l'assistance de l'ONG Positive Planet, la filiale a créé sept coopératives, dont le but est de développer la capacité d'entreprise des petits producteurs et par ce biais, d'améliorer leur revenu et les conditions de vie de leurs familles ;
- ◆ en Suède, The Absolut Company s'approvisionne exclusivement en blé produit localement selon un cahier des charges rigoureux et contrôlé en matière d'agriculture raisonnée ;

- ◆ en France, la majorité du fenouil utilisé pour la production de Ricard est cultivée par des agriculteurs de Provence selon les principes de l'agriculture raisonnée : la plante, très odorante, favorise le développement de populations d'insectes, en particulier des abeilles, contribuant à entretenir la biodiversité.

D'autre part, le Groupe a placé la filière canne à sucre parmi ses priorités d'action. En effet la canne est souvent cultivée dans des pays pauvres où la protection sociale, les conditions de travail et le respect des droits sociaux ou encore la protection de l'environnement sont mal assurés. Par ailleurs, cette filière présente une chaîne d'approvisionnement particulièrement complexe où se succèdent de nombreux opérateurs depuis le champ, l'usine de trituration, la distillerie, le négociant jusqu'à l'utilisateur final. Pour marquer son engagement et contribuer activement à développer cette filière, Pernod Ricard a rejoint en 2015 l'association Bonsucro, dont l'objet est de développer des pratiques responsables et internationalement reconnues pour une filière canne à sucre durable. Grâce aux standards qu'elle a développés, Bonsucro contribue à améliorer les conditions de production de la canne à sucre dans les plantations et dans les unités de transformation, et assure une traçabilité des pratiques à travers la chaîne d'approvisionnement.

## Actions de préservation de la biodiversité

Outre ces pratiques d'agriculture durable, Pernod Ricard est engagé dans des projets visant à protéger et développer la biodiversité des écosystèmes présents sur les territoires agricoles où le Groupe exploite des vignobles. Il encourage par ailleurs l'ensemble de ses filiales à mener des projets de préservation de la biodiversité en lien avec leurs activités. Notons que 33 zones naturelles protégées ou sensibles ont été recensées à proximité des sites de production du Groupe dans le monde, et font l'objet d'une attention particulière. Ces zones se situent principalement en Écosse, en Irlande, en France et en Suède.

Certaines filiales ont engagé depuis plusieurs années des actions remarquables en matière de biodiversité :

- ◆ en Écosse, Chivas Brothers a cartographié, à travers un outil interactif, les écosystèmes sensibles situés à proximité de ses sites industriels. Elle peut ainsi mesurer l'impact de son activité sur ces milieux et mettre en place des actions de protection de la biodiversité dans les zones les plus fragiles ;
- ◆ en France, Martell a identifié en 2013 des mesures concrètes permettant de renforcer la biodiversité du terroir en particulier au niveau des terres non cultivées (bordures, bosquets, fossés, etc.) qui représentent 8 à 15 % du territoire et jouent un rôle essentiel en tant qu'habitat pour de nombreuses espèces sauvages. Ce sujet est également discuté avec les fournisseurs de vin de la filiale, soit près de 1 200 viticulteurs susceptibles de déployer des actions à l'échelle de leurs parcelles ; en 2015, Martell a également obtenu la certification Haute Qualité Environnementale (HQE) pour l'ensemble des nouveaux chais de maturation, contribuant ainsi à minimiser les impacts visuels et paysagers des bâtiments et augmenter le potentiel écologique du site ;
- ◆ en France, la culture de la gentiane jaune, dont la racine est à la base de la recette de la Suze, a fait l'objet de programmes de recherche pour être produite dans des fermes spécialisées, permettant ainsi la sauvegarde de 50 000 plantes sauvages chaque année ;
- ◆ en Nouvelle-Zélande, la filiale du Groupe a conduit un programme de réhabilitation dans les zones humides de la région de Kaituna, visant à rétablir l'écosystème originel sur un territoire de neuf hectares (restauration des sols, réintroduction d'espèces locales, etc.). La filiale a également contribué à la protection d'une espèce locale de faucon

grâce à un fonds alimenté par le don de 1 dollar néo-zélandais pour chaque bouteille de vin de la série Living Land vendue ;

- ◆ en Australie, Pernod Ricard Winemakers a entrepris depuis de nombreuses années un programme important de protection de la biodiversité de la Barossa Valley. La filiale continue de développer ses actions de reforestation et de préservation des écosystèmes indigènes au niveau du bassin-versant de la rivière Jacob's Creek. Cette année, la filiale s'est engagée au côté de Trees For Life et le NRM (National Resource Management Board) à replanter des espèces locales d'arbres et arbustes sur les parcelles de terrains non productifs de ses vignobles ;
- ◆ en Espagne, le site de vinification de Campo Viejo a développé un plan d'action visant à améliorer la biodiversité en collaboration avec l'ONG Accionatura ayant une connaissance approfondie des écosystèmes de la Rioja : installation de nichoirs et de mangeoires pour les oiseaux, construction de refuges à animaux et d'hôtel à insectes, etc. ;
- ◆ en Irlande, dans le cadre du développement de ses nouveaux chais de maturation de whisky à Dungourney en 2014, Irish Distillers a planté plus de 17 000 arbres de 15 espèces locales différentes ainsi que 12 000 arbustes de sous-bois, pour créer la stratification nécessaire pour la biodiversité. 6 600 plantes de zones humides ont été plantées au niveau de l'étang de collecte des eaux pluviales, créant ainsi une variété d'habitats et augmentant la biodiversité du site ;
- ◆ en Russie, Pernod Ricard Rouss a signé en 2015 un partenariat avec le Fonds Mondial pour la Nature (WWF) en vue de soutenir la protection du léopard des neiges, espèce d'Asie centrale menacée d'extinction ;
- ◆ enfin, sans le soutien matériel et financier de la Société Paul Ricard et du Groupe, l'Institut Océanographique Paul Ricard n'aurait pas été en mesure de jouer son rôle essentiel en matière de recherche et vulgarisation pour la protection des écosystèmes marins et de la biodiversité aquatique.

Autre aspect de la protection de la biodiversité, le Groupe s'attache à assurer une parfaite traçabilité des produits en matières d'OGM (organismes génétiquement modifiés) afin d'assurer aux consommateurs que la réglementation en matière d'étiquetage des produits contenant des OGM est scrupuleusement respectée. Ainsi, toutes les filiales procèdent à l'évaluation des risques pour identifier les sources potentielles de matières premières, et prennent les mesures nécessaires pour en assurer la maîtrise. Bien que l'étape de distillation élimine les risques de présence éventuelle de matériel OGM dans les produits distillés, des filières d'approvisionnement en produit garanti sans OGM ont été mises en place pour certains alcools à base de maïs aux États-Unis et en Europe.

## PRÉSERVER ET ÉCONOMISER LES RESSOURCES EN EAU (1)

### Enjeux et stratégie

L'eau est une composante essentielle des produits élaborés par Pernod Ricard. Elle est présente à toutes les étapes de la vie des produits du Groupe : irrigation des cultures, traitement des matières premières, distillation, réduction des eaux-de-vie, formulation des produits, etc.

Pernod Ricard a fait de la gestion de l'eau l'un de ses cinq axes stratégiques en termes de politique environnementale. Depuis septembre 2010, l'adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies est venue renforcer l'engagement du Groupe pour la protection des ressources en eau de la planète.

(1) En accord avec les principes 8 et 9 du Pacte mondial des Nations Unies : respectivement « Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement » et « Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ».

Au niveau des sites de production, les actions des filiales s'articulent autour de quatre leviers mis en œuvre pour optimiser la gestion des ressources en eau, et en préserver la qualité et la disponibilité :

- ◆ mesurer les consommations ;
- ◆ s'assurer que les prélèvements ne mettent pas en danger les ressources ;
- ◆ engager des actions visant à économiser, réutiliser et recycler l'eau ;
- ◆ s'assurer d'un traitement efficace des eaux usées avant leur rejet dans le milieu naturel.

Ces actions sont particulièrement importantes pour les sites situés dans des zones géographiques où l'eau constitue une ressource sensible.

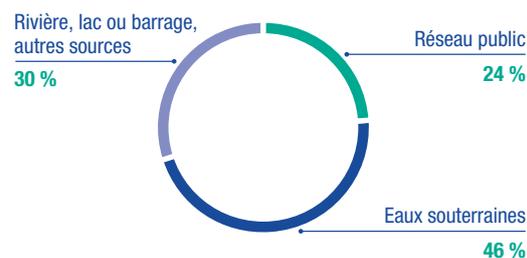
Une autre dimension de l'impact des activités du Groupe sur les ressources en eau est celle des consommations indirectes engendrées par la production des matières premières agricoles, des matériaux d'emballage, ou encore de l'électricité consommée par le Groupe. Ces impacts générés par nos fournisseurs sont abordés à l'aide de la méthodologie dites de l'empreinte eau ou *water footprint*.

### Consommation d'eau et performance des sites industriels

Il convient de distinguer la notion de prélèvement d'eau, qui comprend tous les volumes d'eau prélevés dans le milieu (nappe souterraine, eau de surface, réseau public, etc.) quelle que soit l'utilisation qui en est faite, de celle de consommation d'eau qui recouvre uniquement la fraction des prélèvements ayant un impact mesurable sur l'environnement. Ainsi, est considérée comme un prélèvement mais pas comme une consommation, l'utilisation d'eau d'une rivière pour le refroidissement de l'alambic d'une distillerie lorsque cette eau est restituée à la même rivière sans modification de sa qualité ni de ses caractéristiques (chimiques, biologiques, thermiques, etc.).

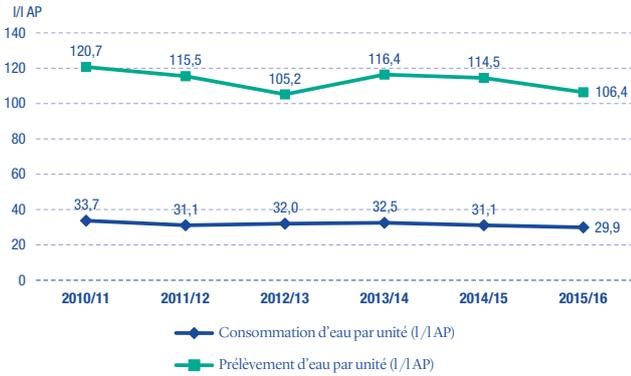
L'eau consommée par le Groupe provient des nappes souterraines pour 46 %, du réseau public pour 24 % et des eaux de surface pour 30 % (rivières, lacs, barrages, etc.).

#### Origine de la consommation d'eau des sites industriels



En 2015/16, 27 millions de m<sup>3</sup> d'eau ont été prélevés par les sites industriels du Groupe. Seuls 7,7 millions de m<sup>3</sup> constituent une consommation d'eau au sens de la définition ci-dessus, le reste ayant été exclusivement utilisé par les installations de refroidissement et restitué sans perturber l'environnement. Environ 80 % de ce volume consommé l'a été par les distilleries, qui restent les principaux sites de consommation d'eau pour Pernod Ricard. L'eau utilisée pour ajuster le degré d'alcool des produits représente quant à elle 0,5 million de m<sup>3</sup> (soit 7 % de la consommation totale du Groupe). Ramenées à l'unité produite (m<sup>3</sup>/kl AP), la quantité d'eau prélevée et celle d'eau consommée sont en baisse depuis 2009/10 de respectivement - 26 % et - 17 %. On notera que 87 % du volume d'eau consommée fait l'objet de mesure précise par compteurs, les 13 % restants résultant d'estimations.

**Évolution de la consommation et des prélèvements d'eau des sites industriels**



Cette diminution des consommations d'eau résulte des actions d'amélioration engagées par l'ensemble des sites de production, et en particulier des distilleries. Les progrès les plus remarquables sont les suivants :

- ◆ la distillerie de Walkerville au Canada a réduit sa consommation d'eau par litre d'alcool pur distillé de - 29 % depuis 2009/10 suite au remplacement de ses canalisations souterraines et à la mise en place d'un suivi détaillé de ses consommations ;
- ◆ dans le même temps, Irish Distillers a réduit de - 35 % sa consommation d'eau par litre d'alcool pur distillé grâce aux investissements faits dans la nouvelle distillerie de Midleton, qui ont permis la mise en place de nombreuses actions d'optimisation, dont la réutilisation des eaux de refroidissement des fermenteurs comme eau de process.

**Une gestion de l'eau adaptée aux enjeux locaux**

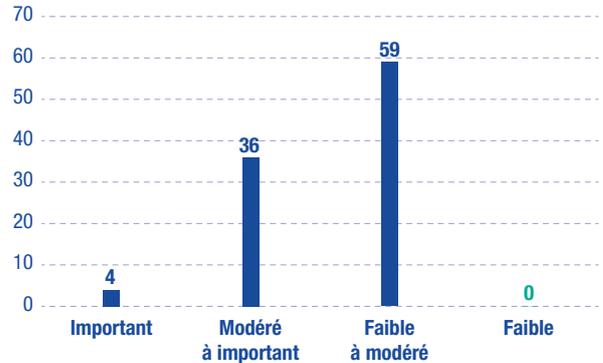
Les ressources en eau étant inégalement réparties dans le monde, il convient de porter une attention particulière à leur gestion sur les sites situés dans des zones géographiques où l'eau constitue une ressource sensible. Pour identifier ces zones géographiques, le Groupe s'appuie sur l'Overall Water Risk Index de l'outil Aqueduct développé par le World Resource Institute (WRI). Cet index agrégé combine différents indicateurs individuels de risques physiques, réglementaires et réputationnels et permet de classer les sites en quatre catégories de risques : important, modéré à important, faible à modéré, faible. Ainsi, sur l'ensemble des unités de production de Pernod Ricard :

- ◆ 4 sites sont situés dans ou à proximité immédiate de zones présentant un niveau de risque important. Ces 4 sites représentent moins de 1 % de la consommation totale du Groupe, et sont répartis dans 2 pays (Inde et Mexique) ;
- ◆ 36 sites sont situés dans ou à proximité immédiate de zones présentant un niveau de risque modéré à important. Ces 36 sites représentent 22 % de la consommation d'eau du Groupe et sont répartis dans 16 pays ;
- ◆ les 59 autres sites représentant 77 % de la consommation du Groupe, sont situés dans des zones considérées comme soumises à un niveau de risque modéré à faible.

En Inde, où l'eau est enjeu local important, Pernod Ricard India a construit des réservoirs d'eaux pluviales couvrant une surface de 32 000 m² sur le territoire de Grampanchayat situé à Waghadevagner.

Cette eau sera utilisée par les villageois, et permettra aux agriculteurs de disposer de réserves pour l'irrigation de leurs champs et l'approvisionnement en eau potable de leur bétail.

**Répartition du nombre de sites industriels en fonction de l'Overall Water Risk Index (outil AQUEDUCT du WRI)**



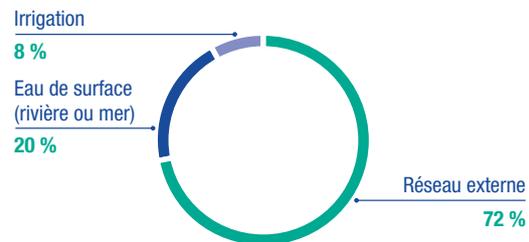
Pour mieux appréhender les risques liés aux approvisionnements en eau à moyen et long terme, le Groupe a cette année lancé une étude sur la majorité de ses sites industriels et ses vignobles. Cette étude permettra de confirmer les résultats obtenus ci-dessus par l'outil Aqueduct, et d'identifier les risques actuels et futurs, ainsi que les risques spécifiques à certains sites dus à des contraintes locales. Il en découlera une priorisation des sites et la mise en place de plans d'action adaptés au niveau de risque spécifique à chaque situation.

**Traitement des eaux usées**

Au cours de l'année 2015/16, le volume des eaux usées rejetées a été de 4,2 millions de m³ contre 4,6 millions de m³ sur l'exercice 2014/15. Plus de 78 % de ce volume d'eaux usées a fait l'objet d'une mesure précise par compteurs, le reste ayant été établi par estimation.

72 % des eaux usées ont été rejetées dans un réseau public d'assainissement. 20 % ont été rejetées vers le milieu naturel (rivière ou mer) dans le cadre des permis délivrés par les autorités locales et en accord avec les critères de rejet imposés. Pour 8 %, les eaux usées ont été recyclées pour l'irrigation des cultures (vignobles), après un traitement approprié.

**Destination des rejets d'eaux usées**



La charge polluante liée à la matière organique contenue dans ces eaux s'exprime par la demande chimique en oxygène, ou DCO, mesurée après traitement et avant rejet dans le milieu naturel. Il est à noter que cette mesure n'est pas considérée comme un indicateur de performance très fiable pour le Groupe, en raison de la représentativité imparfaite des échantillons d'analyse et de la variabilité des activités

au cours de l'année. Plusieurs types de procédés sont utilisés par les usines du Groupe pour abaisser la charge organique de l'eau et la rendre apte à une réutilisation ou bien à être rejetée dans le milieu naturel : il peut s'agir de la méthanisation par des micro-organismes permettant de produire du biogaz, de traitement aérobie par lagunage, d'une filtration sur membranes, ou bien encore de l'utilisation de plantes pour purifier l'eau dans des systèmes dits de « jardins filtrants ».

En 2015/16, la DCO cumulée rejetée par les usines du Groupe s'est élevée à environ 1 870 tonnes, contre 1 549 tonnes l'année précédente. Cette augmentation résulte principalement d'une augmentation des volumes d'eaux usées rejetés dans le réseau collectif de l'industrie du whisky en Écosse, dont la performance est inférieure à celle des stations de traitement internes de nos sites.

#### Évolution de la demande chimique en oxygène (DCO) rejetée dans le milieu naturel



#### Contribuer à la réduction de l'empreinte eau du Groupe

Au-delà de la consommation directe des sites de production de Pernod Ricard, l'eau constitue également un enjeu important pour les fournisseurs situés en amont des activités du Groupe : c'est pourquoi une étude plus large a été conduite en 2012 en utilisant les méthodologies dites de *Water Footprint* ou empreinte eau. Celles-ci consistent à identifier les ressources en eau mobilisées non seulement par les activités directes des filiales concernées, mais également par les produits et services qu'elles achètent, tels que les matières premières agricoles, les matériaux d'emballage ou encore l'énergie.

Cette étude a permis d'identifier les principaux enjeux liés à la ressource eau tout au long de la chaîne de production. Au final, l'empreinte eau du Groupe représente ainsi l'équivalent de 675 millions de m<sup>3</sup> par an, dont 99 % relèvent des approvisionnements en matières premières agricoles. Les autres éléments de la chaîne de production – parmi lesquels la consommation d'eau directe des sites industriels – ne représentent qu'environ 1 % du total. Globalement, les enjeux pour Pernod Ricard liés à la disponibilité de l'eau se situent donc essentiellement chez nos fournisseurs agricoles : ils varient de façon importante d'une région à une autre et doivent donc être abordés au niveau local, en tenant compte des spécificités climatiques.

## CONTRIBUER À RÉDUIRE LE CHANGEMENT CLIMATIQUE <sup>(1)</sup>

### Enjeux et stratégie

Les activités de Pernod Ricard contribuent à générer des émissions de CO<sub>2</sub> de plusieurs façons :

- ◆ directement, du fait de la combustion de sources d'énergies fossiles, notamment au niveau des distilleries : ce sont les émissions dites de « Scope 1 » <sup>(2)</sup> ;
- ◆ par l'électricité consommée, qui a généré des émissions de CO<sub>2</sub> lors de sa production par nos fournisseurs : émissions dites de « Scope 2 » <sup>(2)</sup> ;
- ◆ indirectement, au travers des produits (matières agricoles, emballages, etc.) et services (transports, etc.) achetés par les filiales : émissions de « Scope 3 » <sup>(2)</sup>.

Les changements climatiques font peser sur les activités de Pernod Ricard divers risques. C'est le cas par exemple pour l'approvisionnement en eau et en matières premières agricoles des filiales, les événements météorologiques exceptionnels pouvant affecter les sites de production, ou encore l'évolution de la réglementation dans les pays où opère le Groupe. Conscient de ces risques, Pernod Ricard les prend en compte de façon à anticiper et adapter progressivement ses activités opérationnelles. La présentation de ces risques et des mesures permettant de les prévenir figure dans la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence (« Gestion des Risques »).

Pour contribuer à réduire ces changements, le Groupe procède dans son domaine d'influence par une démarche en deux étapes :

- ◆ évaluer son empreinte carbone tout au long de la chaîne de production ;
- ◆ mettre en œuvre des actions pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre :
  - directement sur les sites de production, et
  - indirectement chez les fournisseurs, par une démarche d'écoconception des produits et par l'optimisation de la chaîne logistique.

### Évaluation de l'empreinte carbone du Groupe

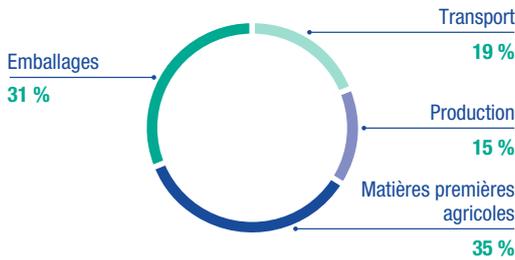
Le Groupe a évalué l'empreinte carbone globale de ses activités selon la méthodologie du *GHG Protocol* en 2013. Cette mesure porte sur la totalité des volumes produits par le Groupe, en intégrant les trois scopes décrits ci-dessus, depuis la production de matières premières agricoles et des emballages, jusqu'à l'expédition des produits finis vers les marchés d'exportation. Les émissions de CO<sub>2</sub> liées à la flotte de véhicules commerciaux, aux sites administratifs et de distribution et à la distribution des produits finis de l'entrepôt aux premiers clients ne sont pas prises en compte.

Cette évaluation a confirmé le rôle important des achats de matières premières agricoles (céréales, raisins, vins, alcools, etc. qui pèsent pour 35 % de l'empreinte totale), des achats d'emballages (verre et carton principalement, pour 31 % du total). Les transports représentent 19 % du total. Enfin, les émissions liées à la consommation d'énergie des sites de production (Scopes 1 et 2), ne sont responsables que de 15 % du total de l'empreinte du Groupe.

(1) En accord avec les principes 8 et 9 du Pacte mondial des Nations Unies : respectivement « Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement » et « Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ».

(2) Selon les standards de Greenhouse Gas Protocol (GHG protocol).

**Empreinte carbone liée aux émissions directes et indirectes sur l'ensemble de la chaîne de production**



Au vu de l'importance des matières premières agricoles et des emballages sur l'empreinte carbone du Groupe, un outil permettant d'évaluer annuellement les émissions de CO<sub>2</sub> associées à ces deux étapes de la chaîne de production a été développé cette année afin d'assurer un suivi régulier de ces émissions et d'identifier d'éventuelles opportunités de réduction de celles-ci.

**Actions pour diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> sur les sites de production**

**Amélioration de l'efficacité énergétique des installations industrielles**

Au niveau des sites de production, les actions s'articulent autour de quatre leviers pour augmenter l'efficacité énergétique :

- ◆ suivi continu des consommations énergétiques ;
- ◆ conduite de diagnostics énergétiques approfondis, avec établissement d'objectifs d'économies ;
- ◆ déploiement de programmes de réduction des consommations faisant appel à la gestion des procédés et des utilités, et pouvant entraîner des investissements matériels ;
- ◆ mise en place de systèmes de management de l'énergie.

Au cours de l'année 2015/16, la consommation énergétique totale des sites de production du Groupe s'est élevée à 1 560 GWh contre 1 542 GWh en 2014/15. Ramenée au volume de production, la consommation moyenne par litre d'alcool pur distillé s'établit à 6,08 kWh par litre d'alcool pur distillé, en réduction de - 4 % par rapport l'année précédente. Par rapport à 2009/10, la baisse est de - 19 %, pour un objectif de - 20 % à 2019/20. Cette bonne performance s'explique principalement par l'amélioration de l'efficacité des distilleries, qui représentent 84 % de la consommation totale d'énergie du Groupe :

- ◆ en Suède, la distillerie de Nöbbelöv dispose d'un système de management de l'énergie certifié, garant de son excellence énergétique. Depuis la construction de la distillerie en 2004, la consommation d'énergie par litre de vodka a diminué de - 45 % en particulier grâce à la réutilisation de la chaleur produite pendant la fermentation et la distillation ;
- ◆ en Écosse, Chivas Brothers a engagé depuis 2006 un ambitieux plan de réduction des consommations sur l'ensemble de ses sites en investissant dans des équipements plus efficaces (thermo-compresseurs de troisième génération, etc.) et en réalisant des actions de recyclage de l'énergie au sein de son process.

Depuis 2010, la consommation d'énergie par litre d'alcool pur produit dans l'ensemble des sites de production de Chivas Brothers a ainsi diminué de - 21 % ;

- ◆ en Irlande, Irish Distillers, quant à elle, a profité de l'extension de la distillerie de Midleton pour optimiser son process et choisir les meilleures technologies disponibles, lui permettant de réduire de - 30 % sa consommation énergétique par unité produite sur les deux dernières campagnes de distillation ;
- ◆ en France, la distillerie de Gallienne est certifiée selon le système de management de l'énergie ISO 50001. Le site a réduit sa consommation d'énergie par litre d'alcool distillé de - 15 % depuis 2009/10 grâce à la mise en place de brûleurs nouvelle génération et à l'optimisation du système de préchauffage des vins.

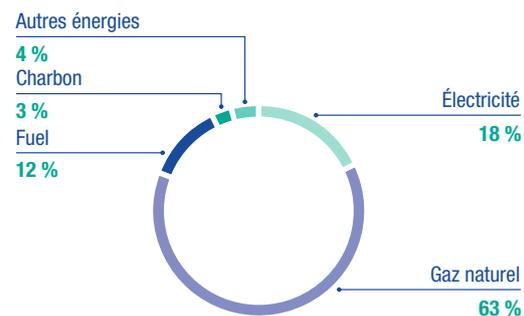
**Évolution de la consommation d'énergie**



**Utilisation de sources d'énergie moins polluantes et plus durables**

Les activités industrielles de Pernod Ricard utilisent de l'énergie sous différentes formes. La majorité provient du gaz naturel (63 %), puis de l'électricité (18 %), du fuel (12 %), du charbon (3 %) ainsi que de diverses autres sources (4 %).

**Répartition de la consommation d'énergie**



La part des énergies renouvelables dans ce mix énergétique est de 11 %, dont environ deux tiers sous forme de certificats d'énergie renouvelable (sites utilisant de l'électricité 100 % renouvelable) et un tiers résultant du mix énergétique des pays. Cette part d'énergie renouvelable a augmenté de 68 % entre 2009/10 et 2015/16 principalement grâce à l'achat de certificats d'énergie renouvelable. Il est à noter que l'électricité consommée associée à des certificats d'énergie renouvelable est comptée comme énergie renouvelable, et que des données nationales sont utilisées pour estimer le pourcentage d'énergie renouvelable de

l'électricité non couverte par des certificats d'énergie renouvelable. Seul le pourcentage d'énergie renouvelable des sites de Chivas est calculé à partir des informations de son fournisseur (37 % d'énergie renouvelable) et non de son pays (12 % d'énergie renouvelable). Si des données nationales étaient appliquées pour l'ensemble des sites, y compris ceux de Chivas, la part d'énergie renouvelable s'élèverait à 10,3 % au lieu de 11 % comme indiqué ci-dessus.

Afin de diminuer son empreinte carbone, le Groupe s'efforce également de remplacer le fuel lourd et le charbon par d'autres énergies moins polluantes. Les consommations de fuel et de charbon par litre d'alcool pur distillé ont ainsi respectivement diminué de 46 % et 42 % depuis 2009/10, cette évolution se faisant en faveur du gaz naturel. À titre d'exemple, la distillerie de Glenlivet est désormais alimentée par un *pipeline* lui donnant accès au gaz naturel, réduisant ainsi ses émissions directes de CO<sub>2</sub> de - 30 % par unité par rapport à la période où elle utilisait du fuel.

Autre exemple de développement d'énergie propre, le site de Nashik, en Inde, a implanté en 2015 plus de 5 000 m<sup>2</sup> de panneaux solaires sur les toitures de ses bâtiments de production, avec une puissance installée de 345 kW.

### ■ Suivi des émissions de CO<sub>2</sub> de nos sites de production (Scopes 1 et 2)

En 2015/16, les émissions totales des sites industriels de Pernod Ricard (Scopes 1 et 2) se sont élevées à 352 546 tonnes équivalent CO<sub>2</sub>, contre 332 488 tonnes équivalent CO<sub>2</sub> pour la période 2014/15. Ramenées par unité produite, ces émissions s'établissent à 1,38 kg équivalent CO<sub>2</sub> par litre d'alcool pur, alors qu'elle était de 1,36 kg/litre en 2014/15, soit une augmentation de 1 %. Cette augmentation s'explique par le fait que les sites de production écossais n'ont pas bénéficié de certificats d'énergie renouvelable comme l'an dernier pour l'électricité qu'ils utilisent, bien qu'elle provienne en grande partie d'origine verte. Or seules les émissions de CO<sub>2</sub> associées aux consommations d'électricité couvertes par des certificats d'énergies renouvelables sont calculées sur les bases d'un facteur d'émission de CO<sub>2</sub> égal à zéro. D'autre part, il est à noter que les facteurs d'émission de CO<sub>2</sub> de certaines catégories d'énergie ont été revus à la hausse ou à la baisse, le Groupe utilisant la base de données du *Greenhouse Gas Protocol* pour les facteurs d'émissions nationaux de l'électricité et celui de DEFRA pour les combustibles.

Sur le long terme on observe une nette baisse des émissions de CO<sub>2</sub> par unité : - 25 % entre 2009/10 et 2015/16, ce qui s'explique principalement par la politique d'amélioration de l'efficacité énergétique des sites de production et par l'évolution progressive vers un mix énergétique moins carboné. À noter que, comme pour l'énergie renouvelable, seules les émissions de CO<sub>2</sub> des sites Chivas sont calculées à partir du facteur d'émission de son fournisseur (0,398 t/MWh) et non celui du pays (0,479 t/MWh). Si des données nationales avaient été appliquées à l'ensemble des sites, y compris ceux de Chivas, les émissions de CO<sub>2</sub> se seraient élevées à 1,40 kg équivalent CO<sub>2</sub> par litre d'alcool pur, soit une diminution de - 23 % des émissions de CO<sub>2</sub> par unité et non de - 25 % comme indiqué ci-dessus.

Pour la période 2009/10 à 2019/20, le Groupe s'est fixé comme objectif une réduction de 30 % des émissions de CO<sub>2</sub> de Scopes 1 et 2 des sites de production (par unité produite).

### Émissions de CO<sub>2</sub> des sites de production (Scopes 1 et 2)



En complément des efforts de réduction des émissions, diverses initiatives sont par ailleurs engagées pour tendre vers la neutralité carbone :

- ◆ en Suède, The Absolut Company poursuit depuis de nombreuses années ses efforts vers l'excellence environnementale. Dans un premier temps le *process* industriel de la distillerie de Nöbbelev a été l'objet de toutes les optimisations, faisant d'elle l'une des plus efficaces au monde au plan énergétique. Ensuite, la filiale a procédé au remplacement de ses sources d'énergie carbonée par des énergies plus propres : les sites de production sont désormais alimentés en électricité renouvelable, et la chaudière au mazout du site d'embouteillage d'Ahus a fait place à l'utilisation du chauffage urbain, divisant par quatre les émissions de ce dernier site. Enfin, pour parvenir à la neutralité carbone de la distillerie, la filiale s'est engagée dans un programme de compensation, par lequel elle contribue à réduire un volume d'émission de CO<sub>2</sub> équivalent à ses propres émissions résiduelles de Scopes 1 et 2 ;
- ◆ en Espagne, Pernod Ricard Winemakers Spain a engagé depuis 2011 de nombreuses actions pour diminuer l'empreinte carbone de son site de production de Campo Viejo. En 2011, le site a obtenu la certification ISO 14064, puis a reçu en 2012 la certification *CarbonNeutral*® par The Carbon Neutral Company en compensant les émissions de CO<sub>2</sub> liées à sa consommation d'énergie, au transport de ses employés, aux voyages d'affaires et au traitement des déchets, en participant à un projet des Nations Unies (production d'hydroélectricité dans la province du Gansu en Chine). En 2013, le site a renouvelé la certification *CarbonNeutral*® en participant à un projet de reforestation de la rivière Garcia (Californie) et de méthanisation des déchets en Chine. En 2015, le site a obtenu la certification ISO 50001 pour son système de management de l'énergie.

### Actions pour réduire les émissions indirectes de CO<sub>2</sub> de nos fournisseurs (Scope 3)

Les émissions dites « indirectes » sont celles causées par les fournisseurs des produits et services achetés (essentiellement emballages, matières premières, et services logistiques).

### ■ L'écoconception des produits

La démarche d'écoconception des produits engagée depuis 2008 participe à la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> liées à l'approvisionnement en emballages, mais aussi à celles liées à la chaîne logistique. Elle est détaillée ci-après.

## ■ L'optimisation de la logistique et des transports

Les équipes logistiques sont activement impliquées dans la réduction des impacts environnementaux du Groupe. Elles travaillent sur plusieurs leviers : le choix des modes de transport, la planification et enfin l'optimisation des chargements.

### ◆ Choix des modes de transport

Le Groupe estime que près de 80 % du total des transports pour produire puis distribuer ses produits depuis l'usine jusqu'au premier client sont réalisés par voie de mer (mesurés en tonnes.km). Ce mode de transport étant particulièrement peu consommateur d'énergie, il est responsable seulement du quart des émissions de gaz à effet de serre liées aux activités logistiques. Pour ce qui est des transports continentaux, qui représentent les 20 % restants, ils sont optimisés grâce à la planification des chargements et des itinéraires. Ils font appel au transport multimodal (notamment le recours à la barge et à la voie ferrée) lorsque celui-ci est disponible et économiquement rentable.

### ◆ Planification

Elle permet quant à elle d'établir un planning de production plus stable sur un horizon plus long. Cela représente un gain important dû à la baisse du stock de produits finis, à la réduction des pertes (stock obsolète) et à l'optimisation des flux de transport.

### ◆ Optimisation des chargements

La taille et le format des containers sont sélectionnés et harmonisés afin de faciliter l'optimisation du remplissage des véhicules. La mutualisation est également privilégiée afin d'augmenter les taux de chargement des camions.

Les initiatives sont nombreuses, et peuvent être illustrées par les quelques exemples qui suivent :

- ◆ par son adhésion au programme « Smart Way » *Transport Partnership* lancé par l'Agence de Protection de l'Environnement, Pernod Ricard USA a collaboré étroitement avec ses fournisseurs de prestation de transport : 99 % de ceux-ci ont aujourd'hui rejoint Smart Way, contribuant ainsi à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> engendrées par le transport des produits de la filiale ;
- ◆ The Absolut Company a construit une station de biocarburants produits localement et une partie de ses transports de blé et de vinasses sont ainsi réalisés avec des biocarburants. La filiale suédoise qui privilégie les voies maritimes (75 % de ses transports sont réalisés par bateau) et soutient les énergies alternatives, est ainsi depuis 2007 membre du Clean Shipping Project, un groupement suédois qui réunit de grands industriels et encourage des solutions de transport maritime plus efficaces et propres.

Pour l'avenir, le Groupe entend poursuivre ces initiatives, notamment en renforçant ses actions d'écoconception tout au long de la *supply chain*, depuis le développement des produits jusqu'à la distribution.

## Autres émissions atmosphériques

D'autres émissions de gaz dans l'atmosphère sont susceptibles d'affecter notre environnement :

- ◆ celles des gaz réfrigérants, dont certains endommagent la couche d'ozone. Certains de ces gaz participent par ailleurs à l'augmentation de l'effet de serre : ils n'ont pas été pris en compte dans le calcul des émissions directes du Groupe car ils représentent moins de 1 % de

celles-ci. Un programme d'élimination des gaz frigorigènes les plus néfastes pour l'environnement a été engagé depuis plusieurs années, avec pour résultat l'élimination complète des CFC. Le programme vise également à réduire la part des gaz HCFC, avec pour objectif leur élimination en 2020 ;

- ◆ celles des oxydes d'azote et de soufre (NOx et SOx) contribuant indirectement à l'effet de serre et à l'acidification des milieux. Ces composés sont produits par la combustion des combustibles fossiles essentiellement lors du processus de distillation. Les émissions de ces polluants atmosphériques étant faibles pour le secteur des boissons alcoolisées comparées aux émissions mondiales, leur impact n'apparaît pas matériel pour Pernod Ricard : le Groupe n'a pas jugé pertinent d'assurer un suivi annuel de ces émissions. Néanmoins, les distilleries majeures s'assurent de respecter les limites légales de rejets fixées pour ces polluants.

## DÉVELOPPER DES PRODUITS DURABLES ET RÉDUIRE L'IMPACT DES DÉCHETS <sup>(1)</sup>

### Enjeux et stratégie

L'impact de nos activités sur l'environnement commence dès la conception de nos produits et continue tout au long de leur cycle de vie. C'est pourquoi Pernod Ricard met en œuvre les principes de l'écoconception lors du développement de ses nouveaux produits ou emballages, dans le but de réduire son empreinte environnementale globale, avec une attention particulière aux déchets générés tout au long de la chaîne de production. Nous savons que les consommateurs attendent de nos marques qu'elles soient gérées durablement, leur offrant la meilleure qualité, dans le respect de l'environnement.

Pour cela, notre stratégie s'appuie sur les éléments suivants :

- ◆ la mise en œuvre des principes de l'écoconception des emballages, à savoir :
  - évaluation de l'empreinte environnementale des produits,
  - choix de matériaux d'emballage durables et recyclables,
  - optimisation de la quantité de matière utilisée (verre, carton, plastique),
  - participation à des systèmes de collecte des emballages usagés pour soutenir le recyclage ;
- ◆ la réduction, le recyclage et la valorisation des déchets sur les sites industriels avec pour ambition d'atteindre l'objectif de « zéro déchet en décharge » et de diminuer la quantité des déchets incinérés.

### Mettre en œuvre les principes de l'écoconception des emballages

La démarche d'écoconception du Groupe a été engagée dès 2006 et elle est aujourd'hui déployée autour des leviers suivants :

- ◆ la Politique Environnementale qui définit les engagements du Groupe en termes d'écoconception ;

(1) En accord avec les principes 8 et 9 du Pacte mondial des Nations Unies : respectivement « Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement » et « Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ».

- ◆ le pilotage de la démarche à travers le déploiement de la *Roadmap Environnement* du Groupe qui définit les actions à réaliser d'ici 2020 : ce pilotage s'effectue avec les membres des principales Directions concernées par l'écoconception (RSE, Opérations, Marketing) ;
- ◆ un outil interactif d'aide à la conception pour les équipes du Marketing, du Développement Produit et des Achats ;
- ◆ le suivi d'indicateurs clés afin de suivre l'application de la démarche : poids de verre et de carton, qui sont ramenés au litre de produit embouteillé et à la valeur du produit créé ;
- ◆ un logiciel d'Analyse de Cycle de Vie du produit, permettant aux principales Sociétés de Marques d'évaluer l'impact environnemental de leurs nouveaux développements ;
- ◆ une collaboration continue avec les fournisseurs et clients de Pernod Ricard pour améliorer l'impact environnemental de nos emballages tout au long de leur cycle de vie.

### ■ **Choix de matériaux d'emballage durables et conception de produits recyclables**

Par nature, les principaux matériaux utilisés sont recyclables : verre, carton, plastique (PET), etc. Cependant la conception des produits doit s'assurer que les traitements ou accessoires appliqués sur ces emballages, ou bien encore que l'association de différents matériaux (par exemple dans le cas d'un étui carton avec fenêtre plastique) ne compromettent pas cette caractéristique.

Dans le cadre du déploiement de sa *Roadmap Environnement*, le Groupe a prévu d'identifier tous les emballages non recyclables et de rechercher des solutions alternatives, l'objectif étant de tendre vers 100 % d'emballages recyclables au niveau du consommateur d'ici 2020.

### ■ **Optimisation de la quantité de matière utilisée**

Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés en tant qu'emballage. En 2015/16, la quantité totale de verre consommée est évaluée à 639 542 tonnes et celle de carton/papier à 71 672 tonnes.

Depuis 2009/10, le ratio moyen par litre de produit embouteillé est en légère baisse pour le verre (de 673 g/l en 2009/10 à 657 g/l en 2015/16) et en augmentation pour le carton (de 61,7 g/l en 2009/10 à 73,7 g/l en 2015/16). Cet indicateur ne reflète que partiellement les progrès réalisés en matière de réduction du poids des emballages : l'évolution du mix vers les produits les plus premium de la gamme, dont les emballages sont en général plus développés, a été compensée par les progrès réalisés du fait de l'allègement de nombreuses bouteilles. Pour mieux appréhender les efforts réalisés en termes d'écoconception, il est plus pertinent de s'intéresser au rapport entre la quantité de verre utilisée et la valeur créée, exprimée par le chiffre d'affaires réalisé, qui traduit la valeur créée par unité de ressource mise en œuvre. Ainsi le chiffre d'affaires généré par chaque kilogramme de verre mis en œuvre est passé de 10,1 à 13,6 euros/kg de verre de 2009/10 à 2015/16, soit une amélioration de 34 %.

### Évolution du chiffre d'affaires généré par quantité de verre utilisé



Parmi les marques du Groupe, celles de vins et champagnes sont à l'origine de nombreuses réalisations d'allègement du poids de verre. Le poids de la bouteille a ainsi été réduit, à partir de 2008/09 de : - 7 % pour la bouteille champenoise standard de Mumm et Perrier-Jouët, - 25 % pour le vin pétillant Café de Paris, - 30 % pour le vin espagnol Campo Viejo, - 12 % pour Mumm Napa en Californie, - 28 % pour les vins Jacob's Creek. Les marques de spiritueux ne sont pas en reste, avec notamment en 2015 l'annonce par The Absolut Company du lancement d'une version allégée de la bouteille iconique de la marque : le gain de poids est de - 13 % en moyenne selon les formats, tout en augmentant le niveau de qualité perçue par le consommateur.

En parallèle à ces projets d'allègements de poids de verre, d'autres actions d'optimisation des emballages secondaires sont réalisées : modification de la forme des cartons afin d'augmenter le nombre de bouteilles par palette (Jan Becher), utilisation de cartons consignés pour le transport des bouteilles en plastique PET (PR Brazil), etc.

### ■ **Participation à des systèmes de collecte des emballages usagés pour soutenir le recyclage**

La majorité des déchets d'emballage liés aux activités du Groupe est générée après la consommation finale des produits sur les marchés (déchets de fin de vie des produits vendus). C'est pour cette raison que Pernod Ricard s'est engagé depuis 20 ans en France à financer le dispositif permettant aux consommateurs de recycler leurs emballages. Grâce aux contributions des entreprises matérialisées par le célèbre « Point Vert », les sociétés Eco Emballages et Adelphi permettent la collecte et le recyclage de différents matériaux tels que verre, métal, papier, carton ou plastique. Des dispositifs similaires existent dans les autres pays de l'Union européenne, ainsi que dans de nombreux autres pays : en Europe, ce sont ainsi plus de 7 millions d'euros par an qui sont consacrés à soutenir les filières de recyclage par Pernod Ricard.

Aux États-Unis, un tel dispositif n'existe pas pour le verre. En 2016, Pernod Ricard USA a rejoint le « Glass Recycling Coalition » qui regroupe tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de recyclage, etc.) et dont l'objectif est de promouvoir des filières de recyclage efficaces et économiquement viables.

## Réduire et recycler les déchets sur les sites industriels

Les sites de production génèrent différents types de déchet :

- ◆ des déchets d'emballages (verre, papier, carton et plastique) ;
- ◆ des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (marcs, rafles, lies, etc.). Seuls sont considérés comme déchets ceux envoyés en décharge ou en incinération, les autres fractions étant valorisées en tant que sous-produits (alimentation animale principalement) ;
- ◆ des déchets issus de l'activité même du site (boue de station d'épuration, déchets de bureaux, déchets verts, etc.)

En 2015/16, les sites de production du Groupe ont généré 35 366 tonnes de déchets, contre 29 321 tonnes en 2014/15 (déchets évacués depuis les sites durant l'année). Cette augmentation s'explique d'une part, par la valorisation des cendres de charbon en Inde qui étaient stockées sur le site, et d'autre part par une modification des catégories de déchets. Sur cette quantité 32 273 tonnes ont pu être recyclées via diverses filières, soit un taux de recyclage de 91 %. Par ailleurs, 2 724 tonnes ont dû être mises en décharge et 369 tonnes incinérées.

L'indicateur mesurant l'impact final des déchets sur l'environnement est la quantité de déchets non recyclés (mis en décharge ou incinérés) par litre de produit fini. Depuis 2009/10, celui-ci est passé de 8,67 g/l à 2,91 g/l, soit une baisse de 66 % démontrant ainsi les efforts réalisés par les filiales pour réduire la quantité de déchets générés et pour trouver des filières de valorisation.

### Évolution de la production totale de déchets mis en décharge ou incinérés



Pour la période 2009/10 à 2019/20, le Groupe s'est fixé comme objectif de tendre vers le « zéro déchet en décharge ».

Acteurs de l'économie circulaire, les sites de production génèrent différents types de sous-produits issus de la transformation des matières premières agricoles : drèches de distilleries, vinasses, marcs de raisins, etc. Ceux-ci sont valorisés pour la fabrication d'aliments pour les animaux, pour la production de biogaz, pour la transformation en compost agricole et pour d'autres utilisations industrielles :

- ◆ une majorité des distilleries de grains du Groupe transforme les drèches obtenues après distillation en *distillers dark grains*, un aliment déshydraté pour l'élevage, riche en protéines et facile à stocker. C'est le cas notamment en Écosse, en Irlande, au Canada et en Inde ;
- ◆ en Suède, les vinasses de la distillerie d'Absolut alimentent directement les élevages porcins de la région d'Ahus dans le cadre d'un véritable « écosystème industriel » qui contribue à nourrir 250 000 porcs et 40 000 vaches tout au long de l'année ;
- ◆ en Écosse, la distillerie de Glenlivet (Chivas Brothers Limited) a été équipée d'un évaporateur permettant de concentrer les vinasses issues de la distillation du malt. Le sirop ainsi obtenu, riche en éléments nutritifs, est également utilisé en alimentation animale ;
- ◆ en France, la société REVICO valorise en biogaz les vinasses issues de la production des distilleries de cognac de Martell & Co ;
- ◆ en Espagne, les rafles de raisin après vinification sont valorisées en compost ;
- ◆ au Mexique, la distillerie d'Arandas a développé un procédé original de traitement des résidus d'agave issus de la distillation de la tequila, permettant de les transformer en compost et en engrais organique.

Les usines du Groupe génèrent également certains déchets dangereux qui nécessitent le recours à une filière de traitement spécifique en raison des risques qu'ils représentent pour l'environnement : emballages vides de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc. Ces différents déchets sont triés et orientés vers des filières de traitement appropriées quand elles existent localement.

En 2015/16, le volume des enlèvements des déchets dangereux s'est élevé à 458 tonnes, contre 530 tonnes en 2014/15. Il est à noter que ce chiffre correspond au volume des enlèvements, mais pas nécessairement à la quantité de déchets générés durant l'année car ces déchets, en raison de leur quantité limitée, sont le plus souvent stockés sur site un certain temps. D'autre part, ces déchets peuvent également être générés lors d'activités ponctuelles de nettoyage. Pour ces raisons, cette donnée ne constitue pas à proprement parler un indicateur de performance pour l'année en cours.



## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Thème	Définition	Unité	Total Pernod Ricard				
			2009/10	2011/12	2013/14	2014/15	2015/16
Nombre de sites	Nombre de sites au reporting		108	98	97	99	99
	Nombre de sites certifiés ISO 14001	%	90	94	96	96	95
ISO14001 (Au 30 juin)	Part des sites certifiés ISO 14001 dans la production totale	%	96,0	97,9	99,6	99,7	99,7
Investissements	Montant des investissements pour la protection de l'environnement	M€	7,3	12,60	18,17	14,89	11,69
Conformité de l'activité	Amendes ou sanctions liées à l'environnement	Nombre	2	1	0	1	1
Volumes produits	Production totale a) alcool distillé	kl AP	195 689	237 371	241 664	244 447	256 395
	b) produit fini	kl	1 182 500	1 182 446	1 066 252	1 055 523	1 063 554
	Volume total consommé	m <sup>3</sup>	7 095 145	7 393 874	7 856 996	7 598 984	7 671 291
Eau	Volume total prélevé (consommation et eau de refroidissement)	m <sup>3</sup>	28 052 000	27 411 000	28 130 655	27 996 417	27 291 713
Eaux Usées	Volume total d'eaux usées rejetées	m <sup>3</sup>	5 445 849	4 993 818	5 450 755	4 626 321	4 194 206
DCO	Quantité de DCO rejetée dans le milieu naturel	t	-	1 375	1 255	1 549	1 870
	Énergie totale consommée	MWh PCI	1 465 872	1 575 545	1 591 567	1 542 462	1 559 746
Énergie	% d'énergie renouvelable	%	7 %	11 %	13 %	12 %	11 %
Emissions de CO <sub>2</sub>	Emissions directes (Scope1) + émissions indirectes (Scope 2)	CO <sub>2</sub> teq	357 654	352 060	343 257	332 488	352 546
	Emissions directes (Scope 1)	CO <sub>2</sub> teq	259 896	280 470	273 314	269 525	274 610
	Emissions indirectes (Scope 2)	CO <sub>2</sub> teq	97 758	71 590	69 943	62 963	77 936
Matériaux d'emballage	Consommation de verre	t	698 948	682 576	636 494	650 587	639 543
	Consommation de carton	t	64 074	75 576	76 675	70 778	71 672
Déchets	Quantité de déchets mis en décharge	t	10 253	5 007	3 070	3 111	2 724
	Quantité de déchets incinérés	t					369
	Quantité de déchets recyclés	t	25 564	28 577	25 474	26 210	32 273
	Quantité totale de déchets	t	35 817	33 584	28 544	29 321	35 366
	% de déchets solides recyclés ou valorisés	%	82	85	89	89	91
	Déchets dangereux	Quantité de déchets dangereux traités en externe	t	626	545	570	530



		a) Ratio pour 1 000 litres d'alcool pur (par kl AP) b) Ratio pour 1 000 litres de produit fini (par kl) c) Ratio pour 1 000 litres de produit embouteillé (par kl)					G4 GRI
Unité		2009/10	2011/12	2013/14	2014/15	2015/16	Index
		-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	EN31
		-	-	-	-	-	EN29
		-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	
m³/kl	a)	36,26	31,15	32,51	31,09	29,92	
m³/kl	a)	143,35	115,48	116,40	114,53	106,44	EN8
m³/kl	a)	27,83	21,04	22,56	18,93	16,36	EN22
		-	-	-	-	-	
MWh/kl	a)	7,49	6,64	6,59	6,31	6,08	EN3 EN5 EN6
		-	-	-	-	-	
CO <sub>2</sub> teq/kl	a)	1,83	1,48	1,42	1,36	1,38	EN15 EN16
CO <sub>2</sub> teq/kl	a)	1,33	1,18	1,13	1,10	1,07	EN18
CO <sub>2</sub> teq/kl	a)	0,50	0,30	0,29	0,26	0,30	EN19
g/l embouteillé	c)	673	656	665	681	657	
g/l embouteillé	c)	61,7	72,7	80,2	74,1	73,7	EN1
		-	-	-	-	-	
g/l	b)	8,67	4,23	2,88	2,95	2,56	
g/l	b)					0,35	
g/l	b)	21,62	24,17	23,89	24,83	30,34	
g/l	b)	30,3	28,4	26,8	27,8	33,3	
		-	-	-	-	-	EN23
		-	-	-	-	-	
g/l		0,53	0,46	0,53	0,50	0,43	EN25

## Table de concordance des principes du Pacte mondial et des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies

Les 10 Principes du Pacte mondial	Titre de section	Page	Les Objectifs de Développement Durable	
<b>Droits de l'Homme</b>				
Principe 1 : Promouvoir et Respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence	Une gouvernance appropriée	50	<b>1 PAS DE PAUVRETÉ</b> 	<b>3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE</b> 
	Bien-être, protection sociale et conditions de travail	60		
	Engagement en faveur du respect des droits humains	57	<b>4 ÉDUCATION DE QUALITÉ</b> 	<b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b> 
	Implication dans la Société	68		
	Impacts sociétaux des produits et services de l'entreprise	64	<b>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</b> 	
	Les pratiques éthiques du Groupe	69		
Principe 2 : Veiller à ce que ses propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme	L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R	71		
<b>Droit du travail</b>				
Principe 3 : Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	Relations sociales	61	<b>5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES</b> 	<b>8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE</b> 
Principe 4 : Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Engagement en faveur du respect des droits humains	57		
Principe 5 : Abolition effective du travail des enfants	Non-discrimination	57	<b>10 INÉGALITÉS RÉDUITES</b> 	
Principe 6 : Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R	71		
<b>Environnement</b>				
Principe 7 : Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	Gouvernance environnementale	73	<b>6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT</b> 	<b>7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE</b> 
	Système de management efficace	76		
	Promouvoir une agriculture durable	77	<b>12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES</b> 	<b>13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES</b> 
Principe 8 : Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	Préserver et économiser les ressources en eau	80		
Principe 8 : Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	Contribuer à réduire le changement climatique	82	<b>14 VIE AQUATIQUE</b> 	<b>15 VIE TERRESTRE</b> 
	Développer des produits durables et réduire l'impact des déchets	85		
	Principe 9 : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R	71	
<b>Lutte contre la corruption</b>				
Principe 10 : Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin	Les pratiques éthiques du Groupe	69	<b>16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES</b> 	
	L'implication de tous les partenaires du Groupe dans ses engagements S&R	71		

# Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

## Exercice clos le 30 juin 2016

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux Comptes de la société Pernod Ricard désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1048 <sup>(1)</sup>, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 juin 2016 (ci-après les « Informations RSE »), présentées dans le rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

## Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'Administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, conformément aux procédures utilisées par la société (ci-après le « Référentiel ») disponibles sur demande au siège de la société et dont certaines précisions méthodologiques sont présentées dans la partie intitulée « Responsabilité sociétale de l'entreprise » du rapport de gestion.

## Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

## Responsabilité du Commissaire aux Comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- ◆ d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- ◆ d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément au Référentiel (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre mai et septembre 2016 pour une durée d'environ sept semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette intervention et, concernant l'avis motivé sur la sincérité, à la norme internationale ISAE 3000 <sup>(2)</sup>.

(1) Dont la portée est disponible sur le site [www.cofrac.fr](http://www.cofrac.fr).

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

## 1. Attestation de présence des Informations RSE

### ■ Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la partie intitulée « Responsabilité sociétale de l'entreprise » du rapport de gestion.

### ■ Conclusion

Sur la base de ces travaux et compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous attestons la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

## 2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

### ■ Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une quarantaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- ◆ d'apprécier le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- ◆ de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE

au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes :

- ◆ au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- ◆ au niveau d'un échantillon représentatif d'entités et de sites que nous avons sélectionnés <sup>(1)</sup> en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 21 % des effectifs et entre 15 % et 95 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

## ■ Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neully-sur-Seine, le 19 septembre 2016

L'un des Commissaires aux Comptes,

DELOITTE & ASSOCIÉS

David Dupont-Noel

Florence Didier-Noaro

Associé

Associée, Développement Durable

Annexe

Informations sociales :

**Informations quantitatives :** Effectifs dans le monde au 30 juin ; Effectifs moyens en contrat à durée déterminée ; Sorties du personnel par motif (salariés en CDI) ; Répartition des postes pourvus sur l'exercice ; Répartition de la masse salariale par zone géographique pour la période de référence ; Nombre moyen d'heures théoriques travaillées par salarié ; Taux d'absentéisme ; Nombre d'accords d'entreprises signés ; Pourcentage des sites de production certifiés OHSAS 18001 ; Nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail ; Taux de fréquence ; Taux de gravité ; Nombre moyen d'heures de formation par collaborateur formé ; Part des femmes dans les comités de direction ; Nombre de filiales ayant mené des actions de formation et/ou sensibilisation sur la problématique du handicap auprès des employés.

Informations environnementales :

**Informations quantitatives :** Volume d'alcool distillé et volume de produit fini ; Volume total d'eau prélevée (consommation et eau de refroidissement) ; Volume total d'eau consommée ; Volume total d'eaux usées rejetées ; Quantité de DCO rejetée dans le milieu naturel ; Quantité de déchets recyclés ; Quantité de déchets mis en décharge et incinérés ; Quantité de déchets dangereux ; Quantité totale de fongicides d'origine minérale (soufre, cuivre) ; Quantité totale de fongicides d'origine synthétique ; Quantité totale d'insecticides et d'herbicides ; Quantités d'engrais azotés utilisées ; Consommation de verre ; Matières premières agricoles utilisées ; Surface agricole correspondant aux matières premières utilisées ; Énergie totale consommée (dont gaz naturel et électricité) ; Part des énergies renouvelables dans le mix énergétique ; Émissions directes de CO<sub>2</sub> (scope 1) ; Émissions indirectes de CO<sub>2</sub> (scope 2) ; Surface de vignobles appartenant au Groupe ; Superficie de terrain contribuant à la préservation de la biodiversité.

**Informations qualitatives :** Étude sur les risques liés aux approvisionnements en eau.

Informations sociétales :

**Informations quantitatives :** Pourcentage de filiales ayant au moins une initiative pour le développement des communautés locales ; Pourcentage de filiales ayant au moins une initiative en faveur de la consommation responsable ; Pourcentage de filiales apposant un message de consommation responsable sur la majorité des supports de promotion et de publicité ; Pourcentage de filiales apposant le logo d'avertissement «femme enceinte» sur l'ensemble des bouteilles distribuées dans les pays de l'Union européenne ; Nombre de campagnes publicitaires examinées par le Comité d'Approbation Interne et répartition des avis rendus ; Nombre de collaborateurs formés au Code Pernod Ricard sur les communications commerciales.

**Informations qualitatives :** Engagement avec les parties prenantes et identification des enjeux pertinents ; Partenariat avec les fournisseurs de produits agricoles dans la filière canne à sucre ; Relations durables avec les fournisseurs et sous-traitants ; Prévention de la corruption.

(1) Entités ou sites ayant fait l'objet de tests sur les informations sociales : PR Espana, PRW Spain, TAC Stockholm, TAC Ahus, PR Brasil, Hiram Walker & Corby, Ricard SA, Pernod SA, PR UK.

Entités ou sites ayant fait l'objet de tests sur les informations environnementales : Kilmalid, Paisley, Strathclyde, Lignères distillery, Lignères bottling, Campo Viejo, Ahus, Walkerville, Cafayate, Bella Vista, San Rafael, San Juan, PR Argentina Vineyards, Martell Vineyards, Orlando Wines Vineyards.

# 4

## Rapport de gestion

<b>CHIFFRES CLÉS DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 JUIN 2016</b>	<b>94</b>	<b>POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION</b>	<b>102</b>
Compte de résultat	94	Rémunération des Mandataires Sociaux	102
Bilan	94	Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 au Dirigeant Mandataire Social de la Société, soumis à l'avis des actionnaires	108
Endettement financier net	95	Autres éléments de la politique de rémunération	109
Flux de trésorerie	95	État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2015/16 sur le titre Pernod Ricard par les Mandataires Sociaux (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)	113
<b>ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT</b>	<b>96</b>	Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2016)	114
Présentation des résultats	97	<b>GESTION DES RISQUES</b>	<b>115</b>
Évolution du chiffre d'affaires et volumes des marques stratégiques	98	Introduction	115
Contribution après investissements publi-promotionnels	99	Synthèse des principaux facteurs de risques auxquels Pernod Ricard estime être exposé à la date du présent document de référence	115
Résultat opérationnel courant	99	Risques liés à l'activité	115
Résultat financier	99	Risques industriels et environnementaux	118
Résultat net courant part du Groupe	99	Risques juridiques et réglementaires	120
Résultat net part du Groupe	99	Risques financiers	122
<b>ENDETTEMENT NET</b>	<b>100</b>	Assurance et couverture des risques	123
<b>PERSPECTIVES</b>	<b>101</b>	Risques et litiges : méthode de provisionnement	124
<b>DÉFINITIONS ET RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE AVEC LES INDICATEURS IFRS</b>	<b>101</b>	<b>CONTRATS IMPORTANTS</b>	<b>125</b>
		Contrats importants hors financement	125
		Contrats de financement	125

## Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2016

### COMPTE DE RÉSULTAT

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
Chiffre d'affaires	7 945	8 558	8 682
Marge brute après coûts logistiques	4 987	5 296	5 371
Investissements publi-promotionnels	(1 503)	(1 625)	(1 646)
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 484	3 671	3 725
Résultat opérationnel courant	2 056	2 238	2 277
Résultat opérationnel	1 817	1 590	2 095
Résultat financier	(485)	(489)	(432)
Impôts sur les bénéfices	(305)	(221)	(408)
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>1 027</b>	<b>880</b>	<b>1 255</b>
Dont :			
◆ Part des participations ne donnant pas le contrôle	11	19	20
◆ Part du Groupe	1 016	861	1 235
Résultat net part du Groupe par action de base ( <i>en euros</i> )	3,86	3,26	4,68
Résultat net part du Groupe par action après dilution ( <i>en euros</i> )	3,82	3,24	4,65

### BILAN

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
<b>Actif</b>			
Actifs non courants	20 968	22 978	23 310
Dont immobilisations incorporelles	16 449	17 706	17 572
Actifs courants	6 646	7 419	7 282
Actifs destinés à être cédés	2	1	6
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>27 616</b>	<b>30 398</b>	<b>30 598</b>
<b>Passif</b>			
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	11 778	13 288	13 506
Passifs non courants	11 933	11 972	12 137
Passifs courants	3 905	5 138	4 955
Passifs destinés à être cédés	-	-	-
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>27 616</b>	<b>30 398</b>	<b>30 598</b>

## ENDETTEMENT FINANCIER NET

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2014</b>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
Endettement financier brut non courant	7 673	7 459	7 335
Endettement financier brut courant	1 219	2 052	2 027
Instruments dérivés Actif non courants	(63)	(51)	(77)
Instruments dérivés Actif courants	(1)	(15)	-
Instruments dérivés Passif non courants	1	-	-
Instruments dérivés Passif courants	-	121	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(477)	(545)	(569)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>8 353</b>	<b>9 021</b>	<b>8 716</b>
<i>Free Cash Flow</i> <sup>(1)</sup>	755	808	1 061

(1) Le calcul du Free Cash Flow est détaillé dans la Note, Endettement Net du Rapport de gestion.

## FLUX DE TRÉSORERIE

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2014</b>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 089	2 220	2 315
Intérêts financiers versés, nets	(428)	(455)	(408)
Impôts versés, nets	(413)	(538)	(393)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(308)	(193)	(178)
<b>Variation nette de trésorerie d'exploitation</b>	<b>940</b>	<b>1 035</b>	<b>1 336</b>
<b>Variation nette de trésorerie d'investissement</b>	<b>(311)</b>	<b>(264)</b>	<b>(359)</b>
<b>Variation nette de trésorerie de financement</b>	<b>(632)</b>	<b>(735)</b>	<b>(928)</b>
Trésorerie des activités cédées	-	-	-
Incidence des écarts de conversion	(117)	32	(25)
<b>Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice</b>	<b>597</b>	<b>477</b>	<b>545</b>
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>477</b>	<b>545</b>	<b>569</b>

## Analyse de l'activité et du résultat

Pernod Ricard utilise des indicateurs alternatifs de performance dans le cadre de l'analyse de son activité. Ces indicateurs sont définis en page 101.

**En 2015/16, Pernod Ricard a délivré une performance solide et encourageante.**

Le Groupe a atteint ses objectifs quantitatifs :

- ◆ une croissance interne <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires de + 2 % en amélioration par rapport à l'exercice 2014/15 retraité de l'impact technique français <sup>(2)</sup> ;
- ◆ une amélioration de l'effet prix : + 1 % (vs stable sur l'exercice 2014/15) ;
- ◆ une croissance interne <sup>(1)</sup> du résultat opérationnel courant de + 2 %, en ligne avec l'objectif communiqué aux marchés ;
- ◆ une amélioration de + 7 pb <sup>(1)</sup> de la marge opérationnelle courante, grâce à une stricte maîtrise des ressources et aux initiatives d'efficacité opérationnelle ;
- ◆ une solide croissance du résultat net courant part du Groupe de + 4 % à un plus haut historique ;
- ◆ une forte croissance du free cash-flow à 1 061 millions d'euros, en hausse de + 31 % ;
- ◆ une poursuite du désendettement avec une diminution de la dette nette de 0,3 milliard d'euros et du ratio dette nette/EBITDA à taux moyen à 3,4 <sup>(3)</sup> (- 0,3 hors effet change) ;

Le Groupe a également pris d'importantes initiatives afin de mettre en œuvre sa stratégie moyen terme et d'améliorer encore sa performance :

- ◆ accélération sur le marché US et les innovations ;
- ◆ changements organisationnels pour accroître la performance (États-Unis, *Travel Retail*, Chine, Corée...) ;
- ◆ mise en place d'une feuille de route d'efficacité opérationnelle couvrant la chaîne d'approvisionnement, la production, les achats et les investissements publi-promotionnels ;
- ◆ la gestion active du portefeuille et de l'allocation des ressources avec une politique d'acquisitions/cessions ciblée avec la cession d'actifs non stratégiques (par exemple Paddy) pour se concentrer sur les segments « Premium + » à croissance rapide (Monkey 47) ;
- ◆ une saine gestion du niveau de stocks sur les marchés ;
- ◆ le refinancement à des conditions excellentes et la remontée par Moody de la note de Pernod Ricard à Baa2/P2.

Par ailleurs, pour l'exercice 2015/16, on note :

- ◆ une amélioration de la croissance interne <sup>(1)</sup> du Résultat Opérationnel Courant avec + 4 % en Amérique et + 7 % en Europe, et une baisse de - 2 % en Asie/Reste du Monde (impactée par la Chine et le *Travel Retail*) ;
- ◆ une légère baisse de la marge brute (- 13 pb <sup>(1)</sup>) avec un effet prix en hausse, dans un contexte tarifaire difficile, et avec un mix négatif, mais une forte discipline des coûts (+ 1 % à mix constant) ;

- ◆ une forte génération de cash avec un free cash-flow courant de 1 200 millions d'euros, en croissance de + 4 % par rapport à l'exercice 2014/15 ;
- ◆ une proposition d'un dividende par action de 1,88 euros, soit une hausse de + 4 % par rapport à l'exercice précédent. Le montant proposé représente un taux de distribution de 36 %, en ligne avec la politique habituelle de distribution en numéraire d'environ un tiers du résultat net courant part du Groupe.

Les changements opérationnels suivants sont intervenus à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 :

- ◆ **simplification de la région Amérique** qui se concentre dorénavant sur son cœur d'activité, les États-Unis ;
- ◆ **création de deux nouvelles « Management Entities »** : l'une avec pour *Lead Market* le Mexique, regroupant la Colombie, le Venezuela et le Pérou, et l'autre avec pour *Lead Market* le Brésil, regroupant l'Argentine, l'Uruguay et le Chili ;
- ◆ **mise en place d'un *Global Travel Retail***, directement rattaché au Siège.
- ◆ **finalisation de la transformation** de la filiale aux **États-Unis**, sur la base des principes suivants :
  - continuer à rendre la société pleinement « Consumer Centric » afin de conquérir durablement les consommateurs, en réorganisant l'équipe marketing en pôles de marques, articulés autour de cinq moments de convivialité clés,
  - concentrer les ressources de Pernod Ricard sur le terrain afin d'accélérer la prise de décision et d'améliorer l'excellence dans l'exécution tant dans le *Off* que dans le *On-Trade*. Pour ce faire, l'équipe commerciale sera réorganisée territorialement avec la création dans quatre États de « Market Entities » dédiées, de trois « State Divisions » multi-États, et d'une division « Chaînes de Distribution », le tout soutenu par un centre d'excellence *Route To Market*,
  - stimuler le développement de relais de croissance futurs en créant un « incubateur » de marques à potentiel : le département *New Brand Ventures*.
- ◆ **ajustement de l'organisation en Chine** au nouveau contexte marché, sur la base des principes suivants :
  - création d'une force de vente dédiée aux marques premium, cohérente avec les réallocations de ressources des réseaux et marques traditionnelles vers les nouvelles tendances,
  - réorganisation de l'équipe marketing par moments de convivialité.
- ◆ **changement d'organisation en Corée** avec une nouvelle équipe dirigeante et une nouvelle équipe commerciale pour redresser la tendance du business.

(1) Croissance interne, définie en page 101.

(2) Anticipation des livraisons de juillet à juin 2015 en amont de la mutualisation des back-offices de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015.

(3) Parité de l'euro/dollar américain moyenne de 1,11 sur l'exercice 2015/16 par rapport à 1,20 sur l'exercice 2014/15.

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

### Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
Nombre d'actions en circulation après dilution	266 230 412	265 632 528
Résultat opérationnel courant	2 238	2 277
Taux de marge opérationnelle	26,2 %	26,2 %
Résultat financier courant	(457)	(422)
Impôt sur les bénéfices courant	(434)	(455)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(18)	(20)
<b>RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE <sup>(1)</sup></b>	<b>1 329</b>	<b>1 381</b>
<b>RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION</b>		
<b>APRÈS DILUTION (en euros)</b>	<b>4,99</b>	<b>5,20</b>

### Résultat opérationnel courant

Groupe (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne <sup>(2)</sup>	
Chiffre d'affaires	8 558	8 682	124	1 %	152	2 %
Marge brute après coûts logistiques	5 296	5 371	76	1 %	83	2 %
Investissements publi-promotionnels	(1 625)	(1 646)	(21)	1 %	(14)	1 %
Contribution après frais publi-promotionnels	3 671	3 725	54	1 %	68	2 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>2 238</b>	<b>2 277</b>	<b>39</b>	<b>2 %</b>	<b>46</b>	<b>2 %</b>

Amérique (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne <sup>(2)</sup>	
Chiffre d'affaires	2 382	2 476	94	4 %	96	4 %
Marge brute après coûts logistiques	1 519	1 639	120	8 %	61	4 %
Investissements publi-promotionnels	(478)	(509)	(31)	7 %	(26)	6 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 041	1 130	88	8 %	35	3 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>632</b>	<b>706</b>	<b>75</b>	<b>12 %</b>	<b>28</b>	<b>4 %</b>

Asie/Reste du Monde (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne <sup>(2)</sup>	
Chiffre d'affaires	3 446	3 498	51	1 %	27	1 %
Marge brute après coûts logistiques	2 073	2 071	(2)	0 %	(14)	- 1 %
Investissements publi-promotionnels	(627)	(621)	6	- 1 %	13	- 2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 446	1 450	4	0 %	(1)	0 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>999</b>	<b>982</b>	<b>(16)</b>	<b>- 2 %</b>	<b>(24)</b>	<b>- 2 %</b>

Europe (En millions d'euros)	30.06.2015	30.06.2016	Croissance faciale		Croissance interne <sup>(2)</sup>	
Chiffre d'affaires	2 731	2 709	(21)	- 1 %	29	1 %
Marge brute après coûts logistiques	1 704	1 662	(42)	- 2 %	36	2 %
Investissements publi-promotionnels	(521)	(516)	4	- 1 %	(1)	0 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 183	1 145	(38)	- 3 %	34	3 %
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT</b>	<b>608</b>	<b>588</b>	<b>(20)</b>	<b>- 3 %</b>	<b>42</b>	<b>7 %</b>

(1) Résultat opérationnel courant après prise en compte des frais financiers courants, de l'impôt courant sur les sociétés, du résultat des sociétés mises en équivalence, du résultat des activités destinées à la vente, ainsi que la part des participations ne donnant pas le contrôle.

(2) Croissance interne, définie en page 101.

## ÉVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET VOLUMES DES MARQUES STRATÉGIQUES

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2015	Volumes 30.06.2016	Croissance interne <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	11,2	10,9	- 4 %	- 2 %	- 1 %
Chivas Regal	4,5	4,3	- 4 %	- 5 %	1 %
Ballantine's	6,2	6,5	3 %	5 %	- 2 %
Ricard	4,9	4,5	- 8 %	- 8 %	0 %
Jameson	5,1	5,7	16 %	12 %	4 %
Havana Club	4,0	4,0	3 %	1 %	2 %
Malibu	3,4	3,4	1 %	1 %	0 %
Beefeater	2,6	2,7	4 %	3 %	1 %
Kahlúa	1,5	1,5	- 2 %	- 2 %	0 %
Martell	2,1	2,1	- 4 %	- 1 %	- 3 %
The Glenlivet	1,1	1,0	3 %	- 2 %	5 %
Royal Salute	0,2	0,2	4 %	5 %	- 1 %
Mumm	0,7	0,7	0 %	2 %	- 2 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	9 %	7 %	1 %
<b>TOTAL TOP 14</b>	<b>47,8</b>	<b>47,9</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>

(1) Croissance interne, définie en page 101.

Le chiffre d'affaires <sup>(1)</sup> annuel s'élève à 8 682 millions d'euros, soit une croissance faciale de + 1 %, qui résulte :

- ◆ d'une croissance interne <sup>(2)</sup> de + 2 % dans un environnement restant contrasté, la croissance étant impactée par l'effet technique de l'anticipation des livraisons de juillet à juin 2015 en amont de la mutualisation des *back-offices* de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015 ;
- ◆ d'un effet devises légèrement favorable de + 23 millions d'euros sur l'ensemble de l'exercice, principalement lié au renforcement du dollar américain par rapport à l'euro malgré la faiblesse des devises sur les marchés émergents ; et
- ◆ d'un effet périmètre négatif de (52) millions d'euros.

Toutes les Régions sont en croissance <sup>(2)</sup> :

- ◆ L'Amérique est en progression de + 4 % <sup>(2)</sup>, avec une accélération de la croissance <sup>(2)</sup> portée par les États-Unis. La performance du Groupe ainsi que celle du marché s'améliore sur l'exercice, avec une croissance accélérée par la mise en place d'une nouvelle organisation, et des premiers résultats sur les innovations et les relais de croissance. Jameson, The Glenlivet et Martell affichent une très bonne croissance <sup>(2)</sup>, et la performance d'Absolut est en

baisse mais les tendances sous-jacentes s'améliorent. En dehors des États-Unis, la croissance des autres marchés de la région se révèle dynamique à + 4 % <sup>(2)</sup> ;

- ◆ l'Asie/Reste du Monde est en croissance modeste de + 1 % <sup>(2)</sup> grâce à une croissance à deux chiffres <sup>(2)</sup> en Inde et en Afrique/Moyen-Orient, malgré les difficultés en Chine, en Corée du Sud et dans le *Travel Retail* Asie. Le deuxième marché du Groupe (en chiffre d'affaires), l'Inde, a affiché une très bonne performance à + 12 % <sup>(2)</sup> portée par les whiskies locaux et importés, ainsi qu'un bon dynamisme sur les marques du Top 14 et sur les marques clés locales. Dans un contexte qui reste difficile, le chiffre d'affaires de la Chine baisse de - 9 % <sup>(2)</sup> ;
- ◆ l'Europe affiche une croissance de + 1 % <sup>(2)</sup> avec une amélioration sur l'ensemble des marchés, tirée essentiellement par l'Espagne. Retraité de l'effet technique français <sup>(3)</sup>, le chiffre d'affaires de l'Europe est en croissance de + 3 % <sup>(2)</sup>, et celui de la France stable. En Espagne, la croissance se confirme, portée par une bonne performance des gins et des whiskies. Par ailleurs, le *Travel Retail* Europe et la Russie démontrent une bonne capacité de résistance dans un environnement qui reste difficile.

(1) Le chiffre d'affaires est net de droits d'accises (cf. Principes et méthodes comptables de l'annexe aux comptes consolidés présentés dans la Note 2 – Informations sectorielles – « Chiffre d'affaires »).

(2) Croissance interne, définie en page 101.

(3) Anticipation des livraisons de juillet à juin 2015 en amont de la mutualisation des *back-offices* de Pernod et Ricard au 1<sup>er</sup> juillet 2015.

## CONTRIBUTION APRÈS INVESTISSEMENTS PUBLI-PROMOTIONNELS

La marge brute (après coûts logistiques) s'élève à 5 371 millions d'euros, soit + 2 % <sup>(1)</sup>. Le taux de marge brute s'élève à 61,9 % sur l'exercice 2015/16 en légère baisse de - 13 pb <sup>(1)</sup> contre - 105 pb <sup>(1)</sup> lors de l'exercice précédent ce qui s'explique par :

- ◆ un effet prix en amélioration dans un contexte difficile avec + 1 % <sup>(1)</sup> contre stable l'an dernier ;
- ◆ un effet mix négatif dû au mix géographique (baisse du poids de la Chine au profit de l'Inde), moins important que l'année dernière grâce à la reprise de la croissance aux États-Unis ;
- ◆ une bonne maîtrise des coûts (+ 1 % à mix constant), grâce aux premiers résultats des initiatives d'efficacité opérationnelle.

Les investissements publi-promotionnels augmentent de + 1 % <sup>(1)</sup> à 1 646 millions d'euros, avec une quasi-stabilité du ratio à 19 % des ventes. Les investissements sont ciblés, en particulier sur les projets d'innovation clés et les nouvelles opportunités de croissance (États-Unis notamment). De nombreuses initiatives ont été menées pour améliorer leur efficacité.

## RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

Le résultat opérationnel courant progresse de + 2 % <sup>(1)</sup>, en ligne avec la progression <sup>(1)</sup> du chiffre d'affaires, à 2 277 millions d'euros. Les frais de structure sont très bien maîtrisés, avec une hausse de 2 % <sup>(1)</sup>, soit une progression en ligne avec celle du chiffre d'affaires. L'effet devises (+ 0 %, soit + 6 millions d'euros) et l'effet périmètre (- 1 %, soit (13) millions d'euros) restent limités.

## RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier courant est une charge de (422) millions d'euros, contre (457) millions d'euros sur l'exercice précédent. Le coût de la dette s'établit à 4,1 % pour l'exercice, contre 4,4 % pour l'exercice 2014/15. Pour l'exercice 2016/17, le coût moyen de la dette devrait s'établir aux alentours de 3,8 %.

La structure de la dette au 30 juin 2016 se présente comme suit :

- ◆ la part obligataire s'établit à environ 96 % de la dette brute ;
- ◆ la part de la dette maintenue à taux fixes représente 94 % du total ;
- ◆ la maturité de la dette brute à fin juin 2016 s'élève à 6 ans et 8 mois ;
- ◆ le Groupe dispose de 0,6 milliard d'euros de trésorerie et de 2,4 milliards d'euros de lignes de crédits disponibles (crédit syndiqué non tiré au 30 juin 2016) ;
- ◆ la structuration de la dette par devise (dollar américain : 61 %) permet de maintenir la couverture de change naturelle avec une dette par devise adaptée au *cash flow* par devise.

## RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE

L'impôt sur les bénéfices courants est une charge de (455) millions d'euros, soit un taux courant effectif d'impôt de 24,5 % contre 24,4 % au 30 juin 2015. Enfin, la part des participations ne donnant pas le contrôle s'établit à (20) millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe atteint 1 381 millions d'euros, en hausse de + 4 % par rapport à l'exercice 2014/15 grâce à :

- ◆ une hausse <sup>(1)</sup> du résultat opérationnel courant ;
- ◆ une réduction des frais financiers courants.

Le résultat net courant par action après dilution s'établit à 5,20 euros, en hausse de + 4 %.

## RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

Les autres produits et charges opérationnels non courants s'établissent à (182) millions d'euros. Les éléments financiers non courants constituent une charge nette de (10) millions d'euros. Enfin, l'impôt non courant est un produit net de 46 millions d'euros.

En conséquence, le résultat net part du Groupe atteint 1 235 millions d'euros, en hausse de + 43 % par rapport à l'exercice 2014/15, le résultat net part du Groupe ayant été impacté sur l'exercice précédent par la dépréciation partielle de la marque Absolut (404 millions d'euros en résultat net après impôt).

(1) Croissance interne, définie en page 101.

## Endettement net

**Réconciliation de la dette financière nette** — La dette financière nette est utilisée dans le cadre de la gestion de la trésorerie et de la capacité d'endettement net du Groupe. Une réconciliation entre la dette financière nette et les principaux postes du bilan est présentée dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés. Le tableau ci-dessous présente la variation de la dette nette sur l'exercice :

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 238</b>	<b>2 277</b>
Autres produits et charges opérationnels	(649)	(182)
◆ Dotations aux amortissements d'immobilisations	214	219
◆ Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	656	107
◆ Variation nette des provisions	(156)	(76)
◆ Retraitement des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq	75	43
◆ Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(12)	(4)
◆ Résultat des cessions d'actifs	(98)	(59)
◆ Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	27	32
<b>Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers</b>	<b>706</b>	<b>263</b>
<b>CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS <sup>(1)</sup></b>	<b>2 296</b>	<b>2 358</b>
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(193)	(178)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(992)	(801)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(302)	(317)
<b>FREE CASH FLOW</b>	<b>808</b>	<b>1 061</b>
Dont Free Cash Flow courant	1 154	1 200
Cessions nettes d'immobilisations financières et d'activités, contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq	(37)	(85)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
◆ Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
◆ Dividendes et acomptes versés	(461)	(497)
◆ (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(14)	(18)
<b>Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres</b>	<b>(475)</b>	<b>(515)</b>
<b>DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)</b>	<b>296</b>	<b>461</b>
Incidence des écarts de conversion	(964)	(157)
<b>DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)</b>	<b>(668)</b>	<b>305</b>
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(8 353)	(9 021)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(9 021)	(8 716)

(1) Hors placements dans les fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq.

## Perspectives

Pernod Ricard continue à mettre en œuvre sa stratégie et confirme sa confiance en sa capacité à délivrer ses objectifs à moyen terme :

- ◆ croissance du chiffre d'affaires entre 4 % et 5 % ;
- ◆ amélioration de la marge opérationnelle courante.

Pour l'exercice 2016/17, le Groupe attend :

- ◆ la poursuite d'une bonne performance aux États-Unis, en Inde, sur Jameson et sur les innovations ;

- ◆ une amélioration de la tendance des ventes par rapport à l'exercice 2015/16 sur la Chine, Absolut et Chivas ;
- ◆ la poursuite de la mise en œuvre du programme d'efficacité opérationnelle, et de l'accent mis sur ses marques et innovations prioritaires ;
- ◆ la poursuite d'une forte génération de cash.

L'objectif pour l'exercice 2016/17 est une croissance interne du résultat opérationnel courant comprise entre + 2 % et + 4 %.

## Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS

Le processus de gestion de Pernod Ricard repose sur les indicateurs alternatifs de performance suivants, choisis pour la planification et le reporting. La Direction du Groupe estime que ces indicateurs fournissent des renseignements supplémentaires utiles pour les utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

### Croissance interne

La croissance interne est calculée en excluant les impacts des variations des taux de change ainsi que des acquisitions et cessions.

L'impact des taux de change est calculé en convertissant les résultats de l'exercice en cours aux taux de change de l'exercice précédent.

Pour les acquisitions de l'exercice en cours, les résultats post-acquisition sont exclus des calculs de croissance interne. Pour les acquisitions de l'exercice précédent, les résultats post-acquisition sont inclus sur l'exercice précédent, mais sont inclus dans le calcul de la croissance organique sur l'exercice en cours seulement à partir de la date anniversaire d'acquisition.

Lorsqu'une activité, une marque, un droit de distribution de marque ou un accord de marque d'agence a été cédé ou résilié, sur l'exercice précédent, le Groupe, pour le calcul de la croissance interne, exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent. Pour les cessions ou résiliations de l'exercice en cours, le Groupe exclut les résultats de cette activité sur l'exercice précédent à partir de la date de cession ou résiliation.

Cet indicateur permet de se concentrer sur la performance du Groupe commune aux deux exercices, performance que le management local est plus directement en mesure d'influencer.

### Free Cash Flow

Le *Free Cash Flow* correspond à la variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation, retraitée des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq, en ajoutant les produits de cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles et en déduisant les investissements.

### Indicateurs « courants »

Les 3 indicateurs mentionnés ci-dessous correspondent à des indicateurs clés pour mesurer la performance récurrente de l'activité, en excluant les éléments significatifs qui, en raison de leur nature et de leur caractère inhabituel, ne peuvent être considérés comme inhérents à la performance courante du Groupe.

#### ◆ Free Cash Flow courant :

Le *Free Cash Flow* courant correspond au *Free Cash Flow* retraité des éléments opérationnels non courants.

#### ◆ Résultat Opérationnel Courant :

Le Résultat Opérationnel Courant correspond au résultat opérationnel avant autres produits et charges opérationnels non courants.

#### ◆ Résultat net courant part du Groupe :

Le résultat net courant part du Groupe correspond au résultat net part du Groupe avant autres produits et charges opérationnels non courants, résultat financier non courant et impôts sur les bénéfices non courants.

### Dette nette

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 en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

### EBITDA

L'EBITDA correspond au « bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement ». L'EBITDA est un indicateur comptable calculé à partir du résultat opérationnel courant et en retraitant les provisions et les dotations nettes aux amortissements sur actifs opérationnels immobilisés.

## Politique de rémunération

### RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX

Ce chapitre a été établi avec le concours du Comité des rémunérations.

#### Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration

Dans le cadre de l'enveloppe globale des jetons de présence autorisée par l'Assemblée Générale, les conditions de rémunération des Administrateurs sont arrêtées par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations.

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 11 500 euros, majorée de 5 500 euros pour les membres du Comité d'audit et de 3 000 euros pour les membres du Comité stratégique, du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE. À ces sommes s'ajoute pour le Président du Comité d'audit une dotation complémentaire de 6 000 euros et de 3 000 euros pour les Présidents du Comité des rémunérations et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

Le Vice-Président du Conseil d'Administration perçoit un jeton de présence additionnel annuel de 40 000 euros.

Chaque Administrateur perçoit par ailleurs une partie variable en fonction de sa participation effective aux réunions du Conseil et des comités. Cette partie variable s'élève à 4 000 euros par séance.

En complément et afin de prendre en compte les contraintes liées à l'éloignement, une prime supplémentaire de 1 500 euros est versée aux Administrateurs non-résidents pour toute participation à une réunion du Conseil. Lorsque les Administrateurs participent à une réunion du Conseil par visioconférence ou conférence téléphonique, cette dotation complémentaire n'est pas due.

Les Administrateurs représentant les salariés perçoivent, à titre de jetons de présence, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles de ses comités.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2015/16, le montant global des jetons de présence versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 880 917 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 950 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.

**Tableau sur les jetons de présence et autres rémunérations perçus (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants (Tableau 3 nomenclature AMF) :**

Membres du Conseil	Montants versés en 2014/15	Montants versés en 2015/16
Mme Nicole Bouton	95 500	99 500
M. Laurent Burelle	40 750	38 500
M. Michel Chambaud <sup>(1)</sup>	35 583	N/A
M. Wolfgang Colberg	83 750	110 000
M. Ian Gallienne	85 250	92 500
M. François Gérard <sup>(1)</sup>	27 583	N/A
M. César Giron <sup>(2)</sup>	71 750	73 500
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	55 500	55 500
Mme Susan Murray <sup>(1)</sup>	31 583	N/A
M. Anders Narvinger <sup>(3)</sup>	117 167	59 583
M. Pierre Pringuet <sup>(4)</sup>	38 708	104 500
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard <sup>(2) (5)</sup>	43 500	39 500
M. Gilles Samyn	52 333	71 500
Mme Kory Sorenson <sup>(6)</sup>	N/A	50 834
Mme Veronica Vargas <sup>(7)</sup>	21 292	55 500
M. Sylvain Carré <sup>(2)</sup>	15 000	15 000
M. Manousos Charkoftakis <sup>(2)</sup>	15 000	15 000
<b>TOTAL</b>	<b>830 250</b>	<b>880 917</b>

N/A : non applicable.

(1) Jusqu'au 6 novembre 2014.

(2) Outre les jetons de présence, Messieurs César Giron et Paul-Charles Ricard ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ) et de Chef de Groupe Marketing de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ). Messieurs Sylvain Carré et Manousos Charkoftakis, Administrateurs représentant les salariés, ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Responsable d'Équipe de Production de Pernod SA et de Chef de Zone responsable des îles de la mer Égée et de la Crète de Pernod Ricard Hellas.

(3) Jusqu'au 6 novembre 2015.

(4) À partir du 11 février 2015, date de la fin de son mandat de Directeur Général.

(5) Représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.

(6) À partir du 6 novembre 2015, date de sa nomination en qualité d'Administrateur par l'Assemblée Générale en remplacement de Monsieur Anders Narvinger.

(7) À partir du 11 février 2015, date de sa cooptation en qualité d'Administrateur en remplacement de Madame Danièle Ricard.

## Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social

### 1. Critères généraux de la politique

La politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social de Pernod Ricard est définie par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations. Cette politique est régulièrement revue et débattue au sein du Conseil d'Administration. Au cours de l'exercice 2015/16, les membres du Comité des rémunérations ont étudié les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques en termes de bonne gouvernance et de niveau de transparence des éléments de rémunération du Dirigeant Mandataire Social et ont formulé des propositions au Conseil d'Administration pour une application concrète de certaines mesures pour Pernod Ricard.

Dans son analyse et ses propositions au Conseil, le Comité des rémunérations est en particulier attentif au respect des recommandations du Code AFEP-MEDEF, auquel le Groupe se réfère. Le Comité veille en particulier au respect des principes fondamentaux suivants :

#### Globalité et équilibre

L'ensemble des éléments constitutifs de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est revu chaque année et leur poids respectif est analysé : la rémunération fixe, la rémunération variable, le volume et la valeur des éventuelles attributions de *stock-options* et/ou d'actions de performance ainsi que les critères conditionnant leur attribution définitive, les éléments de protection sociale et les engagements différés comme, par exemple, le régime de retraite supplémentaire.

#### Simplicité et cohérence

Le Conseil d'Administration, sur les recommandations du Comité des rémunérations, veille à mettre en œuvre une politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social simple, compréhensible et cohérente dans le temps. Ainsi, par exemple, il a été décidé depuis de nombreuses années et par souci d'impartialité, de ne pas verser de jetons de présence aux Dirigeants Mandataires Sociaux.

Le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration veillent à ce que les principes de la politique de rémunération décidés pour le Dirigeant Mandataire Social soient établis de manière cohérente avec ceux de la politique de rémunération mise en œuvre pour l'ensemble des cadres Dirigeants du Groupe. Cette cohérence permet de fédérer les acteurs clés du développement du Groupe autour de critères communs, connus et partagés par tous.

#### Motivation et performance

Dans ses recommandations au Conseil d'Administration, le Comité des rémunérations veille à proposer une politique de rémunération adaptée aux responsabilités de chacun et en conformité avec les pratiques des grands groupes internationaux.

Le Dirigeant Mandataire Social de Pernod Ricard perçoit une rémunération annuelle (fixe et variable) cohérente par comparaison avec les montants de rémunération versés à ses homologues des groupes français du CAC 40. En complément, la part variable accordée à travers les montants de dotation de *stock-options* et d'actions de performance est historiquement raisonnable.

Dans ses recommandations, le Comité des rémunérations veille à conserver cet équilibre entre motivation et performance, tout en considérant également les montants de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux d'autres groupes, notamment de spiritueux, dans le monde.

Enfin, la politique de rémunération variable (déterminant les critères de la part variable annuelle ainsi que les conditions de performance des *stock-options* et des actions de performance) est revue régulièrement en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

### 2. Partie fixe

La partie fixe de la rémunération est déterminée en fonction des responsabilités occupées par le Dirigeant Mandataire Social.

Chaque année, une étude est menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique d'autres sociétés du CAC 40 pour des positions similaires et d'autres groupes de spiritueux dans le monde.

### 3. Partie variable

Le Conseil d'Administration a défini depuis plusieurs années une procédure de calcul de la part variable des Dirigeants Mandataires Sociaux très incitative. Cette procédure est basée sur des critères quantitatifs et qualitatifs ambitieux qui permettent d'aligner leur rémunération avec les performances du Groupe.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut varier de 0 à 110 % si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et ponctuellement modifiés. Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil, sur recommandation du Comité des rémunérations, a revu les critères et a retenu les éléments suivants :

- ◆ **réalisation du budget de résultat opérationnel courant** : le poids de ce critère varie de 0 à 30 % de la rémunération fixe si l'objectif est atteint et jusqu'à 55 % pour un dépassement exceptionnel par rapport au montant budgété. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant, retraité des effets de change et de périmètre, est un des éléments clés dans l'organisation décentralisée du Groupe. Cette notion d'engagement sur le budget de résultat opérationnel courant permet de fédérer l'ensemble des structures, elles-mêmes récompensées sur le niveau d'atteinte de leur propre résultat opérationnel courant. Ce critère récompense la performance de la gestion du Dirigeant Mandataire Social ;
- ◆ **réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe** : le poids de ce critère varie de 0 à 20 % si l'objectif est atteint et jusqu'à 40 % pour un dépassement exceptionnel. Ce critère, retraité des effets de change et de périmètre, prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe sur l'exercice et permet ainsi d'aligner au mieux la rémunération du Dirigeant Mandataire Social sur celle des actionnaires ;
- ◆ **désendettement (ratio dette nette/EBITDA)** : le poids de ce critère varie de 0 à 30 % si l'objectif est atteint et jusqu'à 55 % pour un désendettement exceptionnel, retraité des effets de change et de périmètre. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec l'objectif du Groupe. Celui-ci est répercuté aux Comités de Direction des filiales opérationnelles sous forme d'un objectif de génération de *cash-flow* au cours de l'exercice. Cette évaluation du niveau de désendettement est retraitée des effets de change et de périmètre ;

◆ **critères qualitatifs** : ces critères varient de 0 à 30 % de la rémunération annuelle fixe, sans possibilité de dépassement. La performance du Dirigeant Mandataire Social est appréciée annuellement par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Les critères qualitatifs évalués sont revus tous les ans en fonction des priorités stratégiques du Groupe. Pour des raisons de confidentialité sur la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'à posteriori et après avoir été évalué par le Conseil d'Administration.

#### 4. Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance au Dirigeant Mandataire Social

Dans le cadre de sa politique d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance, le Conseil d'Administration a mis en œuvre les principes suivants :

- ◆ l'intégralité de la dotation du Dirigeant Mandataire Social est soumise à condition(s) de performance. Cette ou ces condition(s) sont des conditions de performance internes ou externes, voire une combinaison des deux si cela est possible et pertinent ;
- ◆ la valeur économique de l'attribution globale du Dirigeant Mandataire Social est limitée à environ 5 % de la valeur économique totale du plan (la valeur économique totale du plan étant composée de la valeur de l'ensemble des outils distribués) ;
- ◆ le montant économique de l'attribution au Dirigeant Mandataire Social est proportionné à sa rémunération individuelle annuelle, et contribue à le motiver sur les résultats à moyen et long terme des performances économiques du Groupe ;
- ◆ le volume total de *stock-options* soumises à condition de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social doit respecter le plafond spécifique de 0,21 % du capital social à la date d'attribution, tel que prévu dans la 23<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ;
- ◆ le volume total des attributions d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social doit respecter le plafond spécifique de 0,06 % du capital social à la date d'attribution, tel que prévu dans la 22<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ;
- ◆ le Conseil d'Administration impose au Dirigeant Mandataire Social :
  - de conserver au nominatif jusqu'à la fin de son mandat social une quantité d'actions correspondant à (i) s'agissant des *stock-options*, 30 % de la plus-value d'acquisition, nette de charges sociales et d'impôts, résultant de l'exercice des *stock-options*, et

(ii) s'agissant des actions de performance, 20 % du volume des actions de performance qui lui seront effectivement transférées,

- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance lui sont effectivement transférées, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance transférées,
- dès lors qu'un Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de 3 fois sa rémunération fixe annuelle brute alors en vigueur, l'obligation de conservation susmentionnée sera réduite à 10 % aussi bien pour les *stock-options* que pour les actions de performance et le Dirigeant Mandataire Social concerné ne sera plus soumis à l'obligation d'acquérir des actions additionnelles. Si, dans le futur, le ratio de 3 fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueraient à nouveau ;

◆ conformément au Code de déontologie arrêté par le Conseil d'Administration (cf. Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », paragraphe « Déontologie des Administrateurs ») et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture des *stock-options* et des actions de performance qu'il reçoit de la Société.

Un plan mixte d'attribution a été mis en œuvre par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015, dans le cadre des autorisations d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance consenties pour une durée de 38 mois par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.

Le détail des modalités et des volumes attribués dans le cadre du plan de novembre 2015 concernant le Dirigeant Mandataire Social est mentionné dans les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 (« Say on Pay ») figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte (ordinaire et extraordinaire) du 17 novembre 2016 » du présent document de référence.

#### 5. Politique d'engagements différés

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, M. Alexandre Ricard, à l'occasion de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général du Groupe, a démissionné le 11 février 2015 de son contrat de travail suspendu et, par voie de conséquence, a renoncé aux éléments qui étaient attachés à ce contrat.

Depuis cette date, M. Alexandre Ricard ne détient plus de contrat de travail avec Pernod Ricard. Sa rémunération est intégralement liée à son mandat social.

#### Contrat de travail/mandat social (Tableau 11 nomenclature AMF)

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire à prestations définies		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Alexandre Ricard, Président Directeur Général <sup>(1)</sup>		X	X		X		X	

(1) M. Alexandre Ricard a démissionné de son contrat de travail le 11 février 2015 lors de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Auparavant, son contrat de travail avec Pernod Ricard était suspendu depuis le 29 août 2012.

En outre, M. Alexandre Ricard bénéficie, en qualité de Président-Directeur Général, des engagements suivants :

◆ **Clause de non-concurrence** d'une durée d'un an (indemnité de 12 mois de rémunération : dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration). La conclusion de cette clause de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté du Dirigeant Mandataire Social d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise. Conformément au Code AFEP-MEDEF, une stipulation autorise le Conseil d'Administration à renoncer à la mise en œuvre de cet accord lors du départ du Dirigeant ;

◆ **Clause de départ contraint** (indemnité maximale de 12 mois de rémunération : dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration) sous conditions de performance. Conformément au Code AFEP-MEDEF, cette indemnité serait versée en cas de changement de contrôle ou de stratégie du Groupe, mais pas en cas de i) non-renouvellement de mandat, ii) de départ à l'initiative du Dirigeant, iii) de changement de fonctions au sein du Groupe ou iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

L'indemnité liée à la clause de départ contraint est soumise aux trois critères de performance suivants :

- critère n° 1 : taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible,
- critère n° 2 : taux de croissance du Résultat Opérationnel Courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du Résultat Opérationnel Courant annuel comparée au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre),
- critère n° 3 : taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).

Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçu au titre de la clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- si les 3 critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération <sup>(1)</sup>,
- si 2 des 3 critères sont satisfaits : perception de 8 mois de rémunération <sup>(1)</sup>,
- si 1 des 3 critères est satisfait : perception de 4 mois de rémunération <sup>(1)</sup>,
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des 2) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (fixe et variable).

En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5<sup>e</sup> résolution).

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution) d'approuver le renouvellement de ces engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale.

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.

#### ◆ Régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif

Lors du Conseil d'Administration du 11 février 2015, M. Alexandre Ricard a été autorisé à conserver le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies additif et aléatoire décrit ci-dessous.

Le régime de retraite supplémentaire du Dirigeant Mandataire Social décrit ci-dessous correspond au régime dont bénéficiait M. Alexandre Ricard durant l'exercice 2015/16.

Le Dirigeant Mandataire Social ainsi que les cadres Dirigeants français de Pernod Ricard bénéficient d'un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif, collectif et aléatoire (« article 39 ») relevant de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale, sous réserve :

- d'avoir au moins 10 ans d'ancienneté au sein du Groupe au moment du départ ou de la mise à la retraite,
- d'être âgé d'au moins 60 ans, au jour du départ ou de la mise à la retraite,
- d'avoir procédé à la liquidation des régimes de retraite de base de la Sécurité sociale et complémentaires ARRCO, AGIRC (T1 et T2),
- de cesser définitivement leur carrière professionnelle, et
- d'achever leur carrière professionnelle au sein du Groupe. Conformément à la réglementation, est assimilé à un achèvement de la carrière le cas du licenciement après 55 ans, sans reprise d'activité professionnelle. Dans la mesure où le Conseil d'Administration a pour politique constante, s'agissant des éléments accessoires de rémunération et d'avantages sociaux des Dirigeants Mandataires Sociaux – notamment en matière de retraite supplémentaire – de les assimiler à des cadres Dirigeants de Pernod Ricard et de les autoriser à bénéficier des mêmes avantages que ces derniers, dans des conditions identiques, il a été précisé lors de la réunion du 12 février 2009 que la révocation du Dirigeant Mandataire Social est assimilable au licenciement sous réserve des conditions d'âge et de non-reprise d'activité susvisée.

Ce régime a notamment pour objectif de permettre aux cadres Dirigeants du Groupe de compléter le niveau des rentes servies par les régimes obligatoires de retraite français. Il ouvre droit au versement au retraité bénéficiaire d'une rente viagère ainsi que, en cas de décès, au versement au conjoint et/ou ex-conjoint d'une rente de réversion.

Les rentes versées sont proportionnelles à l'ancienneté, laquelle est prise en compte dans un plafond maximum de 20 années. La formule de calcul de ce régime est basée sur la moyenne des trois dernières années de rémunération (fixe et variable).

Le montant de la rente supplémentaire est calculé en appliquant à la base de calcul les coefficients suivants :

- pour la partie comprise entre 8 et 12 plafonds de la Sécurité sociale, le coefficient est égal à 2 % multiplié par le nombre d'années d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 40 %),
- entre 12 et 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1,5 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 30 %), et
- au-dessus de 16 plafonds de Sécurité sociale, le coefficient est égal à 1 % par année d'ancienneté (plafonnée à 20 ans, soit 20 %).

La rente supplémentaire est égale à la somme des trois montants ci-dessus.

Par ailleurs, les droits accordés au titre de ce régime, cumulés avec ceux des autres pensions, ne peuvent excéder les deux tiers de la dernière rémunération annuelle fixe du bénéficiaire.

Une provision est inscrite au bilan en phase de constitution (tant que le Dirigeant Mandataire Social est actif) et, dès lors que le bénéficiaire liquide sa retraite, le capital constitutif est transféré à un assureur et donc totalement externalisé.

Le financement de ce régime est à la charge de Pernod Ricard qui verse des primes à un organisme d'assurance tiers avec lequel il a contracté pour lui confier la gestion de ce dispositif de retraite.

Conformément aux dispositions du décret n° 2016-182 du 23 février 2016, au 30 juin 2016, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour M. Alexandre Ricard s'établissait à 173 105 euros par an.

Les charges sociales associées à la charge de Pernod Ricard s'élèvent à 24 % des cotisations transférées à l'assureur.

#### ◆ Régime de retraite alternatif

Face à la charge devenue élevée du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale) et sa perte d'efficacité, le Conseil d'Administration du 31 août 2016<sup>(1)</sup>, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer cet avantage consenti à M. Alexandre Ricard, Dirigeant Mandataire Social, à compter du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social qui sera soumis au Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 novembre 2016. En contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies et afin de tenir compte du fait que le Dirigeant Mandataire Social devra alors faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de compenser M. Alexandre Ricard, sous réserve (i) du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 novembre 2016 et (ii) du vote par l'Assemblée Générale des actionnaires du 17 novembre 2016 de la résolution relative à l'attribution gratuite d'actions, par l'attribution d'une rémunération complémentaire à deux composantes :

- une composante exceptionnelle destinée à permettre au Dirigeant Mandataire Social de constituer un capital d'amorçage pour la constitution de sa retraite supplémentaire. Celle-ci sera constituée d'une attribution exceptionnelle et gratuite de 26 968 actions dont l'acquisition définitive, soumise à une condition de présence, sera répartie par tranche sur une période de trois ans (soit 8 989 actions en novembre 2017, 8 989 actions en novembre 2018 et 8 990 actions en novembre 2019). À l'issue de la période d'acquisition, elles seront toutes soumises à une période de conservation de 2 ans minimum. Le Conseil d'Administration a souhaité une compensation uniquement en actions afin de permettre un alignement d'intérêt total avec celui des actionnaires. Ces actions représentent une valeur IFRS de 2,668 millions d'euros.

Cette allocation étant destinée à compenser partiellement les droits acquis dans le cadre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dont ne bénéficiera plus

le Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de ne pas soumettre lesdites actions à des critères de performance. Il a, en revanche, souhaité imposer une condition de présence en étalant leur période d'acquisition définitive sur 3 ans.

Cette attribution exceptionnelle et gratuite d'actions interviendra sous réserve de l'approbation de la résolution correspondante par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (16<sup>e</sup> résolution) et dans le cadre d'un plan spécifique qui sera mis en œuvre par le Conseil d'Administration à l'issue de l'Assemblée Générale ;

- une composante annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable versée chaque année à compter de 2017 :
  - pour moitié (soit 5 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre sera déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui devra être validée par le Conseil d'Administration chaque année. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliqueront à ces attributions seront les mêmes que celle prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution, et
  - pour moitié (soit 5 %) en numéraire.

Il est précisé que le Dirigeant Mandataire Social s'engagera à investir la composante en numéraire de cette rémunération complémentaire qu'il viendrait à recevoir, nette de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.

Sur la base des calculs effectués par un actuaire-conseil et vérifiés par un second actuaire-conseil, cette décision de mettre fin au bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour le Dirigeant Mandataire Social se traduira par une reprise de provision de 7,0 millions d'euros dans les comptes consolidés de l'exercice 2016/17 et une économie pour l'entreprise d'environ 39 %, soit 7,1 millions d'euros (soit 3,8 millions d'euros au titre des services passés et 3,3 millions d'euros au titre des services futurs).

#### ◆ Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Lors du Conseil d'Administration du 11 février 2015, Monsieur Alexandre Ricard a été autorisé à conserver le bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5<sup>e</sup> résolution).

Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution) d'approuver le renouvellement de ces engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale.

(1) Une communication Internet a été faite le 5 septembre 2016 détaillant cette suppression.

## État récapitulatif des éléments de rémunération de M. Alexandre Ricard au cours de l'exercice 2015/16

**Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Alexandre Ricard (Tableau 1 nomenclature AMF)**

En euros	2014/15	2015/16
Rémunérations dues au titre de l'exercice <sup>(1)</sup>	1 724 100	1 833 649
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	N/A	332 028
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	505 528	593 290
<b>TOTAL</b>	<b>2 229 628</b>	<b>2 758 967</b>

N/A : non applicable.

(1) 2014/15 : en qualité de Directeur Général Délégué jusqu'au 11 février 2015 puis en qualité de Président-Directeur Général à compter de cette date.

**Tableau récapitulatif des rémunérations attribuées à M. Alexandre Ricard (par la Société, les sociétés contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce et la ou les sociétés contrôlantes) – (Tableau 2 nomenclature AMF)**

En euros	2014/15		2015/16	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe <sup>(1)</sup>	837 185	837 185	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle <sup>(1) (2)</sup>	883 649	415 500	913 900	883 649
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Jetons de présence	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature <sup>(3)</sup>	3 266	3 266	3 260	3 260
<b>TOTAL</b>	<b>1 724 100</b>	<b>1 255 951</b>	<b>1 867 160</b>	<b>1 836 909</b>

N/A : non applicable.

(1) 2014/15 : en qualité de Directeur Général Délégué jusqu'au 11 février 2015 puis en qualité de Président-Directeur Général à compter de cette date.

(2) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

(3) Voiture de fonction.

**Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à M. Alexandre Ricard durant l'exercice par la Société et toute société du Groupe (Tableau 4 nomenclature AMF)**

	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Conditions de performance	Période d'exercice
Exercice 2015/16	06.11.2015	Achat	332 028 €	20 700	102,80 €	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans	Du 07.11.2019 au 06.11.2023

**Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par M. Alexandre Ricard**  
(Tableau 5 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
15.06.2011	12 092	68,54 €

**Actions de performance attribuées durant l'exercice à M. Alexandre Ricard par la Société et toute société du Groupe**  
(Tableau 6 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
06.11.2015	3 000	297 720 €	07.11.2019	07.11.2019	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de Résultat Opérationnel Courant en N, N+1 et N+2 (3 exercices consécutifs).
06.11.2015	5 500	295 570 €	07.11.2019	07.11.2019	* Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de Résultat Opérationnel Courant en N, N+1 et N+2 (3 exercices consécutifs). * Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur 3 ans.

**Actions de performance devenues disponibles durant l'exercice pour M. Alexandre Ricard**  
(Tableau 7 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
N/A <sup>(1)</sup>	-	-

N/A : non applicable.

(1) Seules les actions de performance attribuées à M. Alexandre Ricard en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social et devenues disponibles au cours de l'exercice sont mentionnées.

**ÉLÉMENTS DE LA RÉMUNÉRATION DUE OU ATTRIBUÉE AU TITRE DE L'EXERCICE 2015/16 AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ, SOUMIS À L'AVIS DES ACTIONNAIRES**

Les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires lors de l'Assemblée Générale

du 17 novembre 2016 (« Say on Pay ») sont présentés dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) du 17 novembre 2016 » du présent document de référence.

## AUTRES ÉLÉMENTS DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION

### Politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé, au cours de sa réunion du 6 novembre 2015, de mettre en œuvre un plan mixte d'attribution composé de *stock-options* et d'actions de performance.

Le Conseil a ainsi souhaité continuer à associer les intérêts des collaborateurs de Pernod Ricard avec ceux des actionnaires en les incitant à détenir des titres de la Société.

Comme par le passé, plus d'un millier de bénéficiaires ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser de jeunes Managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Le plan d'attribution du 6 novembre 2015 est composé de *stock-options* avec condition de performance et d'actions de performance.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a confirmé les modalités du plan suivantes :

- ◆ soumettre à condition de performance la totalité des outils attribués (*stock-options* et actions de performance) ;
- ◆ modifier le critère de performance externe applicable aux *stock-options* et à une partie des actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social : positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de pairs sur 3 ans, en ne considérant qu'un positionnement à la médiane ou supérieur ;
- ◆ conserver le critère de performance interne applicable aux actions de performance, c'est-à-dire la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant, mais évalué cette fois-ci sur trois exercices consécutifs ;
- ◆ réintroduire une dotation équilibrée entre *stock-options* et actions de performance pour les cadres Dirigeants occupant les fonctions les plus élevées, permettant ainsi une juste récompense en fonction de l'atteinte des critères internes et externes ;
- ◆ maintenir des dotations en actions de performance pour les collaborateurs des niveaux inférieurs dont le volume varie en fonction de la classification de leur position au sein du Groupe.

#### ■ Attribution de *stock-options* avec conditions de performance externe

Le volume de *stock-options* avec condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 s'est élevé à 278 575 *stock-options* (dont 20 700 à M. Alexandre Ricard).

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2019 en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs. Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus.

Le nombre d'options qui pourront être exercées sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard

comparée à la performance globale du Panel sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (3 ans), conformément à ce qui suit :

- ◆ en dessous de la médiane (8<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> position), aucune option ne sera exerçable ;
- ◆ si à la médiane (7<sup>e</sup> position), 66 % des options seront exerçables ;
- ◆ si en 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> position, 83 % des options seront exerçables ; et
- ◆ si en 3<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> ou 1<sup>re</sup> position, 100 % des options seront exerçables.

À la date d'attribution, le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : Diageo, Brown Forman, Rémy Cointreau, Campari, Constellation Brands, AB InBev, SAB Miller plc, Heineken, Carlsberg, Coca-Cola, PepsiCo et Danone.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées. Le Conseil d'Administration pourra notamment, par une décision dûment motivée et sur avis du Comité des rémunérations, exclure ou ajouter un nouveau membre au sein du Panel notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

La période d'acquisition des *stock-options* est de quatre ans suivie d'une période d'exercice de quatre ans également.

#### ■ Attribution d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe

Le volume d'actions de performance avec conditions de performance interne et externe attribué par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 s'est élevé à 5 500 actions (attribuées en totalité à M. Alexandre Ricard).

La totalité des actions de performance du plan est soumise à des conditions de performance interne et externe et sera acquise à partir de novembre 2019 en fonction de la condition de performance interne (cf. ci-après) et en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (cf. ci-avant). Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus.

Les volumes soumis à la condition de performance externe seront ceux déterminés à la clôture des comptes 2017/18 après application de la condition interne. Quant aux volumes définitifs, ils seront déterminés à l'issue de la période d'évaluation de la condition externe, conformément à ce qui suit :

- ◆ en dessous de la médiane (8<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> position), aucune option ne sera exerçable ;
- ◆ si à la médiane (7<sup>e</sup> position), 66 % des options seront exerçables ;
- ◆ si en 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> position, 83 % des options seront exerçables ; et
- ◆ si en 3<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> ou 1<sup>re</sup> position, 100 % des options seront exerçables.

#### ■ Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 s'est élevé à 413 423 titres (dont 3 000 à M. Alexandre Ricard) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite ci-après.

Le nombre d'actions de performance définitivement transférées sera déterminé en fonction des ratio d'atteinte de Résultat Opérationnel Courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de résultat opérationnel courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs (2015/16, 2016/17 et 2017/18).

Le nombre d'actions de performance est déterminé selon les modalités suivantes :

- ◆ si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance n'est acquise ;

- ◆ si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises est déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % ; et

- ◆ si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance pourront être acquises.

Les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires ont une période d'acquisition de quatre ans, sans aucune période de conservation.

En outre, la présence des bénéficiaires dans le Groupe est obligatoire à la date d'acquisition, sauf départ à la retraite, décès ou invalidité.

### Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Situation au 30 juin 2016

(Tableau 8 nomenclature AMF)

	Plan du 11.08.2005	Plan du 14.06.2006	Plan du 18.06.2008	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.09.2010
Date d'autorisation par l'Assemblée	17.05.2004	17.05.2004	07.11.2006	02.11.2009	02.11.2009
Date du Conseil d'Administration	25.07.2005	14.06.2006	18.06.2008	24.06.2010	01.09.2010
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	981 206	2 279 214	1 273 556	901 603	70 000
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	115 945	205 140	141 258	-	70 000
dont par M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	35 675	91 174	57 062	-	70 000
dont par M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Point de départ de l'exercice des options	12.08.2009	15.06.2010	19.06.2012	25.06.2014	16.09.2014
Date d'expiration	11.08.2015	14.06.2016	18.06.2016	24.06.2018	15.09.2018
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	52,59 €	58,41 €	66,16 €	64,00 €	64,00 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées	906 566	2 145 531	1 170 908	402 494	2 500
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques <sup>(3)</sup>	74 640	133 683	102 648	51 495	-
dont celles de M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	-	-	-	447 614	67 500

	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2015
Date d'autorisation par l'Assemblée	02.11.2009	02.11.2009	09.11.2012	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2015
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	948 050	415 400	349 640	278 575
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	65 220	60 000	42 500	20 700
dont par M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	65 220	60 000	26 000	0
dont par M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	16 500	20 700
Point de départ de l'exercice des options	16.06.2015	28.06.2016	07.11.2017	07.11.2019
Date d'expiration	15.06.2019	27.06.2020	06.11.2021	06.11.2023
Prix de souscription ou d'achat (en euros)	68,54 €	78,93 €	88,11 €	102,80 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées	272 129	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques <sup>(3)</sup>	50 852	415 400	1 000	-
dont celles de M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	978	60 000	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	625 069	-	348 640	278 575

N/A : non applicable.

(1) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Pierre Pringuet en qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit jusqu'au 11 février 2015).

(2) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Alexandre Ricard en qualité de Dirigeant Mandataire Social.

(3) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance.

Au 30 juin 2016, 1 767 398 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,67 % du capital de la Société, toutes ces options sont dans la monnaie (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 30 juin 2016 = 100,10 euros).

Il n'existe à ce jour aucune option de souscription d'actions Pernod Ricard en circulation.

**Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2016**  
(Tableau 10 nomenclature AMF)

	Plan du 18.06.2008	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2015
Date d'autorisation par l'Assemblée	07.11.2007	07.11.2007	10.11.2010	10.11.2010	09.11.2012	06.11.2014	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	18.06.2008	24.06.2010	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2014	06.11.2015
Nombre d'actions de performance attribuées	411 634	572 119	578 759	654 750	570 880	583 240	418 923
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	N/A	N/A	N/A	N/A	15 600	29 800	8 500
dont à M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	9 500	18 200	-
dont à M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	6 100	11 600	8 500
Date d'acquisition des actions	18.06.2010 (FRA) 18.06.2012 (RDM)	24.06.2013 (FRA) 24.06.2014 (RDM)	15.06.2014 (FRA) 15.06.2015 (RDM)	27.06.2015 (FRA) 27.06.2016 (RDM)	06.11.2016 (FRA) 06.11.2017 (RDM)	06.11.2018 (FRA) 06.11.2019 (RDM)	06.11.2019
Date de fin de conservation des actions	19.06.2012 (FRA et RDM)	25.06.2015 (FRA) 25.06.2014 (RDM)	16.06.2016 (FRA) 16.06.2015 (RDM)	28.06.2017 (FRA) 28.06.2016 (RDM)	07.11.2018 (FRA) 07.11.2017 (RDM)	07.11.2018 (FRA) 07.11.2019 (RDM)	07.11.2019
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées <sup>(3)</sup>	237 110	89 751	114 711	245 968	231 219	155 027	7 200
dont celles de M. Pierre Pringuet <sup>(1)</sup>	-	-	-	-	2 850	4 004	-
dont celles de M. Alexandre Ricard <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	1 830	2 552	-
Nombre d'actions de performance définitivement acquises <sup>(4)</sup>	174 524	482 368	464 048	408 782	388	-	-
Nombre d'actions de performance restant à acquérir <sup>(5)</sup>	-	-	-	-	339 273	428 213	411 723

N/A : non applicable.

Toutes les actions attribuées sont soumises à une condition de performance et à une condition de présence. Les actions de performance sont disponibles à l'issue de quatre ou cinq années et sous réserve de la présence des bénéficiaires à la date d'acquisition. En effet, la période d'acquisition est de 2 ans (plan 2008) ou 3 ans (plans postérieurs à 2008) pour les résidents fiscaux de France (suivie de 2 années de période de conservation (FRA)), et de 4 ans pour les non-résidents fiscaux de France (sans période de conservation (RDM)). Pour ce qui est des plans attribués en 2014 et en 2015, la période d'acquisition est de 4 ans sans période de conservation pour tous les bénéficiaires.

- (1) Ne sont mentionnées que les actions de performance attribuées à ou annulées de Monsieur Pierre Pringuet en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit jusqu'au 11 février 2015).
- (2) Ne sont mentionnées que les actions de performance attribuées à ou annulées de Monsieur Alexandre Ricard en sa qualité de Dirigeant Mandataire Social.
- (3) Il s'agit des actions de performance devenues sans objet par application de la condition de présence (démissions, licenciements), ainsi que de celles qui le sont devenues par application des conditions de performance (plans de juin 2008, juin 2011, juin 2012, novembre 2013 et novembre 2014).
- (4) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires. Pour les actions relatives au plan 2013, il s'agit d'actions transférées de manière anticipée aux ayants droit suite au décès d'un bénéficiaire.
- (5) Pour les plans de novembre 2013, novembre 2014 et novembre 2015, il s'agit de la totalité des actions de performance de ces plans dont la condition de performance a été évaluée en totalité pour ce qui est du plan de novembre 2013 et du plan de novembre 2014 et pas du tout pour ce qui est du plan de novembre 2015, puisque la condition est basée sur une moyenne d'atteinte d'objectifs annuels ; l'atteinte sera connue à la clôture des comptes 2017/18.

**Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015/16**  
(Tableau 9 nomenclature AMF)

	Nombre d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	78 400	102,80	06.11.2015
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	160 873	62,28	11.08.2005/ 14.06.2006/ 18.06.2008/ 24.06.2010/ 15.06.2011

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès aux titres réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options.

### Plans d'intéressement et de participation

Tous les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'accords 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 aux résultats de leur structure.

Des accords de participation de ce type existent notamment en Irlande et au Royaume-Uni : dans chacun de ces pays, les collaborateurs perçoivent potentiellement des titres Pernod Ricard en fonction des résultats annuels de leur entité.

### Provisions pour retraites

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins de versement de retraites est détaillé dans la Note 4.7 – Provisions de l'annexe aux comptes consolidés.

### Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des membres du Comité Exécutif composé du Bureau Exécutif (Directeurs Généraux Adjoint, Directeur Juridique et Directeur du *Global Business Development*) ainsi que des Présidents des filiales directes du Groupe.

À travers cette revue régulière des éléments de rémunération, les membres du Comité des rémunérations veillent en particulier à s'assurer de la cohérence de la politique appliquée au Dirigeant Mandataire Social avec celle appliquée aux principaux cadres Dirigeants du Groupe tant pour les Dirigeants relevant de régimes français que ceux relevant de régimes étrangers.

La rémunération des membres du Bureau Exécutif (hors Président-Directeur Général), décidée par la Direction Générale, est composée d'une rémunération annuelle fixe, complétée d'une partie variable très incitative dont les critères, tout comme pour celle du Dirigeant Mandataire Social, sont basés en proportion importante sur les performances économiques du Groupe et sa capacité de désendettement. Des critères qualitatifs d'évaluation de la performance individuelle sont également appliqués à cette partie variable financière.

Les Présidents des filiales directes, membres du Comité Exécutif, bénéficient également d'une rémunération composée d'une partie fixe dont le montant est proportionnel aux responsabilités de chacun, complétée d'une partie variable dont les critères quantitatifs dépendent d'une part, des performances financières de l'entité qu'ils dirigent, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité. Les Présidents sont également évalués sur des critères qualitatifs individuels.

Les principaux acteurs du développement du Groupe partagent ainsi les mêmes indicateurs de performance à travers la structure et le mode d'évaluation de leur rémunération variable annuelle.

Depuis plusieurs années, chaque membre du Comité Exécutif est également évalué sur la performance du développement et du management de ses collaborateurs et sur la mise en œuvre et le déploiement de projets de Sustainability & Responsibility (S&R).

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2015/16 à 7,6 millions d'euros (vs 8,2 millions d'euros en N-1), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable perçue de 5,1 millions d'euros (vs 5,2 millions d'euros en N-1) (part variable évaluée au titre de l'exercice 2014/15).

Le montant total de la charge relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 4,3 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2016 (vs 4,3 millions d'euros également au 30 juin 2015).

## ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2015/16 SUR LE TITRE PERNOD RICARD PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Options	Exercice de <i>stock-options</i>	02.07.2015	68,54	828 786
		Actions	Acquisition	12.02.2016	92,85	19 777
		Actions	Acquisition	24.06.2016	93,50	129 310
M. Pierre Pringuet	Vice-Président du Conseil d'Administration	Options	Exercice de <i>stock-options</i>	29.03.2016	66,16	3 775 222
M. César Giron	Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët (MMPJ)	Options	Exercice de <i>stock-options</i>	15.07.2015	68,54	828 786
		Actions	Cession	15.07.2015	108,9072	1 316 906
Mme Kory Sorenson	Administrateur	Actions	Acquisition	12.02.2016	93,35	4 667
		Actions	Acquisition	15.02.2016	96,20	24 050
		Actions	Acquisition	15.02.2016	96,00	19 200
		Actions	Acquisition	15.02.2016	95,842	47 921
Le Delos Invest II	Personne Morale liée à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général	Actions	Acquisition	30.09.2015	90,2015	7 216 120
		Actions	Acquisition	01.10.2015	90,84	7 783 807
		Options	Cession d'options de vente d'actions	04.12.2015	2,2316	273 255
		Options	Cession d'options de vente d'actions	22.04.2016	0,9602	126 620
Rigivar SL	Personne Morale partie du concert Paul Ricard	Actions	Acquisition	01.09.2015	90,68	163 224

## PARTICIPATION DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ (SITUATION AU 30 JUIN 2016)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30.06.2016	Pourcentage du capital au 30.06.2016	Nombre de droits de vote au 30.06.2016	Pourcentage des droits de vote au 30.06.2016
<b>Dirigeants Mandataires Sociaux</b>				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	49 542	0,02 %	49 542	0,02 %
M. Pierre Pringuet (Vice-Président du Conseil d'Administration)	380 088	0,14 %	439 072	0,15 %
<b>Administrateurs</b>				
M. César Giron	8 711	N.S.	11 618	N.S.
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	1 100	N.S.	1 100	N.S.
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard <sup>(1)</sup>	35 031 887	13,20 %	55 930 570	19,16 %
Veronica Vargas	5 420	N.S.	5 420	N.S.
<b>Administrateurs indépendants</b>				
Mme Nicole Bouton	1 150	N.S.	1 150	N.S.
M. Laurent Burelle	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	1 076	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Gilles Samyn	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme. Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
<b>Administrateur représentant les salariés <sup>(2)</sup></b>				
M. Manousos Charkoftakis	50	N.S.	50	N.S.
M. Sylvain Carré	-	N.S.	-	N.S.

N.S. : Non significatif.

(1) Inclut les actions détenues par la Société Paul Ricard, ainsi que par les sociétés Le Garlaban, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II et Le Delos Invest III (les 8 392 096 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009), liées à la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

(2) Conformément à la loi, les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détenir un nombre minimum d'actions de la Société.

## Gestion des risques

### INTRODUCTION

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs. Les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé à la date du présent document sont développés ci-après.

Face à ces risques, Pernod Ricard a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion de risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques sont ainsi décrits dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent document dans le Rapport

du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participe de manière continue au bon fonctionnement et à l'amélioration de ce dispositif. Les couvertures et assurances mises en place par le Groupe face à ces risques figurent ci-après.

Dans le futur, il se pourrait que d'autres risques à ce jour non connus ou considérés comme non significatifs affectent négativement le Groupe.

### SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUES AUXQUELS PERNOD RICARD ESTIME ÊTRE EXPOSÉ À LA DATE DU PRÉSENT DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

<b>Risques liés à l'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risques liés à la conjoncture économique mondiale et à l'implantation géographique</li> <li>Risques liés à une poursuite de la concentration du secteur des Vins &amp; Spiritueux</li> <li>Risques d'image liés à la qualité des produits</li> <li>Risques liés à la concurrence</li> <li>Risques liés aux innovations et aux attentes des consommateurs</li> <li>Risques liés au personnel</li> <li>Risques liés aux systèmes d'information</li> <li>Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie</li> <li>Risques liés aux opérations de croissance externe</li> <li>Risques liés à la saisonnalité</li> </ul>
<b>Risques industriels et environnementaux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risques liés aux sites industriels et à la gestion des stocks</li> <li>Risques pour les consommateurs</li> <li>Risques industriels et environnementaux</li> </ul>
<b>Risques juridiques et réglementaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risques liés à l'évolution de la réglementation</li> <li>Risques liés à la Propriété Intellectuelle</li> <li>Risques liés aux litiges</li> </ul>
<b>Risques financiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risques liés à l'endettement du Groupe</li> <li>Risques de marché (change et taux)</li> <li>Risques de liquidité</li> <li>Risques de contrepartie sur opérations financières</li> <li>Risques liés aux plans de retraite du Groupe</li> </ul>

### RISQUES LIÉS À L'ACTIVITÉ

#### Risques liés à la conjoncture économique mondiale et à l'implantation géographique

L'activité du Groupe est soumise aux conditions économiques prévalant dans ses principaux marchés et notamment aux États-Unis, en Chine, en Inde et en France. La consommation de Vins & Spiritueux est, dans la plupart des pays, liée au contexte économique général et les niveaux de consommation ont tendance à diminuer dans des périodes de crise économique, de chômage, de baisse des dépenses de consommation et d'augmentation du coût de la vie.

La volatilité des devises par rapport à l'euro peut également impacter les résultats du Groupe. Compte tenu de la répartition géographique de son activité, le Groupe est notamment exposé à la variation du dollar américain, de la livre sterling et des devises des marchés émergents

par rapport à l'euro (cf. « Analyse de l'activité et du résultat » du présent rapport de gestion).

Par ailleurs, les consommateurs de Vins & Spiritueux, y compris les consommateurs de produits Pernod Ricard peuvent également se reporter sur des produits moins coûteux (produits « standard » par opposition à « Premium »), notamment en période de repli économique, ou en raison de mesures gouvernementales. Le gouvernement chinois a ainsi mis en place des mesures anti-ostentatoires qui ont eu pour conséquences une moindre croissance du chiffre d'affaires, à taux de change et périmètre constants, sur les trois derniers exercices, avec - 23 % pour l'exercice 2013/14, - 2 % sur l'exercice 2014/15 puis - 9 % sur l'exercice 2015/16, alors même que Pernod Ricard était en pleine expansion sur ce marché les années précédentes (+ 9 % sur l'exercice 2012/13 et + 24 % sur l'exercice 2011/12).

De plus, une part importante des activités du Groupe (38 % du chiffre d'affaires 2015/16) est réalisée dans des pays émergents d'Asie, d'Europe de l'Est et d'Amérique latine (par exemple en Chine, en Inde, et en Russie).

Bien que pouvant être affectées dans l'ensemble des pays du monde, les activités du Groupe sont plus particulièrement exposées dans les marchés émergents à des risques politiques et économiques et notamment à des risques de changements de réglementation, de mesures de protectionnisme, ou encore de changements de politique gouvernementale ou monétaire. Ces risques peuvent être notamment liés au contrôle des taux de change, à l'inflation, aux difficultés de rapatriement des bénéfices, des dividendes et des capitaux investis, à la variation des taux de change, à l'évolution des régimes fiscaux, à la mise en place de restrictions à l'importation et à l'instabilité politique. De plus, le Groupe pourrait ne pas parvenir à faire valoir ses droits de manière appropriée devant les juridictions de certains de ces pays, notamment en cas de litige contre l'État ou des entités publiques. (cf. « Risques liés aux litiges » du présent rapport de gestion). En outre, des actes de terrorisme ou le déclenchement d'une guerre, l'impact sur la confiance des consommateurs et sur le tourisme résultant de ces actes, ou de tout autre bouleversement politique défavorable, les inquiétudes relatives à d'éventuelles épidémies à l'échelle mondiale, pourraient avoir un effet négatif sur la propension des consommateurs à effectuer des achats dans les gammes de produits plus onéreux dans les secteurs clés du Groupe, dans les boutiques de *Travel Retail* et sur d'autres marchés.

Ces perturbations et autres bouleversements économiques et politiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une plus grande volatilité des résultats commerciaux de Pernod Ricard et avoir un impact négatif sur les résultats ou les perspectives du Groupe sur ces marchés.

La répartition géographique diversifiée des activités du Groupe lui permet aujourd'hui de saisir toutes les opportunités de croissance et peut contribuer à atténuer les difficultés rencontrées sur certains marchés (cf. « Analyse de l'activité et du résultat » du présent rapport de gestion) bien qu'une récession mondiale ou des replis marqués ou prolongés dans les principaux marchés du Groupe puissent peser sur l'ensemble des ventes du Groupe et entraîner une détérioration de son résultat consolidé et de ses perspectives.

### Risques liés à une poursuite de la concentration du secteur des Vins & Spiritueux

Le secteur au sein duquel opère le Groupe affiche une tendance à la concentration des distributeurs et des négociants.

Une poursuite de la concentration au sein des producteurs et des distributeurs de spiritueux sur les principaux marchés du Groupe pourrait avoir un impact négatif sur la vente des produits du Groupe en raison, par exemple, d'une diminution des ressources allouées à ses marques. À mesure de la consolidation du commerce de détail, les distributeurs et détaillants vont disposer de ressources accrues et d'un meilleur pouvoir de négociation, ce qui pourrait les pousser à demander au Groupe et à d'autres producteurs de baisser leurs prix, d'organiser des promotions et/ou d'accepter des conditions de paiement réduisant les marges. L'augmentation de la part de marché d'un distributeur pourrait impacter négativement les ventes et la rentabilité du Groupe. Toute modification des stratégies des distributeurs, y compris une réduction du nombre de marques qu'ils distribuent, l'allocation de rayons à des marques concurrentes ou à des produits de marques propres pourraient peser sur les ventes, la marge, les perspectives et la part de marché du Groupe.

### Risques d'image liés à la qualité des produits

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs. La réputation du Groupe et son image peuvent être à tout moment significativement fragilisées par des incidents ponctuels survenus sur un site industriel ou sur un produit. Par exemple, une

contamination, qu'elle soit accidentelle ou qu'elle résulte d'un acte de malveillance, ou tout autre événement affectant l'intégrité de ses marques ou leur image auprès des consommateurs, peut avoir un impact sur les ventes des produits du Groupe. Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses Vins & Spiritueux auprès de producteurs indépendants ou sur le marché libre. La présence de produits contaminants dans ces matières premières ou un défaut dans le processus de distillation ou de fermentation sur l'un de nos sites industriels peut se traduire par une mauvaise qualité des produits ou par des maladies ou blessures parmi nos consommateurs, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant une baisse des ventes pour la marque concernée ou toutes ses marques.

Par ailleurs, dans la mesure où des tiers commercialisent des contrefaçons des marques du Groupe ou des marques inférieures imitant celles du Groupe, il existe un risque que les consommateurs confondent ces produits avec des produits du Groupe. Ceci pourrait les décourager d'acheter les produits du Groupe à l'avenir, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur l'image de marque et sur les résultats du Groupe.

Même si le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination et d'autres accidents industriels, et qu'il possède une Direction de la Propriété intellectuelle chargée de la protection de ses marques (pour en savoir plus, consulter la section « Risques liés à la Propriété Intellectuelle »), il ne peut pas être exclu qu'une défaillance résultant d'un accident industriel, d'une contamination ou d'autres facteurs ne vienne compromettre la réputation et l'image du Groupe à l'échelle mondiale. Une telle atteinte à l'image du Groupe aurait potentiellement des effets négatifs sur sa réputation, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

La valeur nette comptable des marques et *goodwill* inscrits au bilan du Groupe au 30 juin 2016 s'élève à 17,5 milliards d'euros.

### Risques liés à la concurrence

Le Groupe opère sur des marchés fortement concurrentiels, pour lesquels les facteurs distinctifs parmi les concurrents sont la notoriété des marques, l'image de l'entreprise, les prix, l'innovation, la qualité des produits, l'étendue des réseaux de distribution et le service au consommateur.

Le Groupe vise en permanence à accroître la notoriété de ses marques, notamment de ses marques stratégiques, à travers des campagnes publicitaires et promotionnelles, l'accroissement de l'excellence de ses produits et l'optimisation de ses réseaux de distribution et de ses services. Cependant, il doit faire face à la concurrence croissante de grands groupes internationaux pour ses marques internationales et à des sociétés plus petites ou à des producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès croissant des productions artisanales, comme cela peut être le cas pour la vodka aux États-Unis, principal marché de la vodka Absolut. Cette très forte concurrence sur les marchés matures et la concurrence accrue sur les marchés en développement pourraient contraindre le Groupe à augmenter ses dépenses publicitaires et promotionnelles, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché.

### Risques liés aux innovations et attentes des consommateurs

La performance du Groupe dépend de sa capacité à répondre aux attentes et souhaits des consommateurs. Toutefois, les changements dans les attentes et souhaits des consommateurs sont difficiles à anticiper et échappent, dans de nombreux cas, au contrôle du Groupe. En conséquence, l'évolution négative de la demande des consommateurs peut affecter ses ventes et sa part de marché.

Par ailleurs, la multiplication des campagnes tendant à restreindre la consommation des boissons alcoolisées, de même que la modification des modes de vie, des moyens de distribution, des habitudes de consommation et l'évolution de la sensibilité des consommateurs vis-à-vis des questions de santé pourraient à terme modifier les habitudes des consommateurs et l'acceptabilité sociale des boissons alcoolisées, et ainsi nuire à la réputation du Groupe, impacter négativement ses ventes, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives.

Afin de répondre au mieux à ces risques, la volonté du Groupe est de soutenir ses marques, en particulier les innovations (Chivas Extra, Jameson Caskmates, Absolut Elyx...) et les nouvelles opportunités de croissance (communication numérique, Afrique sub-saharienne). Les innovations contribuent sur l'exercice 2015/16 à la moitié de la croissance du chiffre d'affaires, soit environ 1 %.

## Risques liés au personnel

Le succès du Groupe dépend de la loyauté de ses employés, notamment de ceux occupant des postes clés, ainsi que de sa capacité à attirer et à fidéliser du personnel hautement qualifié. À ce jour aucun impact significatif n'a été relevé à ce sujet. Le Groupe est cependant conscient que des difficultés à embaucher ou à retenir le personnel clé ou le départ inattendu d'employés expérimentés, y compris dans les sociétés acquises, pourraient éventuellement ralentir la mise en place des plans de développement stratégiques du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière et le résultat de ses opérations.

Dans le respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective, des grèves ou autre action sociale peuvent se présenter. Toute action sociale prolongée pourrait avoir un impact sur les ventes du Groupe. Toutefois, à ce jour, Pernod Ricard n'a pas eu à faire face à des actions sociales prolongées pouvant avoir un impact significatif sur les ventes du Groupe.

## Risques liés aux systèmes d'information

Les systèmes informatiques et de télécommunications ont une importance primordiale dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe, tant dans le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives aux opérations et aux états financiers du Groupe qu'à la communication entre le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard.

Dans un contexte d'évolution constante des technologies de l'informatique et de leurs usages, Pernod Ricard, groupe décentralisé dont le fonctionnement est de plus en plus dématérialisé et numérique, est exposé au risque de défaillance de ses systèmes d'information, en raison d'un dysfonctionnement ou d'une malveillance, interne ou externe, pouvant nuire à la disponibilité des services informatiques, ou encore à l'intégrité et la confidentialité des données sensibles. Les systèmes informatiques du Groupe pourraient être exposés à des interruptions en raison d'événements en dehors de son contrôle, y compris mais non exclusivement, les catastrophes naturelles, les attaques terroristes, les pannes de télécommunications, les virus informatiques, les hackers ou d'autres problèmes de sécurité. Bien que le Groupe investisse des sommes importantes dans la maintenance et la protection de ses systèmes d'information, notamment face aux menaces grandissantes dans le domaine de la cybercriminalité, toute panne, interruption significative, perte ou communication de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou d'image.

Une description détaillée des risques d'image du Groupe figure dans la section « Risques d'image liés à la qualité des produits » du présent rapport de gestion.

## Risques liés aux prix des matières premières et de l'énergie

Les prix de certaines matières premières que le Groupe utilise dans la fabrication de ses produits sont soumis à une volatilité liée à l'évolution de l'offre et de la demande mondiale, des conditions météorologiques, des incertitudes agricoles et des contrôles gouvernementaux.

Une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matériaux d'emballage pourrait se traduire par une forte hausse de nos charges d'exploitation. De même, une pénurie de ces matières premières peut avoir un impact négatif sur notre activité. De plus, la hausse des frais énergétiques entraîne également une augmentation des coûts de transport, de fret, de distillation et d'autres charges d'exploitation.

Le Groupe pourrait ne pas être en mesure d'augmenter ses prix pour compenser ces hausses de coûts sans encourir une baisse de volume, du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel, et ainsi affecter les résultats du Groupe.

Concernant les matières premières agricoles, des couvertures ont été contractées auprès de banques afin de sécuriser le prix d'une part des approvisionnements en blé et de limiter la volatilité des coûts de production d'autre part. Ces couvertures ne font pas l'objet de livraison physique (cf. Note 4.10 – *Dérivés de taux, de change et de matières premières* de l'annexe aux comptes consolidés). Par ailleurs, le Groupe a mis en place des contrats d'approvisionnement physique avec certains fournisseurs afin de sécuriser le prix de livraison d'eaux-de-vie, de raisins et de certaines céréales (cf. Note 6.3 – *Engagements Hors Bilan* de l'annexe aux comptes consolidés).

## Risques liés aux opérations de croissance externe

Le Groupe a réalisé dans le passé d'importantes acquisitions (cf. la sous-partie « Une aventure entrepreneuriale et responsable » de la Partie 1 « Présentation du Groupe Pernod Ricard »). Pernod Ricard estime avoir intégré avec succès ces acquisitions.

Si Pernod Ricard décidait à l'avenir de réaliser une acquisition majeure, une intégration réussie de la cible au sein du Groupe ne serait pas garantie. Outre le fait que ces opérations de croissance externe requièrent une implication importante de la Direction Générale dans les questions organisationnelles, elles nécessitent la mise en œuvre d'un processus d'intégration des activités, des salariés et des produits des nouvelles entités acquises. Ces processus comportent des aléas tels que l'impact de l'intégration des nouvelles entités dans la nouvelle structure et la gestion des Ressources Humaines des entités rapprochées. Si le Groupe ne parvenait pas à intégrer avec succès ces entités, sa situation financière, ses résultats et ses perspectives pourraient s'en trouver affectés.

Le Groupe n'a pas effectué d'acquisition majeure depuis 2008.

## Risques liés à la saisonnalité

Pernod Ricard réalise une part plus importante de ses ventes au cours du dernier trimestre calendaire en raison des fêtes de fin d'année et en perspective du nouvel an chinois. Ce dernier trimestre calendaire représente en effet traditionnellement environ le tiers des ventes annuelles. Il en découle que tout événement défavorable survenant durant ces périodes, comme une catastrophe naturelle, une pandémie ou une crise économique ou politique, pourrait conduire à une diminution des revenus du Groupe et, par conséquent, à une détérioration de ses résultats annuels.

## RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX

### Risques liés aux sites industriels et à la gestion des stocks

Le Groupe possède un stock important de catégories de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et les vins. Les périodes de maturation peuvent parfois s'étendre au-delà de 30 ans. Les stocks à maturation du Groupe (représentant un montant équivalant à 79 % des encours de bien, comme mentionné dans la Note 4.4 – *Stocks et encours* de l'annexe aux comptes consolidés) sont répartis sur plusieurs sites à travers le monde (voir la carte des principaux sites de productions du Chapitre 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard »).

La perte de l'intégralité ou d'une partie des stocks de l'une des catégories de produits à maturation ou la perte totale ou partielle de sites de production, de distillation, d'assemblage ou de conditionnement, imputable à une négligence, un acte de malveillance, une contamination, un incendie ou une catastrophe naturelle, pourrait se traduire par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs pour ces derniers. Il existe par ailleurs un risque d'erreur de prévision de la consommation future inhérent à la détermination de la quantité de stocks à maturation devant être prévue pour une année donnée. Ce risque pourrait se traduire par une incapacité à répondre à la demande future ou par un stock excédentaire entraînant une dépréciation de la valeur des stocks à maturation. Enfin, il n'est pas garanti que les produits d'assurance soient suffisants pour couvrir la valeur de remplacement des actifs ou stocks à maturation perdus, en cas de perte ou de destruction.

### Risques pour les consommateurs

Le risque d'une consommation inappropriée d'alcool sur la santé est identifié par le Groupe et est à l'origine de son très fort engagement en matière d'éthique et de consommation responsable (voir la Partie 3 « Sustainability & Responsibility »).

Les autres risques pour le consommateur sont liés à la qualité des produits : ils concernent principalement la présence de corps étrangers dans la bouteille (particules de verre) ou bien la contamination du produit par un composant indésirable, survenue de manière volontaire ou involontaire. La maîtrise de ces risques repose à la fois sur la mise en place des principes de la méthode HACCP qui vise à identifier et mettre sous contrôle les points à risques du process, ainsi que sur l'implémentation de *guidelines* internes précises. Une veille active est également réalisée sur les risques émergents, en particulier ceux liés aux composants présents dans les emballages, les matières premières ou encore l'eau, susceptibles de présenter un risque pour la santé du consommateur.

Cette démarche s'accompagne par ailleurs – comme mentionné précédemment – de la mise en place de systèmes de management conformes à la norme ISO 22000 « Sécurité des Denrées Alimentaires », qui vise spécifiquement la maîtrise de ces risques.

À ce jour, Pernod Ricard n'a connaissance d'aucun litige ou incident significatif mettant en jeu l'intégrité des consommateurs et étant lié à la qualité des produits du Groupe.

### Risques industriels et environnementaux

La maîtrise des risques industriels et environnementaux repose sur une démarche commune de management Qualité/Sécurité/Environnement (QSE) déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays.

Coordonnée par la Direction Performance durable du Groupe, cette politique de maîtrise des risques est basée sur des standards internes Pernod Ricard et sur la conduite systématique d'analyses des risques. Elle se décline selon des *guidelines* qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimum requises dans chacun des domaines concernés :

- ◆ qualité des produits ;
- ◆ sécurité du personnel ;
- ◆ gestion des impacts environnementaux ;
- ◆ protection des capitaux assurés (risques industriels).

Elle s'accompagne également d'une démarche ambitieuse de certification QSE des sites de production du Groupe selon les quatre standards internationaux suivants :

- ◆ ISO 9001 pour le Management de la Qualité ;
- ◆ ISO 22000 pour le Management de la sécurité des denrées alimentaires ;
- ◆ ISO 14001 pour le Management Environnemental ;
- ◆ OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

À fin juin 2016, 89 % des sites d'embouteillage étaient quadruple-certifiés QSE selon ces quatre standards, représentant 99 % de la production totale embouteillée.

Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, la mise en œuvre de cette politique est assurée par l'ensemble des filiales au travers d'un réseau de correspondants QSE, chacune des filiales étant pleinement responsable de l'identification et de la maîtrise de ses risques ainsi que de ses impacts environnementaux. Au niveau du Groupe, un « QSE Executive Committee », constitué des experts des principales filiales, est consulté régulièrement pour identifier et valider les priorités d'actions et faire évoluer les exigences communes en termes de prévention des risques. Il s'agit d'une approche essentielle à la définition et à la mise en œuvre de la politique de gestion des risques du Groupe. L'ensemble des acteurs de la prévention dans les différents domaines QSE constitue un réseau très actif, animé par l'équipe Performance durable du Siège, notamment via le réseau social interne Chatter. Il est réuni chaque année lors d'un séminaire de travail et d'échanges rassemblant l'ensemble du réseau, moment fédérateur notamment pour l'identification et la diffusion des Bonnes Pratiques dans une logique d'amélioration continue.

Dans le domaine particulier de la protection des capitaux assurés et de la prévention des risques industriels majeurs, un *Operations Risk Manager* a pour mission de coordonner les actions des filiales dans le domaine de la réduction des risques. Son action porte notamment sur les mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formation, procédures d'exploitation...) et les dispositifs de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...). En coopération avec l'assureur, plus de 60 sites industriels sont audités chaque année, débouchant sur une évaluation de la qualité du risque ainsi que sur des recommandations d'action pour chacun d'entre eux. En complément, un programme de mise en place de Systèmes de Management de la Continuité d'Activité (SMCA) a été engagé, en priorité pour les filiales les plus stratégiques.

Il vise à protéger les activités du Groupe des effets d'un sinistre majeur aux conséquences significatives, tel qu'un incendie par exemple. Pour cela, chaque filiale procède en décrivant les différents *scenarii* susceptibles d'affecter son organisation et recherche les solutions permettant d'en réduire l'impact sur l'activité. Le plus souvent, la démarche se traduit par un plan de rétablissement d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs. En 2013/14, les filiales ayant les plus fortes contributions pour le Groupe (The Absolut Company, Martell & Co, Chivas Brothers, Irish Distillers) ont vu leurs SMCA auditées. Ces audits réalisés, par une tierce partie, ont confirmé le bon niveau de maturité des systèmes en place et permis d'identifier les priorités en termes d'amélioration. Aujourd'hui, 19 filiales industrielles sont suivies chaque année afin d'évaluer le niveau de maturité de leur SMCA.

## Risques majeurs identifiés et mesures spécifiques de maîtrise

Divers types de risques sont identifiés au regard des niveaux des activités industrielles du Groupe, et font l'objet de mesures de prévention ou surveillances particulières.

### ■ Risque d'incendie

L'alcool étant hautement inflammable, le risque d'incendie constitue l'un des principaux dangers pour nos collaborateurs et nos installations, en particulier sur les sites de production et de stockage d'eaux-de-vie. Il est également présent sur les sites d'assemblage et de conditionnement où des manipulations d'alcool sont réalisées. Dans certains cas, ce risque peut s'accompagner d'un risque d'explosion, en particulier en cas de contact de vapeurs d'alcool avec un point chaud.

Sur l'ensemble des 101 sites industriels en activité au 30 juin 2016, 8 sites (1 en Irlande, 1 en France, et 6 en Écosse) sont classés Seveso « seuil haut » en raison de volumes stockés supérieurs à 50 000 tonnes (classement de la Directive européenne Seveso 3 qui a pour objectif la maîtrise des accidents majeurs). Dans le reste du monde, un seul site situé au Canada franchit ce seuil. Ces sites font systématiquement l'objet d'un haut niveau de protection et prévention, se traduisant notamment par le choix de matériels adaptés, la présence d'installations automatiques d'extinction (*sprinklers*) avec réserves d'eau et rétention déportée, la formation du personnel et la mise en place de procédures de travail rigoureuses. Par ailleurs les prescriptions de la directive européenne dite « Atex », relative aux atmosphères explosives, ont été traduites dans les *guidelines* internes du Groupe applicables à toutes les filiales.

Depuis mai 2000, date à laquelle un incendie avait causé la perte d'un chai de bourbon dans le Kentucky, il n'a été constaté aucun sinistre majeur lié à un incendie dans les sites du Groupe.

À la fin juin 2015, les mesures de surveillance ont été renforcées sur les sites français classés Seveso, suite à l'attentat survenu le 26 juin sur le site Seveso d'une autre entreprise dans le département de l'Isère.

### ■ Risque d'épandage accidentel

Un déversement accidentel de produit (vin, alcool ou autre) dans l'environnement est susceptible d'engendrer une pollution du sol, d'une rivière ou d'une nappe phréatique. Ceci est particulièrement à craindre en cas d'incendie consécutif à une fuite ou à un déversement d'alcool et à son extinction par aspersion d'eau et de mousse. Ce risque est identifié dans toutes les analyses de risque conduites sur nos sites, et fait l'objet de mesures de prévention importantes : mise en rétention des zones de stockage et de déchargement, construction de réseaux de collecte des liquides, évacuation vers des bassins de collecte.

### ■ Risques de catastrophes naturelles

Plusieurs sites sont situés dans des zones connues pour présenter un risque de tremblement de terre significatif. Cela concerne en particulier ceux situés en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique. En juillet et août 2013, le site de production de vin de Brancott en Nouvelle-Zélande a été affecté par deux tremblements de terre successifs. Des dégâts matériels importants ont été constatés sur des cuves de stockage, et font l'objet d'un dossier d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe.

Certaines zones sont par ailleurs exposées au risque cyclonique. Cela concerne notamment l'usine de San José, à Cuba, où des mesures de prévention sont en place.

Un risque d'inondation existe également. Des chais avaient été ainsi inondés en Écosse en 2009 par exemple, mais sans dommages notables. Tous les sites exposés à ce risque sont soumis à la mise en place de plans d'urgence spécifiques validés par notre assureur. Enfin, en janvier 2010 un enneigement exceptionnel au nord de l'Écosse avait causé l'affaissement des toitures d'une quarantaine de chais de vieillissement sur le site de Mulben. Un tel événement climatique, considéré comme extrêmement improbable, n'avait jamais été constaté auparavant dans cette région. Les dommages avaient concerné les bâtiments mais n'avaient pas affecté les stocks d'eaux-de-vie. Depuis ce sinistre, une attention particulière a été apportée au niveau des sites susceptibles de subir des événements météorologiques similaires. Des mesures de prévention ont été définies en collaboration avec notre assureur et mises en œuvre par les sites.

### ■ Risques liés à l'environnement et aux changements climatiques

En 2015/16, le Groupe a lancé une étude spécifique auprès de ses 26 filiales de production afin de s'assurer que l'ensemble des risques environnementaux à long terme, qu'ils soient physiques, réglementaires ou réputationnels, étaient identifiés et maîtrisés. Les risques relatifs à l'approvisionnement des matières premières et à la gestion des ressources en eau se sont révélés les plus significatifs.

Ainsi, sur le plan des conséquences physiques, le premier risque identifié concerne l'impact des changements climatiques sur l'approvisionnement en matières premières agricoles. Une plus grande irrégularité des rendements, des accidents météorologiques comme le gel, la grêle ou la sécheresse, ou encore le déplacement des limites climatiques historiques, peuvent influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières. Pour les céréales, cet effet combiné à l'augmentation de la demande mondiale, contribue à une volatilité accrue des cours sur les marchés, qui doit être prise en compte dans les stratégies d'achat et dans les modèles économiques d'approvisionnement. En ce qui concerne le raisin, autre matière première importante pour le Groupe, les modèles climatiques mettent en évidence un risque d'augmentation du degré des vins et de modification de certains paramètres qualitatifs, voire à plus long terme un déplacement progressif des zones climatiques favorables. Les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du Cognac et du Champagne, mais aussi les associations correspondantes en Australie ou encore en Nouvelle-Zélande, ont pris en compte cette question dans leurs programmes de recherche de façon à adapter les pratiques à ces évolutions (choix des cépages, conduite de la vigne, vinification...). Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement en eau, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques. La disponibilité et la qualité de l'eau sont donc des éléments clés pour la qualité de nos produits, et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la politique environnementale

du Groupe : chaque site doit s'assurer que ses prélèvements dans la nappe ou la rivière et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites situés dans les zones identifiées à risque pour l'approvisionnement en eau sont soumis à une surveillance accrue de façon à s'assurer de la pérennité des ressources utilisées (voir section « Environnement » de la Partie 3 « Sustainability & Responsibility »). Un autre risque lié est celui de l'apparition plus fréquente des phénomènes climatiques extrêmes pouvant endommager l'outil de production ou affecter la chaîne d'approvisionnement : cyclone, inondation, ou enneigement exceptionnel par exemple. Il est pris en compte dans la stratégie d'assurance du Groupe et dans les scénarios critiques de nos Systèmes de Management de la Continuité d'Activité.

Au plan réglementaire, les enjeux environnementaux et en particulier climatiques se traduisent par un renforcement des réglementations liées aux émissions de carbone. En Europe, les trois plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système des quotas d'émission de CO<sub>2</sub> (EU-ETS). L'enjeu financier direct est faible pour Pernod Ricard, néanmoins l'impact économique des réglementations liées à l'énergie et au carbone existe également au travers des consommations indirectes qui sont le fait de nos fournisseurs (verre, alcool et transports en particulier) et devrait se renforcer dans les années à venir.

Enfin, sur le plan réputationnel, l'environnement représente également un enjeu du fait de la prise de conscience grandissante de l'opinion publique et des consommateurs, dont les attentes en matière de consommation durable se développent rapidement : cette réalité est prise en compte par les équipes marketing et est devenue un des éléments de la stratégie marketing du Groupe. Elle se traduit notamment par une démarche d'éco-conception des produits, et l'intégration de la dimension RSE aux plateformes des marques.

L'existence des risques liés aux différents aspects environnementaux se traduit dans la feuille de route environnementale du Groupe par des actions spécifiques relatives à l'énergie, au carbone, à l'eau, aux matières premières agricoles. Les actions conduites sont présentées dans la section Environnement de la Partie 3 « Sustainability & Responsibility » du présent document de référence. Notons également que depuis 2006 Pernod Ricard publie chaque année sur le site du *Carbone Disclosure Project* les informations concernant ses émissions de carbone ainsi que sa gestion des ressources en eau et les enjeux qui y sont associés.

## RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

### Risques liés à l'évolution de la réglementation

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations, en particulier dans le domaine de la vente d'alcool. Cet environnement réglementaire relatif à la production et à la commercialisation des boissons alcoolisées est susceptible de connaître des évolutions en France, au sein de l'Union européenne ou dans le reste du monde. De même, la publicité et les opérations de promotion de produits alcoolisés font l'objet d'une réglementation de plus en plus stricte dont l'objectif est de modifier les comportements des consommateurs et de réduire leur consommation d'alcool.

En particulier, le Groupe est, en qualité de distributeur de marques internationales de boissons, soumis dans chaque pays où il a des activités à de nombreuses exigences réglementaires concernant la production, la responsabilité produits, la distribution, le marketing, la publicité, l'étiquetage et l'importation et est plus généralement soumis aux questions relatives à la concurrence et à la concentration, aux

politiques commerciales et tarifaires, aux questions des retraites, au droit du travail et aux questions relatives à l'environnement. En outre, les produits du Groupe sont, dans les pays dans lesquels le Groupe est présent, soumis à diverses taxes à l'importation et taxes indirectes.

Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des exigences légales et réglementaires dans ces domaines pourraient notamment avoir les impacts négatifs suivants sur l'activité de Pernod Ricard :

- ◆ **rappel des produits** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient être dotées de pouvoirs coercitifs et soumettre le Groupe à des mesures telles que le rappel des produits, leur saisie et à d'autres sanctions dont chacune pourrait avoir un effet négatif sur son activité ou nuire à sa réputation et ainsi avoir des conséquences négatives sur son résultat opérationnel ;
- ◆ **publicité et promotion** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, telles que l'interdiction ou les restrictions relatives à la publicité télévisuelle ou au *sponsoring* d'événements sportifs. Par ailleurs, le Groupe est signataire de plusieurs codes volontaires imposant une autorégulation et une restriction relative à la publicité et à la promotion dans le secteur des boissons alcoolisées. Ces limitations pourraient avoir pour effet notamment d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à maintenir ou à renforcer le comportement des consommateurs en faveur de ses marques ainsi que la reconnaissance de ces dernières sur de grands marchés et affecter de manière significative l'activité du Groupe ;
- ◆ **étiquetage** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient imposer des exigences nouvelles ou différentes en matière d'étiquetage et de production. La modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées, y compris son portefeuille de marques de Vins & Spiritueux haut de gamme (« Premium »), pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ;
- ◆ **taxes à l'importation et droits d'accises** : les produits du Groupe sont soumis, dans la plupart des pays, à des taxes à l'importation et à des droits d'accises. L'augmentation des taxes à l'importation et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe pourraient entraîner une augmentation du prix de ses produits accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe ;
- ◆ **accès à la distribution** : les autorités gouvernementales des pays dans lesquels le Groupe a des activités pourraient chercher à restreindre l'accès des consommateurs aux produits du Groupe, par exemple en contrôlant les heures durant lesquelles les établissements concernés sont habilités à vendre de l'alcool ou en augmentant l'âge légal pour la consommation d'alcool.

Outre le fait que l'évolution des lois et réglementations locales serait dans certains cas susceptible de restreindre les capacités de développement du Groupe en modifiant le comportement des consommateurs, elle pourrait nécessiter d'importantes dépenses pour s'y conformer, ce qui pourrait éventuellement avoir un impact négatif significatif sur les résultats et les perspectives du Groupe.

À l'image d'autres secteurs, les Vins & Spiritueux sont très sensibles à l'évolution de la réglementation fiscale. En outre, dans le climat macroéconomique actuel, les autorités gouvernementales pourraient décider d'augmenter les taxes applicables aux boissons alcoolisées. L'impact de toute future hausse des taxes sur les ventes du Groupe dans un pays donné ne peut pas être mesuré avec précision. Toutefois, une hausse significative des droits d'importation et d'accises sur les boissons alcoolisées et d'autres taxes pourrait avoir un impact négatif sur la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Par ailleurs, le résultat net du Groupe est calculé sur la base d'exigences fiscales et comptables étendues dans chaque pays au sein duquel le Groupe opère. Des modifications de la réglementation fiscale notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux, (y compris les taux d'imposition), des politiques et des normes comptables pourraient avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe.

De plus, en tant que groupe international, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays. Le Groupe adopte des positions qu'il juge correctes et raisonnables en matière fiscale dans le cadre de ses activités. Toutefois, il n'est pas garanti que les autorités fiscales des pays au sein desquels il opère valident ces positions. Si les autorités fiscales d'un pays contestent toute position matérielle du Groupe et obtiennent gain de cause, le Groupe pourrait être soumis à des impôts supplémentaires imprévus pouvant avoir un impact négatif sur sa situation financière s'ils ne sont pas couverts par des provisions ou s'ils se traduisent par des décaissements de liquidités.

## Risques liés à la Propriété Intellectuelle

La notoriété des marques du Groupe constitue un des éléments fondamentaux de sa compétitivité. La gestion des marques du Groupe et des autres droits de propriété intellectuelle dont le Groupe est propriétaire nécessite des investissements très significatifs, tant pour leur protection que pour leur défense.

Le Groupe a pris des mesures très strictes dans ce domaine. Il a notamment mis en place fin 2014 une équipe centrale de 16 personnes (le « Group Intellectual Property Hub » ou GIPH) sous la coordination de la Direction de la Propriété intellectuelle située au sein du Siège du Groupe. Cette équipe est en charge de la gestion administrative de l'ensemble des portefeuilles des droits de propriété intellectuelle pour le compte des Sociétés de Marques. Cette nouvelle organisation répond à une volonté de mutualiser les ressources du Groupe tout en assurant la mise en œuvre d'une politique de protection cohérente et uniforme sur l'ensemble des portefeuilles de droits.

Le GIPH assure en particulier la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe contre toute tentative par des tiers de déposer des droits similaires aux nôtres (notamment via des oppositions). Les Sociétés de Marques restent en charge des actions judiciaires lancées contre les contrefaçons et/ou imitations éventuellement présentes sur les marchés.

La défense de ces droits est une mission qui implique tous les membres du personnel du Groupe, ces derniers étant conscients de l'importance de ces actifs essentiels. Par exemple, les forces de vente sont sollicitées pour identifier toute imitation des produits et marques du Groupe par un tiers et transmettre à la Direction Juridique en charge de la propriété intellectuelle toutes les informations nécessaires pour répondre efficacement à ces agissements.

Toutefois, le Groupe, comme tout autre propriétaire de droits de propriété intellectuelle, ne peut pas garantir que ces mesures seront suffisantes pour faire respecter ses droits par les tiers. Dans certains pays hors de l'Union européenne, en particulier en Asie (Chine, Thaïlande, Vietnam, etc.), bien que l'arsenal juridique soit le plus souvent satisfaisant, il peut s'avérer difficile d'obtenir des instances locales des sanctions dissuasives à l'encontre des contrefacteurs, qui reproduisent en tout ou partie les marques du Groupe les plus vendues dans ces pays. Pourtant, ces actes illicites sont susceptibles d'avoir des conséquences néfastes sur l'image des produits concernés. Le Groupe met donc en œuvre des plans d'action avec des objectifs déterminés selon les marchés et les marques, réunissant différents départements en interne, afin de traiter la question de la contrefaçon de façon transversale. Ces plans d'action comprennent des actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales, des enquêtes sur le terrain et sur Internet ainsi que des mesures techniques/technologiques prises pour améliorer la protection des produits du Groupe.

Par ailleurs, les droits de propriété portant sur certaines marques sont contestés par des tiers.

D'éventuelles décisions de justice pourraient par conséquent affecter le portefeuille de marques du Groupe et donc potentiellement avoir des effets négatifs sur la situation financière, les résultats et les perspectives du Groupe.

Le Groupe est actuellement en litige à propos de la marque « Havana Club » (cf. Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés). Dans ce cas, une décision de justice défavorable n'aurait pas d'impact négatif sur la situation financière actuelle du Groupe, car la marque n'est pas actuellement commercialisée aux États-Unis, mais constituerait un manque à gagner en cas de la levée de l'embargo contre Cuba.

## Risques liés aux litiges

Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est parfois soumis à des actions collectives ou des litiges et plaintes de la part de consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs confronté régulièrement à des litiges dans le cadre normal de ses activités. Si ces litiges se soldent par des amendes, le versement de dommages-intérêts ou une atteinte à la réputation du Groupe ou de ses marques, son activité pourrait être affectée significativement.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2016, au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué, s'élève à 526 millions d'euros, contre 508 millions d'euros au 30 juin 2015 (cf. Note 4.7 – *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés). Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptibles d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits dans la Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés.

## RISQUES FINANCIERS

### Risques liés à l'endettement du Groupe

Le ratio dette nette/EBITDA à taux moyen est de 3,4 <sup>(1)</sup> au 30 juin 2016, en baisse par rapport au taux inférieur à 3,5 au 30 juin 2015 (endettement net converti au taux moyen). Pour plus d'informations sur l'endettement du Groupe, consulter la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

Les risques liés à l'endettement sont :

- ◆ une réduction de la capacité du Groupe à obtenir des financements supplémentaires pour les fonds de roulement, les dépenses d'investissement, des acquisitions ou des projets d'entreprise divers et une augmentation du coût de ces financements ;
- ◆ une réduction de la trésorerie disponible pour le financement du besoin en fonds de roulement, des dépenses d'investissement, des acquisitions ou des projets d'entreprise, une part importante de la trésorerie d'exploitation du Groupe devant être consacrée au paiement du principal et des intérêts de sa dette ;
- ◆ une plus grande vulnérabilité du Groupe et une moindre flexibilité pour réagir en cas de conditions économiques et industrielles défavorables ;
- ◆ la survenance d'un cas de défaut sur les engagements pris au titre de la documentation des financements du Groupe qui pourrait donner lieu à une accélération du remboursement de ces financements pouvant conduire jusqu'à une crise de liquidité.

Des informations complémentaires sur les risques de liquidité sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers* et 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés, ainsi que dans la partie « Contrats importants » du présent Rapport de gestion.

### Risques de marché (change et taux)

#### ■ Risques de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euros, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de **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 été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des *cash-flows* générés en dollar ou devises liées.

La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euros et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de **risque de change opérationnel**, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP et le SEK, ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

#### ■ Risques de taux

Au 30 juin 2016, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement le crédit syndiqué et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en euro et en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avéreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

Des informations complémentaires sur les risques de change et de taux sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers*, 4.9 – *Instruments financiers* et 4.10 – *Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières* de l'annexe aux comptes consolidés.

### Risques de liquidité

Au 30 juin 2016, la trésorerie du Groupe s'élève à 569 millions d'euros (comparée à 545 millions d'euros au 30 juin 2015) auxquels s'ajoute un montant de 2 760 millions d'euros de lignes de crédit bancaire à moyen terme confirmées et inutilisées à cette date. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (crédit syndiqué, emprunts obligataires...), des financements court terme (billets de trésorerie, découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 2 027 millions d'euros (comparé à 2 159 millions d'euros au 30 juin 2015).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

(1) Parité de l'euro/dollar américain moyenne de 1,11 sur l'exercice 2015/16 par rapport à 1,20 sur l'exercice 2014/15.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notations sont respectivement Baa2/P2 chez Moody's et BBB-/A3 chez Standard & Poor's.

Les documentations de crédit bancaire et obligataire prévoient des engagements et un ratio financier qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements. Au 30 juin 2016, le Groupe respecte le ratio auquel il est soumis dans le cadre de son crédit syndiqué : ratio de solvabilité (Dette nette totale convertie au taux moyen/EBITDA consolidé) inférieur ou égal à 5,25.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du *cash* par le Groupe (interdiction de placement auprès de Pernod Ricard Finance) et, dans certains cas, les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative à Cuba).

Des informations complémentaires sur les risques de liquidité sont fournies dans les Notes 4.8 – *Passifs financiers* et 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés, ainsi que dans la partie « Contrats importants » du présent Rapport de gestion.

## Risques de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et, selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

## Risques liés aux plans de retraite du Groupe

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 292 millions d'euros au 30 juin 2016. Au cours de l'exercice 2015/16, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 84 millions d'euros. Pour plus d'informations sur les engagements de retraite et autres engagements postérieurs à l'emploi du Groupe, consulter la Note 4.7 – *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés.

Les obligations de retraite du Groupe sont principalement couvertes par des provisions comptabilisées au bilan et partiellement couvertes par des fonds de pension ou par des assurances. Le montant de ces provisions est basé sur certaines hypothèses actuarielles qui comprennent, par exemple, des facteurs d'actualisation, les tendances en matière de démographie, de retraite et d'évolution des salaires ainsi que les prévisions de rendement des placements. Toute déviation des

données réelles par rapport à ces hypothèses pourrait entraîner une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et nécessiter une hausse de l'allocation aux provisions de retraite, ce qui pourrait avoir un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

Le financement de l'accroissement des obligations futures du Groupe au titre de ses plans de retraite pourrait être réalisé à partir de sa trésorerie d'exploitation. Si la performance des actifs des plans de retraite financés du Groupe est inférieure aux attentes ou si d'autres hypothèses actuarielles sont modifiées, les contributions du Groupe à ces plans pourraient être nettement plus élevées que prévu, ce qui pourrait réduire la trésorerie disponible du Groupe pour ses activités.

## ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe 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 industriels.

### 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 ;
- ◆ responsabilité civile exploitation/produits ;
- ◆ responsabilité civile environnementale ;
- ◆ frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle ;
- ◆ responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- ◆ dommages en cours de transport (et séjour) ;
- ◆ fraude.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (exemples : assurance des vignobles en Espagne ; 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Garanties : tous risques (sauf exclusions).</li> <li>◆ Base d'indemnisation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– 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,</li> <li>– prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés),</li> <li>– perte d'exploitation avec une période d'indemnisation comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés.</li> </ul> </li> <li>◆ Limites d'indemnisation :               <ul style="list-style-type: none"> <li>– limite d'indemnisation principale de 900 millions d'euros dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels.</li> </ul> </li> <li>◆ Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 5 millions d'euros par an.</li> </ul>
Responsabilité civile générale (exploitation et produits)	Couverture en « tous risques » (sauf exclusions) pour les dommages causés aux tiers à hauteur de 220 millions d'euros par année d'assurance.
Responsabilité civile générale environnementale	Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 35 millions d'euros.
Contamination de produit	Garantie souscrite dans le programme Responsabilité civile générale pour les frais de retrait, le coût des produits concernés, la perte d'exploitation et les frais de réhabilitation d'image de Pernod Ricard consécutifs à la contamination accidentelle ou criminelle de produits livrés présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	Couverture à hauteur de 20 millions d'euros par sinistre.
Fraude/Malveillance informatique	Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année.
Crédit	Les garanties diffèrent selon les filiales et les programmes, avec des montants cumulés d'indemnisation pouvant s'élever jusqu'à 180 millions d'euros. Elles peuvent en outre faire l'objet de transferts partiels dans le cadre de programmes de cessions de créances.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2016. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2016/17. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

### Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel

Dans l'hypothèse d'un sinistre affectant Pernod Ricard ou une société du Groupe, et notamment en cas d'accident industriel, ce ou cette dernière s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficace du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

### RISQUES ET LITIGES : MÉTHODE DE PROVISIONNEMENT

Dans le cadre de ses activités commerciales, le groupe Pernod Ricard est impliqué dans des actions judiciaires et est soumis à des contrôles fiscaux, douaniers et administratifs. Le Groupe ne constitue une provision pour risques et charges que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation. Les provisions peuvent donc faire appel à une part de jugement de la part de la Direction du Groupe.

## Contrats importants

### CONTRATS IMPORTANTS HORS FINANCEMENT

#### 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 commune (*joint-venture*) au Japon dénommée Suntory Allied Ltd, dont Allied Domecq détient 49,99 % du capital et des droits de vote et dont Suntory Limited 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.

#### Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2015/16 à aucune vente à réméré.

### CONTRATS DE FINANCEMENT

#### Contrat de Crédit de novembre 2010

Pernod Ricard a conclu avec un établissement bancaire un Contrat de Crédit avec effet au 26 novembre 2010, pour un montant de 150 millions d'euros qui a été intégralement affecté au remboursement du crédit syndiqué de 2008. Il a été remboursé à hauteur de 15 % le 26 novembre 2015, puis sera remboursé à hauteur de 20 % le 26 novembre 2016 et, pour le solde restant dû, le 26 novembre 2017. Ce Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties et cas de remboursements anticipés habituels, ainsi que certaines clauses restrictives et engagements usuels pour un contrat de cette nature. Il prévoit en outre le respect à chaque fin de semestre d'un ratio de solvabilité – Dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé – plus souple que le ratio applicable au crédit syndiqué.

#### Contrat de Crédit 2012 (crédit syndiqué)

Dans le cadre du refinancement du solde de la dette bancaire contractée en 2008, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu, le 25 avril 2012, un nouveau Contrat de Crédit renouvelable (le « Contrat de Crédit ») d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de 5 ans. La durée initiale du Contrat de Crédit a été prolongée de 18 mois par un avenant en date du 23 octobre 2013 à l'effet, notamment, de diminuer la marge du contrat et d'étendre sa maturité.

Les engagements de chacun des emprunteurs aux termes du Contrat de Crédit sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes de ce Contrat de Crédit.

Le Contrat de Crédit comporte les déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour un contrat de cette nature, limitant notamment la capacité de certaines sociétés du Groupe (sous réserve de certaines exceptions) de donner des garanties sur leurs actifs, de modifier la nature générale des activités du Groupe et de procéder à certaines opérations d'acquisition.

Par ailleurs, le Contrat de Crédit prévoit notamment des engagements d'information des prêteurs, le respect à chaque fin de semestre d'un ratio financier de solvabilité visé ci-contre (le « Ratio de solvabilité ») et le respect de certains engagements usuels pour les contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

#### ■ Ratio de solvabilité (Dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2016, le Groupe respecte ce ratio de solvabilité (cf. « Risques de liquidité » du présent rapport de gestion).

Le Contrat de Crédit reprend les principaux termes du Contrat de Crédit de 2008 et prévoit en outre certains cas de remboursements anticipés volontaires ou obligatoires selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment en cas de non-respect des engagements, changements de contrôle, défaut croisé). Le Contrat de Crédit contient ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de la Société par toute autre personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

#### Émission obligataire de mars 2010

Pernod Ricard a procédé en mars 2010 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 1,2 milliard d'euros, à taux fixe. Les Obligations avaient une valeur nominale de 50 000 euros et ont été admises aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg.

Les Obligations portaient intérêts au taux fixe annuel de 4,875 %, payables à terme échu le 18 mars de chaque année.

Le produit de l'émission de cet emprunt obligataire a permis le remboursement des tranches les plus courtes du crédit syndiqué de 2008.

Elles ont été intégralement remboursées le 18 mars 2016.

#### Émission obligataire de décembre 2010

Pernod Ricard a procédé fin décembre 2010 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 201 millions de dollars américains, à taux variable. Les Obligations avaient une valeur nominale de 1 million de dollars américains et ont été intégralement souscrites par une seule contrepartie.

Les Obligations portaient intérêt à taux variable, payable chaque trimestre à compter du 21 mars 2011.

Le produit de l'émission de cet emprunt obligataire a permis le remboursement des tranches les plus courtes du crédit syndiqué de 2008 aux fins d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Elles ont été intégralement remboursées le 21 décembre 2015.

## Émission obligataire de mars 2011

Pernod Ricard a procédé en mars 2011 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 1 milliard d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 15 mars 2017. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé de la Bourse de Luxembourg.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 5 %, payables à terme échu le 15 mars de chaque 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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement du crédit syndiqué de 2008 afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

## Émission obligataire d'avril 2011

Pernod Ricard a procédé en avril 2011 à une émission obligataire en dollars américains, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 1 milliard de dollars américains, à taux fixe, arrivant à maturité le 7 avril 2021. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 5,75 %, payables à termes échus le 7 avril et le 7 octobre de chaque année à compter du 7 octobre 2011.

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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

## Émission obligataire d'octobre 2011

Pernod Ricard a procédé en octobre 2011 à une émission obligataire en dollars américains, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 1,5 milliard de dollars américains, à taux fixe, arrivant à maturité le 15 janvier 2022. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 4,45 %, payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 25 octobre 2011.

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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

## Émission obligataire de janvier 2012

Pernod Ricard a procédé en janvier 2012 à une émission obligataire en dollars américains, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 2,5 milliards de dollars américains. Cette émission comporte trois tranches : une tranche de 5 ans d'un montant de 850 millions de dollars américains, une tranche de 10 ans et demi d'un montant de 800 millions de dollars américains et une tranche de 30 ans d'un montant de 850 millions de dollars américains. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations de la 1<sup>re</sup> tranche portent intérêts au taux fixe de 2,95 % payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 12 janvier 2012.

Les Obligations de la 2<sup>e</sup> tranche portent intérêts au taux fixe de 4,25 % payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 12 janvier 2012.

Les Obligations de la 3<sup>e</sup> tranche portent intérêts au taux fixe de 5,50 % payables à termes échus le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année à compter du 12 janvier 2012.

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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été affecté au remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

### Émission obligataire de mars 2014

Pernod Ricard a procédé en mars 2014 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 850 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 22 juin 2020. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 2 %, payables à terme échu le 20 mars de chaque 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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

### Émission obligataire de septembre 2014

Pernod Ricard a procédé en septembre 2014 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 650 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 27 septembre 2024. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 2,125 %, payables à terme échu le 27 septembre de chaque 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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

### Émission obligataire de septembre 2015

Pernod Ricard a procédé en septembre 2015 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 28 septembre 2023. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 1,875 %, payables à terme échu le 28 septembre de chaque 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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

### Émission obligataire de janvier 2016

Pernod Ricard a procédé en janvier 2016 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 201 millions de dollars américains, à taux variable, arrivant à maturité le 26 janvier 2021. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 1 million de dollars américains et ont été intégralement souscrites par une seule contrepartie.

Les Obligations portent intérêt à taux variable, payable chaque semestre à compter du 26 juillet 2016.

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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction, ainsi que de demandes de remboursement anticipé au gré de la Société ou du porteur, selon le cas, dans certains cas notamment de changement de situation de la Société ou de fiscalité.

### Émission obligataire de mai 2016

Pernod Ricard a procédé en mai 2016 au placement d'un emprunt obligataire d'un montant de 600 millions d'euros, à taux fixe, arrivant à maturité le 18 mai 2026. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 100 000 euros et sont admises aux négociations sur le marché réglementé d'Euronext Paris.

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 1,50 %, payables à terme échu le 18 mai de chaque 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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

### Émission obligataire de juin 2016

Pernod Ricard a procédé en juin 2016 à une émission obligataire en dollar américain, sous la forme d'un placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis), pour un montant de 600 millions de dollars américains, à taux fixe, arrivant à maturité le 8 juin 2026. Les Obligations sont d'une valeur nominale de 150 000 dollars américains (et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains).

Les Obligations portent intérêts au taux fixe annuel de 3,250 %, payables à termes échus le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016.

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 sûreté réelle au titre d'obligations ou d'autres titres de créances admises, ou susceptibles d'être admises, aux négociations sur un marché réglementé, un marché de gré à gré ou autre Bourse à moins que les obligations ne bénéficient de sûretés similaires ou d'autres sûretés ayant reçu l'approbation de la masse des obligataires.

Le produit net de l'émission de cet emprunt obligataire a été notamment affecté au remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe.

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

En outre, ces Obligations peuvent faire l'objet d'une demande de remboursement anticipé en cas de survenance de certains cas de défaillance usuels pour ce type de transaction.

## Contrat d'affacturage Europe

Certaines filiales de Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance avaient conclu le 15 décembre 2008 avec BNP Paribas Factor un *Factoring Framework Agreement* concernant la mise en place d'un programme paneuropéen d'affacturage pour un montant brut de 350 millions d'euros qui avait été porté à 400 millions d'euros par avenant en date du 23 juin 2009. Le programme d'affacturage, d'une durée initiale de trois ans, a été reconduit par un avenant en date du 16 décembre 2011 pour une nouvelle durée de trois ans et a été renouvelé par un avenant en date du 25 juin 2014 pour une durée de quatre ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2015. Ce programme a été conclu pour un montant de 400 millions d'euros. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

## Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Le 24 juin 2009, certaines filiales de Pernod Ricard avaient adhéré à un programme international de titrisation de créances commerciales mis en place avec Crédit Agricole CIB, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à Ester, conformément aux termes d'un accord-cadre en date du 24 juin 2009 et de conventions d'application spécifiques conclues par pays à chaque date d'adhésion au programme des filiales considérées. Ce programme a été renouvelé le 19 juin 2014 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 45 millions d'euros, 130 millions de dollars américains et 120 millions de livres sterling.

Des informations complémentaires sur l'impact de ces contrats de financement sur les États financiers du Groupe sont mentionnées dans la Note 4.8.1 – *Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité* et la Note 4.8.7 – *Emprunts obligataires* de l'annexe aux comptes consolidés.

Ce programme, d'une durée de cinq ans, comporte notamment une clause de changement de contrôle applicable à chaque filiale y participant en qualité de cédant susceptible d'entraîner l'amortissement anticipé du programme, eu égard à la filiale concernée par ledit changement de contrôle, cet événement étant défini comme le fait pour Pernod Ricard de cesser de détenir, directement ou indirectement, au moins 80 % du capital ou des droits de vote d'une filiale participant au programme en sa qualité de cédant, à moins que (i) Pernod Ricard continue de détenir directement ou indirectement 50 % du capital ou des droits de vote de cette filiale et (ii) délivre à la demande de Crédit Agricole CIB une garantie en des termes satisfaisants pour Crédit Agricole CIB (agissant raisonnablement) relativement aux obligations de ladite filiale au titre des documents de l'opération de titrisation.

## Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Premium Wine Brands Pty <sup>(1)</sup>, Pernod Ricard New Zealand Limited et The Royal Bank of Scotland plc. Ce programme d'affacturage concerne l'Australie et la Nouvelle-Zélande et son enveloppe s'élève à 128,5 millions de dollars australiens et 45 millions de dollars néo-zélandais. Le contrat de cession de créances a été intégralement repris par BNP Paribas le 4 décembre 2015 qui s'est substitué à The Royal Bank of Scotland plc.

(1) Renommé Pernod Ricard Winemakers Pty.



# 5

## *Comptes consolidés annuels*

<b>COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ANNUEL</b>	<b>132</b>	<b>TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ ANNUEL</b>	<b>137</b>
<b>ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ</b>	<b>133</b>	<b>ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS</b>	<b>138</b>
<b>BILAN CONSOLIDÉ ANNUEL</b>	<b>134</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS</b>	<b>187</b>
Actif	134		
Passif	135		
<b>VARIATION DES CAPITAUX PROPRES ANNUELS</b>	<b>136</b>		

## Compte de résultat consolidé annuel

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>	<b>Notes</b>
Chiffre d'affaires	8 558	8 682	2
Coût des ventes	(3 262)	(3 311)	2
<b>Marge brute après coûts logistiques</b>	<b>5 296</b>	<b>5 371</b>	<b>2</b>
Frais publi-promotionnels	(1 625)	(1 646)	2
<b>Contribution après frais publi-promotionnels</b>	<b>3 671</b>	<b>3 725</b>	<b>2</b>
Frais de structure	(1 433)	(1 448)	
<b>Résultat opérationnel courant</b>	<b>2 238</b>	<b>2 277</b>	
Autres produits opérationnels	147	124	3.1
Autres charges opérationnelles	(796)	(306)	3.1
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>1 590</b>	<b>2 095</b>	
Charges financières	(554)	(495)	3.2
Produits financiers	65	63	3.2
<b>Résultat financier</b>	<b>(489)</b>	<b>(432)</b>	
Impôt sur les bénéfices	(221)	(408)	3.3
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	0	0	
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>880</b>	<b>1 255</b>	
Dont :			
◆ part des participations ne donnant pas le contrôle	19	20	
◆ <b>part du Groupe</b>	<b>861</b>	<b>1 235</b>	
Résultat net part du Groupe par action de base ( <i>en euros</i> )	3,26	4,68	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution ( <i>en euros</i> )	3,24	4,65	3.4

## État du résultat global consolidé

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>880</b>	<b>1 255</b>
<i>Éléments non recyclables</i>		
<b>Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies</b>	<b>23</b>	<b>96</b>
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	18	116
<i>Effets d'impôts</i>	5	(20)
<i>Éléments recyclables</i>		
<b>Couvertures d'investissements nets</b>	<b>(97)</b>	<b>0</b>
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	(97)	0
<i>Effets d'impôts</i>	-	-
<b>Couvertures de flux de trésorerie <sup>(1)</sup></b>	<b>(9)</b>	<b>(12)</b>
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	(11)	(16)
<i>Effets d'impôts</i>	2	4
<b>Actifs disponibles à la vente</b>	<b>(0)</b>	<b>(0)</b>
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>	(0)	(0)
<i>Effets d'impôts</i>	-	0
<b>Différences de conversion</b>	<b>1 147</b>	<b>(599)</b>
<b>Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt</b>	<b>1 064</b>	<b>(514)</b>
<b>Résultat global de la période</b>	<b>1 944</b>	<b>740</b>
Dont :		
◆ part Groupe	1 915	723
◆ part des participations ne donnant pas le contrôle	29	17

(1) Dont (22) millions d'euros recyclés dans le résultat net au titre de l'exercice 2015/16.

## Bilan consolidé annuel

### ACTIF

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016	Notes
En valeurs nettes			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles	12 212	12 085	4.1
<i>Goodwill</i>	5 494	5 486	4.1
Immobilisations corporelles	2 200	2 214	4.2
Actifs biologiques	153	172	
Actifs financiers non courants	512	721	4.3
Titres mis en équivalence	16	17	
Instruments dérivés non courants	52	109	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	2 339	2 505	3.3
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>22 978</b>	<b>23 310</b>	
<b>Actifs courants</b>			
Stocks et encours	5 351	5 294	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 152	1 068	4.5
Actif d'impôt exigible	61	92	
Autres actifs courants	260	251	4.6
Instruments dérivés courants	50	8	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	545	569	4.8
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>7 419</b>	<b>7 282</b>	
Actifs destinés à être cédés	1	6	
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>30 398</b>	<b>30 598</b>	

**PASSIF**

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>	<b>Notes</b>
<b>Capitaux propres</b>			
Capital	411	411	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	8 796	8 639	
Résultat net part du Groupe	861	1 235	
<b>Capitaux propres Groupe</b>	<b>13 121</b>	<b>13 337</b>	
Participations ne donnant pas le contrôle	167	169	
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>	<b>13 288</b>	<b>13 506</b>	
<b>Passifs non courants</b>			
Provisions non courantes	400	422	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	654	739	4.7
Passifs d'impôt différé	3 373	3 556	3.3
Emprunts obligataires part non courante	6 958	7 078	4.8
Autres passifs financiers non courants	500	257	4.8
Instruments dérivés non courants	87	84	4.10
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 972</b>	<b>12 137</b>	
<b>Passifs courants</b>			
Provisions courantes	173	167	4.7
Dettes fournisseurs	1 696	1 688	
Passif d'impôt exigible	116	101	
Autres passifs courants	920	909	4.11
Emprunts obligataires part courante	1 514	1 884	4.8
Autres passifs financiers courants	538	143	4.8
Instruments dérivés courants	181	64	4.10
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>5 138</b>	<b>4 955</b>	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	-	-	
<b>TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES</b>	<b>30 398</b>	<b>30 598</b>	

## Variation des capitaux propres annuels

En millions d'euros	Capital	Primes consolidées	Gains et Variations			Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres	Participations	Total
			Réserves	pertes actuariels	de juste valeur			- Part Groupe	ne donnant pas le contrôle	
<b>Situation d'ouverture 01.07.2014</b>	<b>411</b>	<b>3 052</b>	<b>8 998</b>	<b>(255)</b>	<b>(74)</b>	<b>(265)</b>	<b>(247)</b>	<b>11 621</b>	<b>157</b>	<b>11 778</b>
Résultat global de la période	-	-	861	25	(9)	1 038	-	1 915	29	1 944
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	-	-	27	-	-	-	-	27	-	27
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	(54)	(54)	-	(54)
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	47	47	-	47
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(433)	-	-	-	-	(433)	(25)	(458)
Variations de périmètre	-	-	1	-	-	-	-	1	6	7
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	(4)	-	-	-	-	(4)	-	(4)
<b>SITUATION CLÔTURE 30.06.2015</b>	<b>411</b>	<b>3 052</b>	<b>9 452</b>	<b>(230)</b>	<b>(83)</b>	<b>773</b>	<b>(254)</b>	<b>13 121</b>	<b>167</b>	<b>13 288</b>

En millions d'euros	Capital	Primes consolidées	Gains et Variations			Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres	Participations	Total
			Réserves	pertes actuariels	de juste valeur			- Part Groupe	ne donnant pas le contrôle	
<b>Situation d'ouverture 01.07.2015</b>	<b>411</b>	<b>3 052</b>	<b>9 452</b>	<b>(230)</b>	<b>(83)</b>	<b>773</b>	<b>(254)</b>	<b>13 121</b>	<b>167</b>	<b>13 288</b>
Résultat global de la période	-	-	1 235	96	(12)	(596)	-	723	17	740
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	-	-	32	-	-	-	-	32	-	32
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	(18)	(18)	-	(18)
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	(1)	(1)	-	(1)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(496)	-	-	-	-	(496)	(15)	(511)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	25	25
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(24)	-	-	-	-	(24)	(26)	(51)
Autres mouvements	-	-	1	-	-	-	-	1	0	1
<b>SITUATION CLÔTURE 30.06.2016</b>	<b>411</b>	<b>3 052</b>	<b>10 198</b>	<b>(133)</b>	<b>(95)</b>	<b>177</b>	<b>(273)</b>	<b>13 337</b>	<b>169</b>	<b>13 506</b>

## Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016	Notes
<b>Trésorerie provenant des opérations d'exploitation</b>			
Résultat net part du Groupe	861	1 235	
Participations ne donnant pas le contrôle	19	20	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	(0)	(0)	
(Produits)/charges financiers	489	432	
(Produits)/charges d'impôt	221	408	
Résultat des activités abandonnées	-	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	214	219	
Variation nette des provisions	(156)	(75)	
Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	656	107	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	(1)	11	
Variations de juste valeur des actifs biologiques	(11)	(15)	
Résultat des cessions d'actifs	(98)	(59)	
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	27	32	
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts</b>	<b>2 220</b>	<b>2 315</b>	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(193)	(178)	5
Intérêts financiers versés	(520)	(471)	
Intérêts financiers reçus	65	63	
Impôts versés/reçus	(538)	(393)	
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>1 035</b>	<b>1 336</b>	
<b>Trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(323)	(333)	5
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	20	16	5
Variation du périmètre de consolidation	-	-	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(79)	(108)	
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	117	66	
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>	<b>(264)</b>	<b>(359)</b>	
<b>Trésorerie provenant des opérations de financement</b>			
Dividendes et acomptes versés	(461)	(497)	
Autres variations des capitaux propres	-	-	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	2 451	3 205	5
Remboursements d'emprunts	(2 711)	(3 618)	5
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(13)	(18)	
Autres opérations avec les participations ne donnant pas le contrôle	(1)	-	
<b>VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>	<b>(735)</b>	<b>(928)</b>	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	-	
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (AVANT EFFET DEVISES)</b>	<b>36</b>	<b>49</b>	
Incidence des écarts de conversion	32	(25)	
<b>AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (APRÈS EFFET DEVISES)</b>	<b>68</b>	<b>24</b>	
<b>TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>477</b>	<b>545</b>	
<b>TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>545</b>	<b>569</b>	

## Annexe aux comptes consolidés annuels

<b>Note 1</b>	<b>Principes comptables et faits marquants</b>	<b>139</b>	Note 4.7	Provisions	155
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	139	Note 4.8	Passifs financiers	162
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	141	Note 4.9	Instruments financiers	167
<b>Note 2</b>	<b>Information sectorielle</b>	<b>142</b>	Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	170
<b>Note 3</b>	<b>Notes relatives au compte de résultat</b>	<b>144</b>	Note 4.11	Autres passifs courants	171
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	144	<b>Note 5</b>	<b>Notes sur le tableau des flux de trésorerie</b>	<b>172</b>
Note 3.2	Résultat financier	145	<b>Note 6</b>	<b>Informations complémentaires</b>	<b>172</b>
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	145	Note 6.1	Capitaux propres	172
Note 3.4	Résultat par action	147	Note 6.2	Paiements en actions	173
Note 3.5	Charges par nature	147	Note 6.3	Engagements hors bilan	180
<b>Note 4</b>	<b>Notes relatives au bilan</b>	<b>148</b>	Note 6.4	Passifs éventuels	181
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	148	Note 6.5	Litiges	182
Note 4.2	Immobilisations corporelles	150	Note 6.6	Parties liées	183
Note 4.3	Actifs financiers	152	Note 6.7	Événements post-clôture	183
Note 4.4	Stocks et encours	153	<b>Note 7</b>	<b>Périmètre de consolidation</b>	<b>183</b>
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	154	Note 7.1	Périmètre de consolidation	183
Note 4.6	Autres actifs courants	155	Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	184

Pernod Ricard SA 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 XVI<sup>e</sup> arrondissement et est cotée sur Euronext. 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, le 31 août 2016, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2016.

## Note 1 Principes comptables et faits marquants

### Note 1.1 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 1606/02, les comptes consolidés annuels du Groupe au titre de l'exercice clos le 30 juin 2016 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'*IFRS 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 2016 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2015, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015 (cf. Note 1.1.2. – *Évolution du référentiel comptable*). Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

L'exercice de référence du Groupe est du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin.

#### 2. Évolution du référentiel comptable

##### Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire pour l'exercice ouvert à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015

Les normes, amendements et interprétations applicables à Pernod Ricard à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2015 sont les suivants :

- ◆ le cycle d'amélioration des IFRS 2010 - 2012 ;
- ◆ le cycle d'amélioration des IFRS 2011 - 2013 ;
- ◆ l'amendement à IAS 19 « Avantages du personnel » qui clarifie le traitement comptable des cotisations du personnel ou de tiers prévues par les dispositions d'un régime, afin d'aider à financer les avantages.

L'application de ces textes n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

##### Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire postérieurement au 1<sup>er</sup> juillet 2016

L'impact des amendements à IAS 41 « Agriculture » et IAS 16 « Immobilisations corporelles », est en cours d'évaluation par le Groupe. Ces amendements prévoient que les plantes productrices soient dorénavant comptabilisées selon IAS 16 permettant ainsi une reconnaissance des plantes productrices selon le modèle du coût ou de la réévaluation. Les produits de ces plantes productrices restent comptabilisés selon IAS 41. L'impact de l'application de ces amendements sera non significatif sur le résultat opérationnel du Groupe. Au 30 juin 2016, les actifs biologiques s'établissent à 172 millions d'euros dont 169 millions d'euros de pieds de vigne.

Les normes, amendements et interprétations qui s'appliqueront à Pernod Ricard à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2016 et dont les effets sur les comptes du Groupe ne seront pas significatifs, sont les suivants :

- ◆ les amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers » sur les informations à fournir ;
- ◆ les amendements à IAS 16 « Immobilisations corporelles » et à IAS 38 « Immobilisations incorporelles » qui clarifient les modes de dépréciations et d'amortissements acceptables ;
- ◆ les amendements à IFRS 11 « Partenariats » sur la comptabilisation des acquisitions de participations dans des activités conjointes ;
- ◆ le cycle d'amélioration des IFRS 2012 - 2014.

Par ailleurs, les effets de l'application des normes suivantes sont en cours d'analyse (normes non encore adoptées par l'Union européenne) :

- ◆ IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- ◆ IFRS 9 « Instruments Financiers » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- ◆ IFRS 16 « Contrats de location » applicable pour les exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### 3. 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.

#### 4. 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 à la suite de nouvelles informations. Les résultats réels peuvent être différents de ces estimations.

##### Goodwill et immobilisations incorporelles

Comme indiqué en Note 4.1 – *Immobilisations incorporelles et goodwill*, outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux immobilisations incorporelles à durée de vie indéfinie (les marques par exemple), il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indication 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 et sur les flux de trésorerie prévisionnels dont les évolutions peuvent conduire à des résultats différents de ceux estimés initialement.

### **Provisions pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi**

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, 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 4.7 – *Provisions*.

Le calcul de ces engagements repose sur un certain nombre d'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 2016 et leurs modalités de détermination sont détaillées en Note 4.7 – *Provisions*. 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.

### **Impôts différés**

Comme indiqué en Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*, 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. L'évaluation de la capacité du Groupe à utiliser ces pertes fiscales reportables repose sur une part de jugement importante. Des analyses sont réalisées permettant de conclure ou non à la probabilité d'utilisation dans le futur des déficits fiscaux reportables.

### **Provisions**

Comme indiqué en Note 4.7 – *Provisions*, 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 4.7 – *Provisions*.

### **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.

## **5. Regroupements d'entreprises**

Les regroupements d'entreprises, antérieurs au 1<sup>er</sup> juillet 2009, ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 30 juin 2009. Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires de juristes, de *due diligence* et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Chaque regroupement d'entreprises concerné donne lieu au choix entre l'application de la méthode du *goodwill* partiel ou total. Les *goodwill* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise. Les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Enfin conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, le Groupe comptabilise dans les capitaux propres la différence entre le prix payé et la quote-part de minoritaires rachetée dans les sociétés préalablement contrôlées.

## **6. Méthodes de conversion**

### **6.1. Monnaie de présentation des comptes consolidés**

Les comptes consolidés annuels du Groupe sont établis en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et la monnaie de présentation de la Société Mère.

### **6.2. 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 un nombre très limité d'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.

### 6.3. Traduction des opérations en monnaies étrangères

Les opérations en monnaies étrangères sont généralement 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.

### 6.4. 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 compte de 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.

### 7. 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 », dès lors qu'ils sont significatifs, 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. Les éléments du bilan relatifs aux activités destinées à être cédées ou abandonnées sont présentés sur des lignes spécifiques des comptes consolidés annuels. Les éléments du résultat relatifs à ces activités destinées à être cédées ou abandonnées sont isolés dans les états financiers pour toutes les périodes présentées s'ils présentent un caractère significatif pour le Groupe.

## Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

### 1. Acquisition

Le 31 mars 2016, Pernod-Ricard a annoncé la réalisation de l'acquisition d'une participation majoritaire dans Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque Monkey 47, un dry-gin produit dans la région de la Forêt-Noire, en Allemagne. Avec cet investissement, Pernod Ricard étend encore son portefeuille dans la catégorie en forte croissance des gins super premium. Monkey 47 est déjà une marque à succès qui n'a cessé de conquérir de nouveaux consommateurs fidèles ces dernières années.

### 2. Cession

Le 17 mai 2016, Pernod Ricard et Irish Distillers ont annoncé la signature et la réalisation de la cession, à Sazerac, du whiskey irlandais Paddy, la quatrième marque mondiale de whiskey irlandais.

### 3. Emprunts obligataires

Le 28 septembre 2015, Pernod Ricard a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 500 millions d'euros dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité de 8 ans (échéance au 28 septembre 2023) et portant intérêt au taux fixe de 1,875 %.

Le 18 mars 2016, Pernod Ricard a remboursé un emprunt obligataire d'un montant total de 1 200 millions d'euros portant intérêt au taux de 4,88 %.

Le 17 mai 2016, Pernod Ricard a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 600 millions d'euros dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité de 10 ans (échéance au 18 mai 2026) et portant intérêt au taux fixe de 1,50 %.

Le 8 juin 2016, Pernod Ricard a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 600 millions de dollars dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité de 10 ans (échéance au 8 juin 2026) et portant intérêt au taux fixe de 3,25 %.

## Note 2 Information sectorielle

### 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, de certains coûts de prestations commerciales et des taxes relatives aux ventes notamment les droits d'accises. 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.

### Coûts de prestations commerciales

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.

### Droits et taxes

En application de la norme IAS 18, certains droits d'importation, par exemple en Asie, sont classés en coût des ventes, car ils ne sont pas spécifiquement refacturés aux clients (comme l'est par exemple la vignette Sécurité sociale en France).

### 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.

### Marge brute après coûts logistiques, contribution après frais publi-promotionnels, résultat opérationnel courant et autres produits et charges opérationnels

La marge brute après coûts logistiques correspond au chiffre d'affaires hors droits et taxes, diminué des coûts des ventes et des coûts logistiques. La contribution après frais publi-promotionnels inclut la marge brute après coûts logistiques et les frais publi-promotionnels. Le Groupe applique la recommandation de l'Autorité des normes comptables (ANC) n° 2013-R03 notamment dans la définition du résultat opérationnel courant. Le résultat opérationnel courant correspond à la contribution après frais publi-promotionnels diminuée des frais commerciaux et généraux et est l'indicateur utilisé pour apprécier la performance opérationnelle du Groupe. Il exclut les autres produits et charges opérationnels tels que les coûts liés aux restructurations, les plus ou moins-values de cession, ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont 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. La nature de ces autres produits et charges opérationnels est détaillée en Note 3.1 – *Autres produits et charges opérationnels*.

Le Groupe est centré autour d'une seule activité : la vente de Vins & Spiritueux, et est organisé en trois secteurs opérationnels qui sont les zones géographiques : Amérique, Europe et Asie/Reste du Monde.

La Direction du Groupe évalue la performance des secteurs opérationnels à partir du chiffre d'affaires et du résultat opérationnel courant, défini comme la marge brute après coûts logistiques, diminuée des investissements publi-promotionnels et des frais de structure. Les secteurs présentés sont identiques à ceux figurant dans

l'information fournie à la Direction Générale, notamment pour l'analyse de la performance.

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 secteur opérationnel suivent les mêmes règles comptables que celles utilisées pour les comptes consolidés. Les transferts entre secteurs sont réalisés à des prix de marché.

Au 30.06.2015 <i>En millions d'euros</i>	Europe	Amérique	Asie/Reste du Monde	Élimination des comptes intercompagnies	Total
<b>Éléments du compte de résultat</b>					
Produits sectoriels	4 229	3 347	4 831	-	12 407
<i>Dont produits intersegments</i>	1 498	965	1 385	-	3 848
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 731</b>	<b>2 382</b>	<b>3 446</b>	-	<b>8 558</b>
Marge brute après coûts logistiques	1 704	1 519	2 073	-	5 296
Contribution après frais publi-promotionnels	1 183	1 041	1 446	-	3 671
Résultat opérationnel courant	608	632	999	-	2 238
<b>Autres informations</b>					
Investissements courants	237	38	46	-	321
Charges d'amortissements et de dépréciation	137	688	45	-	870
<b>Éléments du bilan</b>					
Actifs sectoriels	16 391	20 016	9 420	(15 429)	30 398
Passifs sectoriels	16 325	11 623	4 591	(15 429)	17 110
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>66</b>	<b>8 393</b>	<b>4 829</b>	-	<b>13 288</b>

Au 30.06.2016 <i>En millions d'euros</i>	Europe	Amérique	Asie/Reste du Monde	Élimination des comptes intercompagnies	Total
<b>Éléments du compte de résultat</b>					
Produits sectoriels	4 113	3 565	5 008	-	12 687
<i>Dont produits intersegments</i>	1 404	1 090	1 510	-	4 004
<b>Chiffre d'affaires hors Groupe</b>	<b>2 709</b>	<b>2 476</b>	<b>3 498</b>	-	<b>8 682</b>
Marge brute après coûts logistiques	1 662	1 639	2 071	-	5 371
Contribution après frais publi-promotionnels	1 145	1 130	1 450	-	3 725
Résultat opérationnel courant	588	706	982	-	2 277
<b>Autres informations</b>					
Investissements courants	252	52	41	-	345
Charges d'amortissements et de dépréciation	245	34	48	-	326
<b>Éléments du bilan</b>					
Actifs sectoriels	16 352	19 912	9 815	(15 481)	30 598
Passifs sectoriels	14 084	12 054	6 435	(15 481)	17 092
<b>ACTIFS NETS</b>	<b>2 268</b>	<b>7 858</b>	<b>3 380</b>	-	<b>13 506</b>

### Ventilation du chiffre d'affaires

<i>En millions d'euros</i>	<b>Chiffre d'affaires au 30.06.2015</b>	<b>Chiffre d'affaires au 30.06.2016</b>
TOP 14 Spiritueux et Champagnes	5 358	5 448
Vins Premium Prioritaires	468	487
18 marques clés locales	1 577	1 647
Autres produits	1 154	1 100
<b>TOTAL</b>	<b>8 558</b>	<b>8 682</b>

## Note 3 Notes relatives au compte de résultat

### Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les coûts liés aux restructurations et intégrations, les plus ou moins-values de cession, ainsi que d'autres produits ou charges opérationnels non récurrents. Ces autres produits et charges opérationnels sont

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.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(656)	(105)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	96	51
Charges nettes de restructuration et de réorganisation <sup>(1)</sup>	(68)	(98)
Litiges et risques <sup>(1)</sup>	(9)	(24)
Autres produits et charges opérationnels non courantes <sup>(1)</sup>	(12)	(7)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS</b>	<b>(649)</b>	<b>(182)</b>

Au 30 juin 2016, les autres produits et charges opérationnels se composent :

- ◆ de plus ou moins-values de cessions d'actif liées en particulier à la cession du whiskey irlandais Paddy ;
- ◆ de dépréciation d'actifs corporels et incorporels résultant notamment des tests de perte de valeur de marques en particulier sur Brancott Estate pour 47 millions d'euros, sur Wyborowa pour 30 millions d'euros et différentes marques individuellement non significatives pour

24 millions d'euros. Pour rappel, au 30 juin 2015, une dépréciation partielle de la marque Absolut avait été comptabilisée pour 652 millions d'euros ;

- ◆ de charges de restructuration notamment liées à différents projets de réorganisation (essentiellement en Asie et en Amérique) ;
- ◆ de charges liées à des litiges et risques, notamment fiscaux, ayant une nature non courante ;
- ◆ d'autres produits et charges opérationnels non courants.

#### (1) Tableau de passage des données publiées et des données après reclassement au 30 juin 2015 :

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015 publié</b>	<b>Réaffectation</b>		<b>30.06.2015 après reclassement</b>
Charges nettes de restructuration	(60)	60		-
Autres charges opérationnelles non courantes	(81)	81		-
Autres produits opérationnels non courants	52		(52)	-
Charges nettes de restructuration et de réorganisation		(60)	(8)	(68)
Litiges et risques		(20)	10	(9)
Autres produits et charges opérationnels non courantes		(53)	42	(12)

## Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
Charges de la dette financière nette	(493)	(463)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	65	63
<b>Coût de la dette financière nette</b>	<b>(428)</b>	<b>(400)</b>
Commissions de structuration et de placement	(3)	(3)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(19)	(15)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(7)	(3)
<b>Résultat financier courant</b>	<b>(457)</b>	<b>(422)</b>
Résultat de change	(25)	(14)
Autres éléments financiers non courants	(7)	3
<b>RÉSULTAT FINANCIER TOTAL</b>	<b>(489)</b>	<b>(432)</b>

Au 30 juin 2016, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 352 millions d'euros, aux couvertures de taux et de change pour 16 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 10 millions d'euros, au crédit syndiqué pour 9 millions d'euros, et à d'autres frais pour 13 millions d'euros.

### Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 4,1 % au 30 juin 2016 contre 4,4 % au 30 juin 2015. Le coût moyen pondéré de l'endettement financier est défini comme le coût de la dette financière nette augmenté des commissions de structuration et de placement rapporté à l'encours moyen calculé à partir de l'endettement financier net augmenté de l'encours moyen des programmes de *factoring* et titrisation.

## Note 3.3 Impôt sur les bénéfices

### Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
Impôt exigible	(391)	(381)
Impôt différé	170	(27)
<b>TOTAL</b>	<b>(221)</b>	<b>(408)</b>

### Analyse du taux d'impôt effectif - Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
Résultat opérationnel	1 590	2 095
Résultat financier	(489)	(432)
<b>Base d'imposition</b>	<b>1 101</b>	<b>1 663</b>
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France (38 %)	(418)	(632)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	243	237
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	24	23
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	(9)	54
Incidence des reports déficitaires utilisés/non activés	2	3
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	10	1
Impôts sur distributions	(55)	(58)
Autres impacts	(18)	(37)
<b>CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE</b>	<b>(221)</b>	<b>(408)</b>
<b>TAUX EFFECTIF D'IMPÔT</b>	<b>20 %</b>	<b>25 %</b>

Les impôts différés sont calculés sur les 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.

Les impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables ne sont comptabilisés que dans la mesure où leur recouvrabilité est probable compte tenu des projections de résultat fiscal réalisées par le Groupe à la clôture de chaque exercice. L'ensemble des hypothèses retenues, dont notamment la croissance du résultat opérationnel et du résultat financier compte tenu des taux d'intérêt, fait l'objet d'une actualisation par le Groupe en fin d'exercice sur la base des données déterminées par les Directions concernées.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
Marges en stocks	92	89
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	27	22
Provisions pour retraites	172	183
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	1 208	1 327
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	839	885
<b>TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>2 339</b>	<b>2 505</b>
Amortissements dérogatoires	76	66
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 621	2 702
Autres	676	788
<b>TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ</b>	<b>3 373</b>	<b>3 556</b>

Les déficits fiscaux reportables (activés et non activés) représentent une économie potentielle d'impôts de, respectivement, 1 450 et 1 302 millions d'euros au 30 juin 2016 et au 30 juin 2015. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2016 et au 30 juin 2015 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

**Exercice 2014/15**

**Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables**

*En millions d'euros*

<b>Années</b>	<b>Déficits activés</b>	<b>Déficits non activés</b>
2015	2	1
2016	0	-
2017	-	-
2018	1	1
2019 et suivantes	802	50
Sans date de péremption	403	42
<b>TOTAL</b>	<b>1 208</b>	<b>94</b>

**Exercice 2015/16**

**Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables**

*En millions d'euros*

<b>Années</b>	<b>Déficits activés</b>	<b>Déficits non activés</b>
2016	3	0
2017	-	-
2018	-	-
2019	1	0
2020 et suivantes	910	43
Sans date de péremption	413	80
<b>TOTAL</b>	<b>1 327</b>	<b>123</b>

### Note 3.4 Résultat 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.

### Résultat net part du Groupe et résultat net des activités poursuivies par action

	30.06.2015	30.06.2016
<b>Numérateur (en millions d'euros)</b>		
Résultat net part du Groupe	861	1 235
<b>Dénominateur (en nombre d'actions)</b>		
Nombre moyen d'actions en circulation	263 980 715	263 994 148
Effet dilutif des attributions gratuites d'action	1 002 589	889 040
Effet dilutif des <i>stock-options</i> et options de souscription	1 247 108	749 340
<b>Nombre moyen d'actions en circulation après dilution</b>	<b>266 230 412</b>	<b>265 632 528</b>
<b>Résultat par action (en euros)</b>		
Résultat net part du Groupe par action de base	3,26	4,68
Résultat net part du Groupe par action après dilution	3,24	4,65

### Note 3.5 Charges par nature

Le résultat opérationnel inclut notamment les charges d'amortissement et de dépréciation ainsi que les charges de personnel suivantes :

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
<b>Total charges d'amortissement et de dépréciation</b>	<b>(869)</b>	<b>(329)</b>
Salaires et charges sociales	(1 199)	(1 231)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(46)	(49)
Charges liées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions et aux droits à l'appréciation d'actions	(28)	(30)
<b>Total charges de personnel</b>	<b>(1 273)</b>	<b>(1 309)</b>

## Note 4 Notes relatives au bilan

### Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. À l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, elles sont amorties linéairement 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.

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.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2015
	30.06.2014	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	5 047	41	-	(4)	545	3	5 632
Marques	11 865	49	-	(26)	1 389	(3)	13 275
Autres immobilisations incorporelles	298	26	-	(7)	20	6	344
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>17 210</b>	<b>116</b>	<b>-</b>	<b>(36)</b>	<b>1 955</b>	<b>6</b>	<b>19 251</b>
<i>Goodwill</i>	(140)	-	-	-	(0)	3	(138)
Marques	(431)	-	(652)	-	(93)	(0)	(1 176)
Autres immobilisations incorporelles	(189)	-	(34)	5	(10)	(2)	(231)
<b>AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(761)</b>	<b>-</b>	<b>(686)</b>	<b>5</b>	<b>(103)</b>	<b>1</b>	<b>(1 544)</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>16 449</b>	<b>116</b>	<b>(686)</b>	<b>(31)</b>	<b>1 851</b>	<b>7</b>	<b>17 706</b>

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2016
	30.06.2015	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	5 632	22	-	(7)	(23)	(0)	5 624
Marques	13 275	83	-	(22)	(89)	(0)	13 247
Autres immobilisations incorporelles	344	34	-	(15)	(8)	2	356
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>19 251</b>	<b>139</b>	<b>-</b>	<b>(44)</b>	<b>(120)</b>	<b>2</b>	<b>19 227</b>
<i>Goodwill</i>	(138)	-	-	-	0	0	(137)
Marques	(1 176)	-	(101)	-	5	0	(1 272)
Autres immobilisations incorporelles	(231)	-	(34)	14	6	(1)	(246)
<b>AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(1 544)</b>	<b>-</b>	<b>(136)</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>(1)</b>	<b>(1 655)</b>
<b>IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES</b>	<b>17 706</b>	<b>139</b>	<b>(136)</b>	<b>(30)</b>	<b>(109)</b>	<b>1</b>	<b>17 572</b>

## Goodwill

Les *goodwill* font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice 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. En cas de perte de valeur, la dépréciation est inscrite en résultat de l'exercice.

Les *goodwill* sont principalement issus des acquisitions d'Allied Domecq en juillet 2005 et de Vin&Sprit en juillet 2008.

## Marques

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. Les marques acquises dans le cadre d'acquisition de sociétés étrangères sont libellées dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise.

Les principales marques valorisées au bilan sont : Absolut, Ballantine's, Beefeater, Chivas Regal, Kahlúa, Malibu, Martell et Brancott Estate, lesquelles ont été, pour l'essentiel, reconnues lors des acquisitions des sociétés Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit.

## 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 indice de perte de valeur est identifié, et au minimum une fois par an pour les immobilisations dont la durée de vie est indéfinie (*goodwill* et marques).

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 trois 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 flux de trésorerie sur une période de 19 ans. Cette durée permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production qui ont une durée de vie élevée. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluri-annuels, extrapolés sur les années suivantes en faisant converger progressivement la croissance de la dernière année

du Plan par marque et par marché vers le taux de croissance à l'infini. Le calcul prend en compte une valeur terminale correspondant à la capitalisation des flux de trésorerie générés la dernière année de prévision. Les hypothèses retenues en matière d'évolution des ventes et des dépenses publi-promotionnelles sont déterminées par la Direction en fonction des résultats passés et des tendances de développement à long terme des marchés concernés. Les évaluations de flux de trésorerie actualisés sont sensibles à ces hypothèses ainsi qu'aux modes de consommation et aux facteurs économiques.

La valeur de marché correspond au prix de cession, net des coûts de la vente, qui pourrait être obtenu lors d'une transaction réalisée à des conditions normales de marché ou à des multiples de résultat observés lors de transactions récentes portant sur des actifs comparables. 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. Ce taux est la résultante de taux spécifiques pour chaque marché ou zone géographique en fonction des risques qu'ils représentent. Les hypothèses retenues en termes 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.

Outre les tests de dépréciation annuels relatifs aux *goodwill* et aux marques, il est procédé à des tests ponctuels en cas d'indication de perte de valeur des actifs incorporels détenus. Les données et hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation des unités génératrices de trésorerie (UGT) sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du <i>goodwill</i> au 30.06.2016	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2016	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2015	Taux d'actualisation 2016	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité	1 810	3 925	6,80 %	6,01 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique	approchée selon la méthode des flux de trésorerie	2 746	6 308	6,96 %	6,29 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du monde	actualisés	930	1 742	7,71 %	7,57 %	De - 1 % à + 2,5 %

Lors des tests de dépréciation relatifs aux *goodwill* et aux marques, les hypothèses de croissance à long terme utilisées ont été déterminées en tenant compte des taux de croissance relevés sur les derniers exercices et des perspectives de croissance issues du budget et des plans stratégiques.

Le montant de l'éventuelle dépréciation au 30 juin 2016 des actifs incorporels des marques, qui résulterait :

- ◆ d'une diminution de 50 pb du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ;

- ◆ d'une augmentation de 50 pb du taux d'actualisation après impôt ;
- ◆ d'une augmentation de 100 pb du taux d'actualisation après impôt ; ou
- ◆ d'une diminution de 50 pb du taux de croissance à l'infini sur la durée des plans pluriannuels ;

est détaillé ci-dessous :

En millions d'euros	Baisse de 50 pb du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels	Hausse de 50 pb du taux d'actualisation après impôt	Hausse de 100 pb du taux d'actualisation après impôt	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
Europe	(3)	(26)	(130)	(13)
Amérique	(1)	(40)	(465)	(7)
Asie/Reste du Monde	(5)	(43)	(84)	(31)
<b>TOTAL</b>	<b>(10)</b>	<b>(109)</b>	<b>(680)</b>	<b>(51)</b>

Par ailleurs, les différentes sensibilités présentées ci-dessus n'entraîneraient aucun risque de dépréciation sur le *goodwill*.

## Note 4.2 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 cessions-bails font l'objet d'un retraitement similaire.

Les charges d'amortissements des immobilisations corporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

La norme IAS 41 « Agriculture » couvre le traitement comptable des activités impliquant des actifs biologiques (par exemple, la vigne) ou des produits agricoles (par exemple, le raisin). 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 également 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 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.

## Mouvements de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2014	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2015
Terrains	325	6	-	(2)	1	5	336
Constructions	1 074	19	-	(20)	46	41	1 159
Installations techniques	1 704	38	-	(64)	79	96	1 852
Autres immobilisations corporelles	517	65	-	(12)	34	5	608
Immobilisations en cours	115	159	-	(0)	7	(146)	134
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	4	4	-	(0)	0	(2)	6
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>3 739</b>	<b>291</b>	<b>-</b>	<b>(99)</b>	<b>167</b>	<b>(1)</b>	<b>4 096</b>
Terrains	(26)	-	(2)	0	(0)	(0)	(28)
Constructions	(451)	-	(36)	20	(16)	0	(484)
Installations techniques	(981)	-	(112)	59	(44)	(1)	(1 079)
Autres immobilisations corporelles	(262)	-	(33)	10	(17)	(2)	(304)
Immobilisations en cours	(2)	-	-	-	(0)	0	(2)
<b>AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(1 722)</b>	<b>-</b>	<b>(183)</b>	<b>89</b>	<b>(77)</b>	<b>(3)</b>	<b>(1 896)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>2 016</b>	<b>291</b>	<b>(183)</b>	<b>(9)</b>	<b>89</b>	<b>(4)</b>	<b>2 200</b>

## Mouvements de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2015	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2016
Terrains	336	5	-	(7)	(0)	8	342
Constructions	1 159	28	-	(15)	(61)	56	1 168
Installations techniques	1 852	44	-	(50)	(76)	76	1 847
Autres immobilisations corporelles	608	62	-	(28)	(48)	4	599
Immobilisations en cours	134	156	-	(0)	(7)	(158)	125
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	6	23	-	(0)	(0)	(2)	26
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>4 096</b>	<b>317</b>	<b>-</b>	<b>(99)</b>	<b>(192)</b>	<b>(16)</b>	<b>4 106</b>
Terrains	(28)	-	(3)	0	1	(4)	(34)
Constructions	(484)	-	(39)	9	24	2	(488)
Installations techniques	(1 079)	-	(116)	46	53	12	(1 084)
Autres immobilisations corporelles	(304)	-	(35)	26	23	3	(286)
Immobilisations en cours	(2)	-	-	-	0	2	(0)
<b>AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(1 896)</b>	<b>-</b>	<b>(193)</b>	<b>83</b>	<b>101</b>	<b>14</b>	<b>(1 893)</b>
<b>IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES</b>	<b>2 200</b>	<b>317</b>	<b>(193)</b>	<b>(17)</b>	<b>(91)</b>	<b>(2)</b>	<b>2 214</b>

### Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers disponibles à la vente correspondent à 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, ces actifs 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 ou 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. La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché financier est leur cours de Bourse. Pour les actifs financiers disponibles à la vente non cotés, les critères de valorisation généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Les prêts et créances rattachées à des participations comprennent 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 et des dépôts de garantie. Les prêts et créances rattachés à des participations sont évalués au coût amorti.

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2015		30.06.2016	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
<b>Actifs financiers nets</b>				
Actifs financiers disponibles à la vente	-	19	-	16
Autres actifs financiers	-	438	-	630
<b>Prêts et créances nets</b>				
Cautions et dépôts	-	56	-	76
Prêts et créances sur participation	-	-	-	-
<b>Total actifs financiers non courants nets</b>	-	<b>512</b>	-	<b>721</b>
<b>Instruments dérivés</b>	<b>50</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>109</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>50</b>	<b>563</b>	<b>8</b>	<b>830</b>

Le tableau ci-dessous présente les actifs financiers, hors instruments dérivés :

<i>En millions d'euros</i>	Mouvements de l'exercice						
	30.06.2014	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2015
Autres actifs financiers	268	0	-	(0)	42	129	439
Actifs financiers disponibles à la vente	26	0	-	(1)	2	(1)	26
Cautions et dépôts	63	25	-	(31)	(1)	-	56
Prêts et créances sur participation	0	-	-	-	(0)	-	-
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>358</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>(33)</b>	<b>43</b>	<b>128</b>	<b>522</b>
Provisions autres actifs financiers	(1)	-	-	-	(0)	(0)	(2)
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(7)	-	-	-	0	(1)	(8)
Provisions cautions et dépôts	(0)	-	-	-	(0)	-	(0)
Provisions prêts et créances sur participation	(0)	-	-	-	0	-	(0)
<b>PROVISIONS</b>	<b>(9)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(0)</b>	<b>(1)</b>	<b>(10)</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS</b>	<b>349</b>	<b>25</b>	<b>-</b>	<b>(33)</b>	<b>43</b>	<b>127</b>	<b>512</b>

Mouvements de l'exercice

En millions d'euros	30.06.2015	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2016
Autres actifs financiers	439	0	-	(0)	(86)	279	632
Actifs financiers disponibles à la vente	26	0	-	(5)	0	(0)	21
Cautions et dépôts	56	3	-	(6)	(0)	24	76
Prêts et créances sur participation	0	-	-	-	(0)	-	0
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>522</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>(12)</b>	<b>(87)</b>	<b>303</b>	<b>730</b>
Provisions autres actifs financiers	(2)	-	(1)	-	0	(0)	(3)
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(8)	-	-	3	(0)	(1)	(6)
Provisions cautions et dépôts	(0)	-	-	-	0	(0)	(0)
Provisions prêts et créances sur participation	(0)	-	-	-	0	-	(0)
<b>PROVISIONS</b>	<b>(10)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>	<b>(9)</b>
<b>ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS</b>	<b>512</b>	<b>4</b>	<b>(1)</b>	<b>(9)</b>	<b>(87)</b>	<b>302</b>	<b>721</b>

Les autres actifs financiers au 30 juin 2016 incluent 626 millions d'euros de plan en surplus lié aux engagements sociaux par rapport à 433 millions d'euros à fin juin 2015 (cf. Note 4.7 – Provisions).

#### Note 4.4 Stocks et encours

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. 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 un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

Mouvements de l'exercice

En millions d'euros	30.06.2014	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2015
Matières premières	132	(3)	-	8	(0)	137
Encours de biens	4 039	234	-	210	31	4 515
Stocks de marchandises	471	(7)	-	34	(23)	475
Produits finis	272	(1)	-	12	(3)	281
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>4 915</b>	<b>223</b>	<b>-</b>	<b>265</b>	<b>5</b>	<b>5 408</b>
Matières premières	(12)	-	1	(1)	(0)	(12)
Encours de biens	(12)	-	0	(0)	(0)	(11)
Stocks de marchandises	(21)	-	(1)	(3)	0	(24)
Produits finis	(9)	-	(2)	(0)	1	(10)
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(54)</b>	<b>-</b>	<b>(2)</b>	<b>(3)</b>	<b>1</b>	<b>(57)</b>
<b>STOCKS NETS</b>	<b>4 861</b>	<b>223</b>	<b>(2)</b>	<b>262</b>	<b>6</b>	<b>5 351</b>

**Mouvements de l'exercice**

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>Variation des valeurs brutes</b>	<b>Variation des dépréciations</b>	<b>Écarts de change</b>	<b>Autres mouvements</b>	<b>30.06.2016</b>
Matières premières	137	3	-	(8)	0	132
Encours de biens	4 515	200	-	(260)	(0)	4 454
Stocks de marchandises	475	18	-	(21)	4	476
Produits finis	281	17	-	(11)	(1)	286
<b>VALEURS BRUTES</b>	<b>5 408</b>	<b>238</b>	<b>-</b>	<b>(300)</b>	<b>3</b>	<b>5 349</b>
Matières premières	(12)	-	1	1	-	(10)
Encours de biens	(11)	-	(6)	(0)	0	(17)
Stocks de marchandises	(24)	-	7	1	(0)	(16)
Produits finis	(10)	-	(3)	0	1	(11)
<b>DÉPRÉCIATIONS</b>	<b>(57)</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>(55)</b>
<b>STOCKS NETS</b>	<b>5 351</b>	<b>238</b>	<b>(1)</b>	<b>(298)</b>	<b>4</b>	<b>5 294</b>

Au 30 juin 2016, les encours de biens sont constitués à 79 % 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 4.5 Détail des créances clients et autres créances opérationnelles**

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont initialement comptabilisées à leur juste valeur, qui correspond généralement à leur valeur nominale. Une perte de valeur est

comptabilisée en fonction du risque de non-recouvrement des créances.

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont détaillées au 30 juin 2015 et au 30 juin 2016, par échéance dans les tableaux ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	<b>Valeur nette comptable</b>	<b>Non déprécié et non échu</b>	<b>Non déprécié et échu selon les échéances suivantes</b>				
			<b>&lt; 30 jours</b>	<b>De 31 à 90 jours</b>	<b>De 91 à 180 jours</b>	<b>De 181 à 360 jours</b>	<b>&gt; 360 jours</b>
<b>En valeur nette</b>							
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 152	921	142	43	30	4	11
<b>TOTAL AU 30.06.2015</b>	<b>1 152</b>	<b>921</b>	<b>142</b>	<b>43</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>11</b>
<i>Dont dépréciation</i>	77						
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 068	868	114	47	18	9	12
<b>TOTAL AU 30.06.2016</b>	<b>1 068</b>	<b>868</b>	<b>114</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>12</b>
<i>Dont dépréciation</i>	72						

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

<i>En millions d'euros</i>	<b>2014/15</b>	<b>2015/16</b>
<b>Au 1<sup>er</sup> juillet</b>	<b>81</b>	<b>77</b>
Dotations de l'exercice	7	8
Reprises de l'exercice	(8)	(3)
Utilisations de l'exercice	(6)	(6)
Écart de change	3	(4)
<b>AU 30 JUIN</b>	<b>77</b>	<b>72</b>

Au 30 juin 2016, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances échues non dépréciées ; en particulier, les créances échues mais non dépréciées de plus de 12 mois n'ont pas révélé de risque de crédit complémentaire. Il n'existe pas de concentration de risques significative.

Au cours des exercices 2014/15 et 2015/16, le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 591 millions d'euros au 30 juin 2015 et de 520 millions d'euros au 30 juin 2016. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été décomptabilisées.

### Actifs décomptabilisés avec implication continue

En millions d'euros	Valeur comptable de l'implication continue				Juste valeur de l'implication continue	Exposition maximale
	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur		
Implication continue						
Dépôt de garantie affacturation et titrisation	14	-	-	-	14	14

### Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
Avances et acomptes versés	23	20
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	129	134
Charges constatées d'avance	74	67
Autres créances	34	30
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>251</b>

### Note 4.7 Provisions

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).

Les litiges font l'objet d'un suivi régulier, au cas par cas, par le département juridique de chaque filiale ou région ou par la Direction Juridique du Groupe et avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Une provision est comptabilisée dès lors qu'il devient probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être

évalué de manière fiable. L'évaluation de la provision correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

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 aux 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.

## 1. Détail des soldes de clôture

La répartition des provisions pour risques et charges à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	30.06.2015	30.06.2016
<b>Provisions non courantes</b>		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	654	739
Autres provisions pour risques et charges non courantes	400	422
<b>Provisions courantes</b>		
Provisions pour restructuration	65	63
Autres provisions pour risques et charges courantes	108	104
<b>TOTAL</b>	<b>1 226</b>	<b>1 328</b>

## 2. Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraites)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2015
	30.06.2014	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de change	Entrée de périmètre	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	101	28	(65)	(4)	4	-	(0)	65
Autres provisions courantes	150	22	(30)	(30)	5	-	(8)	108
Autres provisions non courantes	564	45	(195)	(54)	26	-	14	400
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>815</b>	<b>96</b>	<b>(290)</b>	<b>(88)</b>	<b>35</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>573</b>

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2016
	30.06.2015	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de change	Entrée de périmètre	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	65	46	(45)	(2)	(1)	-	0	63
Autres provisions courantes	108	20	(22)	(16)	4	10	1	104
Autres provisions non courantes	400	117	(2)	(81)	(12)	-	0	422
<b>TOTAL DES PROVISIONS</b>	<b>573</b>	<b>183</b>	<b>(69)</b>	<b>(99)</b>	<b>(9)</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>589</b>

Certaines sociétés du Groupe sont engagées dans des litiges dans le cadre normal de leurs activités. Par ailleurs, celles-ci font également l'objet de contrôles fiscaux dont certains peuvent donner lieu à redressement. Les principaux litiges sont décrits en Note 6.5 – *Litiges*.

Au 30 juin 2016, le montant des provisions enregistrées par le Groupe au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 526 millions d'euros. Le Groupe n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

La variation des « Autres provisions courantes et non courantes » sur l'exercice s'explique comme suit :

- ◆ les dotations proviennent notamment des procédures introduites contre la Société et ses filiales, dans le cadre de la marche normale de leurs affaires et de l'apparition de nouveaux risques, notamment fiscaux ;
- ◆ les reprises sont effectuées lors des paiements correspondants ou lorsque le risque est considéré comme éteint. Les reprises non utilisées concernent principalement la réévaluation ou la prescription de certains risques notamment fiscaux ;
- ◆ les autres mouvements correspondent principalement à des reclassements et à des mouvements de périmètre.

### 3. Provisions pour retraites

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 annuelle 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 sur actifs) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie). Les hypothèses retenues en 2014/15 et 2015/16 et leurs modalités de détermination sont détaillées ci-dessous.

Une provision est comptabilisée au bilan au titre de la différence entre la dette actuarielle des engagements y afférents (passifs actuariels)

et les actifs éventuellement dédiés à la couverture des régimes, évalués à leur juste valeur, et inclut les coûts des services passés et les pertes et gains actuariels.

Le coût des régimes à prestations définies est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- ◆ le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend :
  - le coût des services rendus au cours de la période,
  - le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu,
  - les pertes et gains résultant des liquidations ;
- ◆ la composante financière, comptabilisée en résultat financier, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements.

Les réévaluations du passif (de l'actif) sont comptabilisées en autres éléments non recyclables du résultat global, et sont constituées pour l'essentiel des écarts actuariels, à savoir la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté. Si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, un actif financier est généré dans la limite de la valeur actualisée des remboursements futurs et des diminutions de cotisations futures attendues.

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 régimes pour départs à la retraite (non financés) et de retraites complémentaires (pour partie financées) ;
- ◆ aux États-Unis et au Canada, 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.

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'une 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 2016, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 5 502 millions d'euros, soit 95 % 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 des pays concernés.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médaille du travail.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de la provision entre le 30 juin 2015 et le 30 juin 2016 :

	30.06.2015			30.06.2016		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
<i>En millions d'euros</i>						
Passif net comptabilisé à l'ouverture	156	150	306	40	180	220
Charges sur l'exercice	53	11	64	36	9	44
(Gains) et pertes actuariels <sup>(1)</sup>	(31)	13	(18)	(119)	3	(116)
Cotisations de l'employeur	(115)	-	(115)	(84)	-	(84)
Prestations payées directement par l'employeur	(11)	(11)	(22)	(11)	(9)	(20)
Variation de périmètre	1	1	2	-	0	0
Écarts de change	(13)	16	3	73	(4)	68
<b>Passif net comptabilisé à la clôture</b>	<b>40</b>	<b>180</b>	<b>220</b>	<b>(66)</b>	<b>179</b>	<b>113</b>
Montant reconnu à l'actif <sup>(2)</sup>	(433)	-	(433)	(626)	-	(626)
<b>MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF</b>	<b>473</b>	<b>180</b>	<b>654</b>	<b>560</b>	<b>179</b>	<b>739</b>

(1) Comptabilisés en autres éléments du résultat global.

(2) Cf. Note 4.3 - Actifs financiers.

La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

	30.06.2015			30.06.2016		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
<i>En millions d'euros</i>						
Avantages accumulés durant l'exercice	43	3	46	45	3	49
Intérêt sur la provision	1	6	8	(4)	6	2
Frais/Taxes/Primes	9	-	9	11	-	11
Impact des modifications de régimes/ Réduction de droits futurs	(1)	(3)	(4)	(18)	(2)	(20)
Impact des liquidations d'engagements	1	-	1	0	-	0
Gains/Pertes actuariels	-	4	4	-	1	1
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
<b>CHARGE NETTE/(PRODUIT) COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT</b>	<b>53</b>	<b>11</b>	<b>64</b>	<b>36</b>	<b>9</b>	<b>44</b>

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan <i>En millions d'euros</i>	30.06.2015			30.06.2016		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres Engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres Engagements sociaux	Total
<b>Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés</b>						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	4 892	150	5 042	5 952	180	6 132
Avantages accumulés durant l'exercice	43	3	46	45	3	49
Coût financier (effet de l'actualisation)	208	6	214	201	6	207
Cotisations des employés	2	1	3	2	1	3
Prestations versées	(260)	(11)	(271)	(324)	(10)	(333)
Frais administratifs/primes/taxes	(1)	-	(1)	(1)	-	(1)
Modifications de régimes/réduction de droits futurs	(2)	(3)	(4)	(18)	(2)	(20)
Liquidations d'engagements	1	-	1	0	-	0
(Gains)/pertes actuariels	464	17	482	467	4	471
Écarts de conversion	599	16	616	(710)	(4)	(714)
Variations de périmètre	4	1	5	(0)	0	0
<b>VALEUR ACTUARIELLE DES AVANTAGES ACCUMULÉS EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>5 952</b>	<b>180</b>	<b>6 132</b>	<b>5 615</b>	<b>179</b>	<b>5 794</b>
<b>Variation de la juste valeur des actifs de régime</b>						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	4 736	-	4 736	5 912	-	5 912
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	207	-	207	204	-	204
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	495	-	495	586	-	586
Cotisations des employés	2	-	2	2	-	2
Cotisations de l'employeur	115	-	115	84	-	84
Prestations versées	(249)	-	(249)	(314)	-	(314)
Frais administratifs/primes/taxes	(9)	-	(9)	(11)	-	(11)
Modifications de régimes/réduction de droits futurs	(0)	-	(0)	(0)	-	(0)
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	612	-	612	(782)	-	(782)
Variations de périmètre	3	-	3	(0)	-	(0)
<b>JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME EN FIN D'EXERCICE</b>	<b>5 912</b>	<b>-</b>	<b>5 912</b>	<b>5 681</b>	<b>-</b>	<b>5 681</b>
Valeur actuelle des avantages financés	5 833	-	5 833	5 502	-	5 502
Juste valeur des actifs de régime	5 912	-	5 912	5 681	-	5 681
<b>Déficit/(surplus) des avantages financés</b>	<b>(78)</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>	<b>(179)</b>	<b>-</b>	<b>(179)</b>
Valeur actuelle des avantages non financés	118	180	298	113	179	292
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
<b>PASSIF NET COMPTABILISÉ</b>	<b>40</b>	<b>180</b>	<b>220</b>	<b>(66)</b>	<b>179</b>	<b>113</b>

	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste valeur des actifs de régime		Provision brute des actifs au bilan		Actifs au bilan	
	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%	En millions d'euros	%
<b>Au 30.06.2016</b>								
Royaume-Uni	4 444	77 %	4 959	87 %	109	15 %	(625)	100 %
États-Unis	444	8 %	242	4 %	202	27 %	-	0 %
Canada	323	6 %	245	4 %	78	11 %	-	0 %
Irlande	257	4 %	151	3 %	106	14 %	-	0 %
France	205	4 %	24	0 %	181	25 %	-	0 %
Autres pays	121	2 %	60	1 %	63	8 %	(1)	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>5 794</b>	<b>100 %</b>	<b>5 681</b>	<b>100 %</b>	<b>739</b>	<b>100 %</b>	<b>(626)</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 de régime	30.06.2015		30.06.2016	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	21 %	Non applicable	22 %	Non applicable
Obligations	42 %	Non applicable	41 %	Non applicable
Autres placements monétaires	0 %	Non applicable	1 %	Non applicable
Actifs immobiliers	6 %	Non applicable	8 %	Non applicable
Autres	30 %	Non applicable	29 %	Non applicable
<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	<b>NON APPLICABLE</b>	<b>100 %</b>	<b>NON APPLICABLE</b>

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2016/17 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 61 millions d'euros.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des 10 prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
En millions d'euros		
2017	342	10
2018	357	10
2019	357	10
2020	364	10
2021	374	10
2022-2026	2 044	51

Au 30 juin 2015 et 30 juin 2016, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2015		30.06.2016	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	3,63 %	3,69 %	2,84 %	3,58 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,33 %	Non applicable	3,11 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,91 %	3,16 %	2,69 %	3,33 %
Taux de progression des dépenses de santé				
◆ Taux initial	Non applicable	6,58 %	Non applicable	7,05 %
◆ Taux ultime	Non applicable	5,01 %	Non applicable	4,73 %

	30.06.2015		30.06.2016	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
<b>Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice</b>				
Taux d'actualisation	4,13 %	4,00 %	3,63 %	3,69 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,36 %	Non applicable	3,33 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,36 %	3,10 %	2,91 %	3,16 %
Taux de progression des dépenses de santé				
◆ Taux initial	Non applicable	6,84 %	Non applicable	6,58 %
◆ Taux ultime	Non applicable	5,03 %	Non applicable	5,01 %

**Hypothèses actuarielles au 30.06.2016**

(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	2,84 %	3,94 %	3,48 %	1,46 %	3,74 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,30 %	Non applicable	1,25 %	1,42 %	1,75 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	1,73 %	3,75 %	3,03 %	2,84 %	4,05 %
Taux de progression des dépenses de santé					
◆ Taux initial	5,50 %	8,13 %	5,75 %	3,73 %	Non applicable
◆ Taux ultime	5,50 %	4,50 %	4,60 %	3,73 %	Non applicable

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la durée des engagements est de :

- ◆ taux court terme (3-5 ans) : 0,50 % ;
- ◆ taux moyen terme (5-10 ans) : 0,75 % ;
- ◆ taux long terme (> 10 ans) : de 1,25 % à 2 %.

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'État ayant une maturité compatible avec la durée estimée des engagements.

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux d'actualisation, en accord avec la norme IAS 19.

La sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation est présentée dans le tableau ci-dessous :

	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
<i>En millions d'euros</i>			
Engagements au 30.06.2016	5 615	179	5 794
Engagements au 30.06.2016 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	6 062	191	6 252
Engagements au 30.06.2016 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	5 218	169	5 387

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi	Effet de la variation		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
<i>En millions d'euros</i>			
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2016	145	18	(15)
La charge de l'exercice 2015/16	7	1	(1)

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

	30.06.2016	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
<i>En millions d'euros</i>		
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	(128)	2
Pourcentage par rapport aux engagements	- 2,27 %	1,06 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	595	4
Pourcentage par rapport aux engagements	10,60 %	2,45 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	(0)	(2)
Pourcentage par rapport aux engagements	0,00 %	- 1,19 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	(586)	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	- 10,32 %	0,00 %
Duration moyenne	15,03	12,92

## Note 4.8 Passifs financiers

Les normes IAS 32 et IAS 39 portant sur les instruments financiers ont été appliquées à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2004. La norme IFRS 7 est appliquée à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2007. Son amendement approuvé par l'Union européenne le 22 novembre 2011 est appliqué à compter du 1<sup>er</sup> juillet 2011.

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.

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, de la caisse, des dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois et des 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 exclus de la trésorerie et des équivalents de trésorerie.

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 en couverture

de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

1. Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité

En millions d'euros	30.06.2015			30.06.2016		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
<b>Emprunts obligataires</b>	<b>1 514</b>	<b>6 958</b>	<b>8 473</b>	<b>1 884</b>	<b>7 078</b>	<b>8 962</b>
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Billets de trésorerie	459	-	459	45	-	45
Autres emprunts et dettes financières	79	500	580	98	257	355
<b>Autres passifs financiers</b>	<b>538</b>	<b>500</b>	<b>1 039</b>	<b>143</b>	<b>257</b>	<b>400</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>2 052</b>	<b>7 459</b>	<b>9 511</b>	<b>2 027</b>	<b>7 335</b>	<b>9 362</b>
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(15)	(51)	(66)	-	(77)	(77)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés en couverture de juste valeur</b>	<b>(15)</b>	<b>(51)</b>	<b>(66)</b>	<b>-</b>	<b>(77)</b>	<b>(77)</b>
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
<b>Instruments dérivés en couverture d'investissement net</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'actifs nets	121	-	121	-	-	-
<b>Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets</b>	<b>121</b>	<b>-</b>	<b>121</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES</b>	<b>2 159</b>	<b>7 408</b>	<b>9 566</b>	<b>2 027</b>	<b>7 258</b>	<b>9 285</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(545)	-	(545)	(569)	-	(569)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>1 614</b>	<b>7 408</b>	<b>9 021</b>	<b>1 458</b>	<b>7 258</b>	<b>8 716</b>

**2. Répartition de l'endettement par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change au 30 juin 2015 et au 30 juin 2016**

<b>Au 30.06.2015</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Dettes avant couverture</b>	<b>Incidence des couvertures</b>	<b>Dettes après couverture</b>	<b>Disponibilités</b>	<b>Dettes nettes après couverture</b>	<b>% dettes après couverture</b>	<b>% dettes nettes après couverture</b>
EUR	4 656	(394)	4 263	(69)	4 194	45 %	46 %
USD	4 790	944	5 734	(51)	5 683	60 %	63 %
GBP	2	(275)	(274)	(26)	(299)	- 3 %	- 3 %
SEK	9	(227)	(218)	(31)	(249)	- 2 %	- 3 %
Autres devises	54	6	60	(368)	(307)	1 %	- 3 %
<b>ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE</b>	<b>9 511</b>	<b>55</b>	<b>9 566</b>	<b>(545)</b>	<b>9 021</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

<b>Au 30.06.2016</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Dettes avant couverture</b>	<b>Incidence des couvertures</b>	<b>Dettes après couverture</b>	<b>Disponibilités</b>	<b>Dettes nettes après couverture</b>	<b>% dettes après couverture</b>	<b>% dettes nettes après couverture</b>
EUR	3 880	195	4 075	(85)	3 990	44 %	46 %
USD	5 419	199	5 618	(28)	5 590	61 %	64 %
GBP	2	(91)	(89)	(17)	(107)	- 1 %	- 1 %
SEK	8	(351)	(343)	(9)	(352)	- 4 %	- 4 %
Autres devises	52	(29)	24	(429)	(405)	0 %	- 5 %
<b>ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE</b>	<b>9 362</b>	<b>(77)</b>	<b>9 285</b>	<b>(569)</b>	<b>8 716</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>

**3. Répartition de l'endettement par devise et par type de couvertures de taux au 30 juin 2015 et au 30 juin 2016**

<b>Au 30.06.2015</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Dettes après couverture par devise</b>	<b>Dettes fixes<sup>(1)</sup></b>	<b>Dettes variables encadrées</b>	<b>Dettes variables</b>	<b>% (dettes fixes + variables encadrées)/Dettes après couverture</b>	<b>Disponibilités</b>	<b>% (dettes fixes + variables encadrées)/ dettes nettes</b>
EUR	4 263	3 584	-	678	84 %	(69)	85 %
USD	5 734	5 015	-	719	87 %	(51)	88 %
GBP	(274)	-	-	(274)	N.S.	(26)	N.S.
SEK	(218)	-	-	(218)	N.S.	(31)	N.S.
Autres	60	-	-	60	N.S.	(368)	N.S.
<b>TOTAL</b>	<b>9 566</b>	<b>8 599</b>	<b>-</b>	<b>967</b>	<b>90 %</b>	<b>(545)</b>	<b>95 %</b>

(1) Couvertures comptables et autres dérivés.

<b>Au 30.06.2016</b> <i>En millions d'euros</i>	<b>Dettes après couverture par devise</b>	<b>Dettes fixes<sup>(1)</sup></b>	<b>Dettes variables encadrées</b>	<b>Dettes variables</b>	<b>% (dettes fixes + variables encadrées)/Dettes après couverture</b>	<b>Disponibilités</b>	<b>% (dettes fixes + variables encadrées)/ dettes nettes</b>
EUR	4 075	3 644	-	431	89 %	(85)	91 %
USD	5 618	5 098	-	520	91 %	(28)	91 %
GBP	(89)	-	-	(89)	N.S.	(17)	N.S.
SEK	(343)	-	-	(343)	N.S.	(9)	N.S.
Autres	24	-	-	24	N.S.	(429)	N.S.
<b>TOTAL</b>	<b>9 285</b>	<b>8 743</b>	<b>-</b>	<b>542</b>	<b>94 %</b>	<b>(569)</b>	<b>100 %</b>

(1) Couvertures comptables et autres dérivés.

#### 4. Répartition de la dette taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux au 30 juin 2015 et 30 juin 2016

En millions d'euros	30.06.2015				30.06.2016			
	Dette avant couverture		Dette après couverture		Dette avant couverture		Dette après couverture	
Dette fixe	8 118	85 %	8 599	90 %	8 698	94 %	8 743	94 %
Dette variable encadrée	-	-	-	-	-	-	-	-
Dette variable	1 448	15 %	967	10 %	587	6 %	542	6 %
<b>ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX</b>	<b>9 566</b>	<b>100 %</b>	<b>9 566</b>	<b>100 %</b>	<b>9 285</b>	<b>100 %</b>	<b>9 285</b>	<b>100 %</b>

Au 30 juin 2016 avant toute couverture, 94 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 6 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable reste inchangée à 6 %.

#### 5. Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2015 et 30 juin 2016

Le tableau ci-dessous présente les échéances de flux de trésorerie futurs (nominal et intérêts) liés aux passifs financiers. Les flux d'intérêts variables ont été estimés avec des taux figés au 30 juin 2015 et au 30 juin 2016.

Au 30.06.2015	Valeur au bilan	Flux contractuels	6 à						
En millions d'euros			< 6 mois	12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal		(9 398)	(683)	(1 239)	(1 803)	(371)	(14)	(864)	(4 425)
Intérêts		(2 526)	(119)	(229)	(299)	(215)	(214)	(214)	(1 235)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>(9 511)</b>	<b>(11 924)</b>	<b>(803)</b>	<b>(1 468)</b>	<b>(2 103)</b>	<b>(586)</b>	<b>(228)</b>	<b>(1 078)</b>	<b>(5 660)</b>
Cross currency swaps	(121)								
◆ Flux à payer		(717)	(1)	(716)	-	-	-	-	-
◆ Flux à recevoir		594	-	594	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(147)	(154)	(57)	(24)	(21)	(20)	(20)	(20)	7
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS</b>	<b>(267)</b>	<b>(277)</b>	<b>(58)</b>	<b>(145)</b>	<b>(21)</b>	<b>(20)</b>	<b>(20)</b>	<b>(20)</b>	<b>7</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>(9 779)</b>	<b>(12 201)</b>	<b>(860)</b>	<b>(1 613)</b>	<b>(2 124)</b>	<b>(606)</b>	<b>(247)</b>	<b>(1 097)</b>	<b>(5 653)</b>

Au 30.06.2016	Valeur au bilan	Flux contractuels	6 à						
En millions d'euros			< 6 mois	12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal		(9 233)	(98)	(1 815)	(124)	(27)	(877)	(1 109)	(5 184)
Intérêts		(2 555)	(138)	(202)	(256)	(256)	(256)	(239)	(1 207)
<b>ENDETTEMENT FINANCIER BRUT</b>	<b>(9 362)</b>	<b>(11 788)</b>	<b>(236)</b>	<b>(2 017)</b>	<b>(381)</b>	<b>(283)</b>	<b>(1 133)</b>	<b>(1 348)</b>	<b>(6 391)</b>
Cross currency swaps	-								
◆ Flux à payer		-	-	-	-	-	-	-	-
◆ Flux à recevoir		-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(148)	(160)	(59)	(24)	(22)	(21)	(21)	(12)	-
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS</b>	<b>(148)</b>	<b>(160)</b>	<b>(59)</b>	<b>(24)</b>	<b>(22)</b>	<b>(21)</b>	<b>(21)</b>	<b>(12)</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>(9 510)</b>	<b>(11 947)</b>	<b>(295)</b>	<b>(2 041)</b>	<b>(402)</b>	<b>(304)</b>	<b>(1 154)</b>	<b>(1 360)</b>	<b>(6 391)</b>

## 6. Crédit syndiqué

Au 30 juin 2016, le crédit syndiqué multidevises de 2 500 millions d'euros n'est pas tiré.

## 7. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2016 <i>En millions d'euros</i>
850 MUSD	2,95 %	12.01.2012	15.01.2017	776
1 000 MEUR	5,00 %	15.03.2011	15.03.2017	1 013
850 MEUR	2,00 %	20.03.2014	22.06.2020	845
1 000 MUSD	5,75 %	07.04.2011	07.04.2021	920
201 MUSD	Marge + Libor 6 mois	26.01.2016	26.01.2021	183
1 500 MUSD	4,45 %	25.10.2011	15.01.2022	1 419
800 MUSD	4,25 %	12.01.2012	15.07.2022	768
500 MEUR	1,88 %	28.09.2015	28.09.2023	480
650 MEUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	656
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	598
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	535
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	771
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>				<b>8 962</b>

## 8. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les montants des actifs financiers et passifs financiers avant et après compensation. Ces informations sont requises par un amendement à IFRS 7 « Instruments financiers : Informations à fournir – Compensation d'actifs et de passifs financiers » applicable depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

Les montants compensés au bilan ont été établis selon les critères de la norme IAS 32. Ainsi un actif financier et un passif financier sont compensés et un solde net est présenté au bilan si et seulement si le Groupe a un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés, et s'il a l'intention de régler le montant net. Les actifs et passifs compensés proviennent du *cashpooling* multidevises mis en place au sein du Groupe.

Au 30.06.2015 <i>En millions d'euros</i>	Montants bruts des actifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS7
---	--------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	--	--	------------------------------------

### Actif

Trésorerie et équivalents de trésorerie	710	(165)	545	-	-	-
---	-----	-------	-----	---	---	---

### Passif

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 203	(165)	1 039	-	-	-
--	-------	-------	-------	---	---	---

Au 30.06.2016 <i>En millions d'euros</i>	Montants bruts des actifs financiers	Montants compensés au bilan	Montants nets présentés dans le bilan	Impacts des conventions cadres de compensation et accords similaires	Instruments financiers reçus en garantie	Montants nets selon la norme IFRS7
---	--------------------------------------	-----------------------------	---------------------------------------	--	--	------------------------------------

### Actif

Trésorerie et équivalents de trésorerie	704	(135)	569	-	-	-
---	-----	-------	-----	---	---	---

### Passif

Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	535	(135)	400	-	-	-
--	-----	-------	-----	---	---	---

## Note 4.9 Instruments financiers

### 1. Juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2015	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
<b>Actif</b>							
Actifs financiers disponibles à la vente	Niveau 3	-	19	-	-	19	19
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participation		-	-	56	-	56	56
Créances clients		-	-	1 152	-	1 152	1 152
Autres actifs courants		-	-	260	-	260	260
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	102	-	-	-	102	102
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	545	-	-	-	545	545
<b>Passif</b>							
Emprunts obligataires		-	-	-	8 473	8 473	8 900
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	999	999	999
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	40	40	40
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	267	-	-	-	267	267

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2016	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
<b>Actif</b>							
Actifs financiers disponibles à la vente	Niveau 3	-	16	-	-	16	16
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participation		-	-	76	-	76	76
Créances clients		-	-	1 068	-	1 068	1 068
Autres actifs courants		-	-	251	-	251	251
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	116	-	-	-	116	116
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	569	-	-	-	569	569
<b>Passif</b>							
Emprunts obligataires		-	-	-	8 962	8 962	9 582
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	362	362	362
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	38	38	38
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	148	-	-	-	148	148

Les méthodes utilisées sont les suivantes :

- ◆ dette : 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 ;
- ◆ emprunts obligataires : la liquidité de marché a permis de valoriser les emprunts obligataires à leur juste valeur en utilisant le cours de cotation ;
- ◆ 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 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 des modèles de valorisation courants.

Les niveaux de hiérarchie des justes valeurs suivants sont définis conformément à la norme révisée IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » :

- ◆ niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur un marché actif ;
- ◆ niveau 2 : juste valeur évaluée grâce à des données de marché observables (autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1) ;
- ◆ niveau 3 : juste valeur déterminée selon des techniques de valorisation s'appuyant sur des données de marché non observables.

En application de la norme IFRS 13, les dérivés ont été valorisés en prenant en compte le calcul de la *Credit Valuation Adjustment* (CVA) et de la *Debt Valuation Adjustment* (DVA). L'évaluation est basée sur les données historiques (*rating* de nos banques contreparties et probabilité de défaut). Au 30 juin 2016, l'impact est non significatif.

## 2. 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 huit collaborateurs. Rattachée à la Direction Financière du Groupe, elle supervise l'ensemble des expositions financières et traite ou valide toutes les opérations de financement, placement et couverture, dans le cadre d'un programme accepté par la Direction Générale.

Tous les instruments financiers utilisés couvrent des transactions existantes, provisionnelles ou des investissements. Ils sont contractés avec un nombre limité de contreparties disposant d'une notation de premier rang.

### Gestion du risque de liquidité

Au 30 juin 2016, la trésorerie du Groupe s'élève à 569 millions d'euros (comparée à 545 millions d'euros au 30 juin 2015) auxquels s'ajoute un montant de 2 760 millions d'euros de lignes de crédit bancaire à moyen terme confirmées et inutilisées à cette date. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (crédit syndiqué, emprunts obligataires...), des financements court terme (billets de trésorerie, découverts bancaires), ainsi que les programmes d'affacturage et de titrisation, permettant d'assurer des ressources financières suffisantes pour la continuité de son activité. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 2 027 millions d'euros (comparé à 2 159 millions d'euros au 30 juin 2015).

Bien que le Groupe n'identifie pas d'autre besoin significatif, dans un contexte économique incertain, il ne peut pas être totalement garanti que le Groupe puisse continuer à accéder aux financements

ou refinancements nécessaires à son exploitation courante et à ses investissements à des conditions satisfaisantes.

Les notations de crédit à long et court termes sollicitées par Pernod Ricard auprès des agences de notations sont respectivement Baa2/P2 chez Moody's et BBB-/A3 chez Standard & Poor's.

Les documentations de crédit bancaire et obligataire prévoient des engagements et un ratio financier qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements. Au 30 juin 2016, le Groupe respecte le ratio auquel il est soumis dans le cadre de son crédit syndiqué : ratio de solvabilité (Dette nette totale convertie au taux moyen/EBITDA consolidé) inférieur ou égal à 5,25.

Par ailleurs, bien que les excédents de trésorerie du Groupe soient placés, pour une très large majorité, auprès de succursales de banques bénéficiant des meilleures notations, il ne peut pas être exclu que les placements du Groupe perdent une partie de leur liquidité et/ou de leur valeur.

Le système de contrôle des changes en place dans certains pays limite les capacités d'utilisation du *cash* par le Groupe (interdiction de placement auprès de Pernod Ricard Finance) et, dans certains cas, les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative notamment à Cuba).

Les clauses particulières des contrats de financement ainsi que l'échéancier des passifs financiers sont respectivement présentés dans la partie « Contrats importants » du rapport de gestion et dans la Note 4.8 – *Passifs financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

### Gestion du risque de change

Le Groupe, consolidant ses états financiers en euro, est exposé aux fluctuations contre l'euro des devises dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs (risque patrimonial) et sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats).

Si certaines stratégies de couverture permettent de limiter les expositions, il n'y a pas de protection absolue contre l'impact des variations de change.

En matière de 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 été mis en œuvre lors de l'acquisition des actifs de Seagram, d'Allied Domecq et de Vin&Sprit via la mise en place d'une partie de la dette libellée en dollar américain reflétant l'importance des *cash flows* générés en dollar ou devises liées.

La variation des devises par rapport à l'euro (notamment le dollar américain) peut impacter le montant nominal des dettes et le montant des frais financiers publiés dans les comptes consolidés en euro et détériorer le résultat du Groupe.

En matière de risque de change opérationnel, le Groupe est confronté, de par son exposition internationale, à des risques de change liés à des transactions opérées par des filiales dans une monnaie différente de leur monnaie de fonctionnement (risque comptable de transaction).

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change liées aux facturations intragroupe entre les filiales productrices et distributrices sont gérées dans le cadre d'un processus mensuel de centralisation et de compensation auquel participe la majorité des pays dont les devises sont librement convertibles et transférables et dont la législation interne autorise la participation. Ce système couvre les expositions nettes via des opérations de change à terme.

Le risque résiduel est couvert en partie par des instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances et des dettes hors Groupe, certaines ou hautement probables.

Par ailleurs, le Groupe peut mettre en place des couvertures fermes ou optionnelles visant à réduire l'impact de la variation des changes sur ses activités opérationnelles dans certaines Sociétés de Marques réalisant des achats importants dans une devise autre que l'euro, notamment l'USD, le GBP et le SEK ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

### Gestion des risques de taux

Au 30 juin 2016, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement des billets de trésorerie et autres crédits bancaires) et de dettes à taux fixes (essentiellement des dettes obligataires) auxquelles il convient de rajouter un portefeuille de couverture comprenant des *swaps* en euro et en dollar américain.

Le Groupe ne peut garantir ni que ces couvertures s'avéreront suffisantes ni qu'il sera en mesure de les maintenir à des conditions acceptables.

#### Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable EUR (valeur notionnelle en millions d'euros)

Au 30.06.2016	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
<i>En millions d'euros</i>				
Total actifs (trésorerie)	85	-	-	85
Total passifs à taux variable	(115)	(122)	-	(236)
<b>POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE</b>	<b>(29)</b>	<b>(122)</b>	<b>-</b>	<b>(151)</b>
Instruments financiers dérivés	(195)	-	-	(195)
<b>POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>(224)</b>	<b>(122)</b>	<b>-</b>	<b>(345)</b>

#### Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable USD (valeur notionnelle en millions d'euros)

Au 30.06.2016	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
<i>En millions d'euros</i>				
Total actifs (trésorerie)	28	-	-	28
Total passifs à taux variable	(89)	(277)	-	(366)
<b>POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE</b>	<b>(61)</b>	<b>(277)</b>	<b>-</b>	<b>(338)</b>
Instruments financiers dérivés	624	(279)	(499)	(154)
<b>POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE</b>	<b>563</b>	<b>(556)</b>	<b>(499)</b>	<b>(492)</b>

#### Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur le compte de résultat)

Une hausse ou une baisse de 50 pb des taux d'intérêt (USD et EUR) conduirait à une augmentation ou une diminution de 4 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

#### Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur les capitaux propres)

Une variation relative de plus ou moins 50 pb des taux d'intérêt (USD et EUR) générerait, sur les capitaux propres, un gain ou une perte de l'ordre de 8 millions d'euros lié à la variation de juste valeur des dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie (*swaps*).

#### Analyse de sensibilité des instruments financiers en couverture des risques sur les matières premières agricoles (impact sur les capitaux propres)

Au 30 juin 2016, la sensibilité du portefeuille est non significative.

#### Risque de contrepartie sur opérations financières

Le Groupe pourrait être exposé sur des placements de trésorerie, des valeurs d'instruments de couverture ou la disponibilité de financements confirmés non tirés en cas de défaillance d'une contrepartie. Afin de limiter cette exposition, le Groupe effectue une sélection rigoureuse de ses contreparties en fonction de plusieurs critères, dont les notations d'agences et, selon les échéances des transactions.

Toutefois, aucune assurance ne peut être donnée que cette sélection rigoureuse est suffisante pour protéger le Groupe contre ce type de risque, en particulier dans l'environnement économique actuel.

## Note 4.10 Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières

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, pour le risque 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.

Type de couverture au 30.06.2015 <i>En millions d'euros</i>	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats			Juste valeur			
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif	
<b>Couverture de juste valeur</b>							<b>66</b>	<b>-</b>
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	600	313	1 430	2 343	66	-	
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-	
<b>Couverture en investissement net</b>							<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de risque de change	<i>Swaps de change</i>	-	-	-	-	-	-	
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-	
<b>Couverture économique d'actifs nets</b>							<b>-</b>	<b>121</b>
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	580	-	-	-	-	121	
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET</b>							<b>66</b>	<b>121</b>
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>							<b>20</b>	<b>109</b>
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	268	894	1 394	2 556	-	92	
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change</i>	364	5	-	369	20	17	
Couverture de risque de matières premières	<i>Forward</i>	2	-	-	2	0	-	
<b>Hors comptabilité de couverture</b>							<b>16</b>	<b>38</b>
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change &amp; FX forward</i>	1 912	-	-	-	16	24	
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	1 162	-	-	1 162	-	14	
<b>TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>							<b>101</b>	<b>267</b>
<b>TOTAL NON COURANT</b>							<b>52</b>	<b>87</b>
<b>TOTAL COURANT MOINS D'UN AN</b>							<b>50</b>	<b>181</b>

Type de couverture au 30.06.2016 <i>En millions d'euros</i>	Description de l'instrument financier	Montant notionnel des contrats				Juste valeur	
		< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total	Actif	Passif
<b>Couverture de juste valeur</b>						<b>77</b>	<b>-</b>
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	676	540	1 216	77	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Couverture en investissement net</b>						<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de risque de change	NDF & FX options	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
<b>Couverture économique d'actifs nets</b>						<b>-</b>	<b>-</b>
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
<b>INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET</b>						<b>77</b>	<b>-</b>
<b>Couverture de flux de trésorerie</b>						<b>1</b>	<b>63</b>
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	360	-	360	-	35
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change</i>	454	72	-	526	1	26
Couverture de risque de matières premières	<i>Forward</i>	15	5	-	20	-	2
<b>Hors comptabilité de couverture</b>						<b>38</b>	<b>85</b>
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change &amp; FX Forward</i>	2 047	-	-	2 047	7	35
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	901	1 081	-	1 982	31	50
<b>TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS</b>						<b>116</b>	<b>148</b>
<b>TOTAL NON COURANT</b>						<b>109</b>	<b>84</b>
<b>TOTAL COURANT MOINS D'UN AN</b>						<b>8</b>	<b>64</b>

Le montant notionnel des contrats représente la valeur nominale des contrats. Concernant les *cross currency swaps*, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au cours traité. Pour les autres instruments, les montants notionnels libellés en devises étrangères sont exprimés en euros au taux de clôture. Les valeurs

de marché estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés financiers et les méthodes d'évaluation appropriées selon le type d'instruments. Ces méthodes de valorisation donnent des résultats cohérents par rapport aux valorisations fournies par les contreparties bancaires.

## Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2015	30.06.2016
Dettes fiscales et sociales	604	583
Autres dettes d'exploitation	311	323
Autres créditeurs	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>920</b>	<b>909</b>

La majorité des autres dettes d'exploitation présente une échéance inférieure à un an.

## Note 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

### 1. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de 178 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- ◆ augmentation des stocks : + 237 millions d'euros ;
- ◆ diminution des créances clients : (39) millions d'euros ;
- ◆ augmentation des dettes d'exploitation et autres : (20) millions d'euros.

L'augmentation des stocks est liée à la constitution de stocks de produits à vieillissement pour répondre à leur demande croissante.

### 2. Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles

Les acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles proviennent essentiellement de constructions de nouveaux entrepôts ou de renouvellement d'équipements dans les filiales de production.

### 3. Souscription/remboursement d'emprunts

Le Groupe a procédé au remboursement d'une obligation de 1 200 millions d'euros en mars 2016.

Par ailleurs, il a émis trois emprunts obligataires sur l'exercice :

- ◆ 500 millions d'euros en septembre 2015 ;
- ◆ 600 millions d'euros en mai 2016 ;
- ◆ 600 millions de dollars américains en juin 2016.

## Note 6 Informations complémentaires

### Note 6.1 Capitaux propres

#### 1. Capital social

Le capital social du Groupe n'a pas évolué entre le 1<sup>er</sup> juillet 2015 et le 30 juin 2016 :

	Nombre de titres	Montant <i>En millions d'euros</i>
Capital social au 30 juin 2015	265 421 592	411
Capital social au 30 juin 2016	265 421 592	411

Toutes les actions Pernod Ricard sont des actions émises et entièrement libérées pour une valeur nominale de 1,55 euro. Il n'existe qu'une seule catégorie d'actions Pernod Ricard, qui, sous réserve d'une inscription nominative ininterrompue de 10 ans, acquièrent un droit de vote double.

#### 2. Titres autodétenus

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.

Au 30 juin 2016, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 995 594 titres Pernod Ricard pour une valeur de 82 millions d'euros. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de réméré) les actions qui pourraient être attribuées en cas de levée d'option dans le cas de plans de *stock-options* ou d'atteinte de performances dans le cas d'actions gratuites.

#### 3. Acompte sur dividende

Le Conseil d'Administration du 22 juin 2016 a décidé de verser un acompte sur dividende de 0,90 euro par action au titre de l'exercice 2015/16, soit un montant total de 239 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 8 juillet 2016 et a été comptabilisé en autres dettes d'exploitation au bilan au 30 juin 2016.

#### 4. Gestion du capital

Le Groupe gère son capital dans une optique d'optimisation du coût du capital et de la rentabilité pour ses actionnaires, de sécurité pour l'ensemble de ses contreparties et de maintien d'une bonne notation. Dans ce contexte, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres, autoriser des plans de paiement fondés sur actions.

#### 5. Contrat de liquidité

Le 24 mai 2012, la société Pernod Ricard SA a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité pour une durée de 12 mois avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de douze mois. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, a été affectée la somme de 5 millions d'euros.

## Note 6.2 Paiements en actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 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 et les actions de performance 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, 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 des modèles de valorisation 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.

### Description des plans de rémunération basée sur actions

Tous les plans sont dénoués en actions (*equity-settled*), à l'exception des plans attribués le 14 juin 2006 et le 18 janvier 2007, qui incluaient également des *Share Appreciation Rights* (SARs) qui sont des options avec un dénouement en trésorerie (*cash-settled*). Par ailleurs, dans le cas des plans attribués depuis 2007, des plans d'actions de performance avec condition de performance et de présence sont également attribués.

Lors de l'exercice de leurs droits, les bénéficiaires de SARs reçoivent 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 et le prix d'exercice fixé à leur date d'attribution. Au 30 juin 2016, il n'existe plus de SARs en circulation, le plan du 14 juin 2006 étant arrivé à échéance au cours de l'exercice 2015/16.

Au cours de l'exercice 2015/16, les plans de *stock-options* attribués le 11 août 2005, le 14 juin 2006 et le 18 juin 2008 sont arrivés à échéance.

### Informations relatives aux plans de stock-options et d'actions de performance

Les plans de *stock-options* et d'actions de performance sont accordés aux cadres à haut niveau de responsabilité, aux cadres clés du Groupe et aux Managers à potentiel.

Au cours de l'exercice 2015/16, trois plans d'attribution ont été mis en place le 6 novembre 2015 :

- ◆ un plan de *stock-options* incluant une condition de performance basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR <sup>(1)</sup>) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (3 ans) et une condition de présence à 4 ans ;
- ◆ un plan d'actions de performance incluant un critère basé sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évalué sur trois exercices consécutifs incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées et une condition de présence à l'acquisition ;
- ◆ un plan d'actions de performance incluant plusieurs niveaux de conditions de performance, la première basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport au budget, évalué sur trois exercices incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées et la seconde basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard <sup>(1)</sup> comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (3 ans) ainsi qu'une condition de présence à l'acquisition.

	Plan du 11.08.2005	Plan du 14.06.2006	Plan du 14.06.2006	Plan du 18.01.2007	Plan du 18.06.2008	Plan du 18.06.2008	Plan du 18.06.2008
Nature des options/actions	Achat	Achat	SARs	SARs	Achat	Achat	Gratuites
Présence de condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition
Nombre de bénéficiaires	485	555	49	1	598	13	804
Acquisition des options/dispositions des actions à partir de	11.08.2009	14.06.2010	14.06.2009	18.01.2010	18.06.2012	18.06.2012	18.06.2010 (FRA) 18.06.2012 (RDM)
Levées possibles des options/disposition des actions à partir de	12.08.2009	15.06.2010	15.06.2009	19.01.2010	19.06.2012	19.06.2012	19.06.2012 (FRA et RDM)
Date d'expiration	11.08.2015	14.06.2016	14.06.2016	18.01.2017	18.06.2016	18.06.2016	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en euro)	52,59 €	58,41 €	58,41 €	N/A	66,16 €	66,16 €	N/A
Options et actions en circulation au 30.06.2016	-	-	-	-	-	-	-
Charge de <i>stock-options</i> /actions pour l'exercice 2015/16 (en milliers d'euros)	-	-	(183)	-	-	-	-

(1) Total Shareholder Return.

	<b>Plan du 24.06.2010</b>	<b>Plan du 24.06.2010</b>	<b>Plan du 24.06.2010</b>	<b>Plan du 24.06.2010</b>
Nature des options/actions	Achat	Achat	Achat	Gratuites
Présence de condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Nombre de bénéficiaires	705	133	133	980
Acquisition des options/actions à partir de	24.06.2014	24.06.2014	24.06.2014	24.06.2013 (FRA) 24.06.2014 (RDM)
Levées possibles des options/disposition des actions à partir de	25.06.2014	25.06.2014	25.06.2014	25.06.2015 (FRA) 25.06.2014 (RDM)
Date d'expiration	24.06.2018	24.06.2018	24.06.2018	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en euro)	64,00 €	64,00 €	64,00 €	N/A
Options et actions en circulation au 30.06.2016	260 277	93 668	93 669	-
Charge de <i>stock-options</i> /actions pour l'exercice 2015/16 (en milliers d'euros)	-	-	-	-

	<b>Plan du 15.09.2010</b>	<b>Plan du 15.06.2011</b>	<b>Plan du 15.06.2011</b>	<b>Plan du 15.06.2011</b>	<b>Plan du 15.06.2011</b>
Nature des options/actions	Achat	Achat	Achat	Achat	Gratuites
Présence de condition	Avec condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Nombre de bénéficiaires	1	713	144	144	1 029
Acquisition des options/actions à partir de	15.09.2014	15.06.2015	15.06.2015	15.06.2015	15.06.2014 (FRA) 15.06.2015 (RDM)
Levées possibles des options/disposition des actions à partir de	16.09.2014	16.06.2015	16.06.2015	16.06.2015	16.06.2016 (FRA) 16.06.2015 (RDM)
Date d'expiration	15.09.2018	15.06.2019	15.06.2019	15.06.2019	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en euro)	64,00 €	68,54 €	68,54 €	68,54 €	N/A
Options et actions en circulation au 30.06.2016	67 500	343 665	140 702	140 702	-
Charge de <i>stock-options</i> /actions pour l'exercice 2015/16 (en milliers d'euros)	-	-	-	-	-

	<b>Plan du 27.06.2012</b>				
Nature des options/actions	Achat	Achat	Achat	Achat	Gratuites
Présence de condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Nombre de bénéficiaires	158	158	1	1	1 059
Acquisition des options/actions à partir de	27.06.2016	27.06.2016	27.06.2016	27.06.2016	27.06.2015 (FRA) 27.06.2016 (RDM)
Levées possibles des options/disposition des actions à partir de	28.06.2016	28.06.2016	28.06.2016	28.06.2016	28.06.2017 (FRA) 28.06.2016 (RDM)
Date d'expiration	27.06.2020	27.06.2020	27.06.2020	27.06.2020	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en euro)	78,93 €	78,93 €	78,93 €	78,93 €	N/A
Options et actions en circulation au 30.06.2016	-	-	-	-	-
Charge de <i>stock-options</i> /actions pour l'exercice 2015/16 (en milliers d'euros)	716	747	43	44	4 759

	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2014
Nature des options/actions	Achat	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites
Présence de condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Nombre de bénéficiaires	168	2	1 087	1 005	15
Acquisition des options/actions à partir de	06.11.2017	06.11.2016	06.11.2016 (FRA) 06.11.2017 (RDM)	06.11.2018	06.11.2018
Levées possibles des options/disposition des actions à partir de	07.11.2017	07.11.2018	07.11.2018 (FRA) 07.11.2017 (RDM)	07.11.2018	07.11.2018
Date d'expiration	06.11.2021	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en euro)	88,11 €	N/A	N/A	N/A	N/A
Options et actions en circulation au 30.06.2016	348 640	10 920	328 353	386 405	41 808
Charge de <i>stock-options</i> /actions pour l'exercice 2015/16 (en milliers d'euros)	1 331	141	5 238	9 679	561

	Plan du 06.11.2015	Plan du 06.11.2015	Plan du 06.11.2015
Nature des options/actions	Achat	Gratuites	Gratuites
Présence de condition		Avec conditions	Avec condition
Nombre de bénéficiaires		161	1
Acquisition des options/actions à partir de		06.11.2019	06.11.2019
Levées possibles des options/disposition des actions à partir de		07.11.2019	07.11.2019
Date d'expiration		06.11.2023	N/A
Prix de souscription ou d'achat (en euro)		102,80 €	N/A
Options et actions en circulation au 30.06.2016		278 575	5 500
Charge de <i>stock-options</i> /actions l'exercice 2015/16 (en milliers d'euros)		701	48

N/A : non applicable.

FRA : résidents fiscaux de France ; RDM : non-résidents fiscaux de France.

L'historique des plans de *stock-options* non encore expirés est présenté dans la partie « Rapport de gestion » du document de référence.

Au global, pour les plans d'options déjà acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élevé à 1 140 183 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de deux ans et six mois.

Le Groupe a constaté une charge de 3,6 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des 6 plans de *stock-options* en cours d'acquisition au 30 juin 2016, une charge de 26,4 millions d'euros au titre des sept plans d'actions de performance, et un produit de 0,2 million d'euros relatif au dernier programme de SARs en vie au cours de l'exercice 2015/16.

### Charges annuelles

En millions d'euros

	30.06.2015	30.06.2016
<i>Stock-options (equity settled)</i> – en contrepartie des capitaux propres	6	4
SARs ( <i>cash settled</i> ) – en contrepartie des autres dettes courantes	2	(0)
Actions de performance ( <i>equity settled</i> ) – en contrepartie des capitaux propres	20	26
<b>CHARGES ANNUELLES TOTALES</b>	<b>28</b>	<b>30</b>

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice est décrite ci-dessous :

	Plan du 11.08.2005	Plan du 14.06.2006	Plan du 14.06.2006	Plan du 18.01.2007	Plan du 18.06.2008	Plan du 18.06.2008	Plan du 18.06.2008
Nature des options/actions	Achat	Achat	SARs	SARs	Achat	Achat	Gratuites
Présence de condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition
<b>Options/actions en circulation au 30.06.2015</b>	<b>32 081</b>	<b>423 456</b>	<b>59 552</b>	-	<b>435 698</b>	<b>80 363</b>	-
Attribuées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	-	-	-
Annulées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	902	-	-
Exercées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	31 877	423 456	59 552	-	432 873	80 363	-
Expirées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	204	-	-	-	1 923	-	-
<b>OPTIONS/ACTIONS EN CIRCULATION AU 30.06.2016</b>	-	-	-	-	-	-	-

	Plan du 24.06.2010	Plan du 24.06.2010	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.09.2010	Plan du 15.06.2011
Nature des options/actions	Achat	Achat	Gratuites	Achat	Achat
Présence de condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Sans condition
<b>Options/actions en circulation au 30.06.2015</b>	<b>298 378</b>	<b>207 691</b>	-	<b>67 500</b>	<b>518 097</b>
Attribuées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	-
Annulées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	500	-	-	-	500
Exercées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	37 601	20 354	-	-	168 182
Expirées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	5 750
<b>OPTIONS/ACTIONS EN CIRCULATION AU 30.06.2016</b>	<b>260 277</b>	<b>187 337</b>	-	<b>67 500</b>	<b>343 665</b>

	Plan du 15.06.2011	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 27.06.2012	Plan du 27.06.2012
Nature des options/actions	Achat	Gratuites	Achat	Achat	Gratuites
Présence de conditions	Avec condition				
<b>Options/actions en circulation au 30.06.2015</b>	<b>322 678</b>	-	<b>191 650</b>	<b>11 400</b>	<b>310 650</b>
Attribuées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	-
Annulées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	191 650	11 400	17 761
Exercées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	41 274	-	-	-	292 889
Expirées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	-
<b>OPTIONS/ACTIONS EN CIRCULATION AU 30.06.2016</b>	<b>281 404</b>	-	-	-	-

	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2014
Nature des options/actions	Achat	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites
Présence de conditions	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec conditions	Avec condition
<b>Options/actions en circulation au 30.06.2015</b>	<b>348 640</b>	<b>10 920</b>	<b>350 958</b>	<b>53 600</b>	<b>518 070</b>
Attribuées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	-
Annulées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	22 342	11 792	131 665
Exercées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	263	-	-
Expirées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-	-	-
<b>OPTIONS/ACTIONS EN CIRCULATION AU 30.06.2016</b>	<b>348 640</b>	<b>10 920</b>	<b>328 353</b>	<b>41 808</b>	<b>386 405</b>

	Plan du 06.11.2015	Plan du 06.11.2015	Plan du 06.11.2015
Nature des options/actions	Achat	Gratuites	Gratuites
Présence de conditions	Avec condition	Avec condition	Avec condition
<b>Options/actions en circulation au 30.06.2015</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>
Attribuées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	278 575	5 500	413 423
Annulées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	7 200
Exercées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-
Expirées entre le 01.07.2015 et le 30.06.2016	-	-	-
<b>OPTIONS/ACTIONS EN CIRCULATION AU 30.06.2016</b>	<b>278 575</b>	<b>5 500</b>	<b>406 223</b>

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2015/16 s'élève à 63,46 euros.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options avec le modèle binomial ou Monte Carlo ainsi que les termes d'attribution des options/des actions sont détaillés ci-dessous :

	Plan du 11.08.2005	Plan du 14.06.2006	Plan du 14.06.2006	Plan du 18.01.2007	Plan du 18.06.2008	Plan du 18.06.2008	Plan du 18.06.2008
Nature des options/actions	Achat	Achat	SARs	SARs	Achat	Achat	Gratuites
Présence de condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition
Cours de l'action à l'origine (en euros et après ajustements) <sup>(3)</sup>	55,22	56,83	100,1 <sup>(1)</sup>	100,1 <sup>(1)</sup>	63,29	63,29	63,29
Prix d'exercice (en euros et après ajustements)	52,59	58,41	58,41	N/A	66,16	66,16	N/A
Volatilité attendue <sup>(2)</sup>	30 %	30 %	22 %	22 %	21 %	21 %	N/A
Taux de dividende attendu <sup>(2)</sup>	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Taux d'intérêt sans risque <sup>(2)</sup>	3,25 %	4,00 %	4,50 %	4,50 %	4,83 %	4,83 %	4,83 %
<b>JUSTE VALEUR IFRS 2 AU 30.06.2016</b>	<b>18,4</b>	<b>18,47</b>	<b>N/A</b>	<b>N/A</b>	<b>15,76</b>	<b>12,07</b>	<b>54,23 (FRA) 57,39 (RDM)</b>

	Plan du 24.06.2010	Plan du 24.06.2010	Plan du 24.06.2010	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.09.2010	Plan du 15.09.2010
Nature des options/actions	Achat	Achat	Achat	Gratuites	Achat	Achat
Présence de condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Cours de l'action à l'origine (en euros et après ajustements) <sup>(3)</sup>	65,16	65,16	65,16	65,16	59,91	59,91
Prix d'exercice (en euros et après ajustements)	64	64	64	N/A	64	64
Volatilité attendue <sup>(2)</sup>	28 %	28 %	28 %	N/A	23 %	23 %
Taux de dividende attendu <sup>(2)</sup>	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Taux d'intérêt sans risque <sup>(2)</sup>	3,41 %	3,41 %	3,41 %	2,28 %	2,93 %	2,93 %
<b>JUSTE VALEUR IFRS 2 AU 30.06.2016</b>	<b>18,39</b>	<b>12,45</b>	<b>13,04</b>	<b>60,15 (RDM) 59,27 (FRA)</b>	<b>8,02</b>	<b>8,23</b>

	Plan du 15.06.2011	Plan du 15.06.2011	Plan du 15.06.2011	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 27.06.2012
Nature des options/actions	Achat	Achat	Achat	Gratuites	Achat	Achat
Présence de condition	Sans condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Cours de l'action à l'origine (en euros et après ajustements) <sup>(3)</sup>	66,74	66,74	66,74	66,74	79,51	79,51
Prix d'exercice (en euros et après ajustements)	68,54	68,54	68,54	N/A	78,93	78,93
Volatilité attendue <sup>(2)</sup>	23 %	23 %	23 %	N/A	27 %	27 %
Taux de dividende attendu <sup>(2)</sup>	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Taux d'intérêt sans risque <sup>(2)</sup>	3,37 %	3,37 %	3,37 %	3,12 %	3,28 %	3,28 %
<b>JUSTE VALEUR IFRS 2 AU 30.06.2016</b>	<b>15,12</b>	<b>10,09</b>	<b>10,33</b>	<b>61,61 (RDM) 60,02 (FRA)</b>	<b>14,62</b>	<b>15,27</b>

	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2014
Nature des options/actions	Gratuites	Achat	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites
Présence de condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition	Avec conditions	Avec condition
Cours de l'action à l'origine (en euros et après ajustements) <sup>(3)</sup>	79,51	86,75	86,75	86,75	90,62	90,62
Prix d'exercice (en euros et après ajustements)	N/A	88,11	N/A	N/A	N/A	N/A
Volatilité attendue <sup>(2)</sup>	N/A	24 %	24 %	N/A	21 %	N/A
Taux de dividende attendu <sup>(2)</sup>	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
Taux d'intérêt sans risque <sup>(2)</sup>	2,31 %	2,25 %	1,3 %	1,3 %	0,45 %	0,45 %
<b>JUSTE VALEUR IFRS 2 AU 30.06.2016</b>	<b>73,40 (RDM) 74,88 (FRA)</b>	<b>15,19</b>	<b>47,04</b>	<b>80,08 (RDM) 79,06 (FRA)</b>	<b>43,58</b>	<b>83,65</b>

	Plan du 06.11.2015	Plan du 06.11.2015	Plan du 06.11.2015
Nature des options/actions	Achat	Gratuites	Gratuites
Présence de condition	Avec condition	Avec condition	Avec condition
Cours de l'action à l'origine (en euros et après ajustements) <sup>(3)</sup>	107,5	107,5	107,5
Prix d'exercice (en euros et après ajustements)	102,8	N/A	N/A
Volatilité attendue <sup>(2)</sup>	26 %	21 %	N/A
Taux de dividende attendu <sup>(2)</sup>	2 %	2 %	2 %
Taux d'intérêt sans risque <sup>(2)</sup>	1 %	0,25 %	N/A
<b>JUSTE VALEUR IFRS 2 AU 30.06.2016</b>	<b>16,04</b>	<b>53,74</b>	<b>99,24</b>

N/A : non applicable.

FRA : résidents fiscaux de France ; RDM : non-résidents fiscaux de France.

(1) Cours de Bourse au 30.06.2016.

(2) Hypothèses retenues pour la valorisation d'origine.

(3) Cours de Bourse en date d'attribution après ajustement de la valeur du titre.

Pour les plans 2010 et 2011, l'hypothèse de volatilité attendue des plans est basée sur la volatilité implicite de l'action Pernod Ricard à la date d'attribution des plans.

Pour les plans 2012, 2013, 2014 et 2015, dans l'optique de lisser cette hypothèse dans le temps, le Groupe a de nouveau opté pour une approche multicritère prenant en considération :

- ◆ la volatilité historique sur une période égale à la durée de vie des options ;
- ◆ la volatilité implicite calculée à partir des options disponibles sur le marché financier.

La possibilité d'un exercice avant maturité des options a été prise en compte dans le modèle d'évaluation des plans de *stock-options* (avec ou sans condition de performance liée au marché) en supposant que 1 % des options sont exercées tous les ans en raison des départs des salariés. Par ailleurs, des hypothèses reflétant le comportement des bénéficiaires sont prises en compte pour l'estimation des exercices anticipés (avant la maturité). Pour les plans de 2007 et 2008, il a été considéré que 67 % et 33 % des options seraient exercées, dès que le cours de l'action atteindrait respectivement 150 % et 250 % du prix d'exercice ; pour les plans de 2010, 2011, 2012, 2013 et 2015, il a été considéré que 60 %, 30 % et 10 % des options seraient exercées dès que le cours de l'action atteindrait respectivement 125 %, 175 % et 200 % du prix d'exercice. Cette nouvelle hypothèse se base sur une analyse des comportements observée sur les plans attribués avant 2010.

Les options attribuées le 6 novembre 2015 sont toutes conditionnées au positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR <sup>(1)</sup>) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs : les *stock-options* seront préacquises le 6 novembre 2018 sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod

Ricard (TSR <sup>(1)</sup>) soit égal ou supérieur à la 7<sup>e</sup> position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint). L'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 6 novembre 2019.

Deux plans d'actions de performance ont été attribués le 6 novembre 2015. Dans les deux cas, leur juste valeur correspond, entre autres, au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminuée de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition (soit quatre ans pour tous les bénéficiaires).

Pour les deux plans, le nombre d'actions de performance attribuées dépendra de la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe sur les exercices clos au 30 juin 2016, au 30 juin 2017 et au 30 juin 2018 par rapport au résultat opérationnel courant budgété pour chacun des exercices, à taux de change et périmètre constant. La charge comptable IFRS 2 du plan sera ajustée au plus tard à la fin de la période d'acquisition par rapport à cette condition.

La juste valeur d'un des deux plans tient par ailleurs compte de la même condition de performance marché que celle appliquée aux *stock-options* attribuées le 6 novembre, cumulative à la condition interne décrite ci-dessus : positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR <sup>(1)</sup>) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (trois ans). Les actions de performance, dont le nombre sera déterminé par application de la condition interne, seront acquises à compter du 7 novembre 2019 sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR <sup>(1)</sup>) soit égal ou supérieur à la 7<sup>e</sup> position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint). L'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 6 novembre 2019.

(1) Total Shareholder Return.

### Note 6.3 Engagements hors bilan

<i>En millions d'euros</i>	<b>Total</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>&gt; 1 an et &lt; 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
<b>Engagements donnés au 30.06.2015</b>	<b>2 187</b>	<b>797</b>	<b>1 175</b>	<b>215</b>
<b>Engagements donnés liés au périmètre du Groupe</b>	-	-	-	-
Engagements de prise de participation	-	-	-	-
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements donnés liés au financement de la Société</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
Garanties financières données	37	31	0	6
Autres	0	0	-	-
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur</b>	<b>2 150</b>	<b>766</b>	<b>1 175</b>	<b>208</b>
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 564	522	971	71
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	219	139	6	74
Contrats de locations simples	332	79	189	64
Autres	35	26	9	1

<i>En millions d'euros</i>	<b>Total</b>	<b>&lt; 1 an</b>	<b>&gt; 1 an et &lt; 5 ans</b>	<b>&gt; 5 ans</b>
<b>Engagements reçus au 30.06.2015</b>	<b>2 955</b>	<b>371</b>	<b>2 538</b>	<b>45</b>
<b>Engagements reçus liés au périmètre du Groupe</b>	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements reçus liés au financement de la Société</b>	<b>2 911</b>	<b>363</b>	<b>2 526</b>	<b>21</b>
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 882	335	2 526	21
Garanties financières reçues	29	28	-	1
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>24</b>
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	41	5	12	24
Autres	3	2	1	-

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
<b>Engagements donnés au 30.06.2016</b>	<b>2 236</b>	<b>746</b>	<b>1 302</b>	<b>188</b>
<b>Engagements donnés liés au périmètre du Groupe</b>	-	-	-	-
Engagements de prise de participation	-	-	-	-
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements donnés liés au financement de la Société</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	-	<b>4</b>
Garanties financières données	8	4	-	4
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur</b>	<b>2 228</b>	<b>742</b>	<b>1 302</b>	<b>184</b>
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 636	511	1 082	43
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	200	113	11	76
Contrats de locations simples	342	91	186	64
Autres	50	27	23	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
<b>Engagements reçus au 30.06.2016</b>	<b>2 844</b>	<b>38</b>	<b>2 769</b>	<b>36</b>
<b>Engagements reçus liés au périmètre du Groupe</b>	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements reçus liés au financement de la Société</b>	<b>2 791</b>	<b>30</b>	<b>2 760</b>	<b>1</b>
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 760	-	2 760	-
Garanties financières reçues	31	30	-	1
Autres	-	-	-	-
<b>Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur</b>	<b>53</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>36</b>
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	47	6	8	33
Autres	6	2	1	2

### 1. Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement au montant non tiré au 30 juin 2016 du crédit syndiqué (cf. Note 4.8 – *Passifs financiers*).

À partir du 30 juin 2016, les lignes de crédit reçues et non utilisées incluent uniquement les lignes de crédit confirmées. Au 30 juin 2015, les lignes de crédit confirmées s'établissaient à 2 500 millions d'euros.

### Note 6.4 Passifs éventuels

Pernod Ricard a reçu en février 2015 et mars 2016 deux notifications de redressement pour les exercices 2006/07 à 2011/12, d'un montant respectif de 6 732 et 878 millions de roupies indiennes, incluant les intérêts, soit 90 et 12 millions d'euros. Ces notifications concernent principalement la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de

### 2. Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières

Dans le cadre de leur activité de production de cognac, vin, champagne et whiskies, les principales filiales du Groupe sont engagées à hauteur de 1 539 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

publicité. Pernod Ricard India, après avoir pris l'avis de ses conseils fiscaux, conteste le bien-fondé de ce chef de redressement et estime ses chances de succès probables en contentieux. En conséquence, aucune provision n'a été constituée à ce titre.

## Note 6.5 Litiges

Dans le cadre normal de ses activités, Pernod Ricard est impliqué dans un certain nombre de procédures judiciaires, gouvernementales, arbitrales et administratives.

Une provision au titre de ces procédures n'est constituée en « autres provisions pour risques et charges » (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement, et que son montant peut être évalué de manière fiable. Dans ce dernier cas, le montant provisionné correspond à la meilleure estimation du risque. Le montant des provisions retenu est fondé sur l'appréciation du niveau de risque au cas par cas, étant précisé que la survenance d'événements en cours de procédure peut entraîner à tout moment une réappréciation de ce risque.

Le montant des provisions enregistrées par Pernod Ricard au 30 juin 2016 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué, s'élève à 526 millions d'euros, contre 508 millions d'euros au 30 juin 2015 (cf. Note 4.7 – *Provisions*). Pernod Ricard n'en fournit pas le détail (sauf exception), considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

À la connaissance de la Société, il n'existe pas d'autre litige, arbitrage, procédure gouvernementale ou judiciaire ou fait exceptionnel (y compris toute procédure, dont l'émetteur a connaissance, qui est en suspens ou dont il est menacé) susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois une incidence significative sur la rentabilité de la Société et/ou du Groupe, autres que ceux décrits ci-dessous.

### *Litiges relatifs aux marques*

#### **Havana Club**

La marque « Havana Club » est détenue dans la plupart des pays par une *joint-venture* dénommée Havana Club Holding SA (HCH), dont Pernod Ricard est actionnaire, et est enregistrée dans plus de 120 pays où le rhum Havana Club est commercialisé. Aux États-Unis, la marque est détenue par une société cubaine (Cubaexport). Les droits de propriété portant sur cette marque sont actuellement contestés aux États-Unis, par une société concurrente de Pernod Ricard.

Une loi américaine relative aux conditions de protection des marques précédemment utilisées par des entreprises nationalisées par le régime castriste a été adoptée en 1998, puis condamnée par l'Organisation mondiale du commerce (OMC) en 2002. Mais à ce jour les États-Unis n'ont pas modifié leur législation afin de se conformer à la décision de l'OMC.

1. L'OFAC (Bureau de contrôle des actifs étrangers aux États-Unis) a estimé que cette même loi avait pour effet d'empêcher tout renouvellement de la marque « Havana Club », détenue aux États-Unis par la société Cubaexport depuis 1976, sans obtenir de licence spécifique de l'OFAC. En août 2006, conformément au refus de l'OFAC d'attribuer une licence spécifique, l'Office Américain des Brevets et des Marques (USPTO) a refusé le renouvellement de ladite marque « Havana Club ». 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 contestant tant la décision de l'OFAC que les textes législatifs et réglementaires appliqués par ce dernier. En mars 2009, le Tribunal du District de Columbia déboutait Cubaexport de ses demandes. En mars 2011, la Cour d'Appel a privé, à deux voix contre une, la possibilité pour Cubaexport de renouveler sa marque. Un recours a été présenté le 27 janvier 2012

devant la Cour Suprême avec le soutien de la France, du National Foreign Trade Council et de la Washington Legal Foundation, lequel a été déclaré irrecevable le 14 mai 2012. En novembre 2015, Cubaexport a de nouveau demandé à l'OFAC une licence spécifique pour le renouvellement de la marque aux États-Unis. Le 11 janvier 2016, l'OFAC a accordé à Cubaexport la licence demandée et le 13 janvier 2016, la requête devant le Directeur de l'USPTO a été déclarée recevable et la marque a été renouvelée pour la période de 10 années finissant le 27 janvier 2016. Une nouvelle demande de renouvellement pour une période de 10 années courant du 27 janvier 2016 a été accordée.

2. 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. En 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 devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia. Cette procédure a été suspendue dans l'attente de la décision de l'USPTO concernant la requête susvisée de Cubaexport. Suite à l'acceptation de la requête auprès du Directeur de l'USPTO, cette procédure judiciaire a repris son cours et la partie demanderesse a amendé sa plainte. En réaction, Cubaexport et HCH ont déposé deux requêtes : une requête visant à obtenir le rejet de l'ensemble des demandes formulées à leur encontre ainsi qu'une requête visant à obtenir une procédure accélérée sur certains aspects.

Ces risques constituent un frein potentiel au développement de l'activité du Groupe mais aucune obligation résultant de ces événements n'est à prévoir. La résolution de ces litiges constituerait une opportunité pour le développement de l'activité du Groupe.

#### **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 BV, Allied Domecq Spirits & Wine USA, Inc., SPI Spirits et d'autres parties. Dans le cadre de cette procédure, les demandeurs ont remis en cause la propriété qu'avait à l'époque Allied Domecq International Holdings BV sur la marque « Stolichnaya » aux États-Unis et demandaient le versement de dommages.

Après une longue et complexe procédure judiciaire, les demandeurs et les sociétés « Allied Domecq » ont signé, le 26 janvier 2015, un protocole transactionnel mettant fin à leurs différends. Le 2 février 2015, la Cour d'Appel de New York a ordonné de retirer les sociétés « Allied Domecq » de la procédure. Celle-ci se poursuit entre les parties restantes.

### *Litiges fiscaux*

Les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquelles elles sont enregistrées.

L'estimation du risque relatif à chaque litige fiscal est revue régulièrement par chaque filiale ou région et par la Direction Fiscale du Groupe, avec l'aide de conseils externes pour les litiges les plus significatifs ou complexes. Des provisions sont constituées le cas échéant. Pernod Ricard n'en fournit pas le détail, considérant que la divulgation du montant de la provision éventuellement constituée en considération de chaque litige fiscal en cours serait de nature à causer au Groupe un préjudice sérieux.

**Inde**

Pernod Ricard India (P) Ltd est impliquée dans un litige avec les douanes indiennes portant sur la valeur déclarée du concentré de boisson alcoolique (CAB) importé en Inde. Les douanes contestent les valeurs déclarées en faisant valoir que certains concurrents utilisent des valeurs différentes pour l'importation de produits similaires. Ce litige a été soumis à la Cour Suprême qui a rendu en juillet 2010 une décision fixant les principes à retenir pour déterminer les valeurs servant de base aux droits à payer. Pernod Ricard India (P) Ltd s'est d'ores et déjà acquittée des montants correspondants sur la période antérieure à 2001. S'agissant de la période entre 2001 et décembre 2010, Pernod Ricard India (P) Ltd a versé la quasi-totalité du reliquat des droits, tels que déterminés par les douanes, bien que les valeurs utilisées soient contestées car

considérées comme trop élevées. La Société s'emploie activement à finaliser avec les autorités les questions en suspens.

Par ailleurs, Pernod Ricard India a reçu en février 2015 et mars 2016 les notifications de redressement relatives aux années 2006/07 à 2011/12 concernant principalement la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – *Passifs éventuels*).

Les litiges mentionnés ci-avant ne font l'objet de provisions qui sont le cas échéant comptabilisées en autres provisions pour risques et charges (cf. Note 4.7 – *Provisions*) que s'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un événement passé nécessitera un règlement dont le montant peut être évalué de manière fiable. L'évaluation des provisions correspond à la meilleure estimation de la sortie de ressources permettant l'extinction de cette obligation.

**Note 6.6 Parties liées**

Les transactions avec les entreprises associées et les co-entreprises ne sont pas significatives sur l'exercice clos le 30 juin 2016.

Les rémunérations allouées aux mandataires sociaux et aux membres du Comité Exécutif (COMEX) au titre de leurs fonctions dans le Groupe sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
Conseil d'Administration <sup>(1)</sup>	1	1
Comité Exécutif Groupe		
◆ Avantages court terme	13	13
◆ Avantages postérieurs à l'emploi	4	4
◆ Paiements fondés sur des actions <sup>(2)</sup>	3	2
<b>TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

(1) Jetons de présence.

(2) Le coût des stock-options correspond à la juste valeur des options accordées aux membres du Comité Exécutif Groupe et constatée en résultat sur la période d'acquisition des droits d'exercice, pour les plans du 27 juin 2012 au 6 novembre 2015. Pour rappel, il n'y a pas eu d'attribution de stock-options au cours de l'exercice 2014/15.

**Note 6.7 Événements post-clôture**

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes du Groupe.

**Note 7 Périmètre de consolidation**

Les comptes consolidés annuels incluent les états financiers de la Société Mère, Pernod Ricard SA, 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 participations ne donnant pas le contrôle dans l'actif net des filiales consolidées sont identifiées séparément des capitaux propres de la Société Mère. Les participations ne donnant pas le contrôle

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.

**Note 7.1 Périmètre de consolidation**

Les principales variations de périmètre au 30 juin 2016 sont présentées dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice*.

## Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

<b>Sociétés</b>	<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt 30.06.2015</b>	<b>% d'intérêt 30.06.2016</b>	<b>Méthode de consolidation***</b>
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère	
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100	I.G.
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	0	60	I.G.
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Andorra, SL	Andorre	100	100	I.G.
Pernod Ricard Angola, LDA.	Angola	100	100	I.G.
Pernod Ricard Argentina SRL.	Argentine	100	100	I.G.
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Pacific Holdings Pty Ltd	Australie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100	I.G.
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100	I.G.
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100	100	I.G.
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100	I.G.
Corby Spirit and Wine Limited*	Canada	45,76	45,76	I.G.
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100	I.G.
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100	I.G.
Pernod Ricard Chile SA	Chili	100	100	I.G.
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100	I.G.
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd	Corée du Sud	100	100	I.G.
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100	I.G.
Havana Club International SA	Cuba	50	50	I.G.
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100	I.G.
Pernod Ricard España	Espagne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Winemakers Spain, SA	Espagne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100	I.G.
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100	I.G.
Avion Spirits, LLC	États-Unis	84,3	84,3	I.G.
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard USA Bottling, LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard USA, LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100	I.G.
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100	I.G.
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100	I.G.
Domaines Jean Martell	France	100	100	I.G.
Financière Moulins de Champagne	France	100	100	I.G.
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100	I.G.
Le Maine au Bois	France	100	100	I.G.
Lina 16	France	100	100	I.G.
Lina 3	France	100	100	I.G.
Lina 5	France	100	100	I.G.
Martell & Co SA	France	100	100	I.G.
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	I.G.
Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100	I.G.
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100	I.G.

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2015	% d'intérêt 30.06.2016	Méthode de consolidation***
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100	I.G.
Pernod SA	France	100	100	I.G.
Ricard SA	France	100	100	I.G.
Société des Produits d'Armagnac SA	France	100	100	I.G.
Société Lillet Frères	France	100	100	I.G.
Spirits Partners SAS	France	100	100	I.G.
Théodore Legras	France	99,6	99,6	I.G.
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100	I.G.
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100	I.G.
Allied Domecq Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100	I.G.
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100	I.G.
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100	I.G.
Peri Mauritius	île Maurice	100	100	I.G.
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100	I.G.
Comrie Limited	Irlande	100	100	I.G.
Irish Distillers Group	Irlande	100	100	I.G.
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Samuelson International Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Watercourse Distillery Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100	I.G.
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100	I.G.
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100	I.G.
Pernod Ricard Lietuva	Lithuanie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100	I.G.
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100	I.G.
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100	I.G.
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	I.G.
Allied Domecq International Holdings BV	Pays-Bas	100	100	I.G.
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100	I.G.
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100	I.G.
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100	I.G.
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	100	100	I.G.
Agros Holding SA	Pologne	100	100	I.G.
Wyborowa SA	Pologne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Portugal - Distribuição, SA	Portugal	100	100	I.G.
Pernod Ricard Dominicana, SA	République Dominicaine	100	100	I.G.
Jan Becher - Karlovarska Becherovka, a.s.	République tchèque	100	100	I.G.
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100	I.G.
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Allied Domecq Westport Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers Ltd**	Royaume-Uni	100	100	I.G.

<b>Sociétés</b>	<b>Pays</b>	<b>% d'intérêt 30.06.2015</b>	<b>% d'intérêt 30.06.2016</b>	<b>Méthode de consolidation***</b>
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Investments Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	74	74	I.G.
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Pernod Ricard UK Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100	I.G.
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100	I.G.
Distilled Innovation AB	Suède	100	100	I.G.
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100	I.G.
The Absolut Company AB	Suède	100	100	I.G.
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100	I.G.
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taiwan	100	100	I.G.
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100	I.G.
Allied Domecq Istanbul Ic ve Dis Ticaret Ltd. Sti.	Turquie	100	100	I.G.
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100	I.G.
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100	I.G.
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100	I.G.

\* La société *Corby Spirit and Wine Limited* est consolidée par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans cette société cotée.

\*\* Sociétés Anonymes qui sont membres, ou qui ont des filiales membres, de partenariat au Royaume-Uni (« UK partnership »).

En accord avec le règlement n° 7 de la Réglementation des comptes des partenariats 2008 (*The Partnership Accounts Regulations 2008*), les comptes annuels des sociétés mentionnées précédemment n'ont pas été préparés car lesdites sociétés au Royaume-Uni sont intégrées dans les comptes consolidés du groupe Pernod Ricard.

\*\*\* « I.G. » pour consolidée en intégration globale.

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Aux 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 2016, sur :

- ◆ le contrôle des comptes consolidés de la société Pernod Ricard, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- ◆ la justification de nos appréciations ;
- ◆ la vérification spécifique prévue par la loi.

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.

### I - OPINION SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### II - 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 :

- ◆ les goodwill et les marques à durée de vie indéfinie font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an et dès lors qu'un indice de perte de valeur est identifié, conformément aux principes et méthodes repris dans les notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié les données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie utilisées, revu les calculs effectués par la Société, évalué les principes et méthodes de détermination des justes valeurs, comparé les estimations comptables des périodes précédentes avec les réalisations correspondantes et vérifié que la note 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés donne une information appropriée ;
- ◆ la Société comptabilise des provisions pour pensions et autres avantages postérieurs à l'emploi, des impôts différés et des provisions, tels que décrits dans les notes 1.1.4, 3.3 et 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés. Nous avons apprécié les bases sur lesquelles ces éléments ont été comptabilisés, et revu les informations contenues dans les notes 3.3 et 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

### III - VÉRIFICATION SPÉCIFIQUE

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi 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.

Fait à Courbevoie et à Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2016

Les Commissaires aux Comptes,

MAZARS

DELOITTE & ASSOCIES

Isabelle Sapet

Erwan Candau

David Dupont-Noel



# 6

## Comptes sociaux de Pernod Ricard SA

<b>COMPTE DE RÉSULTAT DE PERNOD RICARD SA</b>	<b>190</b>	<b>ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA</b>	<b>196</b>
Pour les exercices clos aux 30 juin 2015 et 30 juin 2016	190	<b>RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>209</b>
<b>BILAN DE PERNOD RICARD SA</b>	<b>191</b>	<b>RAPPEL DES DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES</b>	<b>210</b>
Pour les exercices clos aux 30 juin 2015 et 30 juin 2016	191	<b>INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES</b>	<b>210</b>
<b>TABLEAU DE FINANCEMENT DE PERNOD RICARD SA</b>	<b>193</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS</b>	<b>211</b>
Pour les exercices clos aux 30 juin 2015 et 30 juin 2016	193	<b>RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS</b>	<b>212</b>
<b>ANALYSE DU RÉSULTAT DE PERNOD RICARD SA</b>	<b>194</b>		
Relations Société Mère-filiales	194		
Faits marquants de l'exercice	194		
Résultat et bilan au 30 juin 2016	194		

## Compte de résultat de Pernod Ricard SA

### POUR LES EXERCICES CLOS AUX 30 JUIN 2015 ET 30 JUIN 2016

<i>En milliers d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>
Redevances	33 959	29 101
Autres produits	72 399	137 684
Reprises sur provisions et transferts de charges	5 855	5 832
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>112 213</b>	<b>172 617</b>
Achats non stockés et services extérieurs	(114 373)	(140 684)
Impôts, taxes et versements assimilés	(5 223)	(2 998)
Charges de personnel	(80 669)	(74 371)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(15 203)	(20 828)
Autres charges	(10 077)	(4 523)
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>(225 544)</b>	<b>(243 404)</b>
<b>Résultat d'exploitation avant opérations financières</b>	<b>(113 331)</b>	<b>(70 787)</b>
Produits de participations	1 949 504	899 472
Intérêts et produits assimilés	386 555	316 113
Reprises sur provisions et transferts de charges	210 839	288 871
Différences positives de change	37 489	15 480
<b>PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>2 584 387</b>	<b>1 519 936</b>
Dotations aux provisions	(285 852)	(232 623)
Intérêts et charges assimilés	(678 878)	(546 509)
Différences négatives de change	(18 833)	(44 472)
<b>CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(983 563)</b>	<b>(823 604)</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>1 600 825</b>	<b>696 332</b>
<b>Résultat courant</b>	<b>1 487 493</b>	<b>625 545</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>(16 144)</b>	<b>(21 882)</b>
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>1 471 350</b>	<b>603 663</b>
Impôt sur les bénéfices	143 419	160 415
<b>RÉSULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>1 614 769</b>	<b>764 078</b>

*Bilan de Pernod Ricard SA*

## POUR LES EXERCICES CLOS AUX 30 JUIN 2015 ET 30 JUIN 2016

**Actif**

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Valeur nette 30.06.2015</b>	<b>Valeur brute 30.06.2016</b>	<b>Amortissements et provisions</b>	<b>Valeur nette 30.06.2016</b>	<b>Notes</b>
Concessions, brevets et licences	33 106	33 286	(3 786)	29 500	
Autres immobilisations incorporelles	6 506	31 211	(26 959)	4 252	
Avances et acomptes	3 738	6 469	-	6 469	
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>43 350</b>	<b>70 966</b>	<b>(30 745)</b>	<b>40 221</b>	<b>2</b>
Terrains	587	587	-	587	
Constructions	307	504	(207)	297	
Installations techniques	121	364	(247)	117	
Autres immobilisations corporelles	5 175	15 359	(9 258)	6 101	
Avances et acomptes	4 381	23 794	-	23 794	
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>10 571</b>	<b>40 608</b>	<b>(9 712)</b>	<b>30 896</b>	
Participations	12 782 758	12 828 530	(16 377)	12 812 153	3
Créances rattachées à des participations	60 746	51 356	-	51 356	3 et 4
Autres immobilisations financières	18 495	7 772	-	7 772	3 et 4
<b>Immobilisations financières</b>	<b>12 861 999</b>	<b>12 887 658</b>	<b>(16 377)</b>	<b>12 871 281</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>12 915 918</b>	<b>12 999 232</b>	<b>(56 834)</b>	<b>12 942 398</b>	
<b>Avances et acomptes versés sur commandes</b>	<b>130</b>	<b>194</b>	<b>-</b>	<b>194</b>	<b>4</b>
Créances clients et comptes rattachés	43 007	139 704	(2 135)	137 569	
Autres créances	1 733 478	2 332 870	(3 193)	2 329 677	
<b>Créances</b>	<b>1 776 485</b>	<b>2 472 574</b>	<b>(5 328)</b>	<b>2 467 246</b>	<b>4</b>
<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>81 066</b>	<b>81 650</b>	<b>-</b>	<b>81 650</b>	<b>5</b>
<b>Disponibilités</b>	<b>599 226</b>	<b>626 913</b>	<b>-</b>	<b>626 913</b>	
<b>Charges constatées d'avance</b>	<b>29 653</b>	<b>17 292</b>	<b>-</b>	<b>17 292</b>	<b>4 et 6</b>
<b>TOTAL ACTIF CIRCULANT</b>	<b>2 486 559</b>	<b>3 198 623</b>	<b>(5 328)</b>	<b>3 193 295</b>	
<b>Primes de remboursement des obligations</b>	<b>21 775</b>	<b>23 595</b>	<b>-</b>	<b>23 595</b>	<b>6</b>
<b>Écart de conversion – Actif</b>	<b>755 849</b>	<b>780 617</b>	<b>-</b>	<b>780 617</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>16 180 101</b>	<b>17 002 067</b>	<b>(62 162)</b>	<b>16 939 905</b>	

## Passif

<i>En milliers d'euros</i>	<b>30.06.2015</b>	<b>30.06.2016</b>	<b>Notes</b>
<b>Capital</b>	<b>411 403</b>	<b>411 403</b>	<b>7</b>
<b>Primes d'émission, de fusion et d'apport</b>	<b>3 039 030</b>	<b>3 039 030</b>	
Réserves légales	41 140	41 140	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Autres réserves	195 013	195 013	
<b>Réserves</b>	<b>415 712</b>	<b>415 712</b>	
<b>Report à nouveau</b>	<b>484 264</b>	<b>1 624 034</b>	
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>1 614 769</b>	<b>764 078</b>	
<b>Acompte sur dividendes en attente d'affectation</b>	<b>(217 646)</b>	<b>(238 880)</b>	
<b>TOTAL DES CAPITAUX PROPRES</b>	<b>5 747 532</b>	<b>6 015 377</b>	<b>8</b>
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>528 944</b>	<b>490 251</b>	<b>9</b>
Emprunts obligataires	8 473 864	8 945 558	4 et 13
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	152 552	127 503	4 et 14
Emprunts et dettes financières diverses	-	-	4
<b>Dettes financières</b>	<b>8 626 416</b>	<b>9 073 061</b>	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	60 143	78 416	
Dettes fiscales et sociales	29 747	30 493	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	
Autres dettes	239 157	259 134	
<b>Dettes d'exploitation</b>	<b>329 047</b>	<b>368 043</b>	<b>4</b>
<b>Produits constatés d'avance</b>	<b>8 642</b>	<b>232</b>	<b>4 et 11</b>
<b>TOTAL DES DETTES</b>	<b>8 964 106</b>	<b>9 441 336</b>	
<b>Écart de conversion – Passif</b>	<b>939 520</b>	<b>992 941</b>	<b>11</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>16 180 101</b>	<b>16 939 905</b>	

## Tableau de financement de Pernod Ricard SA

### POUR LES EXERCICES CLOS AUX 30 JUIN 2015 ET 30 JUIN 2016

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2015	30.06.2016
<b>Opérations d'exploitation</b>		
Résultat net	1 614 769	764 078
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	42 160	(21 296)
Variation des provisions	53 160	(38 365)
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	-	3 751
<b>Capacité d'autofinancement</b>	<b>1 710 089</b>	<b>708 169</b>
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(257 113)	(75 173)
<b>Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation</b>	<b>1 452 976</b>	<b>632 996</b>
<b>Opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(7 661)	(7 191)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(21 057)	(1 744)
<b>Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement</b>	<b>(28 718)</b>	<b>(8 935)</b>
<b>Opérations de financement</b>		
Émission obligataire à moyen et long terme	692 083	(1 288 758)
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	(590 860)	(54 322)
Autres variations en capital	-	-
Dividendes versés	(432 824)	(496 233)
<b>Variation de l'endettement issu des opérations de financement</b>	<b>(331 601)</b>	<b>(1 839 313)</b>
<b>Variation de l'endettement net à court terme</b>	<b>1 092 657</b>	<b>(1 215 252)</b>
Endettement net à l'ouverture de l'exercice à court terme	(69 414)	1 023 243
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	1 023 243	(192 009)

### 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 :

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2015	30.06.2016
<b>Emprunts et dettes financières</b>		
Emprunts obligataires	(125 549)	(1 886 001)
Compte-courant Pernod Ricard Finance	471 052	1 015 432
Valeurs mobilières de placement	81 066	81 650
Disponibilités	599 226	626 913
<b>ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME</b>	<b>1 023 243</b>	<b>(192 009)</b>
<b>Emprunts et dettes financières à moyen et long terme</b>		
Emprunts obligataires	(8 348 315)	(7 059 557)
Emprunts et dettes financières	(128 225)	(73 905)
Emprunt Pernod Ricard Finance	-	-
<b>ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME</b>	<b>(8 476 540)</b>	<b>(7 133 462)</b>
<b>ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE</b>	<b>(7 453 297)</b>	<b>(7 325 471)</b>

## Analyse du résultat de Pernod Ricard SA

### RELATIONS SOCIÉTÉ MÈRE-FILIALES

Pernod Ricard SA, 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 SA et ses filiales consistent essentiellement en des facturations de redevances pour l'exploitation des marques dont Pernod Ricard SA est propriétaire, en des facturations diverses et en l'encaissement de dividendes.

### FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

#### Remboursement et émission d'emprunt obligataire

Le 18 mars 2010, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 1 200 millions d'euros portant intérêt à un taux fixe de 4,875 %. Il a été remboursé le 18 mars 2016.

Le 21 décembre 2010, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 201 millions de dollars américains portant intérêt à taux variable LIBOR 3 mois + Marge. Il a été remboursé le 21 décembre 2015.

Le 26 janvier 2016, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 201 millions de dollars américains portant intérêt à taux variable LIBOR 6 mois + Marge et une échéance au 26 janvier 2021.

Le 28 septembre 2015, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire d'un montant de 500 millions d'euros portant intérêt à un taux fixe de 1,875 % et une échéance au 28 septembre 2023.

Le 17 mai 2016, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros ayant un taux d'intérêt fixe de 1,50 % et une échéance au 18 mai 2026.

Le 8 juin 2016, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 600 millions de dollars américains ayant un taux d'intérêt fixe de 3,25 % et une échéance au 8 juin 2026.

### RÉSULTAT ET BILAN AU 30 JUIN 2016

#### Analyse du compte de résultat de l'exercice 2015/16

Les produits d'exploitation à 173 millions d'euros augmentent par rapport au 30 juin 2015 de 60 millions d'euros. Les refacturations aux filiales expliquent principalement cette progression.

Les charges d'exploitation sont en progression entre les deux exercices et s'élèvent à (243) millions d'euros au 30 juin 2016 contre (226) millions d'euros sur l'exercice précédent. Les principales variations sont générées par :

- ◆ une augmentation des achats et charges de personnel pour (20) millions d'euros ;
- ◆ une diminution des impôts et taxes pour 2 millions d'euros ;
- ◆ une diminution des autres charges d'exploitation pour 1 million d'euros.

Le résultat d'exploitation est négatif de (71) millions d'euros au 30 juin 2016, soit une hausse de 43 millions d'euros par rapport au 30 juin 2015 du fait de l'augmentation des refacturations Groupe.

Le résultat financier s'élève à 696 millions d'euros au 30 juin 2016 contre 1 601 millions d'euros au 30 juin 2015. Cette diminution de 905 millions d'euros s'explique principalement par :

- ◆ la baisse des dividendes reçus des filiales de (1 050) millions d'euros compte tenu des dividendes exceptionnellement élevés en 2014/15 ;
- ◆ l'augmentation de (8) millions d'euros des charges liées aux opérations concernant les *stock-options* et les actions de performance notamment due au nouveau plan d'attribution d'actions de performance de novembre 2015 ;
- ◆ un résultat positif des opérations de change en 2015/16 de 33 millions d'euros. Cet effet positif de change se décompose en une variation négative de (48) millions d'euros pour le change réel et une variation positive de 81 millions d'euros pour le change latent. Cela provient de l'effet dollar américain ;
- ◆ une diminution des intérêts financiers de 43 millions d'euros ;
- ◆ une hausse des autres produits financiers de 77 millions d'euros causée principalement par la reprise de provision sur les titres AGROS.

Le résultat courant présente ainsi un bénéfice de 626 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2016 constitue une charge de (22) millions d'euros liée à une reprise de provisions pour risque de 38 millions d'euros au titre des filiales déficitaires de l'intégration fiscale France, une diminution de la provision pour indemnité de départ à la retraite de 20 millions d'euros, à une augmentation des provisions pour risques de (39) millions d'euros et des autres charges non courantes pour (41) millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué :

- ◆ d'un produit d'impôt de 175 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale ;
- ◆ d'une charge de (15) millions d'euros correspondant à la contribution additionnelle de 3 % sur les dividendes distribués.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2015/16 est bénéficiaire de 764 millions d'euros.

#### Analyse du bilan de l'exercice 2015/16

##### ■ À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 12 942 millions d'euros, contre 12 916 millions d'euros pour l'exercice précédent. Cette augmentation de 26 millions d'euros s'explique principalement par :

- ◆ l'augmentation des immobilisations corporelles pour 20 millions d'euros ;

- ◆ l'augmentation des immobilisations financières de 9 millions d'euros du fait :
  - de reprises des provisions sur titres de participation de 29 millions d'euros, notamment sur les titres AGROS pour 37 millions d'euros,
  - de radiations des actions propres pour (11) millions d'euros,
  - de remboursement de dividendes pour (8) millions d'euros,
  - de cessions de titres de participations pour (1) million d'euros ;
- ◆ la diminution des immobilisations incorporelles pour (3) millions d'euros.

Les actifs circulants augmentent de 707 millions d'euros au cours de l'exercice. Les principaux mouvements sont :

- ◆ augmentation de 596 millions d'euros des autres créances notamment due à l'augmentation :
  - du prêt PR Finance en euros pour 543 millions d'euros,
  - des comptes courants fiscaux de 25 millions d'euros,
  - de la créance Austin Nichols pour 10 millions d'euros,
  - des achats d'options d'achats de *stock-options* pour 6 millions d'euros,
  - de la créance d'impôt envers l'état de 4 millions d'euros, et
  - d'autres créances pour 8 millions d'euros ;
- ◆ augmentation des créances clients pour 95 millions d'euros ;
- ◆ variation positive du poste disponibilités de 28 millions d'euros provenant de la hausse des instruments financiers ;
- ◆ diminution des charges constatées d'avance pour (12) millions d'euros.

Les comptes de régularisation d'actif à 804 millions d'euros sont principalement constitués du poste Écart de conversion qui augmente suite aux effets des réévaluations de cours de change des créances et dettes principalement libellées en dollar américain.

### ■ *Au passif*

Les capitaux propres s'élèvent à 6 015 millions d'euros, contre 5 748 millions d'euros au 30 juin 2015. Les principaux mouvements de la période sont :

- ◆ le résultat bénéficiaire de 764 millions d'euros ;
- ◆ le versement du solde du dividende de l'exercice 2014/15 pour 259 millions d'euros ;

- ◆ le versement d'un acompte sur dividende de 0,90 euro par action au titre de l'exercice 2015/16, soit un montant de 239 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 8 juillet 2016.

Les provisions pour risques et charges diminuent de (39) millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- ◆ une diminution de (21) millions d'euros de la provision pour perte de change (effet dollar américain) ;
- ◆ la variation négative de la provision pour indemnités de départ à la retraite pour (16) millions d'euros ;
- ◆ une diminution des autres provisions pour risques de (2) millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 447 millions d'euros suite à :

- ◆ l'augmentation des emprunts obligataires pour 472 millions d'euros, notamment due :
  - au remboursement de l'emprunt obligataire de (1 200) millions d'euros,
  - l'émission de trois nouveaux emprunts obligataires de 500 millions d'euros, de 600 millions d'euros et de 600 millions de dollars américains (541 millions d'euros dans les comptes),
  - la réévaluation des emprunts obligataires en dollar américain pour 36 millions d'euros, et
  - la diminution des intérêts courus pour (5) millions d'euros ;
- ◆ la diminution de (23) millions d'euros générée par le remboursement de l'emprunt Mediobanca ;
- ◆ la variation négative des autres dettes financières de (2) millions d'euros.

La hausse des dettes d'exploitation pour 39 millions d'euros s'explique par :

- ◆ l'augmentation des dividendes à payer de 21 millions d'euros ;
- ◆ une augmentation des dettes fournisseurs de 18 millions d'euros.

Les produits constatés d'avance s'établissaient à 9 millions d'euros à la clôture de l'exercice précédent. Ils diminuent de (8) millions d'euros sur l'exercice. Ce mouvement est lié aux rachats d'actions mises en réméré.

Le compte de régularisation passif à 993 millions d'euros est constitué du poste Écart de conversion, en augmentation suite aux effets des réévaluations de cours de change de nos créances et dettes principalement libellées en dollar américain.

## Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

<b>Note 1</b>	<b>Règles et méthodes comptables</b>	<b>196</b>	<b>Note 13</b>	<b>Emprunts obligataires</b>	<b>203</b>
<b>Note 2</b>	<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>198</b>	<b>Note 14</b>	<b>Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit</b>	<b>204</b>
<b>Note 3</b>	<b>Immobilisations financières</b>	<b>198</b>	<b>Note 15</b>	<b>Ventilation de l'impôt sur les bénéfices</b>	<b>204</b>
<b>Note 4</b>	<b>États des échéances des créances et des dettes</b>	<b>199</b>	<b>Note 16</b>	<b>Accroissements et allègements de la dette future d'impôt</b>	<b>205</b>
<b>Note 5</b>	<b>Valeurs mobilières de placement</b>	<b>200</b>	<b>Note 17</b>	<b>Rémunérations</b>	<b>205</b>
<b>Note 6</b>	<b>Comptes de régularisation actif</b>	<b>200</b>	<b>Note 18</b>	<b>Produits</b>	<b>205</b>
<b>Note 7</b>	<b>Composition du capital social</b>	<b>200</b>	<b>Note 19</b>	<b>Charges et produits financiers</b>	<b>205</b>
<b>Note 8</b>	<b>Capitaux propres</b>	<b>200</b>	<b>Note 20</b>	<b>Charges et produits exceptionnels</b>	<b>206</b>
<b>Note 9</b>	<b>Provisions</b>	<b>201</b>	<b>Note 21</b>	<b>Engagements hors bilan</b>	<b>206</b>
<b>Note 10</b>	<b>Opérations avec les sociétés liées ou ayant des liens de participation</b>	<b>202</b>	<b>Note 22</b>	<b>Effectif moyen au 30 juin 2016</b>	<b>207</b>
<b>Note 11</b>	<b>Comptes de régularisation passif</b>	<b>203</b>	<b>Note 23</b>	<b>Tableau des filiales et participations au 30 juin 2016</b>	<b>208</b>
<b>Note 12</b>	<b>Produits à recevoir et charges à payer</b>	<b>203</b>			

Pernod Ricard SA 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 XVI<sup>e</sup> arrondissement et est cotée à la Bourse de Paris.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2016 s'élève à 16 939 904 877,41 euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 764 078 429,13 euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1<sup>er</sup> juillet 2015 au 30 juin 2016.

### Note 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du règlement ANC 2014-03 du 05 juin 2014 relatif au nouveau Plan Comptable Général. 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.

Les immobilisations incorporelles sont valorisées au coût d'acquisition.

#### 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 SA qui sont disponibles pour être attribuées aux salariés.

### 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 (VMP)

Ce poste inclut les actions propres acquises dans le cadre de la mise en place de plans de *stock-options* et affectées dès l'origine.

Un passif est constitué lorsque l'exercice des plans liés aux valeurs mobilières de placement est probable. Pour les autres valeurs mobilières de placement, une provision pour dépréciation est constituée lorsque le prix d'achat est supérieur au cours de Bourse.

### 6. Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

### 7. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont comptabilisées conformément au règlement du 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.

### 8. Engagements de retraite et assimilés

La Société applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014 l'option prévue par la recommandation 2013-02 qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite et assimilés au bilan. La provision au titre de l'engagement de retraite et assimilés représente 109 millions d'euros au 30 juin 2016.

### 9. 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.

### 10. 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.

### 11. Impôt sur les bénéfices

Pernod Ricard SA 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 SA.

## Note 2 Immobilisations incorporelles

### 1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Acquisitions	Cessions/Sorties	Au 30.06.2016
Marques	32 560	-	-	32 560
Frais de marque	633	93	-	726
Logiciels	27 580	3 631	-	31 211
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	3 738	6 616	(3 885)	6 469
<b>TOTAL</b>	<b>64 511</b>	<b>10 339</b>	<b>(3 885)</b>	<b>70 966</b>

### 2. Amortissements et provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Dotations	Reprises	Au 30.06.2016
Marques <sup>(1)</sup>	-	(3 670)	-	(3 670)
Frais de marque	(88)	(28)	-	(116)
Logiciels	(21 074)	(5 885)	-	(26 959)
<b>TOTAL</b>	<b>(21 161)</b>	<b>(9 583)</b>	<b>-</b>	<b>(30 745)</b>

(1) Dont une dotation de 3 670 milliers d'euros qui correspond à une dépréciation.

## Note 3 Immobilisations financières

### 1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Acquisitions/ Entrées	Opération sur capital	Cessions/ Sorties	Au 30.06.2016
Titres consolidés	12 816 536	1 178	45	-	12 817 759
Titres non consolidés	10 131	-	-	-	10 131
Autres participations	4 391	-	-	(3 751)	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
<b>Participations</b>	<b>12 831 057</b>	<b>1 178</b>	<b>45</b>	<b>(3 751)</b>	<b>12 828 530</b>
Créances rattachées à des participations	60 746	8	-	(9 397)	51 356
Prêts	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	2 757	-	-	(83)	2 674
Contrat de liquidité	4 586	513	-	-	5 099
Actions propres	11 152	-	-	(11 152)	-
<b>TOTAL</b>	<b>12 910 298</b>	<b>1 699</b>	<b>45</b>	<b>(24 383)</b>	<b>12 887 658</b>

La variation du poste Titres consolidés provient principalement de l'achat des titres LINA 19 pour 1 143 milliers d'euros et de l'augmentation du capital de Lina 17 pour 45 milliers d'euros.

La variation du poste Autres participations est expliquée par la sortie des titres SECSL.

Conformément à l'article L. 225-210 du Code de commerce, Pernod Ricard SA dispose de réserves au passif de son bilan, autres que la réserve légale, d'un montant au moins égal à la valeur de l'ensemble des actions qu'elle possède.

## 2. Provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Dotations	Reprises	Au 30.06.2016
Titres consolidés <sup>(1)</sup>	(40 470)	(7 564)	37 124	(10 910)
Titres non consolidés <sup>(2)</sup>	(4 218)	(609)	-	(4 827)
Autres participations <sup>(3)</sup>	(3 612)	-	2 972	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
<b>Participations</b>	<b>(48 300)</b>	<b>(8 173)</b>	<b>40 096</b>	<b>(16 377)</b>
Actions propres	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(48 300)</b>	<b>(8 173)</b>	<b>40 096</b>	<b>(16 377)</b>

(1) Variation expliquée par la reprise aux provisions sur titres AGROS pour 37 millions d'euros et par la dotation pour PR CESAM de 7 millions d'euros.

(2) Variation de la provision des titres Geo Sandeman et Lina 7.

(3) Variation expliquée par la sortie des titres SECSL.

## Note 4 États des échéances des créances et des dettes

### 1. Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	51 356	4 253	47 104
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	7 772	5 099	2 673
<b>Créances et autres immobilisations financières</b>	<b>59 129</b>	<b>9 352</b>	<b>49 777</b>
Actif circulant hors VMP/Disponibilités	2 472 768	204 239	2 268 529
Charges constatées d'avance	17 292	17 292	-
<b>TOTAL</b>	<b>2 549 190</b>	<b>230 884</b>	<b>2 318 306</b>

### 2. Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	8 945 558	1 886 001	1 931 787	5 127 770
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	127 503	30 003	97 500	-
Emprunts et dettes financières diverses	-	-	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	78 416	78 416	-	-
Dettes fiscales et sociales	30 493	30 493	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	259 134	19 899	239 235	-
Produits constatés d'avance	232	232	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>9 441 336</b>	<b>2 045 045</b>	<b>2 268 522</b>	<b>5 127 770</b>

## Note 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 01.07.2015		Acquisitions <sup>(1)</sup>		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession <sup>(2)</sup>		Au 30.06.2016	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Actions Pernod Ricard												
◆ Valeur brute	996 861	81 066	582 418	31 708	-	-	205 849	14 980	(789 534)	(46 104)	995 594	81 650
◆ Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>VALEUR NETTE</b>	<b>996 861</b>	<b>81 066</b>	<b>582 418</b>	<b>31 708</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>205 849</b>	<b>14 980</b>	<b>(789 534)</b>	<b>(46 104)</b>	<b>995 594</b>	<b>81 650</b>

(1) Dont 28 millions d'euros liés au plan de stock-options de juin 2010 et juin 2006.

(2) Dont (23) millions d'euros de levées de stock-options (plans 2006 et 2008), et (23) millions d'euros d'attribution définitive d'actions de performance (plans 2012).

## Note 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2016
Charges constatées d'avance <sup>(1)</sup>	29 653	4 263	(16 624)	17 292
Primes de remboursement des obligations	21 775	5 516	(3 696)	23 595
Écart de conversion – Actif <sup>(2)</sup>	755 849	780 617	(755 849)	780 617
<b>TOTAL</b>	<b>807 277</b>	<b>790 396</b>	<b>(776 169)</b>	<b>821 504</b>

(1) La baisse du poste Charges constatées d'avance est due principalement à la fin des rémérés pour les plans de 2005 à 2011.

(2) L'écart de conversion – Actif de 780 millions d'euros au 30 juin 2016 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2016.

## Note 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2016, le capital social se compose de 265 421 592 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 411 403 467,60 euros.

## Note 8 Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Affectation du résultat	Changement de méthode comptable	Distribution de dividendes	Résultat 2016	Au 30.06.2016
Capital	411 403	-	-	-	-	411 403
Prime d'émission, de fusion et d'apports	3 039 030	-	-	-	-	3 039 030
Réserves légales	41 140	-	-	-	-	41 140
Réserves réglementées	179 559	-	-	-	-	179 559
Autres réserves	195 013	-	-	-	-	195 013
Report à nouveau	484 264	1 614 769	-	(474 999)	-	1 624 034
Résultat de l'exercice	1 614 769	(1 614 769)	-	-	764 078	764 078
Acompte sur dividendes à verser <sup>(1)</sup>	(217 646)	-	-	(21 235)	-	(238 880)
<b>TOTAL</b>	<b>5 747 532</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(496 234)</b>	<b>764 078</b>	<b>6 015 377</b>

(1) Le Conseil d'Administration du 22 juin 2016 a décidé de verser un acompte sur dividende de 0,90 euro par action au titre de l'exercice 2015/16, soit un montant total de 239 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 8 juillet 2016.

## Note 9 Provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Augmentations de l'exercice	Changement de méthode comptable	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 30.06.2016
<b>Provisions pour risques et charges</b>						
Provision pour pertes de change	120 453	99 826	-	(120 453)	-	99 826
Autres provisions pour risques <sup>(1)</sup>	283 582	185 614	-	(45 702)	(142 056)	281 438
Provision pour engagements de retraite et assimilés	124 908	8 496	-	(24 417)	-	108 987
<b>TOTAL 1</b>	<b>528 944</b>	<b>293 936</b>	<b>-</b>	<b>(190 572)</b>	<b>(142 056)</b>	<b>490 251</b>
<b>Provisions pour dépréciation</b>						
Sur immobilisations financières <sup>(2)</sup>	48 300	8 173	-	(2 972)	(37 124)	16 377
Sur créances clients	1 830	305	-	-	-	2 135
Sur autres créances	3 171	22	-	-	-	3 193
Sur valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL 2</b>	<b>53 301</b>	<b>8 500</b>	<b>-</b>	<b>(2 972)</b>	<b>(37 124)</b>	<b>21 705</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>582 245</b>	<b>302 436</b>	<b>-</b>	<b>(193 544)</b>	<b>(179 180)</b>	<b>511 956</b>

(1) Variations dues aux provisions sur plan de stock-options et d'attribution d'actions de performance pour (3) millions d'euros, aux dotations de provisions pour risques de 39 millions d'euros et à la reprise aux provisions pour déficit des filiales de l'intégration fiscale pour 38 millions d'euros.

(2) Variations liées aux reprises sur les tires AGROS et SECSL et à la dotation sur la filiale PR CESAM.

### Provisions pour risques et charges

#### Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 100 millions d'euros au 30 juin 2016 est composée principalement de la perte de change latente sur les créances et dettes en dollar américain non couvertes.

#### Autres provisions pour risques

Les autres provisions pour risques correspondent à :

- ◆ des provisions pour couvrir les risques :
  - sur les options d'achat de titres relatifs aux Plans de novembre 2013, novembre 2014 et novembre 2015 à maturité fin 2017, 2018 et 2019 pour 15 millions d'euros,
  - sur les attributions d'actions de performance relatives aux Plans de novembre 2013, novembre 2014 et novembre 2015 à maturité novembre 2016, 2017, 2018 et 2019 pour 91 millions d'euros,
  - sur les moins-values des actions à réméré relatives aux Plans de 2010 et 2011 à maturité 2017, 2018 et 2019 pour 15 millions d'euros ;
- ◆ des provisions pour risques et charges liées à l'intégration fiscale d'un montant de 106 millions d'euros ;
- ◆ de provisions diverses pour 55 millions d'euros.

#### Provision pour engagements de retraite et assimilés

##### Description et comptabilisation des engagements

Les engagements de Pernod Ricard SA 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 provision pour risques et charges au passif du bilan.

#### Détermination de l'engagement net à provisionner

L'obligation actuelle de Pernod Ricard SA 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) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie).

Au 30 juin 2016, le montant total des engagements s'élève à 109 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2016 est de 1,75 % et le taux d'actualisation est de 1,50 %.

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 ou lorsqu'il y a des modifications des hypothèses actuarielles long terme (par exemple : taux d'actualisation, taux d'évolution des salaires, etc.).

La Société, qui appliquait jusqu'au 30 juin 2013 le principe du « corridor », applique depuis l'exercice clos au 30 juin 2014, l'option prévue par la recommandation 2013-02, qui prévoit de comptabiliser la totalité des engagements de retraite.

**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 évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- ◆ la charge ou le produit correspondant aux écarts actuariels ;
- ◆ 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**

En milliers d'euros

Postes	Montant concernant les entreprises			
	Liées 30.06.2015	Avec lesquelles la Société a un lien de participation 30.06.2015	Liées 30.06.2016	Avec lesquelles la Société a un lien de participation 30.06.2016
<b>Participations</b>	<b>12 817 252</b>	<b>13 805</b>	<b>12 818 475</b>	<b>10 054</b>
<b>Créances rattachées à des participations</b>	<b>60 746</b>	-	<b>51 356</b>	-
Dont à un an au plus	11 787	-	4 253	-
Dont à plus d'un an	48 958	-	47 103	-
<b>Créances clients et comptes rattachés</b>	<b>44 837</b>	-	<b>139 704</b>	-
Dont à un an au plus	44 837	-	139 704	-
Dont à plus d'un an	-	-	-	-
<b>Autres créances</b>	<b>1 714 612</b>	-	<b>2 299 309</b>	-
Dont à un an au plus	474 344	-	47 437	-
Dont à plus d'un an	1 240 268	-	2 251 872	-
<b>Emprunts et dettes financières diverses</b>	-	-	-	-
À un an au plus	-	-	-	-
À plus de 1 an et 5 ans au plus	-	-	-	-
<b>Dettes fournisseurs et comptes rattachés</b>	<b>9 209</b>	-	<b>15 134</b>	-
À un an au plus	9 209	-	15 134	-
À plus de 1 an et 5 ans au plus	-	-	-	-
<b>Autres dettes</b>	<b>15 574</b>	-	<b>257 202</b>	-
À un an au plus	14 137	-	18 323	-
À plus de 1 an et 5 ans au plus	1 437	-	238 879	-
<b>Charges courantes d'exploitation</b>	<b>26 383</b>	-	<b>37 397</b>	-
Personnel extérieur Groupe	13 408	-	22 315	-
Autres frais gestion Groupe	12 975	-	15 082	-
<b>Produits courants d'exploitation</b>	<b>105 560</b>	-	<b>166 424</b>	-
Redevances Groupe	33 959	-	29 101	-
Produits de gestion Groupe	49	-	-	-
Transfert de charges Groupe	71 552	-	137 323	-
<b>Charges financières</b>	<b>20 793</b>	-	<b>5 315</b>	-
<b>Produits financiers</b>	<b>2 058 850</b>	<b>179</b>	<b>1 015 397</b>	<b>65</b>
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>234</b>	-	<b>1 968</b>	-

Il n'existe pas d'opération significative avec les parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

## Note 11 Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	Au 01.07.2015	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2016
Produits constatés d'avance <sup>(1)</sup>	8 642	-	(8 410)	232
Écart de conversion – Passif <sup>(2)</sup>	939 520	992 941	(939 520)	992 941
<b>TOTAL</b>	<b>948 162</b>	<b>992 941</b>	<b>(947 930)</b>	<b>993 173</b>

(1) Diminution liée à la fin des levées d'options d'achat des plans 2006, 2008, 2010 et 2011 de stock-options.

(2) L'écart de conversion – Passif de 993 millions d'euros au 30 juin 2016 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2016.

## Note 12 Produits à recevoir et charges à payer

### Produits à recevoir

En milliers d'euros	Montant
<b>Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan</b>	
Créances rattachées à des participations	8 026
Créances clients et comptes rattachés	1 087
Autres créances	3 497
Disponibilités	625 169
<b>TOTAL</b>	<b>637 779</b>

### Charges à payer

En milliers d'euros	Montant
<b>Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan</b>	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 916 003
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	39 459
Dettes fiscales et sociales	25 242
Autres dettes	238 879
<b>TOTAL</b>	<b>2 219 583</b>

## Note 13 Emprunts obligataires

	Montant (en milliers d'USD)	Montant (en milliers d'euros)	Date d'échéance	Intérêts courus (en milliers d'euros)	Taux	Total (en milliers d'euros)
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	27.09.2024	10 491	Fixe	660 491
Emprunt obligataire du 20.03.2014		850 000	22.06.2020	419	Fixe	850 419
Emprunt obligataire du 15.03.2011		1 000 000	15.03.2017	14 795	Fixe	1 014 795
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000	900 739	07.04.2021	12 028	Fixe	912 767
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000	1 351 108	15.01.2022	27 750	Fixe	1 378 858
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000	765 628	15.01.2017	10 424	Fixe	776 052
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000	765 628	15.01.2042	19 435	Fixe	785 063
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000	720 591	15.07.2022	14 135	Fixe	734 726
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	29.09.2023	7 095	Fixe	507 095
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000	181 048	26.01.2021	1 927	Variable	182 975
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	18.05.2026	764	Fixe	600 764
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000	540 443	08.06.2026	1 110	Fixe	541 553
<b>TOTAL</b>		<b>8 825 185</b>		<b>120 373</b>		<b>8 945 558</b>

Le 18 mars 2010, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 1 200 millions d'euros, portant intérêt au taux fixe de 4,875 %. Cet emprunt a été remboursé le 18 mars 2016.

Le 21 décembre 2010, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire pour 201 millions de dollars américains, portant intérêt à taux variable (LIBOR 3 mois + Marge). Cet emprunt a été remboursé le 21 décembre 2015.

Le 15 mars 2011, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 1 milliard d'euros, dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 9 mois (échéance 15 mars 2017) et portant intérêt au taux fixe de 5 %.

Le 7 avril 2011, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 1 milliard de dollars américains. Les caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 4 ans et 9 mois (échéance 7 avril 2021) et portant intérêt au taux fixe de 5,75 %.

Le 25 octobre 2011, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 1,5 milliard de dollars américains. Les caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 5 ans et demi (échéance 15 janvier 2022) et portant intérêt au taux fixe de 4,45 %.

Le 12 janvier 2012, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 2,5 milliards de dollars américains. Cette émission comporte trois tranches dont les caractéristiques sont les suivantes :

- ◆ 850 millions de dollars américains ayant une maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 6 mois (échéance 15 janvier 2017) et portant intérêt au taux fixe de 2,95 % ;
- ◆ 800 millions de dollars américains ayant une maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 6 ans (échéance 15 juillet 2022) et portant intérêt au taux fixe de 4,25 % ;

- ◆ 850 millions de dollars américains ayant une maturité résiduelle au 30 juin 2015 de 25 ans et demi (échéance 15 janvier 2042) et portant intérêt au taux fixe de 5,5 %.

Le 20 mars 2014, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 850 millions d'euros, dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 4 ans (échéance 22 juin 2020) et portant intérêt au taux fixe de 2 %.

Le 29 septembre 2014, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 650 millions d'euros, dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 8 ans et 3 mois (échéance 27 septembre 2024) et portant intérêt au taux fixe de 2,125 %.

Le 28 septembre 2015, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 500 millions d'euros, dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 7 ans et 3 mois (échéance 28 septembre 2023) et portant intérêt au taux fixe de 1,875 %.

Le 26 janvier 2016, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire pour 201 millions de dollars américains. Les caractéristiques de cet emprunt sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 4 ans et 7 mois (échéance 26 janvier 2021) et portant intérêt à taux variable (LIBOR 6 mois + Marge).

Le 17 mai 2016, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 600 millions d'euros, dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 9 ans et 11 mois (échéance 18 mai 2026) et portant intérêt au taux fixe de 1,50 %.

Le 8 juin 2016, Pernod Ricard SA a émis un emprunt obligataire de 600 millions de dollars américains, dont les caractéristiques sont les suivantes : maturité résiduelle au 30 juin 2016 de 10 ans (échéance 8 juin 2026) et portant intérêt au taux fixe de 3,250 %.

## Note 14 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

### Crédit syndiqué

Pernod Ricard SA a conclu, le 25 avril 2012, un nouveau Contrat de Crédit renouvelable multidevises d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de 5 ans. Le nouveau contrat a permis de refinancer en totalité le crédit syndiqué Vin&Sprit.

Le 23 octobre 2013, un avenant au crédit syndiqué a été signé impactant sa durée. Ainsi, la date de maturité (initialement le 2 avril 2017) est repoussée de 18 mois au 23 octobre 2018.

Au 30 juin 2016, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

## Note 15 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

En milliers d'euros	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôt	603 663	625 545	(21 882)
Contribution additionnelle	(14 847)		
Impôt avant intégration	-		
Impact net d'intégration fiscale	175 262		
<b>RÉSULTAT APRÈS IMPÔT</b>	<b>764 078</b>	<b>625 545</b>	<b>(21 882)</b>

La 2<sup>e</sup> Loi de Finances Rectificatives 2012 a instauré une contribution de 3 % sur les dividendes versés aux actionnaires, applicable aux montants distribués dont la mise en paiement intervenait après le 17 août 2012. Ainsi, la contribution au titre des dividendes accordés lors de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a été de 8 millions d'euros et celle liée

à l'acompte sur dividende accordé lors du Conseil d'Administration du 22 juin 2016 est de 7 millions d'euros.

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard s'élève à (824) millions d'euros, déficit en augmentation de 74 millions d'euros sur l'exercice.

## Note 16 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

### Nature des différences temporaires

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant d'impôt</b>
<b>ACCROISSEMENTS</b>	<b>NÉANT</b>
Organic et autres	158
Autres provisions pour risque	-
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	37 524
<b>ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT</b>	<b>37 682</b>

Le taux d'imposition retenu est le taux en vigueur en 2016, soit 34,43 %.

## Note 17 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 2 717 827 euros.

## Note 18 Produits

Les produits d'exploitation se sont élevés à 173 millions d'euros sur l'exercice 2015/16 contre 112 millions d'euros sur l'exercice 2014/15. Ils sont principalement composés de redevances pour 29 millions d'euros et de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 138 millions d'euros.

## Note 19 Charges et produits financiers

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant au 30.06.2016</b>
Produits financiers de participations	899 472
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-
Intérêts et produits assimilés	316 113
Reprises sur provisions et transferts de charges	288 871
Différences positives de change	15 480
Produits nets sur cessions de Valeurs Mobilières de Placement	-
<b>TOTAL PRODUITS FINANCIERS</b>	<b>1 519 936</b>

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant au 30.06.2016</b>
Dotations financières aux amortissements et provisions	(232 623)
Intérêts et charges assimilées	(546 509)
Différences négatives de change	(44 472)
Charges nettes sur cessions de Valeurs Mobilières de Placement	-
<b>TOTAL CHARGES FINANCIÈRES</b>	<b>(823 604)</b>

## Note 20 Charges et produits exceptionnels

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant au 30.06.2016</b>
Résultat net sur opérations de gestion	(43 273)
Résultat net sur opérations en capital	(2 970)
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	24 361
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(21 882)</b>

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2016 constitue une charge de (22) millions d'euros liée principalement à des reprises nettes de provisions pour risques et charges pour 24 millions d'euros et des autres charges non courantes pour (46) millions d'euros.

## Note 21 Engagements hors bilan

### Cautions accordées

#### Engagements donnés

<i>En milliers d'euros</i>	<b>Montant</b>
Cautions concernant les filiales	45 054
Locations autres	661
Loyers	15 859
<b>TOTAL</b>	<b>61 574</b>

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées, relatives :

- ◆ à des emprunts et des billets de trésorerie ;
- ◆ au crédit syndiqué, cependant le montant des emprunts contractés par les filiales du groupe Pernod Ricard et non remboursés au 30 juin 2016 est égal à 0.

#### Instruments dérivés

<b>Couverture chez Pernod Ricard SA</b>	<b>Nominal</b> <i>(en milliers d'USD)</i>	<b>Juste valeur au 30 juin 2016</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Nominal</b> <i>(en milliers d'euros)</i>	<b>Juste valeur au 30 juin 2016</b> <i>(en milliers d'euros)</i>
Swaps de taux	950 000	58 313	-	-
Swaps de change	3 700 000	636 552	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>4 650 000</b>	<b>694 865</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Les couvertures de taux servent à couvrir la dette externe ou interne à taux fixe de Pernod Ricard SA et se décomposent au 30 juin 2016 comme ci-dessous :

<b>Couverture de taux USD</b>	<b>Échéance</b>	<b>Assiette nette</b> <i>(en milliers d'USD)</i>
Swap de taux	avril 2018	350 000
Swap de taux	juillet 2022	600 000

La juste valeur au 30 juin 2016 des instruments financiers couvrant la dette fixe en dollar américain est de 58 millions d'euros.

<b>Couverture de taux EUR</b>	<b>Échéance</b>	<b>Assiette nette</b> <i>(en milliers d'euros)</i>
Swap de taux	-	-

Au 30 juin 2016, les instruments financiers couvrant la dette fixe en euro sont nuls.

Couverture de change	Échéance	Base (en milliers d'USD)
Swap de change	avril 2021	1 000 000
Swap de change	janvier 2022	1 500 000
Swap de change	décembre 2022	800 000
Swap de change	janvier 2017	400 000
<b>Swaps de change</b>		<b>3 700 000</b>
Actifs financiers		2 129 507
Passifs financiers		(5 896 991)
<b>TOTAL</b>		<b>(67 484)</b>

Des swaps de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (67) millions de dollars américains au 30 juin 2016.

La juste valeur des swaps de change à la clôture est de 637 millions d'euros.

### Autres

Pernod Ricard SA a garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales.

Pernod Ricard SA a, dans le cadre de la section 17, « Companies (amendment) Act, 1986 (Republic of Ireland) », garanti irrévocablement les

passifs, au titre de l'exercice 2015/16 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Ltd, Irish Distillers Ltd, Watercourse Distillery Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, Ind Coope Holding Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd.

Pernod Ricard SA garantit à Corby Distilleries Ltd le paiement de passifs qui lui seraient dus par les filiales du Groupe concernées par le contrat de représentation des marques du Groupe sur le territoire canadien signé le 29 septembre 2006.

Pernod Ricard SA a délivré au profit des Administrateurs de Goal Acquisitions (Holding) Limited une lettre de confort au terme de laquelle le Groupe s'engage à apporter son soutien financier afin de permettre à Goal Acquisitions (Holding) Limited d'honorer ses dettes courantes à court terme intra-Groupe.

## Note 22 Effectif moyen au 30 juin 2016

	Personnel salarié	Personnel intérimaire
	(tous motifs confondus)	
Cadres <sup>(1)</sup>	319	-
Agents de maîtrise et techniciens	49	8
Employés	5	-
<b>EFFECTIF MOYEN</b>	<b>373</b>	<b>8</b>
Contrats alternants	17	-

(1) Dont 117 salariés expatriés.

## Note 23 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2016

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 SA</b>										
<b>AGROS <sup>(1)</sup></b> Ul. Chalubinskiego 8 00-613 Varsovie (Pologne)	5 425	110 686	100	122 008	122 008	-	-	6	(371)	-
<b>House of Campbell Limited <sup>(2)</sup></b> 111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	10 496	78 784	100	40 538	40 538	-	-	-	1 794	-
<b>Geo G Sandeman Sons &amp; Co Ltd <sup>(3)</sup></b> 400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	2	391	30	9 180	5 025	-	-	1 271	239	36
<b>Pernod SA</b> 120, avenue du Maréchal-Foch, 94015 Créteil	40 000	140 055	100	94 941	94 941	-	-	416 929	1 387	19 324
<b>Pernod Ricard Asia SAS</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	4 512	91 385	100	42 457	42 457	-	-	-	600 370	550 000
<b>Pernod Ricard Central and South America SAS</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	52 198	14 538	100	131 040	123 860	-	-	-	(30 063)	-
<b>Pernod Ricard Europe Middle East Africa SAS</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	40 000	182 458	100	36 407	36 407	-	-	-	28 211	-
<b>Pernod Ricard North America SAS</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	39 398	147 559	100	126 735	126 735	-	-	-	(90)	-
<b>Pernod Ricard Finance SA</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	232 000	328 456	100	238 681	238 681	-	45 000	-	(26 516)	-
<b>Pernod Ricard Pacific Holdings <sup>(4)</sup></b> 167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	148 027	110 041	100	151 789	151 789	-	-	-	-	-
<b>Ricard SA</b> 4 et 6, rue Berthelot, 13014 Marseille	54 000	155 943	100	67 227	67 227	-	-	470 985	61 560	47 827
<b>Lina 3</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	819 730	14 349 293	100	11 690 953	11 690 953	-	-	-	459 693	200 000
<b>Lina 5</b> 12, place des États-Unis, 75116 Paris	30 640	691 136	100	30 631	30 631	-	-	-	500 082	-
<b>Yerevan Brandy Company <sup>(5)</sup></b> 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092, (République d'Arménie)	20	143	100	27 856	27 856	-	-	37	(1)	-
<b>TOTAL 1</b>				<b>12 810 443</b>	<b>12 799 108</b>	-	<b>45 000</b>			<b>817 187</b>
<b>Filiales :</b>										
Françaises				5 814	3 046	-	-	-	-	-
Étrangères				10 684	9 722	-	-	-	-	82 256
<b>Participations :</b>										
Françaises				931	278	-	-	-	-	29
Étrangères				660	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL 2</b>				<b>18 088</b>	<b>13 046</b>	-	-	-	-	<b>82 285</b>
<b>TOTAL 1 + 2</b>				<b>12 828 530</b>	<b>12 812 154</b>	-	<b>45 000</b>			<b>899 472</b>

(1) Les informations relatives aux comptes de AGROS sont au 30.06.2016.

(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2015.

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons &amp; Co Ltd sont au 31.12.2015.

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2015.

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 30.06.2015.

## Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2012	30.06.2013	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016
<b>Situation financière en fin d'exercice</b>					
Capital social	411 231 438	411 403 468	411 403 468	411 403 468	411 403 468
Nombre d'actions émises	265 310 605	265 421 592	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Nombre d'obligations convertibles ou échangeables en actions	-	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 16 janvier 2007 (jouissance 1 <sup>er</sup> juillet 2006)	-	-	-	-	-
Nombre d'actions créées suite à l'augmentation de capital du 14 mai 2009	-	-	-	-	-
Nombre d'actions gratuites attribuées le 18 novembre 2009 (jouissance 1 <sup>er</sup> juillet 2009)	-	-	-	-	-
<b>Résultat global des opérations effectuées</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes	994 247	1 457 195	699 007	72 349 685	137 322 737
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	(29 548 724)	(6 575 949)	343 291 521	1 564 703 879	547 695 859
Impôt sur les bénéfices	152 497 031	299 024 699	167 807 564	143 419 324	160 415 191
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	51 414 891	380 968 585	462 677 928	1 614 768 789	764 078 429
Montant des bénéfices distribués <sup>(1)</sup>	415 866 359	431 763 486	432 824 096	474 999 305	-
<b>Résultat des opérations réduit à une seule action</b>					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	0,46	1,1	1,93	6,44	2,67
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	0,19	1,44	1,74	6,08	2,88
Dividende versé à chaque action <sup>(1)</sup>	1,58	1,64	1,63	1,80	-
<b>Personnel</b>					
Nombre de salariés	198	327	349	362	373
Montant de la masse salariale	30 118 294	50 668 738	53 399 561	51 445 974	49 175 332
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	20 388 936	28 795 172	27 819 911	29 223 152	25 196 150

(1) Le montant des dividendes 2016 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 - Dividendes ayant trait à l'exercice du 1<sup>er</sup> juillet 2015 au 30 juin 2016.

## Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

En euros Exercice	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
2011/12	04.07.2012	0,72	-
	19.11.2012	0,86	1,58
2012/13	04.07.2013	0,79	-
	06.11.2013	0,85	1,64
2013/14	08.07.2014	0,82	-
	17.11.2014	0,82	1,64
2014/15	08.07.2015	0,82	-
	18.11.2015	0,98	1,80
2015/16	08.07.2016 <sup>(1)</sup>	0,90	-

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2015/16 a été versé le 8 juillet 2016. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2016.

## Inventaire des valeurs mobilières

En euros Valeurs françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
Lina 3	61 209 716	11 690 953 301
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod SA	2 580 000	94 940 750
Pernod Ricard Asia SAS	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America SAS	386 650	123 860 000
Pernod Ricard Europe Middle Africa SAS	1 000 000	36 407 284
Pernod Ricard Finance SA	29 000 000	238 680 987
Pernod Ricard North America SAS	4 377 500	126 734 557
Ricard SA	1 750 000	67 227 093
Sopebsa	232 000	769 769
Résidence de Cavalières	205 950	1 050 350
Lina 19	10 100	1 143 338
<b>SOUS-TOTAL</b>	<b>103 843 316</b>	<b>12 454 854 980</b>
Autres titres de sociétés françaises	16 816	360 105
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	25 705 455	356 937 573
<b>TOTAL VALEURS MOBILIÈRES AU 30.06.2016</b>	<b>129 565 587</b>	<b>12 812 152 658</b>

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

### EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2016

Aux 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 2016, 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 et informations spécifiques 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.

### I. OPINION SUR LES COMPTES ANNUELS

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel 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 vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

### II. 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 vous

informons que les appréciations auxquelles nous avons procédé ont porté sur le caractère approprié des principes comptables appliqués et sur le caractère raisonnable des estimations significatives retenues, notamment pour ce qui concerne :

- ◆ L'évaluation des titres de participation qui a été effectuée en conformité avec les méthodes comptables décrites dans la note 1.3 « 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 et avons apprécié les méthodes retenues par la Société ainsi que les 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.

### III. VÉRIFICATIONS ET INFORMATIONS SPÉCIFIQUES

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel 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.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Isabelle Sapet

Erwan Candau

DELOITTE & ASSOCIES

David Dupont-Noel

## *Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés*

### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE D'APPROBATION DES COMPTES DE L'EXERCICE CLOS LE 30 JUIN 2016**

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société, des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. 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.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

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 la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

### **Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale**

#### **■ Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé**

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

#### **■ Conventions et engagements autorisés depuis la clôture**

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'Administration.

#### **1. Renouvellement d'engagements autorisés au bénéfice de M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**

Votre Conseil d'Administration, réuni le 31 août 2016, a autorisé le renouvellement des engagements pris en faveur de M. Alexandre Ricard en sa qualité de Président - Directeur Général de la société Pernod Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de

Dirigeant Mandataire Social, ces engagements ayant déjà été approuvés par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 :

#### **1. Clause de non concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération** (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Conformément au Code AFEP-MEDEF, une stipulation autorise le Conseil d'Administration à renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant.

#### **2. Clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération** (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration) :

a. L'indemnité liée à la Clause de départ contraint serait versée, sous réserve de la satisfaction de conditions de performance, en cas de départ contraint lié à un changement de contrôle ou de stratégie du Groupe. Conformément au Code AFEP-MEDEF, aucune indemnité ne sera versée dans le cadre d'un départ (i) pour non renouvellement de mandat, (ii) à l'initiative du dirigeant, (iii) s'il change de fonctions au sein du Groupe ou (iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

b. L'indemnité liée à la Clause de départ contraint est soumise aux 3 critères de performance suivants :

- Critère n°1 - Taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible ;
- Critère n°2 - Taux de croissance du Résultat Opérationnel Courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du Résultat Opérationnel Courant annuel comparé au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre) ;
- Critère n°3 - Taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).

c. Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçue au titre de la Clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- 1) si les 3 critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération <sup>(1)</sup> ;
- 2) si 2 des 3 critères sont satisfaits : perception de 8 mois de rémunération <sup>(1)</sup> ;
- 3) si 1 des 3 critères est satisfait : perception de 4 mois de rémunération <sup>(1)</sup> ;
- 4) si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant maximal global d'indemnité au titre de la Clause de non concurrence (indemnité de 12 mois de rémunération <sup>(1)</sup>) et au titre de la Clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération <sup>(1)</sup>) (total des 2) ne pourra excéder 24 mois de rémunération <sup>(1)</sup>.

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration a considéré que ces engagements, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016 et à la date du présent rapport, permettent, d'une part, de protéger la Société en cas de départ du Dirigeant Mandataire Social en restreignant sa liberté d'exercer des fonctions chez un concurrent (clause de non concurrence) et, d'autre part, de protéger le Dirigeant Mandataire Social en prévoyant le paiement d'une indemnité, sous conditions de performance, en cas de départ non volontaire (clause de départ contraint).

### 3. Bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société, dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés cadres à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.

Le Conseil d'Administration a considéré que le bénéfice de ces régimes constitue des éléments d'avantages sociaux octroyés dans le cadre de la politique globale de rémunération et d'avantages sociaux du Dirigeant Mandataire Social, ce dernier n'ayant plus de contrat de travail avec la Société en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

## 2. Suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

Votre Conseil d'Administration réuni le 31 août 2016, sur recommandation du Comité des Rémunérations, a décidé de supprimer le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies à compter du renouvellement du mandat de Dirigeant Mandataire Social de M. Alexandre Ricard, qui sera soumis au Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 juin 2016.

Cet engagement avait été approuvé par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015.

Votre Conseil d'Administration a considéré qu'il était dans l'intérêt de la société de mettre fin à cet engagement, face à la charge élevée du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale) et à sa perte d'efficacité.

## Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale

### ■ Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

## 1. Contrat de crédit « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement »

Le Conseil d'Administration du 25 avril 2012 a autorisé la conclusion d'un contrat de crédit en langue anglaise intitulé « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement » avec, notamment, BNP Paribas, J.P. Morgan Limited en qualité d'arrangeurs mandatés (*Mandated Lead Arrangers*) et teneurs de livres (*Bookrunners*), BNP Paribas et JP Morgan Chase Bank, N. A. en qualité de prêteurs initiaux (*Original Lenders*), aux termes duquel les prêteurs mettent à disposition de la Société, de Pernod Ricard Finance et des autres sociétés du Groupe parties à ce contrat, une ligne de crédit renouvelable d'un montant maximum en principal de 2 500 000 000 euros.

La Société s'est engagée à garantir, en tant que caution solidaire, sous certaines conditions, le respect des obligations de paiement des autres sociétés du Groupe emprunteuses.

Le contrat de crédit a été conclu en date du 25 avril 2012.

Le Conseil d'Administration du 23 octobre 2013 a autorisé la conclusion d'un avenant au contrat de crédit à l'effet, notamment, de diminuer la marge du contrat et d'étendre sa maturité.

Au 30 juin 2016, aucun montant n'est tiré par Pernod Ricard dans le cadre de ce contrat. Le montant de la commission de non utilisation du crédit syndiqué s'est élevé à 6 247 041 euros pour l'exercice clos le 30 juin 2016.

Dans le cadre de la garantie accordée par Pernod Ricard à certaines de ses filiales au titre du contrat de crédit, Pernod Ricard facture aux sociétés du Groupe utilisant leur droit de tirage une commission de garantie correspondant aux conditions de marché ; ce montant étant susceptible de varier en fonction des conditions de marché. Ainsi, dans les comptes arrêtés au 30 juin 2016, Pernod Ricard a facturé 358 127 euros à Pernod Ricard Finance.

Ce contrat de crédit permet à Pernod Ricard, Pernod Ricard Finance et au Groupe de disposer d'une ligne de crédit renouvelable multidevises pour leurs besoins de financement.

*Mandataire social concerné* : Monsieur Wolfgang Colberg est membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (partie au contrat de crédit).

## 2. Prêt par Pernod Ricard à Havana Club Holding (HCH) dans le cadre de la restructuration de HCH

Dans le cadre de la restructuration financière de HCH, le Conseil d'Administration du 20 octobre 2010 a donné son autorisation pour que Pernod Ricard consente à HCH un prêt pour un montant maximum de 50 à 60 millions de dollars US. Un prêt d'un montant identique serait également consenti par les partenaires cubains à HCH.

Il est précisé que le montant final du prêt s'est élevé à 53 839 374 dollars US.

Les montants d'intérêts facturés par Pernod Ricard à HCH au titre de ce prêt se sont élevés à 7 047 947 dollars US, soit l'équivalent de 6 373 934 euros, pour l'exercice clos le 30 juin 2016.

Ce contrat de prêt permet à HCH de disposer des moyens nécessaires à ses besoins de financement.

*Mandataire social concerné* : M. Alexandre Ricard, également Administrateur de HCH.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Isabelle SAPET

Erwan CANDAU

DELOITTE & ASSOCIES

David DUPONT-NOEL



# 7

## *Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) du 17 novembre 2016*

<b>ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 NOVEMBRE 2016</b>	<b>216</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'AUTORISATION D'ATTRIBUTION GRATUITE D'ACTIONS, EXISTANTES OU À ÉMETTRE, AU PROFIT DE CERTAINS MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF ET DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL</b>	<b>231</b>
Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	216		
Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	216		
<b>PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 NOVEMBRE 2016</b>	<b>217</b>	<b>RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D'ACTIONS OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE</b>	<b>232</b>
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	217		
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	222		
<b>PROJETS DE RÉOLUTIONS</b>	<b>224</b>		
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	224		
Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	228		

## *Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016*

### **ORDRE DU JOUR DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE**

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2016 ;
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2016 ;
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2016 et fixation du dividende ;
4. Approbation des conventions et engagements réglementés visés par les articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
5. Approbation des engagements réglementés visés par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Alexandre Ricard ;
6. Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur ;
7. Renouvellement du mandat de Monsieur Pierre Pringuet en qualité d'Administrateur ;
8. Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur ;
9. Renouvellement du mandat de Monsieur Wolfgang Colberg en qualité d'Administrateur ;
10. Ratification de la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur ;
11. Nomination du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire ;
12. Nomination du cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant ;
13. Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration ;
14. Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ;
15. 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**

16. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,035 % du capital social, sous condition de présence, en compensation partielle de la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies par certains membres du Comité Exécutif et le Dirigeant Mandataire Social de la Société ;
17. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers ;
18. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

## Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

#### Approbation des comptes annuels et affectation du résultat (1<sup>re</sup> à 3<sup>e</sup> résolution)

La **1<sup>re</sup> résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2015/16, qui se traduisent par un bénéfice net de 764 078 429,13 euros.

Par le vote de la **2<sup>e</sup> résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2015/16.

La **3<sup>e</sup> résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2015/16 à 1,88 euro par action. Un acompte sur dividende de 0,90 euro par action ayant été versé le 8 juillet 2016, le solde, soit 0,98 euro par action, serait détaché le 28 novembre 2016 et mis en paiement le 30 novembre 2016.

#### Approbation des conventions et engagements réglementés (4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> résolutions)

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la **4<sup>e</sup> résolution**, les conventions et engagements réglementés qui se sont poursuivis au cours de l'exercice 2015/16, tels que présentés dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans la Partie 6 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document de référence). Il s'agit principalement de conventions et engagements intervenus dans le cadre d'opérations de financement entre la Société et des sociétés ou filiales ayant des Administrateurs ou Dirigeants communs.

Par le vote de la **5<sup>e</sup> résolution**, nous vous proposons d'approuver le renouvellement des engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, sous réserve du renouvellement par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 de son mandat de Dirigeant Mandataire Social, concernant une clause de non-concurrence assortie d'une indemnité, une clause de départ contraint soumise à des conditions de performance et des régimes collectifs de prévoyance et frais de santé tels qu'applicables au sein de la Société (le détail de ces éléments figure dans les tableaux « *Say on Pay* » ci-après). Par ailleurs, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies à compter du renouvellement du mandat de Dirigeant Mandataire Social de M. Alexandre Ricard.

#### Composition du Conseil : Renouvellement d'Administrateurs/Ratification de la cooptation d'un Administrateur (6<sup>e</sup> à 10<sup>e</sup> résolution)

Les renseignements concernant les Administrateurs dont la ratification ou le renouvellement sont proposés figurent dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du document de référence.

Nous vous proposons, par le vote de la **6<sup>e</sup> résolution**, de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard qui arrive à échéance. Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Pierre Pringuet arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **7<sup>e</sup> résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **8<sup>e</sup> résolution**, le mandat d'Administrateur de Monsieur César Giron arrivant à échéance, nous vous proposons de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Wolfgang Colberg arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **9<sup>e</sup> résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Enfin, nous vous proposons, par le vote de la **10<sup>e</sup> résolution**, de ratifier la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur, décidée lors du Conseil d'Administration du 20 juillet 2016 sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, en remplacement de Monsieur Laurent Burelle qui a dû démissionner de son mandat d'Administrateur et de membre du Comité stratégique de la Société pour se conformer aux nouvelles dispositions de la loi dite « Macron » relatives au cumul de mandats des Dirigeants Mandataires Sociaux. Le mandat de Madame Anne Lange serait conféré pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Laurent Burelle, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont examiné la situation de cette candidature et ont apprécié notamment que Madame Anne Lange pourra faire bénéficier le Conseil d'Administration et le Comité stratégique de ses compétences et de son expertise dans les domaines de l'innovation et du digital qui représentent deux enjeux majeurs pour le Groupe. Ils ont en outre apprécié que Madame Anne Lange satisfaisait pleinement aux critères d'indépendance du Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait six membres indépendants (soit 50 %) et cinq femmes (soit 42 %) <sup>(1)</sup> en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

### **Nomination du Cabinet KPMG SA et du Cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité respectivement de nouveaux Commissaires aux Comptes titulaire et suppléant en remplacement du Cabinet Mazars et de la société CBA dont les mandats, arrivant à échéance à la présente Assemblée Générale, ne seront pas renouvelés (11<sup>e</sup> et 12<sup>e</sup> résolutions)**

Par le vote de la **11<sup>e</sup> résolution**, nous vous proposons, sur recommandation du Comité d'audit, de nommer le cabinet KPMG SA dont le siège social est situé Tour Eqho, 2, avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire, en remplacement du Cabinet Mazars, dont le mandat qui arrive à échéance à la présente Assemblée Générale ne sera pas renouvelé. Le mandat du cabinet KPMG SA serait conféré pour la durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **12<sup>e</sup> résolution**, nous vous proposons, sur recommandation du Comité d'audit, de nommer le cabinet SALUSTRO REYDEL dont le siège social est situé Tour Eqho, 2, avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant, en remplacement de la société CBA, dont le mandat qui arrive à échéance à la présente Assemblée Générale ne sera pas renouvelé. Le mandat du cabinet SALUSTRO REYDEL serait conféré pour la durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### **Jetons de présence (13<sup>e</sup> résolution)**

La **13<sup>e</sup> résolution** a pour objet de fixer le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration. Il est proposé de fixer l'enveloppe globale des jetons de présence à allouer au Conseil d'Administration à 970 000 euros pour l'exercice 2016/17, soit une augmentation d'environ 2 % par rapport à l'exercice précédent, pour notamment prendre en compte la nomination d'un membre supplémentaire au sein du Comité des rémunérations et l'arrivée d'Administrateurs non-résidents en France bénéficiant d'une prime d'éloignement.

### **Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société (14<sup>e</sup> résolution)**

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2015 (article 24.3), Code auquel la Société se réfère en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, sont soumis à l'avis des actionnaires les éléments suivants de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos au Dirigeant Mandataire Social de la Société :

- ◆ la part fixe ;
- ◆ la part variable annuelle et, le cas échéant, la partie variable pluriannuelle avec les objectifs contribuant à la détermination de cette part variable ;
- ◆ les rémunérations exceptionnelles ;
- ◆ les options d'actions, les actions de performance et tout autre élément de rémunération de long terme ;
- ◆ les indemnités liées à la prise ou à la cessation des fonctions ;
- ◆ le régime de retraite supplémentaire ;
- ◆ les jetons de présence ;
- ◆ les avantages de toute nature.

Par le vote de la **14<sup>e</sup> résolution**, il vous est proposé d'émettre un **avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général** de la Société.

(1) Conformément au Code AFEP-MEDEF, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'Administration ni la proportion de femmes.

## Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	950 000 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Lors de sa réunion du 26 août 2015, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et après validation par le Comité d'audit des éléments financiers, a décidé de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Alexandre Ricard à 950 000 € au titre de l'exercice 2015/16.</li> </ul>
Rémunération variable	913 900 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Au cours de la réunion du 31 août 2016, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et après validation par le Comité d'audit des éléments financiers, a évalué le montant de la rémunération variable de M. Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2015/16.</li> <li>◆ Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 26 août 2015, et des réalisations constatées au 30 juin 2016, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 68,60 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 80 %, se décomposant comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation du budget de Résultat Opérationnel Courant (cible 30 %) : 25,80 %,</li> <li>- réalisation du budget de Résultat Net Courant part du Groupe (cible 20 %) : 18,80 %,</li> <li>- désendettement (ratio dette nette/EBITDA) (cible 30 %) : 24 %,</li> </ul> </li> <li>- au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 27,60 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 30 %, se décomposant comme suit : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrouver la croissance de la « top line » (cible 6 %) : 5,1 %,</li> <li>- USA : revitaliser le marché et réussir la mise en place de la nouvelle organisation (cible 6 %) : 6 %,</li> <li>- Chine : continuer l'adaptation vers un marché « normalisé » (cible 6 %) : 4,5 %,</li> <li>- Contenir l'augmentation des frais de structure sous l'enveloppe budgétaire (cible 6 %) : 6 %,</li> <li>- Développer les Talents (cible 6 %) : 6 %.</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>◆ En conséquence, le montant total de la rémunération variable au titre de l'exercice 2015/16 de M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 913 900 euros, soit 96,20 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2015/16, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2014/15 et 2013/14, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 105,55 % et 55,40 % de sa rémunération annuelle fixe.</li> </ul>
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.</li> </ul>
Jetons de présence	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ En tant que Dirigeant Mandataire Social, M. Alexandre Ricard ne perçoit pas de jetons de présence.</li> </ul>
Rémunération exceptionnelle	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.</li> </ul>

N/A : non applicable.

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	332 028 € (valeur globale IFRS des <i>stock-options</i> avec condition de performance externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Au cours de l'exercice 2015/16, le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à M. Alexandre Ricard :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>20 700 <i>stock-options</i></b> (soit environ 0,0078 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe ci-après. Le nombre d'options qui pourront être exercées sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (trois ans), conformément à ce qui suit :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- en dessous de la médiane (8<sup>e</sup> à 13<sup>e</sup> position), aucune option ne sera exerçable,</li> <li>- si à la médiane (7<sup>e</sup> position), 66 % des options seront exerçables,</li> <li>- si en 6<sup>e</sup>, 5<sup>e</sup>, 4<sup>e</sup> position, 83 % des options seront exerçables, et</li> <li>- si en 3<sup>e</sup>, 2<sup>e</sup> ou 1<sup>re</sup> position, 100 % des options seront exerçables.</li> </ul> </li> <li>- À la date d'attribution, le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des douze sociétés suivantes : Diageo, Brown Forman, Rémy Cointreau, Campari, Constellation Brands, AB InBev, SAB Miller plc, Heineken, Carlsberg, Coca-Cola, PepsiCo et Danone.</li> <li>- La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées. Le Conseil d'Administration pourra notamment, par une décision dûment motivée et sur avis du Comité des rémunérations, exclure ou ajouter un nouveau membre au sein du Panel notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité d'un ou de plusieurs membres du Panel, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.</li> <li>- La période d'acquisition des options est de quatre ans suivie d'une période d'exercice de quatre ans également.</li> </ul> </li> </ul>
	297 720 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec condition de performance interne)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>3 000 actions de performance</b> (soit environ 0,0011 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance interne ci-après. Le nombre d'actions de performance définitivement transférées sera déterminé en fonction des ratios d'atteinte de Résultat Opérationnel Courant du Groupe, retraité des effets de périmètre et de change, réalisé par rapport au montant de Résultat Opérationnel Courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs (2015/16, 2016/17 et 2017/18).                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'actions de performance est déterminé selon les modalités suivantes :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance n'est acquise,</li> <li>- si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises est déterminé par application du pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 %, et</li> <li>- si la moyenne d'atteinte est supérieure ou égale à 1 : 100 % des actions de performance pourront être acquises.</li> </ul> </li> <li>- La période d'acquisition des actions de performance est de quatre ans, sans période de conservation.</li> </ul> </li> </ul>
	295 570 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>5 500 actions de performance</b> (soit environ 0,0019 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance interne et externe rappelées ci-après. Le nombre d'actions de performance ultimement acquis sera déterminé par application de deux conditions de performance interne puis externe, identiques à celles mentionnées ci-dessus :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- dans un premier temps : application de la condition de performance interne déterminée en fonction des ratios d'atteinte de Résultat Opérationnel Courant du Groupe réalisé par rapport au montant de Résultat Opérationnel Courant du Groupe budgétisé au cours de trois exercices consécutifs. Le nombre d'actions ainsi confirmé après application de la condition de performance interne sera ensuite soumis à la condition de performance externe.</li> <li>- dans un second temps : application de la condition de performance externe déterminée par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale du Panel sur la période du 6 novembre 2015 au 6 novembre 2018 inclus (trois ans) (cf. condition de performance applicable aux <i>stock-options</i>).</li> <li>- La période d'acquisition des actions de performance est de quatre ans, sans période de conservation.</li> </ul> </li> <li>◆ M. Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle des autres bénéficiaires des plans d'attribution.</li> <li>◆ Il est rappelé que les Dirigeants Mandataires Sociaux sont astreints à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de <i>stock-options</i> et du transfert effectif d'actions de performance (cf. paragraphe 4 « Politique d'attribution de <i>stock-options</i> et d'actions de performance au Dirigeant Mandataire Social » de la Partie 4 « Rapport de Gestion »).</li> </ul>

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général bénéficie :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– d'une clause de non-concurrence d'une durée d'un an (indemnité de 12 mois de rémunération : dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration). La conclusion de cette clause de non-concurrence a pour objet de restreindre la liberté du Dirigeant Mandataire Social d'exercer des fonctions chez un concurrent. Il s'agit d'un dispositif de protection de l'entreprise. Conformément au Code AFEP-MEDEF, une stipulation autorise le Conseil d'Administration à renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant ;</li> <li>– d'une clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération : dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration) sous conditions de performance. En conformité avec le Code AFEP-MEDEF, cette indemnité serait versée en cas de changement de contrôle ou de stratégie du Groupe, mais pas en cas de i) non-renouvellement de mandat, ii) de départ à l'initiative du Dirigeant, iii) de changement de fonctions au sein du Groupe ou iv) s'il peut faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.</li> </ul> </li> <li>◆ L'indemnité liée à la clause de départ contraint est soumise aux 3 critères de performance suivants :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– critère n° 1 : taux de bonus annuels atteints sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des bonus perçus sur l'intégralité de la durée du ou des mandats n'est pas inférieure à 90 % de la rémunération variable cible ;</li> <li>– critère n° 2 : taux de croissance du Résultat Opérationnel Courant sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne d'atteinte de la croissance du Résultat Opérationnel Courant annuel, comparée au budget de chaque année sur la durée du ou des mandats, est supérieure à 95 % (retraité des effets de change et de périmètre) ;</li> <li>– critère n° 3 : taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si le taux de croissance moyen du Chiffre d'Affaires sur la durée du ou des mandats est supérieur ou égal à 3 % (retraité des effets de change et de périmètre).</li> </ul> </li> <li>◆ Le montant de l'indemnité susceptible d'être perçu au titre de la clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération* ;</li> <li>– si deux des trois critères sont satisfaits : perception de 8 mois de rémunération* ;</li> <li>– si un des trois critères est satisfait : perception de 4 mois de rémunération* ;</li> <li>– si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>* Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Conformément au Code AFEP-MEDEF, le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des 2) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (fixe et variable).</li> <li>◆ En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5<sup>e</sup> résolution).</li> <li>◆ Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution) d'approuver le renouvellement de ces engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale.</li> </ul>
Régime de retraite supplémentaire	Aucun versement	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ M. Alexandre Ricard bénéficie du régime de retraite supplémentaire à prestations définies en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.</li> <li>◆ Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé lors de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5<sup>e</sup> résolution).</li> <li>◆ À titre d'illustration, si le calcul était opéré sur la base de la rémunération (fixe et variable) due au titre des 3 derniers exercices à M. Alexandre Ricard, la rente annuelle servie par ce régime représenterait environ 12 % de cette rémunération.</li> <li>◆ Par ailleurs, le Conseil d'Administration du 31 août 2016, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies à compter du renouvellement du mandat de Dirigeant Mandataire Social de M. Alexandre Ricard qui sera soumis au Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.</li> </ul>

**Éléments de rémunération**

**Montants Commentaires**

Régimes collectifs de  
 prévoyance et de frais de  
 santé

- ◆ M. Alexandre Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération.
- ◆ Conformément à la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 (5<sup>e</sup> résolution).
- ◆ Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5<sup>e</sup> résolution) d'approuver le renouvellement de ces engagements réglementés pris en faveur de Monsieur Alexandre Ricard, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale.

Avantages de toute nature

3 260 €

- ◆ M. Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

À titre d'information, la politique générale de rémunération du Dirigeant Mandataire Social de la Société figure dans la Partie 4 « Rapport de Gestion », paragraphe « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social » du document de référence.

**Rachat d'actions (15<sup>e</sup> résolution)**

L'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les titres de la Société. Les opérations réalisées dans le cadre de cette autorisation sont décrites dans la Partie 8 « Informations sur la Société et le capital » du document de référence. Cette autorisation arrivant à échéance le 5 mai 2017, nous vous proposons, dans la **15<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 150 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**, en vue notamment de :

- ◆ leur attribution ou leur cession aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe (notamment attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites et/ou de performance) ou dans le cadre d'opérations de couverture des engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire consentis aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe ;
- ◆ 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 ;
- ◆ leur annulation ;
- ◆ l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

Ces opérations pourront être réalisées aux périodes que le Conseil d'Administration appréciera. Toutefois, en période d'offre publique, les rachats ne pourront être réalisés que sous réserve qu'ils :

- ◆ permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;
- ◆ soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ;
- ◆ ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et

◆ s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants :

- la remise d'actions aux bénéficiaires de *stock-options* et d'actions gratuites et/ou de performance,
- la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire,
- la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital), ou
- la remise d'actions aux porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital.

**RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA  
 COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE  
 GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE**

**Autorisation à donner au Conseil  
 d'Administration à l'effet de procéder  
 à l'attribution gratuite d'actions en  
 compensation partielle de la perte du bénéfice  
 du régime de retraite supplémentaire à  
 prestations définies par certains membres du  
 Comité Exécutif et le Dirigeant Mandataire  
 Social de la Société (16<sup>e</sup> résolution)**

La **16<sup>e</sup> résolution** concerne l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,035 % du capital social, sous condition de présence, en compensation partielle de la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies par certains membres du Comité Exécutif et le Dirigeant Mandataire Social de la Société.

Face à la charge devenue extrêmement élevée du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale) et sa perte d'efficacité, le Conseil d'Administration du 31 août 2016, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer le bénéfice de ce régime à certains membres du Comité Exécutif et au Dirigeant Mandataire Social de la Société, à compter du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social qui sera soumis au Conseil d'Administration devant se tenir à l'issue de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016.

En contrepartie et afin de tenir compte du fait que ces bénéficiaires devront désormais faire leur affaire personnelle de la constitution de leur retraite supplémentaire, le Conseil d'Administration a décidé de compenser la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies.

Dans un souci d'alignement de l'intérêt des bénéficiaires avec celui des actionnaires, il est proposé qu'une partie de cette compensation soit réalisée par le biais d'une attribution exceptionnelle et gratuite d'actions.

Compte tenu du caractère compensatoire de cette attribution exceptionnelle, l'acquisition définitive des actions ne sera pas soumise à une condition de performance. En revanche, elle sera soumise à une condition de présence appréciée à l'issue d'une période d'un an pour un tiers des actions, de deux ans pour un tiers des actions et de trois ans pour un tiers des actions. À l'issue de la période d'acquisition, les actions seront soumises à une période de conservation de deux ans minimum.

La 16<sup>e</sup> résolution a, en conséquence, pour objet d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder à cette attribution exceptionnelle et gratuite d'actions de la Société, sous condition de présence, à certains membres du Comité Exécutif et au Dirigeant Mandataire Social de la Société.

Cette autorisation serait consentie pour **24 mois** à compter de la date de l'Assemblée Générale. Elle pourrait donner lieu durant cette période à **l'attribution d'actions représentant au maximum 0,035 % du capital social** de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration, ce nombre **s'imputant sur le plafond global** d'attribution gratuite d'actions de performance fixé à **1,5 %** du capital social de la Société, adopté par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution.

En outre, le nombre **d'actions attribuées au Dirigeant Mandataire Social** de la Société **ne pourra pas excéder 0,02 % du capital social** de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution, montant qui **s'imputera sur le plafond total de 0,035 %** du capital social de la Société susmentionné et **sur le sous-plafond** d'attribution gratuite d'actions de performance aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société fixé à **0,06 % du capital social**, adopté par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution.

### Délégation de compétence à l'effet de procéder à l'augmentation du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise (17<sup>e</sup> résolution)

L'Assemblée Générale ayant à se prononcer sur des délégations de compétence à donner au Conseil d'Administration pouvant impliquer des augmentations futures du capital social (16<sup>e</sup> résolution), nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir, par le vote de la **17<sup>e</sup> résolution**, 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 l'issue de la présente Assemblée Générale, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée 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 avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers. Ce montant nominal maximal **s'imputerait sur le plafond d'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription** fixé par la 17<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ainsi que sur le **montant du plafond global d'augmentation de capital** fixé par la 16<sup>e</sup> résolution de cette même Assemblée Générale.

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 Pernod Ricard sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris lors des vingt 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 une durée de **26 mois** à compter de la date de la présente Assemblée Générale et priverait d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 dans sa 24<sup>e</sup> résolution.

### Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales (18<sup>e</sup> résolution)

Par le vote de la **18<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.

## Projets de résolutions

### RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Les **1<sup>er</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> résolutions** concernent l'exercice 2015/16 et visent à approuver les comptes sociaux et consolidés de Pernod Ricard, à approuver l'affectation du résultat ainsi que la distribution d'un **dividende de 1,88 euro par action**, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 0,90 euro a été versé le 8 juillet 2016.

#### Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2016)

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 2016, 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 2016, 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 764 078 429,13 euros.

L'Assemblée Générale prend acte du rapport du Président du Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil ainsi que sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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 au 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'est élevé à 244 516 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt futur supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 84 187 euros.

#### Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2016)

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 2016 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 2016 et fixation du dividende)

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 2016 fait apparaître un bénéfice net de 764 078 429,13 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	764 078 429,13 €
Affectation à la réserve légale	- <sup>(1)</sup>
Solde	764 078 429,13 €
Report à nouveau antérieur	1 624 033 675,00 €
Bénéfice distribuable	2 388 112 104,13 €
Dividende distribué	498 992 592,96 €
Solde affecté en report à nouveau	1 889 119 511,17 €

(1) Le montant de la réserve légale ayant atteint le seuil de 10 % du capital social.

Il est précisé qu'en cas de variation du nombre d'actions ouvrant droit à dividende par rapport aux 265 421 592 actions composant le capital social au 30 juin 2016, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte de report à nouveau serait déterminé sur la base du dividende effectivement mis en paiement.

Il sera distribué à chacune des actions de la Société un dividende de 1,88 euro.

Un premier acompte sur dividende de 0,90 euro par action ayant été versé le 8 juillet 2016, le solde, soit 0,98 euro par action, serait détaché le 28 novembre 2016 et mis en paiement le 30 novembre 2016.

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 détachement du coupon sera affecté au compte « Report à nouveau ».

Le montant distribué de 1,88 euro par action sera éligible à l'abattement 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 5 755 264 415,18 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2012/13	2013/14	2014/15
Nombre d'actions	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Dividende par action (en euro)	1,64 <sup>(1)</sup>	1,64 <sup>(1)</sup>	1,80 <sup>(1)</sup>

(1) Montants éligibles à l'abattement de 40 % bénéficiant aux personnes physiques fiscalement domiciliées en France, prévu à l'article 158,3-2° du Code général des impôts.

La **4<sup>e</sup> résolution** a pour objet l'approbation des conventions et engagements « réglementés » qui ont été préalablement autorisés par le Conseil d'Administration de Pernod Ricard. Aucune convention ni engagement nouveau ne sont intervenus au cours de l'exercice 2015/16.

La **5<sup>e</sup> résolution** a pour objet l'approbation du renouvellement des conventions et engagements réglementés relatifs à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général. Sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration, M. Alexandre Ricard continuera à bénéficier d'une clause de non-concurrence assortie d'une indemnité, d'une clause de départ contraint soumise à des conditions de performance et du bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société. Par ailleurs, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de supprimer le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies à compter du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social.

### Quatrième résolution

*(Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants 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 et engagements visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions et engagements qui y sont visés.

### Cinquième résolution

*(Approbation des engagements réglementés visés à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce relatifs à Monsieur Alexandre Ricard)*

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 et engagements visés aux articles L. 225-38 et L. 225-42-1 du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve, sous réserve du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social par le Conseil d'Administration, les engagements qui y sont énoncés, pris au bénéfice de Monsieur Alexandre Ricard sous forme d'une clause de non-concurrence assortie d'une indemnité, d'une clause de départ contraint soumise à des conditions de performance et du bénéfice des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société, dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle il est assimilé pour la fixation des avantages sociaux et autres éléments accessoires de sa rémunération. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de retirer à M. Alexandre Ricard le bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies à compter du renouvellement de son mandat de Dirigeant Mandataire Social.

Les **résolutions 6 à 10** concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler les mandats d'Administrateur de MM. Alexandre Ricard, Pierre Pringuet, César Giron et Wolfgang Colberg et de ratifier la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur décidée par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2016, en remplacement de Monsieur Laurent Burelle qui a dû démissionner de son mandat d'Administrateur et de membre du Comité stratégique de la Société pour se conformer aux nouvelles dispositions de la loi dite « Macron » relatives au cumul de mandats des Dirigeants Mandataires Sociaux.

### Sixième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur)*

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, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Septième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Pierre Pringuet en qualité d'Administrateur)*

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, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Pierre Pringuet.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Huitième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur)*

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, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur César Giron.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Neuvième résolution

*(Renouvellement du mandat de Monsieur Wolfgang Colberg en qualité d'Administrateur)*

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, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Wolfgang Colberg.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2020 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Dixième résolution

*(Ratification de la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur)*

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, décide de ratifier la cooptation de Madame Anne Lange en qualité d'Administrateur, faite le 20 juillet 2016 par le Conseil d'Administration, en remplacement de Monsieur Laurent Burelle, Administrateur démissionnaire.

Ce mandat est conféré pour la durée restant à courir du mandat de Monsieur Laurent Burelle, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2017 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Les **11<sup>e</sup>** et **12<sup>e</sup>** résolutions ont pour objet de nommer le cabinet KPMG SA et le cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité respectivement de nouveaux Commissaires aux Comptes titulaire et suppléant en remplacement du Cabinet Mazars et de la société CBA dont les mandats arrivent à échéance à la présente Assemblée Générale.

### Onzième résolution

*(Nomination du cabinet KPMG SA en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris acte de l'arrivée à échéance à la présente Assemblée Générale du mandat de Commissaire aux Comptes titulaire du Cabinet Mazars, décide de ne pas renouveler ce mandat et de nommer le cabinet KPMG SA dont le siège social est situé Tour Eqho, 2, avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense cedex en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire en remplacement du Cabinet Mazars.

Le mandat du cabinet KPMG SA est conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

### Douzième résolution

*(Nomination du cabinet SALUSTRO REYDEL en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après avoir pris acte de l'arrivée à échéance à la présente Assemblée Générale du mandat de Commissaire aux Comptes suppléant de la société CBA, décide de ne pas renouveler ce mandat et de nommer le cabinet SALUSTRO REYDEL dont le siège social est situé Tour Eqho, 2, avenue Gambetta - 92066 Paris La Défense cedex en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant en remplacement de la société CBA.

Le mandat du cabinet SALUSTRO REYDEL est conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

La **13<sup>e</sup>** résolution a pour objet de fixer le montant de l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux Administrateurs pour l'exercice en cours 2016/17.

### Treizième 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, décide de fixer le montant global annuel des jetons de présence à 970 000 euros pour l'exercice 2016/17.

La **14<sup>e</sup>** résolution concerne l'avis consultatif des actionnaires sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.

### Quatorzième résolution

*(Avis sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général)*

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, sur proposition du Conseil d'Administration, émet un avis favorable sur les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général. Ces éléments sont rappelés dans la présentation des résolutions figurant dans le document de référence 2015/16, Partie 7 « Assemblée Générale Mixte (Ordinaire et Extraordinaire) du 17 novembre 2016 », dans la présentation des résolutions, paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2015/16 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'avis des actionnaires ».

La **15<sup>e</sup> résolution** concerne le renouvellement de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration afin de mettre en œuvre, sous certaines conditions, un programme de rachat d'actions de la Société.

## Quinzième 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° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014, à acheter des actions de la Société en vue de :

- (i) leur attribution ou leur cession aux salariés et/ou aux Dirigeants 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 de contrats financiers ou d'options avec règlement en espèces portant sur l'évolution positive du cours de Bourse de l'action de la Société, consentis aux salariés et/ou aux Dirigeants 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 ; ou
- (iii) leur attribution gratuite aux salariés et/ou aux Dirigeants 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. 3332-14 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 conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 15<sup>e</sup> résolution ; 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'AMF.

Ce programme serait également destiné à permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

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 ; conformément aux dispositions de l'article L. 225-209 du Code de commerce, le nombre d'actions pris en compte pour le calcul de la limite de 10 % correspond au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation notamment lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur ; 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, la remise ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés ou qui viendraient à être 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, les rachats ne pourront être réalisés sous réserve qu'ils :

- ◆ permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;
- ◆ soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ;
- ◆ s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (v) ; et
- ◆ ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

L'Assemblée Générale décide que le prix d'achat maximal par action est égal à 150 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 3 981 323 850 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 26 542 159 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 150 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'AMF 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 durée de 18 mois à compter de la date de la présente Assemblée Générale et prive d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à ce jour, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 14<sup>e</sup> résolution.

## RÉSOLUTIONS RELEVANT DE LA COMPÉTENCE DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

La **16<sup>e</sup> résolution** concerne l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,035 % du capital social, sous condition de présence, en compensation partielle de la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies par certains membres du Comité Exécutif et le Dirigeant Mandataire Social de la Société.

### Seizième résolution

*(Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes ou à émettre, avec suppression du droit préférentiel de souscription, dans la limite de 0,035 % du capital social, sous condition de présence, en compensation partielle de la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies par certains membres du Comité Exécutif et le Dirigeant Mandataire Social de 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 des articles L. 225-197-1 et suivants du Code de commerce :

1. prenant acte que certains membres du Comité Exécutif et le Dirigeant Mandataire Social de la Société ne bénéficient plus du régime de retraite à prestations définies de la Société et, afin de leur permettre de se constituer une retraite tout en alignant leur intérêt sur celui des actionnaires, autorise le Conseil d'Administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, de la Société, au profit de certains membres du Comité Exécutif et du Dirigeant Mandataire Social éligible (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société, qui ne bénéficient plus du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de la Société ;
2. décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 0,035 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, ce nombre (i) ne tenant pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations financières sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société et (ii) s'imputant sur le plafond global d'attribution gratuite d'actions de performance fixé à 1,5 % du capital social de la Société, adopté par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution ;
3. décide que l'attribution effectuée en vertu de la présente autorisation au profit du Dirigeant Mandataire Social de la Société ne pourra pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 0,02 % du capital social tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés au paragraphe précédent), ce sous-plafond s'imputant sur le plafond global de 0,035 % du capital social de la Société susmentionné et sur le sous-plafond d'attribution gratuite d'actions de performance aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société fixé à 0,06 % du capital social, adopté par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution ;
4. décide que : (i) un tiers des actions sera définitivement attribué au terme d'une période d'acquisition d'un an, un tiers des actions sera définitivement attribué au terme d'une période d'acquisition de deux ans et un tiers des actions sera définitivement attribué au terme d'une période d'acquisition de trois ans à compter de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration ; et (ii) la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera fixée par le Conseil d'Administration à deux ans au minimum ;
5. décide, à titre exceptionnel compte tenu du caractère compensatoire de cette allocation, que l'attribution définitive des actions ne sera pas soumise à une condition de performance mais qu'elle sera conditionnée au respect d'une condition de présence appréciée au terme de la période d'acquisition (soit pour un tiers des actions à l'issue d'une période d'un an, pour un tiers à l'issue d'une période de deux ans et un tiers à l'issue d'une période de trois ans) et déterminée par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution ;
6. décide que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les deuxième ou troisième catégories prévues par l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions seront définitivement acquises et immédiatement cessibles ;
7. prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises sur le fondement de la présente autorisation ;
8. 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 :
  - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
  - fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions,

- déterminer l'identité des bénéficiaires appartenant à la catégorie définie au point 1 ci-dessus et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
  - déterminer les critères d'attribution des actions, les conditions et les modalités d'attribution desdites actions et en particulier la période d'acquisition, la période de conservation des actions ainsi attribuées et la condition de présence conformément à la présente autorisation,
  - arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles à émettre,
  - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
  - inscrire les actions attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire à l'issue de la période d'acquisition, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
  - décider, s'agissant du Dirigeant Mandataire Social de la Société soit que les actions ne pourront pas être cédées par l'intéressé avant la cessation de ses fonctions, soit fixer la quantité d'actions qu'il est tenu de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de ses fonctions,
  - prévoir la faculté de procéder, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société intervenues en période d'acquisition, telles que visées à l'article L. 225-181 al. 2 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera,
  - imputer, le cas échéant, sur les réserves, les bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités nécessaires,
  - et plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ; et
9. fixe à 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente autorisation, étant précisé que, compte tenu de l'objectif spécifique auquel elle répond, elle ne prive pas d'effet l'autorisation donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 2<sup>e</sup> résolution.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente autorisation, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

L'Assemblée Générale ayant à se prononcer sur des délégations de compétence pouvant impliquer des augmentations futures du capital social (cf. 16<sup>e</sup> résolution), la **17<sup>e</sup> résolution** a pour objet, en application des dispositions du Code de commerce, de déléguer la compétence au Conseil d'Administration pour procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise.

## Dix-septième résolution

*(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée 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. 3332-1 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 émissions 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. 3332-18 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. 3344-1 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, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les titulaires des droits attachés aux valeurs mobilières donnant accès au capital ou d'options de souscription ou d'attribution gratuite d'actions,
  - le montant nominal d'augmentation de capital réalisée en application de la présente délégation s'imputera sur le plafond de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 17<sup>e</sup> résolution de l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation de capital fixé par la 16<sup>e</sup> résolution de cette même Assemblée Générale ;

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. 3332-19 du Code du travail et ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des cours cotés de l'action Pernod Ricard aux vingt 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. décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour attribuer, à titre gratuit, aux bénéficiaires ci-avant 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. 3332-1 à L. 3332-19 du Code du travail ;
5. décide de supprimer au profit des bénéficiaires ci-avant indiqués le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux titres faisant l'objet de la présente délégation, lesdits actionnaires renonçant par ailleurs à tout droit à l'attribution gratuite d'actions ou de 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 qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 dans sa 24<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-avant 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, de l'attribution gratuite d'actions ou de 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 délégation 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 et 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-avant, 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),
  - d'imputer, le cas échéant, 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, et
  - 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 toutes formalités consécutives aux augmentations de capital réalisées.

La 18<sup>e</sup> résolution a pour objet de permettre de réaliser toutes les formalités consécutives à l'Assemblée Générale.

### Dix-huitième résolution

*(Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales 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.

## Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, au profit de certains membres du Comité Exécutif et du Dirigeant Mandataire Social

### ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 NOVEMBRE 2016

#### 16<sup>e</sup> résolution

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, en compensation partielle de la perte du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies, au profit de certains membres du Comité Exécutif et du Dirigeant Mandataire Social de la Société, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 0,035 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, étant précisé que :

- ◆ le nombre des actions ainsi attribuées s'imputera sur le plafond global d'attribution gratuite d'actions de performance fixé à 1,5 % du capital social de la Société, adopté par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution ;
- ◆ le nombre des actions attribuées au Dirigeant Mandataire Social de la Société ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 0,02 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, ce sous-plafond s'imputant sur le plafond global de 0,035 % du capital social de la Société susmentionné et sur le sous-plafond d'attribution gratuite d'actions de performance aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société fixé à 0,06 % du capital social, adopté par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution.

Par ailleurs, l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation sera conditionnée au respect d'une condition de présence, appréciée à l'issue d'une période d'un an pour un tiers des actions, de deux ans pour un tiers des actions et de trois ans pour un tiers des actions, à compter de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration. La durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera par ailleurs fixée par le Conseil d'Administration à deux ans au minimum.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport de l'autoriser pour une durée de 24 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, à attribuer gratuitement des actions, existantes ou à émettre, étant précisé que compte tenu de l'objectif spécifique auquel elle répond, cette autorisation ne prive pas d'effet celle donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 dans sa 22<sup>e</sup> résolution.

Il appartient au Conseil d'Administration 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 notamment 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'autorisation d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres du Comité Exécutif et du Dirigeant Mandataire Social.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Isabelle Sapet

Erwan Candau

DELOITTE & ASSOCIES

David Dupont-Noel

## *Rapport des Commissaires aux Comptes sur l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise*

### **ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 17 NOVEMBRE 2016**

#### **17<sup>e</sup> résolution**

Aux Actionnaires,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre Société, et en exécution de la mission prévue par les articles L. 228-92 et L. 225-135 et suivants du code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur la proposition de délégation à votre Conseil d'Administration de la compétence de décider une ou plusieurs émissions, avec suppression du droit préférentiel de souscription, 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 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. 3344-1 du Code du travail, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Cette émission est soumise à votre approbation en application des dispositions des articles L. 225-129-6 du Code de commerce et L. 3332-18 et suivants du Code du travail.

Cette opération ne pourra entraîner des augmentations du capital d'un montant nominal supérieur à 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que ce montant s'imputera sur le montant du plafond global fixé par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 dans sa 16<sup>e</sup> résolution, ainsi que sur le plafond d'augmentation du capital fixé par cette même Assemblée Générale dans sa 17<sup>e</sup> résolution.

Votre Conseil d'Administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer avec faculté de subdélégation pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions, et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux titres de capital à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient à votre Conseil d'Administration d'établir un rapport conformément aux articles R. 225-113 et suivants 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 des titres de capital à émettre.

Sous réserve de l'examen ultérieur des conditions de chaque émission 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.

Les conditions définitives dans lesquelles la ou les émissions seraient réalisées n'étant pas fixées, nous n'exprimons pas d'avis sur celles-ci 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 établissons un rapport complémentaire, le cas échéant, lors de l'utilisation de cette délégation par votre Conseil d'Administration, en cas d'émission d'actions ordinaires, en cas d'émission de valeurs mobilières qui sont des titres de capital donnant accès à d'autres titres de capital et en cas d'émission de valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre.

Courbevoie et Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2016

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Isabelle Sapet

Erwan Candau

DELOITTE & ASSOCIES

David Dupont-Noel



## Informations sur la Société et le capital

<b>INFORMATIONS CONCERNANT PERNOD RICARD</b>	<b>234</b>	<b>INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL</b>	<b>240</b>
Dénomination sociale et nom commercial	234	Montant du capital souscrit au 30 juin 2016	240
Siège social	234	Actions non représentatives du capital	240
Forme juridique	234	Autorisations et délégations financières	240
Droit applicable	234	Capital potentiel	245
Date de constitution et durée	234	Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	245
Objet social	234	Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	245
Numéro RCS et code NAF	234	Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2016	246
Exercice social	234	Marché des titres Pernod Ricard	248
Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	235	Programme de rachat d'actions	249
Modification du capital et des droits attachés aux actions	235	Autres informations légales	251
Assemblées Générales	235		
Modification des droits des actionnaires	236		
Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	236		
Règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'Administration de la Société	238		
Les Commissaires aux Comptes	238		
Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	239		

## Informations concernant Pernod Ricard

### DÉNOMINATION SOCIALE ET NOM COMMERCIAL

Pernod Ricard

### SIÈGE SOCIAL

12, place des États-Unis, 75116 Paris (France)

Tél. : +33 (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 droit français, régie par le Code de commerce.

### DATE DE CONSTITUTION ET DURÉE

La Société a été constituée le 13 juillet 1939 pour une durée de 99 années.

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 a prorogé de 99 années le terme de la Société, lequel expire en 2111.

### OBJET SOCIAL

L'objet social, tel que mentionné à 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 NAF

La Société est immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Paris sous le numéro 582 041 943.

Le code NAF de Pernod Ricard est le 7010Z. Il correspond à : Activités des sièges sociaux.

### EXERCICE SOCIAL

Du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin de chaque année.

## DROIT À DIVIDENDES – DROIT DE PARTICIPATION AUX BÉNÉFICES DE L'ÉMETTEUR

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, sous réserve de la possibilité pour le Conseil d'Administration d'autoriser les actionnaires qui le demandent à libérer leurs actions par anticipation, sans que les versements ainsi faits puissent donner droit au premier dividende prévu ci-dessus.

Ce premier dividende n'est pas cumulatif, c'est-à-dire que si les bénéfices d'un exercice ne permettent pas ou ne permettent qu'incomplètement ce paiement, les actionnaires ne peuvent le réclamer sur les bénéfices d'un exercice suivant.

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.

Les actions intégralement amorties sont remplacées par des actions de jouissance conférant les mêmes droits que les actions existantes, à l'exception du droit au premier dividende statutaire et au remboursement du capital.

Les modalités de paiement du dividende sont fixées par l'Assemblée Générale Ordinaire ou à défaut par le Conseil d'Administration dans le délai maximum prévu par la loi.

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.

La mise en paiement des dividendes doit avoir lieu dans un délai maximum de neuf mois après la clôture de l'exercice. La prolongation de ce délai peut être accordée par décision de justice. Les dividendes seront prescrits dans les délais légaux, soit cinq ans, au profit de l'État.

## 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.

### Modes de convocation

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 des titres, au nom de l'actionnaire ou de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale 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 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 et annexée au formulaire de vote par correspondance, au pouvoir ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. L'actionnaire souhaitant participer personnellement à l'Assemblée Générale et n'ayant pas reçu sa carte d'admission le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), peut aussi se faire délivrer une attestation.

Tout actionnaire, à défaut d'assister personnellement à l'Assemblée Générale, peut choisir entre l'une des formules suivantes :

- ◆ donner pouvoir au Président de l'Assemblée Générale ;
- ◆ donner pouvoir à son conjoint ou partenaire avec lequel il a conclu un pacte de solidarité ou toute autre personne ;
- ◆ voter par correspondance ou par Internet.

Tout actionnaire ayant déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, envoyé un pouvoir ou demandé sa carte d'admission ou une attestation de participation, ne peut plus choisir un autre mode de participation à l'Assemblée Générale.

L'actionnaire qui a déjà exprimé son vote par correspondance ou par Internet, 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 deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), la Société invalide ou modifie en conséquence, selon le cas, le vote exprimé par correspondance ou par Internet, 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.

Toute cession ou toute autre opération réalisée après le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée Générale à zéro heure (heure de Paris), quel que soit le moyen utilisé, ne sera pas notifiée par l'intermédiaire habilité ou prise en considération par la Société, nonobstant toute convention contraire.

### Conditions d'exercice du droit de vote

Le droit de vote attaché aux actions est proportionnel au capital qu'elles représentent. Chaque action donne droit à une voix au moins (article L. 225-122 du Code de commerce).

#### ■ Limitation des droits de vote

Cependant, 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.

#### ■ Droits de vote multiple

Un droit de vote double de celui conféré aux autres actions (eu égard à la quotité du capital social que ces dernières représentent) est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative depuis 10 ans au moins, et à compter du 12 mai 1986 inclusivement, au nom du même actionnaire (article L. 225-123 du Code de commerce).

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 (article L. 225-123 du Code de commerce).

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux et de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai de dix ans prévu ci-dessus.

#### ■ 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 dans le paragraphe 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.

## MODIFICATION DES DROITS DES ACTIONNAIRES

La modification des droits des actionnaires est de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire, dans les conditions fixées par la loi.

## 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 sur les titres de la Société sont exposés ci-après.

### Structure du capital de la Société

La structure du capital de la Société est indiquée dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2016 » ci-après dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2015/16 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2016 » de la sous-partie « Informations concernant le capital » ci-après.

### Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double

Les statuts de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au point « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-contre.

Par ailleurs, certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le point « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-contre.

### Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, Holding de la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » dans la sous-partie « Informations concernant le capital » ci-après et figure également sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

## Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Il est rappelé que les clauses de changement de contrôle des principaux contrats de financement de la Société, présentés dans la sous-partie « Contrats importants » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence (la description de ces clauses étant reprise ci-après) prévoient, sous certaines conditions, la possibilité du remboursement anticipé de ces prêts et emprunts.

### ■ *Contrat de Crédit de novembre 2010*

Le Contrat de Crédit prévoit certains cas de remboursement anticipé volontaire ou obligatoire selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment respect des engagements, changement de contrôle, défaut croisé). Le Contrat de Crédit contient ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de la Société par toute personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

### ■ *Contrat de Crédit d'avril 2012*

Le Contrat de Crédit prévoit certains cas de remboursement anticipé volontaire ou obligatoire selon les circonstances, usuels pour des contrats de crédit de cette nature (notamment respect des engagements, changement de contrôle, défaut croisé). Le Contrat de Crédit contient ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de la Société par toute personne ou tout groupe de personnes agissant de concert (autre que la Société Paul Ricard ou tout groupe de personnes agissant de concert avec la Société Paul Ricard) est susceptible de constituer un cas de remboursement anticipé obligatoire.

### ■ *Émission obligataire de mars 2010*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société. Les Obligations ont été intégralement remboursées le 18 mars 2016.

### ■ *Émission obligataire de décembre 2010*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société. Les Obligations ont été intégralement remboursées le 21 décembre 2015.

### ■ *Émission obligataire de mars 2011*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ *Émission obligataire d'avril 2011*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ *Émission obligataire d'octobre 2011*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ *Émission obligataire de janvier 2012*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ *Émission obligataire de mars 2014*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ *Émission obligataire de septembre 2014*

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ Émission obligataire de septembre 2015

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ Émission obligataire de janvier 2016

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ Émission obligataire de mai 2016

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ Émission obligataire de juin 2016

Cet emprunt obligataire comporte notamment une clause de changement de contrôle susceptible d'entraîner le remboursement anticipé obligatoire d'Obligations à la demande de chaque porteur d'Obligations en cas de changement de contrôle de la Société (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de la Société.

### ■ Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Ce programme comporte notamment une clause de changement de contrôle applicable à chaque filiale y participant en qualité de cédant susceptible d'entraîner l'amortissement anticipé du programme eu égard à la filiale concernée par ledit changement de contrôle, cet événement étant défini comme le fait pour la Société de cesser de détenir, directement ou indirectement, au moins 80 % du capital ou des droits de vote d'une filiale participant au programme en sa qualité de cédant, à moins que (i) la Société continue de détenir directement ou indirectement 50 % du capital ou des droits de vote de cette filiale et (ii) délivre à la demande de Crédit Agricole CIB une garantie en des termes satisfaisants pour Crédit Agricole CIB (agissant raisonnablement) relative aux obligations de ladite filiale au titre des documents de l'opération de titrisation.

### Autres éléments

La modification des statuts de la Société se fait conformément aux dispositions légales et réglementaires.

Il n'existe pas d'accord particulier prévoyant des indemnités en cas de cessation des fonctions d'Administrateur.

## RÈGLES APPLICABLES À LA NOMINATION ET AU REMPLACEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

Les règles de nomination et de révocation des membres du Conseil d'Administration sont les règles légales et statutaires prévues aux articles 16 et suivants des statuts de la Société. Elles sont décrites dans le paragraphe « Règles générales relatives à la composition du Conseil et à la nomination des Administrateurs » de la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du présent document de référence. Par ailleurs, les statuts de la Société peuvent être consultés sur le site Internet de la Société ([www.pernod-ricard.com](http://www.pernod-ricard.com)).

## LES COMMISSAIRES AUX COMPTES

### Commissaires aux Comptes titulaires

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Monsieur David Dupont-Noel, ayant son siège social au 185, avenue Charles de Gaulle, 92524 Neuilly-sur-Seine, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011 pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui statuera en 2017 sur les comptes de l'exercice écoulé.

Société Mazars, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Madame Isabelle Sapet et Monsieur Erwan Candau, ayant son siège social à Exaltis, 61, rue Henri Regnault 92075 Paris La Défense, et dont le mandat renouvelé par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2010, prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

Sur recommandation du Comité d'audit, à l'issue d'un processus d'appel d'offres, le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 de ne pas renouveler le mandat du cabinet Mazars et de nommer le cabinet KPMG SA, dont le siège social est Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes titulaire. Le mandat du cabinet KPMG SA serait conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## Commissaires aux Comptes suppléants

Société BEAS, ayant son siège social au 7-9, Villa Houssay, 92524 Neuilly-sur-Seine, suppléante de la société Deloitte & Associés, et dont le mandat a été renouvelé lors de l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011 pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires qui statuera en 2017 sur les comptes de l'exercice écoulé.

La société CBA dont le siège social est situé au 61, rue Henri Regnault, 92400 Courbevoie, Commissaire aux Comptes suppléant de la société

Mazars et dont le mandat arrivera à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

Sur recommandation du Comité d'audit, à l'issue d'un processus d'appel d'offres, le Conseil d'Administration proposera à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 de ne pas renouveler le mandat de la société CBA et de nommer le cabinet SALUSTRO REYDEL, dont le siège social est Tour Egho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense cedex, en qualité de Commissaire aux Comptes suppléant. Le mandat du cabinet SALUSTRO REYDEL serait conféré pour une durée de six exercices, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

## HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DES MEMBRES DE LEUR RÉSEAU AU TITRE DE L'EXERCICE DE 12 MOIS <sup>(1)</sup>

	Mazars		Deloitte & Associés		Autres		Total					
	Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)		Montant (HT)					
En milliers d'euros	2014/15	2015/16	%	2014/15	2015/16	%	2014/15	2015/16	%			
<b>Audit</b>												
<b>Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés <sup>(3)</sup></b>												
Émetteur <sup>(2)</sup>	531	531	15 %	572	567	13 %	-	-	-	1 103	1 098	13 %
Filiales intégrées globalement	2 787	2 817	77 %	3 242	3 407	76 %	333	299	100 %	6 362	6 523	78 %
<b>Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes <sup>(4)</sup></b>												
Émetteur <sup>(2)</sup>	49	75	2 %	184	220	5 %	-	-	-	233	295	4 %
Filiales intégrées globalement	25	62	2 %	131	147	3 %	-	-	-	155	209	2 %
<b>SOUS-TOTAL AUDIT</b>	<b>3 392</b>	<b>3 484</b>	<b>96 %</b>	<b>4 129</b>	<b>4 341</b>	<b>97 %</b>	<b>333</b>	<b>299</b>	<b>100 %</b>	<b>7 854</b>	<b>8 124</b>	<b>97 %</b>
<b>Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement <sup>(5)</sup></b>												
Juridique, fiscal, social	41	111	3 %	92	120	3 %	-	-	-	133	231	3 %
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	136	53	1 %	34	0	0 %	-	-	-	170	53	1 %
<b>SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS</b>	<b>177</b>	<b>164</b>	<b>4 %</b>	<b>126</b>	<b>120</b>	<b>3 %</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>303</b>	<b>284</b>	<b>3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3 569</b>	<b>3 648</b>	<b>100 %</b>	<b>4 255</b>	<b>4 461</b>	<b>100 %</b>	<b>333</b>	<b>299</b>	<b>100 %</b>	<b>8 157</b>	<b>8 408</b>	<b>100 %</b>

(1) Concernant la période à considérer, il s'agit des prestations effectuées au titre d'un exercice comptable et prises en charge au compte de résultat de ce dernier.

(2) L'émetteur s'entend comme étant la Société Mère.

(3) Y compris les prestations des experts indépendants ou membres du réseau du Commissaire aux Comptes, auxquelles celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(4) Cette rubrique reprend les diligences et prestations directement liées à l'audit des comptes et rendues à l'émetteur ou à ses filiales :

- par le Commissaire aux Comptes dans le respect des dispositions de l'article 10 du Code de déontologie ;
- par un membre du réseau dans le respect des dispositions des articles 23 et 24 du Code de déontologie.

(5) Il s'agit des prestations hors audit rendues, dans le respect des dispositions de l'article 24 du Code de déontologie, par un membre du réseau du Commissaire aux Comptes aux filiales de l'émetteur dont les comptes sont certifiés.

## Informations concernant le capital

Les conditions auxquelles les statuts soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point 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 2016

Le 20 juillet 2011, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2011, le capital social avait été augmenté d'un montant de 758 709,50 euros en conséquence de la levée, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2010, de 489 490 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 18 juillet 2012, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2012, le capital social avait été augmenté d'un montant de 912 643,10 euros en conséquence de la levée, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2011, de 588 802 options de souscriptions d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2013, le capital social avait été augmenté d'un montant de 172 029,85 euros en conséquence de la levée, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, de 110 987 options de souscriptions d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard. Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard s'élève ainsi au 30 juin 2013 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

Le capital social souscrit et entièrement libéré de Pernod Ricard, s'élève depuis le 30 juin 2014 à 411 403 467,60 euros, divisé en 265 421 592 actions de 1,55 euro de valeur nominale.

### ACTIONS NON REPRÉSENTATIVES DU CAPITAL

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

3 793 487 actions Pernod Ricard détenues par la Société Paul Ricard font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

Les actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest I (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

Les actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III (société contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce par la Société Paul Ricard) ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009.

### AUTORISATIONS ET DÉLÉGATIONS FINANCIÈRES

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 au Conseil d'Administration et les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2015/16, font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

### Délégations générales

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a accordé au Conseil d'Administration un ensemble d'autorisations financières dont les principaux termes sont rappelés ci-après.

#### ■ Titres représentatifs du capital

##### (i) Émissions avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a délégué sa compétence au Conseil d'Administration, pour une durée de 26 mois, à l'effet de procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social, avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription.

Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées au titre de cette délégation a été fixé à 135 millions d'euros. Il s'agit d'un plafond global sur lequel s'impute également le montant de toutes émissions réalisées avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, soit par offre au public, en rémunération d'apports en nature, dans le cadre d'une offre publique d'échange initiée par la Société, par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres ou par augmentation de capital réservée aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.

À ce plafond s'ajouterait, le cas échéant, le montant supplémentaire des actions à émettre, conformément à la loi, pour préserver les droits des porteurs de valeurs mobilières ou de droits donnant accès au capital.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société pouvant être émises dans le cadre de cette délégation a été fixé à 5 milliards d'euros (sur ce montant s'imputera le montant nominal des valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société qui seront émises en vertu de la délégation avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription par offre au public).

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a autorisé le Conseil à augmenter le nombre de titres ou de valeurs mobilières à émettre en cas d'augmentation de capital avec maintien ou suppression du Droit Préférentiel de Souscription par offre au public 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 global susmentionné.

##### (ii) Émissions sans Droit Préférentiel de Souscription

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a délégué sa compétence au Conseil d'Administration à l'effet de :

- ◆ procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, par émission d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital social avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription, par offre au public, dans la limite d'un montant nominal maximal de 41 millions d'euros (le Conseil d'Administration est lié par les contraintes légales et réglementaires en matière de prix d'émission). Ce montant s'impute sur le plafond de 135 millions d'euros fixé pour les émissions réalisées avec maintien du Droit Préférentiel

de Souscription. Par ailleurs, ce montant est commun aux autres émissions sans Droit Préférentiel de Souscription, à savoir : rémunération d'apports en nature, offre publique d'échange initiée par la Société et augmentations de capital réservées aux salariés adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise.

Le Conseil d'Administration pourra instituer, au profit des actionnaires, un délai de priorité de souscription à titre irréductible et/ou réductible dans les conditions prévues par la réglementation.

Le montant nominal maximal des valeurs mobilières représentatives de créance donnant accès au capital de la Société pouvant être émises dans ce cadre a été fixé à 4 milliards d'euros (ce montant s'imputant sur le montant nominal maximum de 5 milliards d'euros pouvant être émis en vertu de la délégation avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription) ;

- ◆ procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, dans la limite de 10 % du capital social, en vue de rémunérer, sauf en cas d'offre publique d'échange, 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 ;
- ◆ procéder à une ou plusieurs augmentations de capital, en rémunération des titres apportés à une offre publique initiée par la Société sur les titres d'une autre société, dans la limite de 10 % du capital de la Société au moment de l'émission.

### (iii) Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfiques ou autres

Le Conseil d'Administration a été autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 à décider l'augmentation du capital social par incorporation de primes, réserves, bénéfiques 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. Le montant nominal maximal des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées à ce titre est de 135 millions d'euros, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé pour les augmentations de capital réalisées avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription.

## Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et des Dirigeants Mandataires Sociaux

### ■ Attribution d'actions de performance

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a autorisé le Conseil d'Administration, pour une durée de 38 mois, à attribuer gratuitement des actions de performance au profit des salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe, dans les limites de 1,5 % du capital de la Société au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration et de 0,06 % du capital pour les Dirigeants Mandataires Sociaux.

### ■ Attribution de stock-options

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a autorisé le Conseil d'Administration, pour une durée de 38 mois à consentir, en une ou plusieurs fois, sur ses seules décisions, au bénéfice des salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe, des options donnant droit à la souscription d'actions nouvelles de la Société à émettre ou à l'achat d'actions existantes, dans les limites de 1,5 % du capital de la Société au jour de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration et de 0,21 % du capital pour les Dirigeants Mandataires Sociaux.

### ■ Augmentation de capital réservée aux salariés du Groupe

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 ayant eu à se prononcer sur des délégations de compétence à donner au Conseil d'Administration pouvant impliquer des augmentations futures du capital social, conformément aux dispositions de l'article L. 225-129-6 du Code de commerce, a également statué sur le renouvellement de la délégation relative à l'augmentation de capital réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise et a délégué sa compétence au Conseil d'Administration à l'effet d'émettre des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise, dans la limite de 2 % du capital de la Société. Cette délégation a été consentie pour une durée de 26 mois.

### Autorisation de rachat d'actions

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a renouvelé au profit du Conseil d'Administration l'autorisation permettant à la Société de racheter ses propres actions, conformément aux articles L. 225-209 et suivants du Code de commerce, dans la limite de 10 % du nombre total d'actions composant le capital social. Cette même Assemblée a par ailleurs fixé le prix maximum d'achat à 150 euros par action. Le détail des opérations réalisées dans le cadre du programme de rachat d'actions en vigueur au cours de l'exercice écoulé est présenté au paragraphe « Programme de rachat d'actions » ci-après.

Cette autorisation a été conférée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale.

### Annulation des actions de la Société

L'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a conféré au Conseil d'Administration l'autorisation de procéder à l'annulation des actions de la Société détenues au titre des programmes de rachat d'actions autorisés par ses actionnaires, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois, et de réduire corrélativement le capital. Cette autorisation est conférée pour une durée de 26 mois à compter de l'Assemblée Générale.

## ■ Autorisations et délégations financières « générales »

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance <sup>(1)</sup>	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'émission (hors ajustements)	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016 et jusqu'au 31 août 2016	Caractéristiques
<b>TITRES REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL : ÉMISSIONS AVEC MAINTIEN DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION</b>							
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription	AG du 06.11.2015 (16°)	26 mois	05.01.2018	5 Mds€ <sup>(1)</sup>	135 M€	-	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 17°, 18°, 19°, 20°, 21°, et 24° résolutions de l'AG du 06.11.2015 s'impute sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé dans cette 16° résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 17° résolution de l'AG du 06.11.2015 s'impute sur le plafond de 5 milliards d'euros fixé dans cette 16° résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (18° résolution)
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres	AG du 06.11.2015 (21°)	26 mois	05.01.2018	N/A	135 M€	-	Imputation sur le plafond global de la 16° résolution de l'AG du 06.11.2015, fixé en matière d'augmentation de capital

N/A : non applicable.

(1) Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance <sup>(1)</sup>	Montant nominal maximum de l'augmentation de capital pouvant résulter immédiatement ou à terme de l'émission (hors ajustements)	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016 et jusqu'au 31 août 2016	Caractéristiques
<b>TITRES REPRÉSENTATIFS DU CAPITAL : ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION</b>							
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social par offre au public sans Droit Préférentiel de Souscription	AG du 06.11.2015 (17 <sup>e</sup> )	26 mois	05.01.2018	4 Mds€ <sup>(1)</sup>	41 M€	-	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 16 <sup>e</sup> résolution de l'AG du 06.11.2015. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 18 <sup>e</sup> , 19 <sup>e</sup> , 20 <sup>e</sup> et 24 <sup>e</sup> résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 17 <sup>e</sup> résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 <sup>e</sup> résolution)
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société	AG du 06.11.2015 (19 <sup>e</sup> )	26 mois	05.01.2018	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	-	Imputation sur les plafonds des 16 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 06.11.2015, fixés en matière d'augmentation de capital
Actions et/ou valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, au capital de la Société en cas d'offre publique initiée par la Société	AG du 06.11.2015 (20 <sup>e</sup> )	26 mois	05.01.2018	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	-	Imputation sur les plafonds des 16 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 06.11.2015, fixés en matière d'augmentation de capital

N/A : non applicable.

(1) Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.

### ■ Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Date de la délégation ou de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de la délégation ou de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016 et jusqu'au 31 août 2016	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 06.11.2015 (22 <sup>e</sup> )	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	-	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,06 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
Stock-options	AG du 06.11.2015 (23 <sup>e</sup> )	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	-	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,21 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	AG du 06.11.2015 (24 <sup>e</sup> )	26 mois	05.01.2018	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale	-	Imputation sur les plafonds des 16 <sup>e</sup> et 17 <sup>e</sup> résolutions de l'AG du 06.11.2015, fixés en matière d'augmentation de capital

### ■ Autorisations relatives au rachat d'actions

Type de titres	Date de l'autorisation (résolution)	Durée	Échéance de l'autorisation	Montant maximum autorisé	Utilisation des autorisations existantes au cours de l'exercice clos le 30 juin 2016 et jusqu'au 31 août 2016	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 06.11.2015 (14 <sup>e</sup> )	18 mois	05.05.2017	10 % du capital social	-	Prix maximum d'achat : 150 €
Rachat d'actions	AG du 06.11.2014 (12 <sup>e</sup> )	18 mois	05.05.2016	10 % du capital social	-	Prix maximum d'achat : 120 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 06.11.2015 (15 <sup>e</sup> )	26 mois	05.01.2018	10 % du capital social	-	-

## CAPITAL POTENTIEL

### Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2016, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

## ÉVOLUTION DU CAPITAL SOCIAL AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

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	Quantité	Prise d'effet	Titres créés/annulés	Prime d'émission/de conversion	Nombre de titres après opération	Montant du capital social après opération
410 318 794,65 €	264 721 803	2012	Exercice d'options <sup>(1)</sup>	N/A	18.07.2012	588 802	22,20 €/23,59 €/26,87 €	265 310 605	411 231 437,75 €
411 231 437,75 €	265 310 605	2013	Exercice d'options <sup>(1)</sup>	N/A	24.07.2013	110 987	26,87 €	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2014	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2015	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2016	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €

N/A : non applicable.

(1) Les titres résultant de l'exercice des options de souscription d'actions 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.

## ÉVOLUTION DES DROITS DE VOTE AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Années <sup>(1)</sup>	Nombre de droits de vote <sup>(2)</sup>
Situation au 30.06.2012	290 024 295
Situation au 30.06.2013	289 777 168
Situation au 30.06.2014	289 793 913
Situation au 30.06.2015	289 870 113
Situation au 30.06.2016	291 851 991

(1) Les données sont à la date d'arrêté de la répartition du capital et des droits de vote.

(2) L'information porte sur le nombre total de droits de vote de la Société incluant les droits de vote suspendus.

## RÉPARTITION DU CAPITAL SOCIAL ET DES DROITS DE VOTE AU 30 JUIN 2016

Actionnariat	Situation au 30.06.2016			Situation au 30.06.2015			Situation au 27.08.2014		
	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>	35 031 887	13,20	19,16	34 866 200	13,14	19,19	34 866 200	13,14	19,17
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza <sup>(2)</sup>	1 477 603	0,56	0,98	1 477 603	0,56	0,51	1 477 603	0,56	0,51
Administration et Direction de Pernod Ricard	632 441	0,24	0,29	561 691	0,21	0,26	771 080	0,29	0,39
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	2 973 715	1,12	1,55	2 903 185	1,10	1,53	3 099 054	1,17	1,65
Capital Group Companies (États-Unis) <sup>(3)</sup>	26 414 463	9,95	9,05	26 414 463	9,95	9,11	26 414 463	9,95	9,11
MFS Investment Management (États-Unis) <sup>(4)</sup>	25 824 096	9,73	8,85	25 193 343	9,49	8,69	25 746 516	9,70	8,88
Groupe Bruxelles Lambert	19 891 870	7,49	6,82	19 891 870	7,49	6,86	19 890 820	7,49	6,86
Norges Bank Investment Management <sup>(5)</sup>	3 974 109	1,50	1,36	6 608 787	2,49	2,28	6 629 742	2,50	2,29
La Caisse des Dépôts et Consignations (CDC Ixis) <sup>(6)</sup>	3 958 979	1,49	1,36	3 958 979	1,49	1,38	3 981 979	1,50	1,38
Amundi Asset Management <sup>(7)</sup>	3 016 340	1,14	1,03	3 951 478	1,49	1,38	3 983 026	1,50	1,38
CNP Assurances <sup>(8)</sup>	2 664 355	1,00	0,91	2 539 116	0,96	0,88	2 539 116	0,96	0,88
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd <sup>(9)</sup>	2 644 251	1,00	0,91	-	-	-	-	-	-
Harris Associates LP <sup>(10)</sup>	2 562 115	0,97	0,88	3 457 400	1,30	1,19	7 944 094	2,99	2,74
OppenheimerFunds Inc. <sup>(11)</sup>	2 480 072	0,93	0,85	6 425 578	2,42	2,22	8 105 783	3,05	2,80
Citigroup Global Markets Limited <sup>(12)</sup>	2 114 208	0,79	0,72	2 532 940	0,95	0,87	1 562 115	0,59	0,54
Credit Suisse Group <sup>(13)</sup>	1 707 236	0,64	0,57	1 380 387	0,52	0,48	-	-	-
Banque Nationale Suisse <sup>(14)</sup>	1 357 635	0,51	0,47	-	-	-	1 325 271	0,50	0,46
Alecta <sup>(15)</sup>	1 354 000	0,51	0,46	-	-	-	-	-	-
Oppenheimer International Growth Fund <sup>(16)</sup>	1 328 812	0,50	0,46	-	-	-	-	-	-
Natixis Asset Management <sup>(17)</sup>	1 325 172	0,50	0,45	1 340 795	0,51	0,46	2 639 654	0,99	0,91
BNP Paribas Investment Partners <sup>(18)</sup>	1 314 526	0,50	0,45	1 458 285	0,55	0,50	1 404 467	0,53	0,48
Oppenheimer Developing Market Fund <sup>(19)</sup>	1 309 730	0,49	0,45	3 649 020	1,38	1,26	-	-	-
UBS AG (Royaume-Uni) <sup>(20)</sup>	-	-	-	2 660 547	1,00	0,92	2 458 464	0,92	0,85
BNP Paribas Asset Management <sup>(21)</sup>	-	-	-	1 438 194	0,54	0,50	-	-	-
Artisan Partners <sup>(22)</sup>	-	-	-	1 354 698	0,51	0,47	-	-	-
State Street <sup>(23)</sup>	-	-	-	-	-	-	4 147 419	1,56	1,43
Allianz Vie <sup>(24)</sup>	-	-	-	-	-	-	1 883 310	0,71	0,65
Aviva plc <sup>(25)</sup>	-	-	-	-	-	-	1 537 131	0,58	0,53
Covéa Finance <sup>(26)</sup>	-	-	-	-	-	-	1 429 340	0,54	0,49
Farallon Capital Management, LLC <sup>(27)</sup>	-	-	-	-	-	-	1 319 000	0,50	0,46
Autodétention :									
◆ Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
◆ Actions propres	995 594	0,38	0	1 144 487	0,43	0	1 585 218	0,60	0
Autres et Public	119 068 383	44,86	41,97	110 212 546	41,52	39,06	98 680 727	37,18	35,16
<b>TOTAL</b>	<b>265 421 592</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>265 421 592</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>265 421 592</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Sur la base des déclarations de franchissement de seuils légaux et statutaires (0,5 % du capital).

\* 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. Calcul sur la base du nombre total de droits de vote « théoriques » (incluant les droits de vote suspendus) de 291 851 991.

(1) La Société Paul Ricard est entièrement détenue par la famille Ricard. La déclaration prend également en compte pour 169 868 actions, les actions détenues par la société Le Garlaban, pour 1 352 650 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest I, pour 537 711 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest II, pour 8 392 096 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest III, ces quatre sociétés étant contrôlées par la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce. Les actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest III ont fait l'objet d'une remise en pleine propriété à titre de garantie pour la bonne exécution de ses obligations au titre d'un contrat financier à terme conclu le 10 avril 2009.

(2) M. Rafaël Gonzalez-Gallarza a signé avec la Société Paul Ricard un pacte d'actionnaires, tel qu'évoqué ci-après.

(3) Déclaration du 13 mai 2014.

(4) Déclaration du 22 avril 2016.

(5) Déclaration du 12 février 2016.

(6) Déclaration du 25 septembre 2014.

(7) Déclaration du 29 décembre 2015.

(8) Déclaration du 15 juillet 2015.

(9) Déclaration du 6 juin 2016.

(10) Déclaration du 2 février 2016.

(11) Déclaration du 29 septembre 2015.

(12) Déclaration du 24 novembre 2015.

(13) Déclaration du 20 novembre 2015.

(14) Déclaration du 28 août 2015.

(15) Déclaration du 18 février 2016.

(16) Déclaration du 5 février 2016.

(17) Déclaration du 1<sup>er</sup> juillet 2015.

(18) Déclaration du 5 avril 2016.

(19) Déclaration du 3 septembre 2015.

(20) Déclaration du 15 avril 2015.

(21) Déclaration du 23 octobre 2014.

(22) Déclaration du 10 mars 2015.

(23) Déclaration du 8 janvier 2014.

(24) Déclaration du 29 novembre 2013.

(25) Déclaration du 23 juin 2014.

(26) Déclaration du 15 novembre 2013.

(27) Déclaration du 19 mai 2014.

Certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le paragraphe « Conditions d'exercice du droit de vote » de la sous-partie « Information concernant Pernod Ricard » ci-avant. Sur les 265 421 592 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2016, 26 430 399 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 2 973 715 actions, représentant 1,12 % du capital et 1,55 % des droits de vote de la Société.

Il est par ailleurs rappelé que le Concert Paul Ricard (constitué des sociétés : Société Paul Ricard, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II, Le Delos Invest III, Le Garlaban, Rigivar ainsi que de Mesdames Danièle Ricard et Veronica Vargas et de Messieurs Rafaël Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard, Paul-Charles Ricard), détient 37 047 015 actions de la Société représentant 59 662 531 droits de vote, soit 13,96 % du capital et 20,44 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2016.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, holding de la famille Ricard) est décrit ci-dessous et figure également sur le site Internet de l'AMF ([www.amf-france.org](http://www.amf-france.org)).

## Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 5 octobre 2015, complété par un courrier reçu le 6 octobre 2015, le concert Paul Ricard a déclaré avoir franchi en hausse, le 1<sup>er</sup> octobre 2015, le seuil de 20 % des droits de vote de la société Pernod Ricard et détenir 37 045 569 actions Pernod Ricard représentant 58 130 839 droits de vote, soit 13,96 % du capital et 20,02 % des droits de vote de la Société,

Par courrier reçu le 10 novembre 2015, la Société Paul Ricard a déclaré avoir franchi individuellement en hausse, le 10 novembre 2015, le seuil de 15 % des droits de vote de la société Pernod Ricard et détenir individuellement 24 579 562 actions Pernod Ricard représentant 45 336 712 droits de vote, soit 9,26 % du capital et 15,62 % des droits de vote de la Société. Ce franchissement de seuil résulte de la fusion-absorption, par la Société Paul Ricard, de la société Lirix, laquelle détenait préalablement 2 281 093 actions Pernod Ricard. À cette occasion, le Concert Paul Ricard n'a franchi aucun seuil et a précisé détenir 37 045 269 actions Pernod Ricard représentant 58 130 539 droits de vote, soit 13,96 % du capital et 20,03 % des droits de vote de la Société.

## Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel Monsieur 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, Monsieur 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 Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza pourrait vouloir disposer.

## Renseignements complémentaires sur l'actionariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 12 200 actionnaires.

### Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir du TPI au 30.06.2016 et des données nominatives)

	(en %)
Concert Paul Ricard	14
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	1,8
Groupe Bruxelles Lambert	7,5
Investisseurs institutionnels américains	35,4
Investisseurs institutionnels français	13,6
Investisseurs institutionnels britanniques	10,8
Autres investisseurs institutionnels étrangers	12,2
Actionnaires individuels	4,7
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

À la connaissance de Pernod Ricard, il n'existe aucun actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote qui ne soit pas mentionné dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2016 » ci-avant.

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 « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2016 » ci-avant.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Euronext Paris).

Toutefois, le groupe Pernod Ricard contrôle la société Corby Spirit and Wine Limited, dont il détient 45,76 % du capital et 51,61 % des droits de vote, qui est cotée à la Bourse de Toronto (Canada).

## Participations et stock-options

### ■ Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société

Une information détaillée est fournie dans la sous-partie « Politique de Rémunération » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence.

### ■ Opérations réalisées par les Mandataires Sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice

Une information détaillée est fournie dans la sous-partie « Politique de Rémunération » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence.

### ■ Options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2015/16

Une information détaillée est fournie dans le tableau de synthèse des options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2015/16 de la sous-partie « Politique de Rémunération » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence.

### ■ Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2015/16

Une information détaillée est fournie dans le tableau des « Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les 10 premiers salariés du Groupe non-Mandataires sociaux au cours de l'exercice 2015/16 » dans la sous-partie « Politique de Rémunération » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence.

## MARCHÉ DES TITRES PERNOD RICARD

Les actions Pernod Ricard (ISIN : FR 0000 120693) sont négociées sur le marché réglementé Euronext à Paris (Compartiment A) SRD (Service de Règlement Différé).

### Volume et cours sur 18 mois à la Bourse de Paris (source Euronext Paris)

Dates	Volumes (en milliers)	Capitaux (en millions d'euros)	Cours moyen (en euros)	Plus haut (en euros)	Plus bas (en euros)	Cours fin de mois (en euros)
Janvier 2015	15 637	1 560	99,79	108,75	87,95	106,60
Février 2015	10 735	1 129	105,17	108,35	101,55	105,95
Mars 2015	11 335	1 221	107,73	111,85	104,65	110,15
Avril 2015	10 368	1 176	113,47	117,75	108,50	111,00
Mai 2015	8 995	999	111,00	114,95	107,15	112,55
Juin 2015	15 801	1 682	106,42	114,90	103,25	103,60
Juillet 2015	10 739	1 149	107,51	111,70	101,10	109,05
Août 2015	16 512	1 623	102,39	111,45	88,54	93,52
Septembre 2015	16 028	1 460	90,82	94,05	88,00	90,18
Octobre 2015	14 075	1 390	99,61	107,80	90,33	107,20
Novembre 2015	7 448	793	107,21	109,10	104,20	107,70
Décembre 2015	8 543	892	104,33	110,25	100,35	105,20
Janvier 2016	11 210	1 127	100,90	107,95	95,94	107,95
Février 2016	14 212	1 400	99,04	108,85	92,20	98,11
Mars 2016	10 630	1 068	100,45	104,40	97,13	98,00
Avril 2016	13 557	1 325	97,78	103,95	94,05	94,28
Mai 2016	9 734	934	95,88	99,43	93,18	97,91
Juin 2016	14 279	1 364	95,79	100,30	90,00	100,10

## PROGRAMME DE RACHAT D' ACTIONS

Les informations ci-après comprennent les informations devant figurer dans le rapport du Conseil d'Administration en application des dispositions de l'article L. 225-211 du Code de commerce ainsi que les informations relatives au descriptif du programme de rachat d'actions en application de l'article 241-2 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

### Opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2015/16 (1<sup>er</sup> juillet 2015 au 30 juin 2016)

#### ■ Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2014, les actionnaires de la Société avaient autorisé le Conseil d'Administration à acheter ou à vendre des actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions. Le prix maximal d'achat avait été fixé à 120 euros par action sans que le nombre d'actions à acquérir ne puisse dépasser 10 % du capital social et que le nombre d'actions détenues par la Société,

à quelque moment que ce soit, ne puisse dépasser 10 % des actions composant le capital social.

Par ailleurs, l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 a autorisé le Conseil d'Administration à opérer sur les actions de la Société, pendant une période de 18 mois, dans les mêmes conditions avec un prix maximum d'achat de 150 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter du 6 novembre 2015, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014.

Faisant usage de ces autorisations, le contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AMAFI conclu par la Société avec la société Rothschild & Cie Banque, avec effet au 1<sup>er</sup> juin 2012, a été renouvelé le 1<sup>er</sup> juin 2016 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés au compte de liquidité sont de 5 000 000 d'euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 5 mai 2017. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 d'autoriser le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société dans le cadre d'un nouveau programme de rachat d'actions dont les modalités sont décrites ci-après au paragraphe « Descriptif du nouveau programme soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016 ».

#### ■ Synthèse des opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2015/16

	Achats Call Américain	Ventes à réméré	Exercice de Call	Achats <sup>(1)</sup> de titres	Exercice de la faculté de réméré					
Nombre de titres	400 000	N/A	N/A	N/A	32 531	424 369	458 481	176 004	253 351	40 000
Échéance maximale	15.11.2018	N/A	N/A	N/A	11.08.2015	14.06.2016	28.06.2016	25.06.2018	21.06.2019	27.06.2016
Cours moyen de transaction	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Prix d'exercice moyen	102,80 €	N/A	N/A	N/A	52,59 €	58,41 €	66,16 €	64,00 €	68,54 €	78,93 €
Montants	41 120 000 €	N/A	N/A	N/A	1 710 805 €	24 787 393 €	30 333 103 €	11 264 256 €	17 364 678 €	3 157 200 €

N/A : non applicable.

(1) Achats de titres hors contrat de liquidité.

Le montant total des frais de négociation au cours de l'exercice 2015/16 pour les opérations réalisées dans le cadre des programmes autorisés s'est élevé à 0 euro.

Les actions détenues par la Société n'ont fait l'objet d'aucune réallocation à d'autres finalités depuis la dernière autorisation consentie par l'Assemblée Générale.

## Tableau de synthèse à la clôture de l'exercice 2015/16

### Situation au 30.06.2016

Pourcentage de capital autodétenu de manière directe et indirecte	0,38 %
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Nombre de titres détenus en portefeuille	995 594
Valeur brute comptable du portefeuille	81 649 716 €
Valeur de marché du portefeuille*	99 658 959 €

\* Sur la base du cours de clôture au 30.06.2016, soit 100,10 euros.

## Descriptif du programme de rachat d'actions en cours (du 7 novembre 2015 au 31 juillet 2016)

### Bilan du programme

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions autorisé par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015 et mis en œuvre par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 (période du 7 novembre 2015 au 31 juillet 2016).

	Flux bruts cumulés du 07.11.2015 au 31.07.2016			Positions ouvertes au 31.07.2016			
	Achats	Ventes	Transferts	Options d'achat achetées*	Achats à terme	Options d'achat vendues	Ventes à terme
Nombre de titres	165 564	165 564	1 330 162 <sup>(1)</sup>	1 920 850	Néant	Néant	Néant
Échéance maximale	N/A	N/A	N/A	21.06.2019	-	-	-
Cours moyen de transaction	98,95 €	99,04 €	70,85 €	N/A	-	-	-
Prix d'exercice moyen	N/A	N/A	N/A	82,06 €	-	-	-
Montants	16 382 391 €	16 397 421 €	94 242 228 €	-	-	-	-

N/A : non applicable.

\* Et clauses résolutoires attachées à des ventes à réméré.

(1) Cf. synthèse des opérations ci-dessous.

### Synthèse des opérations réalisées conformément aux finalités et objectifs du programme de rachat en cours (du 7 novembre 2015 au 31 juillet 2016)

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, mis en œuvre par le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 400 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (« calls américains ») à 3 ans.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 6 novembre 2015, le Conseil d'Administration du 6 novembre 2015 a mis en œuvre un plan d'attribution d'options d'achat d'actions ainsi qu'un plan d'attribution d'actions de performance. Les 400 000 « calls américains », permettant d'acquérir le même nombre d'actions Pernod Ricard, ont été affectés à la couverture d'une partie de ces plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

Les titres autodétenus constituent les réserves des différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance toujours en vigueur. Au cours de la période, ces réserves d'actions autodétenues ont été mouvementées (transferts) :

- ◆ pour 292 547 titres attribués aux non-résidents fiscaux de France bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 27 juin 2012 (au terme de la période d'acquisition de 4 ans) et pour 605 actions dans le cadre de débloquages anticipés prévus par la loi ;
- ◆ pour 59 001 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions.

Les couvertures optionnelles liées aux clauses résolutoires attachées aux actions vendues à réméré ont été mouvementées au fur et à mesure des exercices des droits. Au cours de la période, l'exercice des clauses résolutoires attachées aux ventes à réméré a concerné 978 009 actions au prix moyen de 68,78 euros.

Dans le cadre de la mise en œuvre du contrat de liquidité conclu avec Rothschild & Cie Banque, la Société a, au cours de la période du 7 novembre 2015 au 31 juillet 2016 :

- ◆ acheté 165 564 actions pour un montant global de 16 382 391 euros ; et
- ◆ vendu 165 564 actions pour un montant global de 16 397 421 euros.

### ■ Répartition par objectifs des titres autodétenus au 31 juillet 2016

Les titres autodétenus sont tous affectés en qualité de réserve des différents plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance mis en œuvre.

### ■ Descriptif du nouveau programme de rachat d'actions soumis pour autorisation à l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016

Le descriptif de ce programme présenté ci-après, établi conformément à l'article 241-3 du Règlement général de l'AMF, ne fera pas l'objet d'une publication spécifique.

L'autorisation accordée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 5 mai 2017, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (15<sup>e</sup> résolution – cf. Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 150 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.

La Société ne pouvant détenir plus de 10 % de son capital, et compte tenu du nombre d'actions déjà détenues s'élevant à la date de la dernière déclaration relative au nombre d'actions et de droits de vote du 31 juillet 2016 à 1 155 594 (soit 0,44 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 25 386 565 actions (soit 9,456 % du capital), sauf à céder ou à annuler les titres déjà détenus.

Les objectifs de ces rachats d'actions ainsi que l'utilisation des actions ainsi rachetées sont détaillés dans la 15<sup>e</sup> résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 17 novembre 2016. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir des actions de la Société en vue de :

- ◆ leur attribution ou leur cession aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe (notamment attribution d'options d'achat d'actions et d'actions gratuites et/ou de performance) ou dans le cadre d'opérations de couverture des engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire consenties aux salariés et Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés du Groupe ;
- ◆ 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 ;
- ◆ leur annulation ;
- ◆ l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité.

L'acquisition, la cession, le transfert, la remise ou l'échange de ces actions pourront être effectués, en une ou plusieurs fois, par tous moyens autorisés ou qui viendraient à être 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, les rachats ne pourront être réalisés que sous réserve qu'ils :

- ◆ permettent à la Société de respecter des engagements souscrits par cette dernière préalablement à l'ouverture de la période d'offre ;
- ◆ soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ;
- ◆ ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- ◆ s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants :
  - la remise d'actions aux bénéficiaires de *stock-options* et d'actions gratuites et/ou de performance,
  - la couverture d'engagements de la Société au titre de contrats financiers ou d'options avec règlement en numéraire,
  - la remise d'actions dans le cadre d'opérations de croissance externe (dans la limite de 5 % du capital), ou
  - la remise d'actions aux porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital.

La part du programme de rachat pouvant être effectuée par négociation de blocs pourrait atteindre la totalité du programme.

Cette autorisation en cas de vote positif de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016 priverait d'effet, à compter de cette date et pour la partie non utilisée, la délégation donnée au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014 à l'effet d'opérer sur les actions de la Société. Elle serait donnée pour une période de 18 mois, soit jusqu'au 16 mai 2018.

## AUTRES INFORMATIONS LÉGALES

### Opérations avec des apparentés

Les opérations avec les parties liées sont décrites dans la Note 6.6 – *Parties liées* de l'annexe aux comptes consolidés (Partie 5 du présent document de référence) ainsi que la Note 10 – *Opérations avec les sociétés liées ou ayant des liens de participation* de l'annexe aux comptes sociaux (Partie 6 du présent document de référence).



# 9

## *Informations complémentaires du document de référence*

<b>PERSONNES RESPONSABLES</b>	<b>254</b>	<b>TABLES DE CONCORDANCE</b>	<b>255</b>
Noms et fonctions	254	Document de référence	255
Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier	254	Rapport de gestion	258
<b>DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC</b>	<b>254</b>	Rapport de gestion – informations sociales, sociétales et environnementales	259
		Rapport financier annuel	261
		Rapports de gestion, comptes sociaux de la Société, comptes consolidés du Groupe et rapports des Commissaires aux Comptes sur les exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014	262

## *Personnes responsables*

### **NOMS ET FONCTIONS**

#### **Responsable du document de référence**

##### **Monsieur Alexandre Ricard**

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

#### **Responsable de l'information**

##### **Madame Julia Massies**

Directrice Communication financière & Relations investisseurs

Tél. : + 33 (0)1 41 00 41 07

## **ATTESTATION DU RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE ET DU RAPPORT FINANCIER**

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que 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 que le rapport de gestion ci-joint 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 elles sont confrontées.

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 données dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Les informations financières historiques relatives aux comptes consolidés et annuels de l'exercice clos le 30 juin 2016, présentées dans ce document, ont fait l'objet de rapports sans observation des contrôleurs légaux figurant respectivement en page 187 et page 211 ;

Les informations financières historiques relatives aux comptes consolidés et annuels des exercices clos les 30 juin 2015 et 30 juin 2014, incorporées par référence dans ce document, ont fait l'objet de rapports des contrôleurs légaux, respectivement sans observation et avec une observation relative à un changement de méthode comptable.

##### **Monsieur Alexandre Ricard**

**Président-Directeur Général de Pernod Ricard**

## *Documents accessibles au public*

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 :

[www.pernod-ricard.fr/60/investisseurs/information-reglementee](http://www.pernod-ricard.fr/60/investisseurs/information-reglementee)

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).

## Tables de concordance

### DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Conformément à l'annexe I du Règlement européen (CE) n° 809/2004.

Informations	Pages
<b>1. Personnes responsables</b>	254
<b>2. Contrôleurs légaux des comptes</b>	238 - 239
<b>3. Informations financières sélectionnées</b>	
3.1 Informations financières historiques	94 - 95 ; 209 - 210 ; 262
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A
<b>4. Facteurs de risque</b>	115 - 124 ; 168 - 169 ; 181 - 183
<b>5. Informations concernant Pernod Ricard</b>	
5.1 Histoire et évolution de la Société	
5.1.1 Raison sociale	234
5.1.2 Enregistrement	234
5.1.3 Date de création et durée	234
5.1.4 Siège social	234
5.1.5 Événements importants	6 - 8 ; 141 ; 194
5.2 Investissements	11 ; 148 - 151
<b>6. Aperçu des activités</b>	9-16
<b>7. Organigrammes</b>	
7.1 Description sommaire du Groupe	6-16
7.2 Liste des filiales importantes	184 - 186 ; 208
<b>8. Propriétés immobilières, usines et équipements</b>	
8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	10 - 11 ; 150 - 151
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	73 - 90 ; 118 -120
<b>9. Examen de la situation financière et du résultat</b>	
9.1 Situation financière	2 - 3 ; 94 - 101 ; 132 - 137 ; 190 - 195
9.2 Résultat d'exploitation	2 - 3 ; 94 - 101 ; 142 - 147 ; 194
<b>10. Trésorerie et capitaux</b>	
10.1 Informations sur les capitaux	94 ; 135 - 136 ; 172 - 179 ; 191 - 192 ; 240 - 251
10.2 Flux de trésorerie	95 ; 100 ; 137 ; 172 ; 193
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	95 ; 122 - 129 ; 162 - 171 ; 203 - 204
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	122 - 129 ; 162 - 171 ; 203 - 204
10.5 Sources de financement attendues	122 - 129 ; 165 - 171 ; 203 - 204 ; 237 - 238
<b>11. Recherche et Développement, brevets et licences</b>	11 ; 16
<b>12. Information sur les tendances</b>	101

N/A : Non applicable.

<b>Informations</b>	<b>Pages</b>
<b>13. Prévisions ou estimations du bénéfice</b>	N/A
<b>14. Organes d'administration, de Direction et Direction Générale</b>	
14.1 Composition des organes d'administration, de Direction et de la Direction Générale	19 - 38 ; 43
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de la Direction Générale	33 - 34
<b>15. Rémunérations et avantages</b>	
15.1 Rémunérations et avantages en nature	102 - 112 ; 218 - 222 ; 226
15.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, retraites ou d'autres avantages	105 - 106 ; 112 ; 157 - 162 ; 201 - 202
<b>16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction</b>	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	20 - 33
16.2 Contrats de services	33
16.3 Comités	39 - 42
16.4 Gouvernement d'entreprise	34 - 38 ; 43
<b>17. Salariés</b>	
17.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	3 ; 53 - 56
17.2 Participation et stock-options	109 - 113 ; 173 - 179
17.3 Participation des salariés dans le capital	240 - 251
<b>18. Principaux actionnaires</b>	
18.1 Franchissements de seuils	247
18.2 Existence de droits de vote différents	236
18.3 Contrôle de l'émetteur	245 - 251
18.4 Accord connu de Pernod Ricard, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans son contrôle	245 - 247
18.5 Répartition du capital social et des droits de vote	245 - 251
<b>19. Opérations avec des apparentés</b>	183
<b>20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de Pernod Ricard</b>	
20.1 Informations financières historiques	131 - 186 ; 189 - 210 ; 262
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	132 - 137 ; 190 - 193
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	187 ; 211 ; 254
20.5 Date des dernières informations financières	30 juin 2016
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	96 ; 172 ; 210 ; 217 ; 224 ; 235
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	121 ; 181 - 183
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A

N/A : Non applicable.

Informations	Pages
<b>21. Informations complémentaires</b>	
21.1 Capital social	
21.1.1 Capital souscrit	240
21.1.2 Autres actions	240 - 241
21.1.3 Actions autodétenues	249 - 251
21.1.4 Valeurs mobilières	210
21.1.5 Conditions d'acquisition	240 - 244
21.1.6 Options ou accords	109 - 111 ; 173 - 179 ; 240 - 247
21.1.7 Historique du capital	245
21.2 Acte constitutif et statuts	
21.2.1 Objet social	234
21.2.2 Règlement des organes de gestion et de contrôle	36 - 43
21.2.3 Droits et privilèges des actions	236
21.2.4 Modifications des droits des actionnaires	236
21.2.5 Assemblées Générales	235 - 236
21.2.6 Éléments de changement de contrôle	236 - 238
21.2.7 Seuils de participation	236
21.2.8 Conditions régissant les modifications statutaires	236
<b>22. Contrats importants</b>	125 -129
<b>23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts</b>	N/A
<b>24. Documents accessibles au public</b>	254
<b>25. Informations sur les participations</b>	184 - 186 ; 208

N/A : Non applicable.

## RAPPORT DE GESTION

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport de gestion tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-100 et suivants, L. 232-1, II et R. 225-102 et suivants du Code de commerce.

<b>Informations</b>	<b>Pages</b>
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	94 - 101
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	94 - 101
Résultats	94 - 101
Activités en matière de Recherche et de Développement	16
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	101
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	183
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de Direction est modifié)	34 - 43
Analyse objective et exhaustive de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière de la Société (notamment de sa situation d'endettement) et des indicateurs de performance de nature non financière (notamment environnement, personnel)	53 - 89 ; 94 - 101
Description des principaux risques et incertitudes auxquels la Société est confrontée et indications sur l'utilisation des instruments financiers par la Société, lorsque cela est pertinent pour l'évaluation de son actif, de son passif, de sa situation financière et de ses pertes et profits	115 - 124
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	20 - 33
Compte rendu de l'état de la participation des salariés (et éventuellement des Dirigeants), des opérations réalisées au titre des options d'achat ou de souscription d'actions réservées au personnel salarié et aux Dirigeants, des opérations réalisées au titre de l'attribution d'actions gratuites au personnel salarié et aux Dirigeants	104 ; 107 - 114 ; 173 - 179 ; 219 - 222
Activité des filiales de la Société	9 ; 43
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur siège en France	N/A
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	245 - 251
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	210
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	102 - 114
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Informations sur la manière dont la Société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité	49 - 90 ; 118 - 120
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	122 ; 168 - 169
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	249 - 251
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	113
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	209
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	242 - 244
Informations prévues à l'article L. 225-100-3 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	236 - 238

N/A : Non applicable.

## RAPPORT DE GESTION – INFORMATIONS SOCIALES, SOCIÉTALES ET ENVIRONNEMENTALES

Articles du Code de commerce L. 225-102-1, R. 225-104 et R. 225-105-1 modifiés par le décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 – article 1.

<b>Informations sociales</b>	<b>Pages</b>
<b>Emploi</b>	
Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique)	53 - 56
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	56
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	56
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salariale)	60 ; 151
<b>Organisation du travail</b>	
Organisation du temps de travail (durée du temps de travail pour les salariés à temps plein et à temps partiel, heures supplémentaires, main-d'œuvre extérieure à la Société)	61
Absentéisme (motifs)	61
<b>Relations sociales</b>	
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	61 - 62
Bilan des accords collectifs	62
<b>Santé et sécurité</b>	
Conditions d'hygiène et de sécurité	61
Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	62
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	61
<b>Formation</b>	
Nombre total d'heures de formation	59 - 60
Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	58 - 60
<b>Diversité et égalité des chances (politique mise en œuvre et mesures prises en faveur)</b>	
Égalité entre les femmes et les hommes	55 ; 57 - 58
Emploi et insertion des personnes handicapées	57
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	54 ; 57 - 58
<b>Prévention et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT</b>	
	50 - 89

<b>Informations environnementales</b>	<b>Pages</b>
<b>Politique générale en matière environnementale</b>	
Organisation de la Société et démarches d'évaluation ou de certification	73 - 77
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	8 ; 73 - 77
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	88 ; 118 - 120
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	77
<b>Pollution et gestion des déchets</b>	
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	73 - 85 ; 119
Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	85 - 87
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	77
<b>Utilisation durable des ressources</b>	
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	80 - 82
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	77 - 87
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	82 - 85
Utilisation des sols	77 - 80
<b>Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique</b>	
Rejets de gaz à effet de serre	82 - 85
Prise en compte des impacts du changement climatique	82 - 85 ; 119 - 120
<b>Protection de la biodiversité</b>	
Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées	77 - 80

<b>Informations sociétales</b>	<b>Pages</b>
<b>Impact territorial, économique et social de l'activité</b>	
Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional	68 - 69
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	68 - 69
<b>Relations avec les parties prenantes</b>	
Conditions du dialogue avec les parties prenantes	51 - 52
Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat	68 - 69
<b>Sous-traitance et fournisseurs</b>	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	71 - 72
Importance de la sous-traitance	71 - 72
Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	79 ; 85 - 86 ; 71 - 72
<b>Loyauté des pratiques</b>	
Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	69 - 71
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	64 - 67 ; 118
<b>Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme</b>	
	57

## RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport financier tels que mentionnés aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'AMF.

<b>Informations</b>	<b>Pages</b>
Comptes consolidés du Groupe	131 - 186
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	187
Comptes annuels de la Société	189 - 210
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	211
Rapport de gestion	48 - 129
Attestation du responsable du rapport financier annuel	254
Honoraires des Commissaires aux Comptes	239
Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques	44 - 45
Rapport des Commissaires aux Comptes sur le rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques	47

## **RAPPORTS DE GESTION, COMPTES SOCIAUX DE LA SOCIÉTÉ, COMPTES CONSOLIDÉS DU GROUPE ET RAPPORTS DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES EXERCICES CLOS LES 30 JUIN 2015 ET 30 JUIN 2014**

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- ◆ le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2015 tels que présentés sur les pages 47 à 236, déposé le 23 septembre 2015 sous le n° D.15-0907 ;
- ◆ le rapport de gestion du Groupe, les comptes sociaux de la Société, les comptes consolidés du Groupe et les rapports des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels de la Société et sur les comptes consolidés pour l'exercice clos le 30 juin 2014 tels que présentés sur les pages 47 à 239, déposé le 24 septembre 2014 sous le n° D.14-0930.

Les informations incluses dans ces trois 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.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs  
Pernod Ricard – 12, place des États-Unis – 75783 Paris Cedex 16 – France



Pernod Ricard

Société Anonyme au capital de 411 403 467,60 euros

Siège social : 12, place des États-Unis – 75783 Paris Cedex 16 – Tél. : 33 (0)1 41 00 41 00 – Fax : 33 (0)1 41 00 41 41

582 041 943 RCS Paris

Conception et réalisation : **RR DONNELLEY**

**Crédits photo** : iStock.com/vodoleyka, Alis Photo/Shutterstock.com, Getty Images, photothèque Pernod Ricard, Benoît Linero, Paolo Verzone Agence Vu'.

Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier recyclable, exempt de chlore élémentaire, certifié PEFC et FSC, à base de pâtes provenant de forêts gérées durablement sur un plan environnemental, économique et social.

## **Pernod Ricard**

Société Anonyme au capital  
de 411 403 467,60 euros

### **Siège social :**

12, place des États-Unis  
75783 Paris Cedex 16  
Tél. : 33 (0)1 41 00 41 00  
Fax : 33 (0)1 41 00 41 41  
582 041 943 RCS Paris



Pernod Ricard

*Créateurs de convivialité*