



2017 – 2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

SOMMAIRE

PERNOD RICARD EN BREF	2	5 COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS ❖	151
1 EXTRAITS DU RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ	5	5.1 Compte de résultat consolidé annuel	152
Message du Président-Directeur Général	6	5.2 État du résultat global consolidé	153
Notre histoire, une aventure entrepreneuriale et responsable	8	5.3 Bilan consolidé annuel	154
Capter les tendances de convivialité partout dans le monde	10	5.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels	156
Notre ADN : le Mindset Pernod Ricard, un esprit de conquête	12	5.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	157
Notre portefeuille : unique et dynamique pour s'adapter à nos marchés	14	5.6 Annexe aux comptes consolidés annuels	158
Notre organisation : décentralisée pour saisir en premier chaque opportunité	16	5.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	200
Notre stratégie : centrée sur le consommateur	18	6 COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA ❖	205
Notre modèle RSE : pour une croissance durable	20	6.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA	206
Le Conseil d'Administration	22	6.2 Bilan de Pernod Ricard SA	207
Le Comité Exécutif et le Bureau Exécutif	24	6.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA	209
Une création de valeur partagée	26	6.4 Analyse du résultat de Pernod Ricard SA	210
Nos chiffres clés financiers et extra-financiers	28	6.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	212
2 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE	31	6.6 Autres éléments relatifs aux états financiers	225
2.1 Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise	33	6.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	226
2.2 Contrôle interne et gestion des risques ❖	80	6.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	227
2.3 Information financière et comptable ❖	82	6.9 Inventaire des valeurs mobilières	228
3 SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY ❖	83	6.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	229
Engagés pour l'avenir en valorisant notre passé	84	6.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés	232
3.1 Une stratégie portée par une conviction : « Créateurs de convivialité »	85	7 ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE	235
3.2 Responsabiliser les collaborateurs	88	7.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018	236
3.3 Promouvoir la consommation responsable	94	7.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018	237
3.4 Développer les communautés et impliquer nos partenaires	97	7.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018	240
3.5 Protéger la planète	103	7.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, réservée aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise	247
3.6 Présentation et mise en oeuvre du plan de vigilance	117	7.5 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription	248
3.7 Vérifications des informations extra-financières	121	8 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL	249
3.8 Table de concordance des principes du Pacte mondial et des objectifs de développement durable des Nations Unies	124	8.1 Informations concernant Pernod Ricard	250
3.9 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	125	8.2 Informations concernant le capital	252
4 RAPPORT DE GESTION ❖	129	9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	257
4.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2018	130	9.1 Personnes responsables ❖	258
4.2 Analyse de l'activité et du résultat	132	9.2 Documents accessibles au public	258
4.3 Endettement net	135	9.3 Tables de concordance	259
4.4 Perspectives	136		
4.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	137		
4.6 Gestions des risques	138		
4.7 Contrats importants	147		

Les éléments du rapport financier annuel (RFA) sont clairement identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme ❖



Pernod Ricard
Créateurs de convivialité

2017
2018

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

INCLUANT LE RAPPORT FINANCIER ANNUEL



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des Marchés Financiers le 26 septembre 2018 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.

Des exemplaires du document de référence sont disponibles auprès du Groupe PERNOD RICARD, 12 place des États-Unis - 75783 PARIS Cedex 16, sur le site Internet de Pernod Ricard : www.pernod-ricard.com et sur le site Internet de l'Autorité des Marchés Financiers : www.amf-france.org.


N°1
MONDIAL
des Spiritueux
Premium et Prestige ^(a)


86
SOCIÉTÉS
DE MARCHÉS
réparties sur 3 régions


85 % des filiales
ayant réalisé au moins
une action
CONSUMMATION
RESPONSABLE


93 SITES
de production ^(b)


20 %
de réduction
de la consommation d'eau ^(c)


30 %
de réduction
des émissions de CO₂ ^(c)

PERNOD RICARD

EN BREF

RÉSULTATS POUR L'EXERCICE 2017/18 : TRÈS BONNE ANNÉE : ACCÉLÉRATION ET DIVERSIFICATION DE LA CROISSANCE

Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, déclare :

“

FY18 est une très bonne année. Grâce à la mise en œuvre cohérente de notre stratégie, nous avons pu améliorer significativement nos performances tout en investissant pour l'avenir. Je retiendrai l'accélération de nos ventes, la diversification de nos sources de croissance et l'amélioration de nos marges.

Au cours de l'exercice FY19, dans un environnement géopolitique et monétaire toujours incertain, nous poursuivrons notre stratégie et prévoyons une croissance interne du Résultat Opérationnel Courant compris entre +5 % et +7 %.

”

Chiffres clés

En millions d'euros	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel Courant (ROC)	Résultat Net Courant Part du Groupe ⁽³⁾	Résultat Net Part du Groupe	Dividende proposé
2017/18	8 987	2 358 26,2 % ⁽¹⁾	1 511		
Croissance interne ⁽²⁾	+ 6,0 %	+ 6,3 %	+ 10,3 %	1 577	2,36 € par action ⁽⁴⁾
Croissance faciale	0 %	- 2 %	+ 2 %		+ 17 %
2016/17	9 010	2 394 26,6 % ⁽¹⁾	1 483	1 393	2,02 € par action

(1) Marge opérationnelle.

(2) La croissance interne est définie p. 137 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 21 novembre 2018.

UN GROUPE INTERNATIONAL ET DÉCENTRALISÉ



AMÉRIQUE

 **2 546 M€**

 **735 M€**

 **3 626 (d)**



EUROPE

 **2 792 M€**

 **626 M€**

 **9 345 (d)**



ASIE/RESTE DU MONDE

 **3 648 M€**

 **996 M€**

 **5 510 (d)**

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 : « The Pernod Ricard Market View », basée sur IWSR, données volumes à fin 2017.

(b) Nombre de sites en activité au 30 juin 2018.

(c) Réduction par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2017/18.

(d) Effectif moyen sur l'exercice 2017/18.

(e) Source : Impact Databank 2017, publié en mars 2018.

(f) Source : Enquête « iSay 2017 ».

UN PORTEFEUILLE UNIQUE DE MARQUES PREMIUM

Pernod Ricard s'est constitué un portefeuille unique de marques Premium de dimension internationale, l'un des plus complets du marché. Ce portefeuille est porté par le concept de « Maison des Marques », outil dynamique qui permet à nos filiales de prioriser plus facilement leurs investissements marketing.



8 987 M€
de chiffre d'affaires



2 358 M€
Résultat Opérationnel
Courant



18 481
collaborateurs (d)



N°2
MONDIAL
des Vins & Spiritueux



16 MARQUES
parmi les 100
premières mondiales (e)



94 %
des employés
FIERS
d'appartenir à
PERNOD RICARD (f)

1

EXTRAITS DU RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ

MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	6	NOTRE STRATÉGIE : CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR	18
NOTRE HISTOIRE, UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE ET RESPONSABLE	8	NOTRE MODÈLE RSE : POUR UNE CROISSANCE DURABLE	20
CAPTER LES TENDANCES DE CONVIVIALITÉ PARTOUT DANS LE MONDE	10	LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	22
NOTRE ADN : LE MINDSET PERNOD RICARD, UN ESPRIT DE CONQUÊTE	12	LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE BUREAU EXÉCUTIF	24
NOTRE PORTEFEUILLE : UNIQUE ET DYNAMIQUE POUR S'ADAPTER À NOS MARCHÉS	14	UNE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE	26
NOTRE ORGANISATION : DÉCENTRALISÉE POUR SAISIR EN PREMIER CHAQUE OPPORTUNITÉ	16	NOS CHIFFRES CLÉS FINANCIERS ET EXTRA-FINANCIERS	28

ALEXANDRE RICARD



MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

Je me souviendrai longtemps de la seconde victoire de l'équipe de France de football lors de la Coupe du Monde 2018. Au-delà du formidable exploit sportif, ce qui restera gravé en moi, ce sont les millions de personnes célébrant ensemble cette victoire dans un même élan festif. Elles ne se connaissaient pas et ont pourtant spontanément convergé vers la moindre place de village, réunies par le besoin impérieux d'être ensemble pour vivre ce moment d'émotion exceptionnel. Comment expliquer ce désir fondamental de vouloir partager un moment de bonheur ? La réponse réside tout simplement dans notre nature : ce besoin d'être ensemble. C'est le propre de l'homme ! Cela nous apporte un sentiment de bien-être. Voilà le sens que nous donnons à la convivialité, et quoi de plus convivial que de partager un verre et de bons moments avec des amis, qu'ils soient nouveaux ou de toujours ?

Parler ainsi, ce n'est pas faire l'apologie de l'alcool puisqu'il ne peut y avoir de convivialité dans l'excès. C'est au contraire un certain art de vivre qui procède de la modération et de l'équilibre en toutes choses, à l'instar des liens sociaux qu'il nourrit.

C'est précisément le sens de notre vision « Créateurs de convivialité », thème central de notre première campagne institutionnelle, qui sera déployée sous la forme d'un documentaire au cours de l'année à venir. Ce court-métrage, réalisé en allant à la rencontre de consommateurs choisis sans casting et vivant aux quatre coins du monde, illustre parfaitement notre discours. Quelle que soit notre culture, notre origine sociale, le film révèle notre aspiration universelle à vouloir se retrouver pour partager ensemble des moments de joie simples et authentiques. Vingt ans après la disparition de mon grand-père et cofondateur du Groupe, Paul Ricard, sa devise « Faites-vous un ami par jour » prend une actualité nouvelle dans un monde de plus en plus connecté et virtuel.

Nous avons lié la réalisation de notre vision « Créateurs de convivialité » à notre ambition : le jour où nos marques premium accompagneront tous les moments de célébration, de partage, de retrouvailles entre amis, bref chaque expérience de convivialité, nous deviendrons de facto leader du marché.

« SEULES GAGNERONT LES ENTREPRISES QUI SAURONT ENGAGER UNE TRANSFORMATION PROFONDE DE LEUR ORGANISATION ; ELLES AMÉLIORERONT AINSI LEUR AGILITÉ ET LEURS PERFORMANCES POUR ENSUITE TIRER LE MEILLEUR PARTI DE CET ENVIRONNEMENT EN PLEINE MUTATION. »

Pour réussir dans cette quête, il nous faudra surmonter un environnement de plus en plus complexe que je résumerai en 5 défis.

1. Relever les défis d'un nouveau contexte géopolitique, marqué par la hausse des protectionnismes et une génération de consommateurs radicalement nouvelle ;
2. Parvenir à faire de la révolution technologique – le Big Data, l'intelligence artificielle, les objets connectés – un accélérateur de croissance ;
3. Préempter les modes de consommation des nouvelles classes émergentes dans les pays en plein développement démographique et économique ;
4. Répondre à l'aspiration pour plus d'authenticité, de transparence, de proximité et de protection environnementale ;
5. Attirer, retenir, faire grandir les talents en repensant nos manières de travailler.

Seules gagneront les entreprises qui sauront engager une transformation profonde de leur organisation ; elles amélioreront ainsi leur agilité et leurs performances pour ensuite tirer le meilleur parti de cet environnement en pleine mutation. Le Comité Exécutif du Groupe et moi-même avons initié cette transformation il y a trois ans avec l'adoption d'un nouveau business model centré sur le consommateur,

la réorganisation de nos marchés clés (États-Unis, Chine, Global Travel Retail), la mise en place d'un plan d'excellence opérationnelle, le déploiement d'une feuille de route digitale ambitieuse, le focus sur les innovations les plus prometteuses, la mise en œuvre d'une stratégie luxe et enfin la création de Pernod Ricard University pour nos talents. Tout cela n'a été possible que par la diffusion de ce que j'ai appelé le « *Mindset for Growth* », un état d'esprit résolument conquérant dont chaque collaborateur fait aujourd'hui la preuve.

Résultats : notre croissance accélère avec une hausse de 6 % de nos ventes contre 3,6 % l'année dernière. Elle est désormais diversifiée, provenant de toutes nos régions. Nos marges commencent à s'améliorer. Notre résultat

opérationnel courant progresse de 6,3 % et nous avons réduit la dette de près d'un milliard d'euros sur un an. Grâce à ces bons chiffres, nous augmentons le dividende qui sera versé à nos actionnaires avec un taux de redistribution passant à 41 %. Enfin, notre discipline financière ne nous a pas empêchés de préparer notre futur, comme en témoigne la hausse de nos investissements marketing.

Et demain justement ? Rien n'est gagné et je dirais même que tout commence. Si nous avons une base solide, il nous reste encore fort à faire pour maintenir ce rythme. Bien entendu, nous avons l'intention de poursuivre notre transformation et de nous focaliser sur la croissance. C'est le sens des nouveaux objectifs que nous avons donnés aux marchés : une croissance organique de notre résultat opérationnel courant comprise dans une fourchette entre + 5 % et + 7 %. Pour ce faire, nous continuerons de déployer avec cohérence notre stratégie sur l'ensemble de nos marchés :

excellence opérationnelle, investissements derrière nos marques et nos marchés clés, innovation et gestion dynamique de notre portefeuille en seront toujours les principaux moteurs. Nous lancerons aussi de nouvelles initiatives comme une politique de gestion des Talents totalement revue, « TransfoRHm », l'adoption d'un modèle optimisé de gestion financière, « Finance 4.0 », la recherche de nouvelles

sources de croissance à travers la monétisation de nos expériences et enfin la refonte de notre plateforme sociétale et environnementale avec de nouveaux objectifs inscrits dans notre feuille de route « Roadmap 2030 ».

Alors que l'environnement monétaire et géopolitique est incertain, soyez assurés que nous sommes d'ores et déjà dans les starting-blocks. Il y a à peine quelques jours avant la publication de ce rapport annuel, nous avons réuni nos 300 principaux managers venus du monde entier dans notre centre de formation Pernod Ricard University. Le mot d'ordre autour duquel nous étions rassemblés est à l'image de notre détermination : « *Better, agile, together : transform and accelerate* ».



NOTRE HISTOIRE

UNE AVENTURE ENTREPRENEURIALE ET RESPONSABLE



1975

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



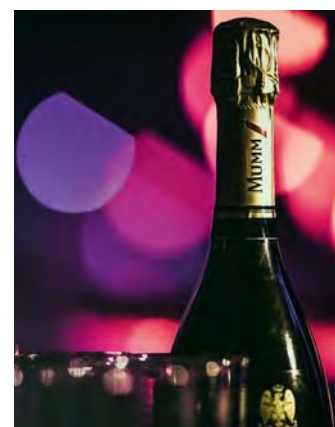
1989

Acquisition d'Orlando Wyndham, propriétaire de Jacob's Creek.



1993

Création de Havana Club International par Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron, 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 whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute), et dans celui du cognac (Martell).

(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.
(5) <https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead>



2005

Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double de taille et devient le n° 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. Adhésion à l'IARD – *International Alliance for Responsible Drinking* (anciennement ICAP).

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. Mise en place d'une politique d'achats responsables.



2014

Signature de l'accord européen sur la RSE ⁽¹⁾ avec l'EFFAT ⁽²⁾ et en collaboration avec le CEPR ⁽³⁾. Acquisition d'une participation majoritaire dans la tequila premium Aviön.

2016

Acquisition d'une participation majoritaire dans Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque de gin super premium Monkey 47. Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU ⁽⁴⁾. 50^e anniversaire de l'Institut Océanographique Paul Ricard.



2007

Adoption d'un code de bonne conduite pour les communications commerciales.



2012

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

2015

Nomination d'Alexandre Ricard en tant que Président-Directeur Général.



2017

Acquisition d'une participation majoritaire dans Smooth Ambler, producteur de bourbons haut de gamme, et dans Del Maguey Single Village, n° 1 de la catégorie mezcals aux États-Unis.

2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD* ⁽⁵⁾.

2003

Signature de la charte du Pacte mondial des Nations Unies.

2008

Acquisition de Vin & Sprit, propriétaire de la vodka Absolut.

2010

Adhésion au *CEO Water Mandate*.





NOTRE ADN

LE MINDSET PERNOD RICARD

UN ESPRIT DE CONQUÊTE

L'engagement exceptionnel de nos collaborateurs est la clé de notre réussite. Il est le fruit d'un esprit de conquête que nous appelons le « Mindset Pernod Ricard ». Véritable avantage compétitif, il encourage une culture du dépassement incitant les collaborateurs à aller toujours plus loin, et à franchir « The Extra Mile ». Ce Mindset, largement partagé et diffusé au sein du Groupe, constitue le socle de notre premier asset : nos 18 900 collaborateurs.

Le « Mindset Pernod Ricard » est un formidable levier de performance : il est l'expression la plus visible de notre culture. Il découle en grande partie du principe fondateur de notre organisation : la décentralisation. En nous engageant à respecter l'autonomie opérationnelle de nos filiales, pour être au plus près des consommateurs, nous incitons nos collaborateurs à s'engager et à prendre des initiatives. Plus proches de la réalité du terrain, ils sont à même d'être les premiers à capter une tendance ou à saisir une opportunité. C'est cet état d'esprit que nous tentons de cultiver et de diffuser au quotidien. Le Mindset est devenu un élément crucial dans la réalisation de notre stratégie et le bon fonctionnement de notre organisation. À travers la décentralisation, le Mindset Pernod Ricard fait la synthèse entre la puissance d'un grand groupe et l'agilité de « l'esprit start-up ». Il est le résultat d'une alchimie qui repose sur trois valeurs cardinales : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique. Ces trois valeurs constituent le socle de notre modèle culturel.

Il ne peut y avoir d'organisation décentralisée sans la promotion d'un esprit entrepreneurial. Que serait un

principe d'autonomie des filiales sans leur donner la liberté d'entreprendre ? De la même manière, la prise d'initiative ne peut être efficace que si elle repose sur un principe de confiance mutuelle entre filiales et collaborateurs. Cette confiance crée les conditions d'un dialogue franc et direct, laissant à chacun la liberté de proposer telle ou telle activation. Cette approche repose sur la spontanéité, la

transparence, l'ouverture à l'autre et le respect des différences. C'est ce que recouvre « le sens de l'éthique ». La conquête du leadership, qui demeure l'ambition du Groupe, est indissociable de l'exemplarité. Depuis sa création, le Groupe défend des valeurs universelles de responsabilité, de transparence et de respect des personnes et des cultures.

Ces trois valeurs prennent finalement tout leur sens quand elles sont associées à une attitude : la convivialité. C'est elle qui confère son caractère unique à Pernod Ricard. Nous encourageons des relations simples et directes entre les personnes. Nous poussons au partage et à la collaboration. Nous souhaitons casser les silos pour mutualiser les expertises, favoriser les échanges, simplifier les procédures. Notre objectif ? Nous concentrer sur l'essentiel : le consommateur.



Scannez la page avec l'application Shazam pour découvrir le Mindset Pernod Ricard en vidéo.

94 %

DE NOS COLLABORATEURS
SONT FIER D'ÊTRE ASSOCIÉS
À PERNOD RICARD

95 %

ADHÈRENT PLEINEMENT
AUX VALEURS DU GROUPE

88 %

SONT ENGAGÉS

Source : Résultats de l'étude I Say, juin 2017, Willis Towers Watson.

NOTRE MODÈLE DE RÉUSSITE

Les hommes et les femmes
de Pernod Ricard



UN MODÈLE — La décentralisation

Prise de décision
au plus près des marchés
Réponses rapides aux besoins
des consommateurs

DES VALEURS

— L'esprit entrepreneurial

Autonomie
Prise d'initiative
Audace
Goût du risque

— La confiance mutuelle

Liberté d'initiative
Dialogue ouvert
Droit à l'échec

— Le sens de l'éthique

Respect
Transparence
Bonnes relations avec
nos parties prenantes



UNE ATTITUDE — La convivialité



NOTRE PORTEFEUILLE : UNIQUE ET DYNAMIQUE POUR S'ADAPTER À NOS MARCHÉS

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille unique de marques premium de dimension internationale, qui couvre l'ensemble des catégories de Vins & Spiritueux.

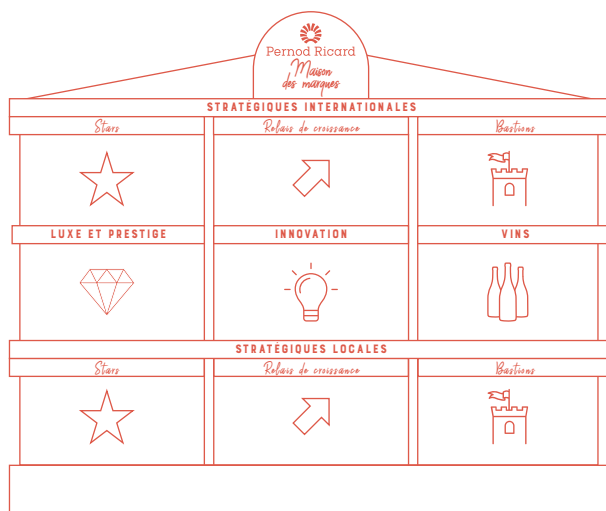
C'est l'un des plus complets du marché. Pour allouer de façon optimale nos ressources, nous avons créé la Maison des Marques. Cet outil modulable permet à nos filiales de prioriser leurs investissements en fonction du potentiel de croissance des différentes marques sur leur marché.

Allouer des ressources adaptées aux besoins de chacune de nos marques permet de démultiplier l'impact de nos investissements, et ainsi de favoriser la croissance du Groupe. Pour fixer nos priorités d'investissement et organiser nos marques premium et internationales en fonction de leurs spécificités locales de consommation et de leur potentiel de croissance sur chaque marché, le Groupe dispose d'un outil clé : la Maison des Marques.

La Maison des Marques permet à chaque marché d'investir à la fois selon les priorités du Groupe (les marques stratégiques internationales, le luxe, l'innovation, les vins stratégiques ou les marques stratégiques locales) et selon ses spécificités locales (les moments de consommation, les expériences de convivialité). Après avoir identifié le potentiel de chaque marque dans chacun de ses segments, le marché détermine sa stratégie locale selon une triple segmentation : les Stars, les Relais de croissance et les Bastions.

Les marques qualifiées de Stars participent activement à la croissance d'aujourd'hui ; le Groupe maintient donc de forts investissements en leur faveur. Les marques dont l'avenir semble prometteur seront considérées comme des Relais de croissance. Elles profiteront d'un renforcement de leurs ressources afin de favoriser une croissance dynamique à moyen et à long terme. Quant aux Bastions, il s'agit de marques matures ou appartenant à une catégorie très concurrentielle. Les efforts financiers viseront à protéger leurs ventes et leurs profits.

En plus de permettre une agilité renforcée tirant parti de toutes les dynamiques locales tout en servant la performance globale du Groupe, cette différenciation permet d'entretenir un dialogue homogène et cohérent entre le Siège et les filiales lors de l'allocation des ressources. Cette gestion dynamique aide nos marchés à trouver le bon équilibre entre des bénéfices à court, moyen ou long terme et entre des stratégies de croissance, de maintien ou de défense.



LA MAISON DES MARQUES



MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

LE CERCLE
BY PERNOD RICARD



BIG BETS
BY PERNOD RICARD



LUXE

INNOVATION

VINS STRATÉGIQUES



MARQUES STRATÉGIQUES LOCALES



Il ne s'agit que d'une sélection de marques.

NOTRE ORGANISATION :

DÉCENTRALISÉE POUR SAISIR EN PREMIER

CHAQUE OPPORTUNITÉ

Notre organisation repose depuis son origine sur un principe fondateur : la décentralisation. Elle s'appuie sur le respect de l'autonomie opérationnelle des filiales et des principes stratégiques globaux définis au niveau du Groupe.

Elle favorise une prise de décision au plus près du consommateur et permet de répondre plus rapidement aux besoins de nos clients.

Dans un environnement incertain, elle constitue un véritable avantage concurrentiel car elle apporte au fonctionnement de l'entreprise souplesse, agilité et rapidité d'exécution. Elle est fondée sur l'interaction permanente entre trois entités : le Siège, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché.

La décentralisation est une force pour notre Groupe. Dans un contexte volatil, il est primordial de toujours savoir faire preuve d'adaptabilité tout en étant capables de saisir les premières tendances émergentes. La décentralisation instaure une culture du changement, de la transformation permanente avec pour finalité d'être toujours plus agiles, plus rapides et donc plus efficaces. L'objectif est clair : notre organisation doit lever toutes les barrières qui empêcheraient localement une prise de décision tactique ou encore la saisie immédiate d'une opportunité émergente. Il s'agit, d'un côté, de jouer sur les effets d'échelle et de structure d'un groupe mondial comme le nôtre (mutualisation des moyens, mise en commun d'expertises) pour, de l'autre, dégager les filiales de ces contraintes opérationnelles afin qu'elles se

concentrent sur l'essentiel : saisir les premières toutes les opportunités de croissance.

Cette organisation décentralisée est fondée sur trois entités : le Siège, qui définit la stratégie du Groupe et contrôle sa mise en œuvre, les Sociétés de Marques, qui sont chargées de l'élaboration des produits et de leur politique marketing, et les Sociétés de Marché, qui ont pour mission de distribuer et de promouvoir localement le portefeuille de marques du Groupe. Chaque entité est gérée comme un centre de profit doté d'une large autonomie. Il est du devoir de chaque filiale d'obtenir des résultats conformes à la stratégie définie et de concourir au succès global du Groupe. L'efficacité de ce modèle repose sur un dialogue permanent entre toutes les entités du Groupe, et doit favoriser l'efficacité décisionnelle comme opérationnelle.



86

SOCIÉTÉS DE MARCHÉ
DANS LE MONDE

93

SITES
DE PRODUCTION ⁽¹⁾

4

MARCHÉS STRATÉGIQUES :
ÉTATS-UNIS, CHINE, INDE
ET TRAVEL RETAIL

(1) Nombre de sites en activité au 30 juin 2018.



LE SIÈGE

DE PERNOD RICARD

Le Siège de Pernod Ricard définit, coordonne et contrôle la mise en œuvre de la stratégie globale tout en veillant au respect des politiques du Groupe auprès des filiales. Il est responsable des fonctions régaliennes (stratégie, fusions et acquisitions, finances, juridique, communication corporate, gestion des talents, RSE...), de la diffusion des meilleures pratiques et des initiatives transversales à forte valeur ajoutée (digital, luxe, innovation...), et de la gestion de ressources partagées (chaîne d'approvisionnement, informatique...).

LES SOCIÉTÉS DE MARQUES



THE ABSOLUT COMPANY
CHIVAS BROTHERS
MARTELL MUMM PERRIER-JOUËT
IRISH DISTILLERS
PERNOD RICARD WINEMAKERS
HAVANA CLUB INTERNATIONAL

Les Sociétés de Marques sont situées dans les pays d'origine de leur portefeuille. Elles ont en charge l'élaboration de la stratégie globale des marques et le développement de solutions d'activation que les Sociétés de Marché appliquent ensuite à l'échelle locale. Elles s'occupent aussi de la production et de la gestion de leurs outils industriels.

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ



PERNOD RICARD NORTH AMERICA
PERNOD RICARD ASIA
PERNOD RICARD EMEA & LATAM ⁽¹⁾
PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL
PERNOD SA
RICARD SA

Les Sociétés de Marché sont chacune rattachées à une région (Pernod Ricard North America, Pernod Ricard Asia et Pernod Ricard EMEA & LATAM), à l'exception des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe (Pernod SA et Ricard SA), qui sont directement représentées au Comité Exécutif. Nos 86 Sociétés de Marché ont pour mission d'activer localement les stratégies des marques internationales et de gérer les marques locales et régionales de leur portefeuille. Elles sont également responsables de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe sur leur marché.

(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine.



NOTRE STRATÉGIE :

CENTRÉE SUR LE CONSOMMATEUR

4 ESSENTIELS



— EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE —
Travailler plus efficacement en simplifiant l'organisation



— GESTION DES TALENTS —
Développer nos collaborateurs et attirer de nouveaux talents



— RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE —
Être un levier fort de création de valeur pour les marques



— ROUTE-TO-MARKET/CONSUMER —
Tirer parti de tous les canaux de distribution pour atteindre chaque consommateur

Aujourd'hui, le consommateur n'est plus fidèle à une seule marque. Versatile, toujours plus exigeant et connecté, il évolue au sein d'un répertoire de marques dont le critère de sélection dépend du moment qu'il vit (repas, apéritif, célébration), de l'endroit où il se trouve (au restaurant, à la maison, en boîte de nuit) et avec qui (famille, amis, collègues). Pour mieux l'appréhender, nous avons donc placé le consommateur au cœur de notre stratégie ; tout ce que nous faisons tourne autour de cette exigence de satisfaction.

Nos quatre Essentiels s'appuient sur nos fondamentaux historiques :

• **Excellence opérationnelle** : réduire la complexité de nos processus opérationnels pour produire, distribuer

et commercialiser plus efficacement nos produits, pour plus de rapidité et d'agilité dans l'exécution.

• **Gestion des talents** : prendre appui sur une très forte culture entrepreneuriale pour développer nos collaborateurs, enrichir leur parcours professionnel et attirer de nouveaux talents.

• **Responsabilité sociétale et environnementale (RSE)** : faire de l'intégration de la RSE dans la stratégie des marques un vecteur de croissance positif et durable sur le long terme au service de toutes nos communautés.

• **Route-to-market/Consumer** : préempter l'ensemble des canaux de distribution, des canaux traditionnels aux nouveaux canaux comme l'e-commerce, pour une mise à disposition optimale de nos produits.

Chez Pernod Ricard, la convivialité est notre raison d'être et notre métier. En tant que Créateurs de convivialité, nous souhaitons inciter chacun à aller à la rencontre de l'autre. La vision du Groupe consiste donc à placer nos marques au cœur de chacune de ces rencontres pour en faire une expérience de convivialité, un moment de partage, simple, vrai, direct et authentique. Si nous réalisons cette vision, nous atteindrons l'ambition de nos fondateurs, Paul Ricard et Jean Hémard : devenir le leader mondial de l'industrie des Vins & Spiritueux. Notre modèle stratégique, qui repose sur quatre Essentiels et quatre Accélérateurs, définit nos priorités pour les années à venir.

4 ACCÉLÉRATEURS



— PORTEFEUILLE DE MARQUES —

Positionner l'une de nos marques sur chaque expérience de convivialité



— PREMIUMISATION ET LUXE —

Opérer une montée en gamme et consolider notre position de n° 1 mondial sur le segment des spiritueux de luxe



— INNOVATION —

Créer des expériences de marques en nous appuyant sur de nouvelles propositions de produits et de services



— ACCÉLÉRATION DIGITALE —

Accélérer l'intégration du digital sur l'ensemble des projets

Nos quatre Accélérateurs de croissance prennent appui sur ces Essentiels et ont pour principal dessein de capter les nouveaux besoins des consommateurs.

- **Portefeuille de marques** : positionner l'une de nos marques sur chaque moment de convivialité.
- **Premiumisation et Luxe** : monter en gamme et consolider notre leadership sur le segment des spiritueux de luxe.
- **Innovation** : développer de nouveaux produits ou créer des expériences de marque ou de service.
- **Accélération digitale** : intégrer le digital dans tous nos projets, qu'ils soient internes ou externes.

Cette stratégie doit nous permettre de relever **quatre défis** que nous avons identifiés pour accélérer notre croissance :

1

Gagner sur les marchés clés

2

Construire des marques passion

3

Financer notre ambition

4

Diffuser une culture de la performance

NOTRE MODÈLE RSE

POUR UNE CROISSANCE DURABLE

Le développement durable et la responsabilité sociétale sont des éléments clés pour Pernod Ricard. Depuis le début de notre aventure, nous avons toujours reconnu leur importance et la nécessité de les placer au cœur de notre stratégie, comme en témoigne la création, il y a déjà plus de cinquante ans, de l'Institut Océanographique Paul Ricard. Véritable pierre angulaire de nos activités, la RSE est intrinsèquement liée à notre vision de Créateurs de convivialité.

Pernod Ricard s'est donné pour mission de concilier en permanence efficacité économique, bien-être social et protection environnementale. En tant que Créateurs de convivialité, nous avons la conviction qu'il ne peut y avoir de convivialité ni de véritable prospérité si elles ne sont pas partagées. C'est pourquoi nous avons intégré la RSE dans notre modèle stratégique : elle en est un des « Essentiels ». Elle est également partie intégrante des stratégies de chacune de nos marques : c'est ce que nous nommons le *Brand Positive Impact*, la capacité de chacune de nos marques à contribuer à un monde meilleur.

Directement connectée aux enjeux définis comme prioritaires par nos parties prenantes, la stratégie de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe s'articule autour de quatre priorités (voir page de droite) : responsabiliser nos collaborateurs, promouvoir la consommation responsable, protéger notre planète, développer nos communautés locales et impliquer nos partenaires.

La réussite de cette stratégie passe par la mobilisation de nos 18 900 collaborateurs. Ils sont les premiers ambassadeurs de nos engagements, qu'ils mettent en œuvre au quotidien selon le principe de décentralisation : des initiatives avant tout locales mais toujours liées aux priorités globales que le Groupe s'est fixées. Concrètement,

nous adoptons une approche ouverte et conviviale avec tous nos partenaires et toutes les parties prenantes liées à nos activités à travers le monde. Nous sommes fiers de protéger, de valoriser et de transmettre un patrimoine environnemental dont tous nos produits sont issus. Nous accordons une importance particulière aux processus d'élaboration de chacun d'eux. Nous nous efforçons d'adopter en permanence les standards les plus rigoureux en matière de développement durable, en phase avec les

attentes de nos consommateurs, à la recherche d'authenticité, de transparence et de traçabilité.

En parallèle, Pernod Ricard soutient les Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations Unies en 2015, qui visent à éradiquer la pauvreté, à protéger la planète et à faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité.

En 2018, la stratégie RSE de Pernod Ricard a de nouveau été distinguée au plus haut niveau par les agences de notation extra-financière. Le Groupe confirme sa 1^{re} place mondiale du secteur des Boissons en matière de RSE selon le classement Vigeo Eiris de mai 2018. Selon EcoVadis, Pernod Ricard se classe parmi les 3 % des entreprises mondiales ayant pris les engagements RSE les plus avancés.



92 %

DES COLLABORATEURS ESTIMENT
QUE LA FILIALE DANS LAQUELLE
ILS TRAVAILLENT EST SOCIALEMENT
RESPONSABLE AU SEIN
DE LEUR COMMUNAUTÉ

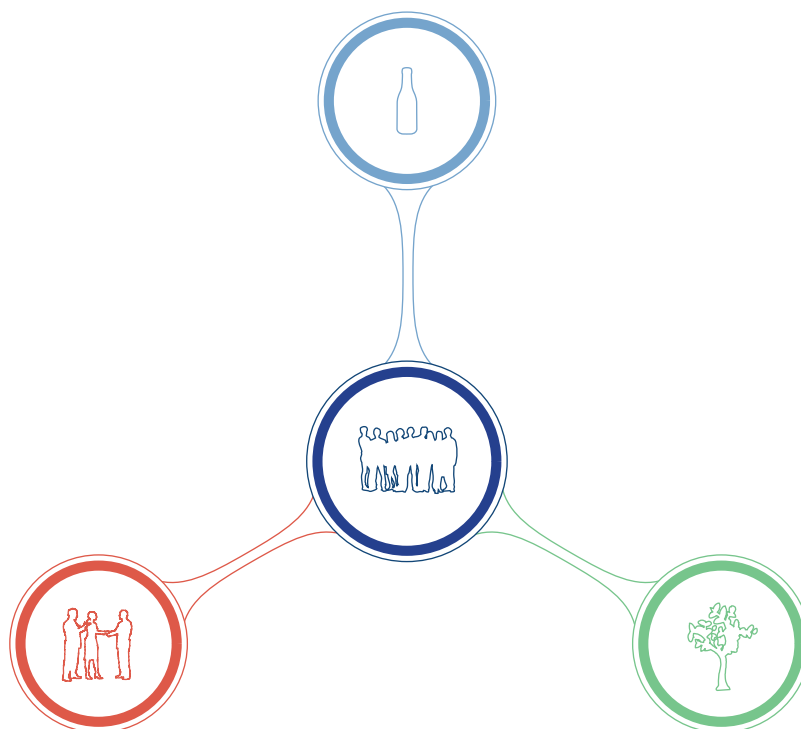
85 %

DÉCLARENT QU'ILS SONT
ENCOURAGÉS À AGIR DE FAÇON
RESPONSABLE AU SEIN DE LEUR
DÉPARTEMENT

83 %

CONNAISSENT LE MODÈLE RSE
DE PERNOD RICARD
ET NOS QUATRE AXES
D'ENGAGEMENT

Source : Résultats de l'étude « I Say » - politique RSE, juin 2017, Willis Towers Watson.



Responsabiliser nos collaborateurs

Premiers ambassadeurs de nos engagements, nous les avons placés au centre de notre modèle. Ils sont les garants de notre crédibilité. Grâce à eux, notre modèle RSE, directement issu des valeurs de Pernod Ricard – esprit entrepreneurial, confiance mutuelle, sens de l'éthique –, est gage de succès pour le Groupe.

- 94 % des employés sont fiers de travailler pour Pernod Ricard ⁽¹⁾.

ACTIONS

- Pour la 8^e édition du Responsib'ALL Day ⁽²⁾, les 18 900 collaborateurs du Groupe se sont consacrés exclusivement à des actions en faveur des communautés locales. L'eau et la biodiversité étant fondamentales pour l'activité de Pernod Ricard, les projets se sont concentrés cette année sur deux des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies : l'ODD 15 « Vie terrestre » et l'ODD 6 « Eau propre et assainissement ».

Développer nos communautés locales et impliquer nos partenaires

Pernod Ricard s'investit durablement aux côtés des communautés des marchés où il est implanté, en associant partenaires et fournisseurs à ses démarches responsables. Le Groupe se donne pour mission de diffuser auprès de ces communautés une culture du partage et une philosophie de l'échange.

- 96 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative pour promouvoir le développement des communautés locales et l'engagement des partenaires;
- 2 483 de nos fournisseurs ont été analysés, depuis 2012, dans le cadre de notre programme d'achats responsables.

ACTIONS

- Kahlúa a lancé une initiative responsable destinée à cultiver le café de manière plus équitable et plus durable à Veracruz (Mexique) avec pour objectif d'utiliser 100 % de café durable avant 2020.

Promouvoir la consommation responsable

Elle repose sur trois fondamentaux : cibler les comportements et les populations à risque (jeunes, femmes enceintes), agir préventivement par l'éducation et la sensibilisation (clients, fournisseurs) et être au plus près des enjeux locaux grâce à l'implication directe de nos filiales dans les instances ou actions préventives menées par des tiers sur leur marché.

- 85 % des filiales ont mis en œuvre au moins une initiative visant à promouvoir la consommation responsable.

ACTIONS

- Plus de 590 soirées *Responsible Party* ont été organisées en huit ans, ayant permis de sensibiliser et d'informer plus de 370 000 étudiants dans 32 pays.

Protéger notre planète

Il ne peut y avoir de stratégie de premiumisation sans préservation ni transmission des terroirs uniques dont est issue chacune des marques du Groupe. Tous les produits du Groupe étant issus de matières premières agricoles, Pernod Ricard conduit des démarches exigeantes, concrétisées par les plans d'action de ses filiales et une roadmap environnementale globale.

Réduction par unité de production :

- 20 % de réduction de la consommation d'eau ⁽³⁾ ;
- 30 % de réduction des émissions de CO₂ ⁽³⁾.

ACTIONS

- Les pailles et les bâtons mélangeurs en plastique non biodégradable ont été bannis par Pernod Ricard de ses événements;
- En Espagne, Pernod Ricard expérimente la viticulture durable chez Campo Viejo, dans la Rioja, qui est aussi la première cave en Espagne à avoir été certifiée neutre en carbone.

Dans une démarche d'amélioration continue, Pernod Ricard lancera en 2019 une toute nouvelle plateforme RSE avec des objectifs chiffrés à atteindre à horizon 2030 pour chacune des priorités.

(1) Source : Résultats de l'étude I Say, juin 2017, Willis Towers Watson. (2) Responsib'ALL Day : événement solidaire pendant lequel les salariés du Groupe quittent leurs tâches quotidiennes pour consacrer une journée entière à une action de terrain en soutien aux communautés locales. (3) Depuis 2009-2010, ces deux indicateurs sont en baisse, respectivement, de -20% et -30%, et les objectifs de la roadmap 2020 sont ainsi atteints.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard veille à la bonne gouvernance du Groupe, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de l'entreprise, de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Réunissant des personnalités aux compétences et expériences complémentaires, il s'assure du respect de la stratégie du Groupe avec pour principal objectif l'accroissement de la valeur de l'entreprise.

L'Organisation

Pernod Ricard se réfère au code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et souscrit aux critères d'indépendance visés par ce code. Ses 13 Administrateurs, dont un représentant les salariés et six indépendants, se réunissent en moyenne huit fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Les travaux sont notamment issus des quatre Comités. Le Conseil en rend compte à l'Assemblée Générale à travers son Président. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des moyens de remplir leur mission. Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe lui a ouvert l'accès à son réseau social interne et anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.

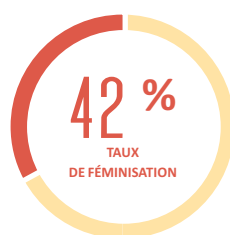
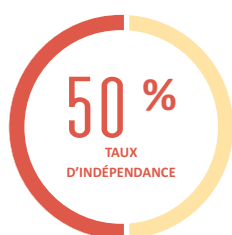
L'activité en 2017-2018

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2018, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100%. La durée moyenne des réunions a été d'environ trois heures. Au cours de l'exercice, ses activités ont principalement été :

- l'arrêté des comptes semestriels et annuels,
- l'examen du budget,
- la préparation de l'Assemblée Générale annuelle,
- la revue et la validation des travaux des Comités,
- la revue des activités des directions fonctionnelles et des filiales,
- l'évaluation de son fonctionnement et de celui de ses Comités.

Les Comités du Conseil d'Administration

Pour aider le Conseil d'Administration dans ses prises de décision, quatre comités spécialisés travaillent sur des sujets spécifiques afin de lui apporter conseils et recommandations. Créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015, le Comité Stratégique étudie les enjeux clés pour la Société Pernod Ricard et le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat, et traite toute question stratégique intéressant le Groupe. Le Comité d'Audit examine les projets de comptes semestriels et annuels, suit la trésorerie et l'endettement du Groupe et évalue la gestion des risques ainsi que ses systèmes de contrôle interne. Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE sélectionne les nouveaux Administrateurs et passe en revue la composition et le fonctionnement du Conseil, les enjeux RSE et la performance du Groupe sur ces critères ainsi que sa politique de gestion des talents. Enfin, le Comité des Rémunérations définit la politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux du Groupe, propose une politique générale de la rémunération à long terme et met en œuvre un plan annuel d'attribution d'options et d'actions de performance.



Composition du Conseil d'Administration

(au 26 septembre 2018)



ALEXANDRE RICARD

Président-Directeur Général
Président du Comité Stratégique

PIERRE PRINGUET

Vice-Président du Conseil d'Administration
Membre du Comité Stratégique

NICOLE BOUTON

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE
Présidente du Comité des Rémunérations

WOLFGANG COLBERG

Administrateur indépendant
Président du Comité d'Audit
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

IAN GALLIENNE

Administrateur indépendant
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des Rémunérations

CÈSAR GIRON

Administrateur
Membre du Comité Stratégique
Membre du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

MARTINA GONZALEZ-GALLARZA

Administratrice

ANNE LANGE

Administratrice indépendante
Membre du Comité Stratégique

PAUL-CHARLES RICARD

Administrateur
Représentant permanent de la Société Paul Ricard

GILLES SAMYN

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'Audit

KORY SORENSON

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'Audit
Membre du Comité des Rémunérations

VERONICA VARGAS

Administratrice

STÉPHANE EMERY

Administrateur
Représentant les salariés

LE COMITÉ EXÉCUTIF ET LE BUREAU EXÉCUTIF

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif. Celle-ci est collectivement chargée de conduire l'activité du Groupe. Sous son autorité, le Comité Exécutif assure la mise en œuvre des principales politiques du Groupe.

Le Bureau Exécutif est l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le PDG, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, il interroge le Conseil d'Administration sur différents points lorsque l'approbation de ce dernier est nécessaire. Il organise également les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan triennal, du budget et des revues d'activité régulières.

Le Comité Exécutif est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (cf. composition

ci-dessous) ainsi que les présidents et directeurs généraux des filiales – qui se retrouvent chaque mois (11 fois par an), au Siège ou au sein d'une filiale. Sous la responsabilité du PDG, il participe à la définition de la stratégie et joue un rôle essentiel dans la coordination entre le Siège et ses filiales mais aussi entre les filiales elles-mêmes (Sociétés de Marques et Sociétés de Marché). Il pilote les activités du Groupe et veille à la mise en œuvre de ses principales politiques. Plus précisément, il analyse l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche (budget, plan à trois ans) ; il se prononce sur la fixation des objectifs financiers et opérationnels (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ; il réalise périodiquement des revues de marques et de marché, en évalue les performances et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; il valide les grandes politiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Composition du Bureau Exécutif

(au 26 septembre 2018)

**ALEXANDRE
RICARD**
Président-Directeur
Général,
Mandataire Social



**HÉLÈNE
DE TISSOT**
Directrice Finance, IT
et Opérations



**CHRISTIAN
PORTA**
Directeur Général
Adjoint, Global Business
Development



**AMANDA
HAMILTON-
STANLEY**
Directrice Juridique



**CÉDRIC
RAMAT**
Directeur des Ressources
Humaines et de la RSE



Composition du Comité Exécutif

(au 26 septembre 2018)



ALEXANDRE RICARD
Président-Directeur Général,
Mandataire Social



HÉLÈNE DE TISSOT
Directrice Finance, IT
et Opérations



CHRISTIAN PORTA
Directeur Général Adjoint,
Global Business
Development



**AMANDA
HAMILTON-STANLEY**
Directrice Juridique



CÉDRIC RAMAT
Directeur des Ressources
Humaines et de la RSE



GILLES BOGAERT
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Europe,
Middle East, Africa
and Latin America



PAUL DUFFY
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
North America



PHILIPPE GUETTAT
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard Asia



MOHIT LAL
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
Global Travel Retail



**JEAN-CHRISTOPHE
COUTURES**
Président-Directeur Général
de Chivas Brothers



CÉSAR GIRON
Président-Directeur Général
de Martell Mumm
Perrier-Jouët



ANNA MALMHAKE
Présidente-Directrice Générale
de The Absolut Company



CONOR McQUAID
Président-Directeur Général
d'Irish Distillers Group



BRUNO RAIN
Président-Directeur Général
de Pernod Ricard
Winemakers



PHILIPPE SAVINEL
Président-Directeur Général
de Ricard SA et de Pernod SA

UNE CRÉATION DE VALEUR PARTAGÉE



Assurer l'achat de matières premières de qualité

Tous nos produits sont issus de matières agricoles. C'est pourquoi nous sommes résolument attachés à la protection des ressources naturelles locales – indispensables à l'élaboration de produits de grande qualité et à une gestion patrimoniale de nos marques.

1 693 fournisseurs se sont engagés à respecter les principes de développement durable (au 30 juin 2018) en signant l'engagement RSE fournisseur ⁽¹⁾.

Optimiser nos capacités de production

La mise en bouteille de nos produits fait l'objet du plus grand soin et répond aux normes de sécurité et de qualité en la matière.

99,3 % de nos sites industriels sont certifiés ISO 9001. Réduction de 30 % des émissions de CO₂ (Scopes 1 + 2) par unité produite (litre d'alcool distillé) depuis 2010. Réduction de 20 % de la consommation d'eau par unité produite (litre d'alcool distillé) depuis 2010.

Innover

À travers le *Breakthrough Innovation Group* (BIG) et les Sociétés de Marques et de Marché, l'innovation est une priorité stratégique.

Objectif à moyen terme : l'innovation représente 20 % à 25 % de la croissance du Groupe.

Gérer activement le portefeuille

Le Groupe acquiert des marques premium à haut potentiel et cède ses actifs non stratégiques.

Vieillessement

Des marques comme Martell appartiennent à des AOC, qui requièrent une période de vieillissement pour une maturité aboutie. Le vieillissement, le stockage et l'assemblage font appel à des savoir-faire spécifiques, qui constituent ainsi un avantage concurrentiel significatif et une barrière à l'entrée.

4,5 Mds€ de stocks à vieillissement.



Produits de grande qualité

Nos produits sont de grande qualité. Ils sont issus de terroirs spécifiques porteurs d'authenticité et souvent d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC).



(1) La finalité de ce document est la sensibilisation de nos fournisseurs sur les thèmes suivants : travail et droits de l'homme, santé et sécurité, gestion de l'environnement, éthique et pratiques commerciales équitables, consommation responsable.

Attachés à une approche durable de la création de valeur, nous déployons une stratégie qui repose sur une politique systématique de montée en gamme (ou « premiumisation ») de nos marques, exigeant des investissements significatifs et réguliers pour chacune d'elles. L'objectif : développer des modèles de fonctionnement créateurs de valeur économique, sociale et environnementale pour l'ensemble de nos parties prenantes.



Adapter en permanence notre réseau de distribution

Nous disposons de nos propres réseaux de distribution, qui nous assurent une présence commerciale proche des besoins de nos consommateurs et des marchés sur lesquels nous sommes présents. Notre objectif est d'étendre ces réseaux, notamment sur les nouveaux canaux (e-commerce, travel retail...), pour toucher le consommateur partout où il se trouve.

Présent dans 86 pays.

PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

Avec l'ensemble de nos parties prenantes – collaborateurs, communautés et environnement, clients et consommateurs, fournisseurs, actionnaires –, nous partageons la valeur créée pour que, à leur tour, elles créent de la valeur à long terme. Ce cercle vertueux découle de notre approche responsable : il n'y a de création de valeur durable que si elle est au bénéfice de toutes nos parties prenantes.



Fidéliser nos clients

S'appuyer sur les nouvelles technologies pour anticiper les besoins de nos clients et consommateurs.

40 % des achats médias
sont digitaux.



Promouvoir une consommation responsable

Parce que la consommation de nos produits doit rester une expérience agréable et conviviale, nous promovons une consommation responsable et modérée par le biais de campagnes pédagogiques et de sensibilisation menées en association avec d'autres acteurs de l'industrie, des ONG et les autorités publiques.

85 % des filiales du Groupe ont développé au moins une initiative en faveur de la consommation responsable ⁽²⁾.

100 % des filiales du Groupe ayant une activité de distribution ont apposé le logo « femme enceinte » sur les bouteilles distribuées ⁽³⁾.



(2) Source : Interne, reporting extra-financier. (3) Par le Groupe durant l'exercice 2017-2018.

NOS CHIFFRES CLÉS FINANCIERS

DES POSITIONS DE LEADER

N° 1
MONDIAL
DES SPIRITUEUX
PREMIUM,
ULTRA-PREMIUM
ET PRESTIGE ⁽¹⁾

N° 2
MONDIAL
DES VINS
&
SPIRITUEUX ⁽¹⁾

16
MARQUES
PARMI LES
100 PREMIÈRES
MONDIALES ⁽²⁾

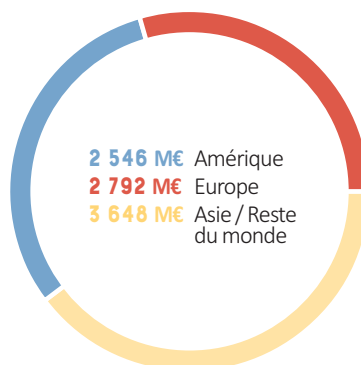
UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE 2017/2018

8 987 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

2 358 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL
COURANT

1 511 M€
RÉSULTAT NET COURANT
(part du Groupe)

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



NOS CHIFFRES CLÉS EXTRA-FINANCIERS

UNE PERFORMANCE DURABLE

CONSOMMATION RESPONSABLE



ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS



PROTECTION DE LA PLANÈTE



(1) Source : The Pernod Ricard Market View based on IWSR volume data ending 2017. (2) Source : Impact Databank 2017, publié en mars 2018. (3) Source : Interne, reporting extra-financier.
(4) Réduction par unité de production entre les exercices 2009-2010 et 2017-2018. (5) Source : Résultats de l'étude « I Say », juin 2017, Willis Towers Watson.

2

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

2.1	RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOVERNEMENT D'ENTREPRISE	33	2.2	CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	80
2.1.1	Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2018	33	2.2.1	Définition du contrôle interne	80
2.1.2	Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	34	2.2.2	Description de l'environnement du contrôle interne	80
2.1.3	Fonctions exercées par les Administrateurs	35	2.3	INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE	82
2.1.4	Structure de gouvernance	43	2.3.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	82
2.1.5	Composition du Conseil d'Administration	44	2.3.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	82
2.1.6	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	49			
2.1.7	Organisation et fonctionnement des Comités	52			
2.1.8	Politique de rémunération	56			
2.1.9	Autorisations et délégations financières	73			
2.1.10	Programme de rachat d'actions	75			
2.1.11	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	77			
2.1.12	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	77			
2.1.13	Les structures de Direction	78			

La présente partie expose le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

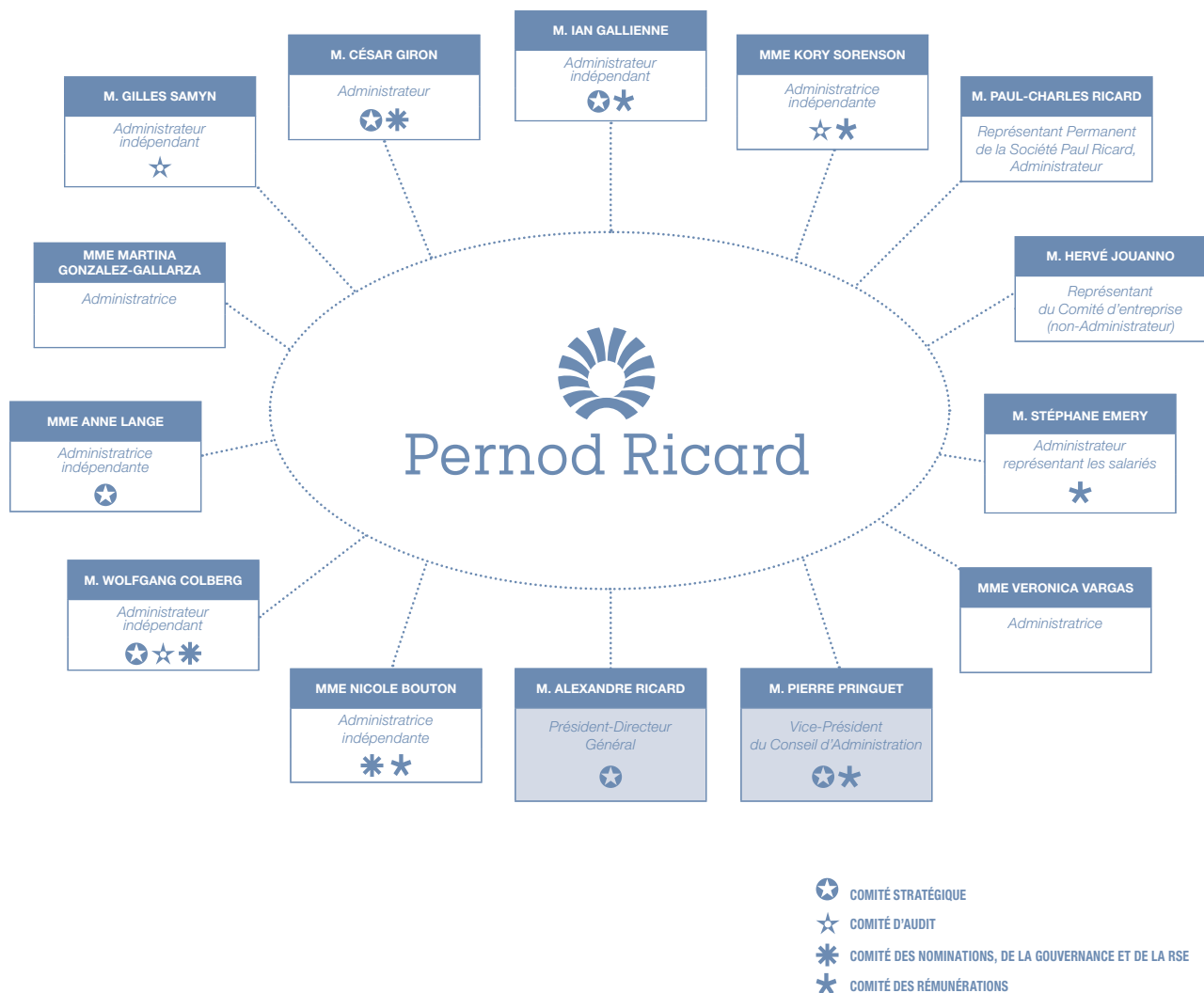
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2017/18, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, des éléments constitutifs de la rémunération des Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

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

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 28 août 2018, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

2.1 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

2.1.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2018



2.1.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

Nom	Âge	Sexe	Début de 1 ^{er} mandat	Fin de mandat en cours	Années de présence au Conseil	Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE	Comité stratégique
Dirigeant et Mandataires Sociaux									
Alexandre Ricard Président-Directeur Général <i>Nationalité française</i>	46	M	29.08.2012	AG 2020	6				(Président) ✓
Pierre Pringuet Vice-Président du Conseil d'Administration <i>Nationalité française</i>	68	M	17.05.2004	AG 2020	14		✓		✓
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Nicole Bouton <i>Nationalité française</i>	70	F	07.11.2007	AG 2019	11		(Présidente) ✓	(Présidente) ✓	
Wolfgang Colberg <i>Nationalité allemande</i>	58	M	05.11.2008	AG 2020	10	(Président) ✓		✓	✓
Ian Gallienne <i>Nationalité française</i>	47	M	09.11.2012	AG 2018	6		✓		✓
Gilles Samyn <i>Nationalités belge et française</i>	68	M	06.11.2014	AG 2018	4	✓			
Kory Sorenson <i>Nationalité britannique</i>	49	F	06.11.2015	AG 2019	3	✓	✓		
Anne Lange <i>Nationalité française</i>	50	F	20.07.2016	AG 2021	2				✓
Administrateurs									
César Giron <i>Nationalité française</i>	56	M	05.11.2008	AG 2020	10			✓	✓
Martina Gonzalez-Gallarza <i>Nationalité espagnole</i>	49	F	25.04.2012	AG 2018	6				
Société Paul Ricard (Représentée par Paul-Charles Ricard) <i>Nationalité française</i>	36	M	09.06.1983	AG 2021	35				
Veronica Vargas <i>Nationalité espagnole</i>	37	F	11.02.2015	AG 2021	3				
Administrateur représentant les salariés									
Stéphane Emery ⁽¹⁾ <i>Nationalité française</i>	47	M	13.12.2017	13.12.2021	1		✓		
Administrateurs représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'à fin 2017									
Manousos Charkoftakis ⁽²⁾ <i>Nationalité grecque</i>	48	M	28.11.2013	28.11.2017	4		✓		
Sylvain Carré ⁽³⁾ <i>Nationalité française</i>	52	M	02.12.2013	02.12.2017	4				
NOMBRE DE RÉUNIONS EXERCICE 2017/18					8	4	5	3	2
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN					100 %	91,7 %	91,7 %	100 %	91,7 %

(1) Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018.

(2) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 28 novembre 2017.

(3) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 2 décembre 2017.

2.1.3 Fonctions exercées par les Administrateurs



Âge : **46 ans**

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
75 572

MONSIEUR ALEXANDRE RICARD

Président-Directeur Général

Monsieur Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP Europe, 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.

Mandats et fonctions principales exercés au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

Au sein du Groupe

Sociétés françaises

- Représentant permanent de Pernod Ricard, Administrateur de Pernod SAS et Ricard SAS
- Représentant permanent de Pernod Ricard, membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa

Sociétés étrangères

- Président de Suntory Allied Limited
- Administrateur de Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd
- Administrateur de Havana Club Holding SA
- Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores » de Havana Club International SA
- Gérant de Havana Club Know-How SARL

En dehors du Groupe

- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Président-Directeur Général de Le Delos Invest II
- Président-Directeur Général de Lirix



Âge : **68 ans**

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
404 242

MONSIEUR PIERRE PRINGUET

Vice-Président du Conseil d'Administration

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 était Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP) de juin 2012 à mai 2017.

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

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

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur d'Iliad ⁽¹⁾
- Administrateur de Cap Gemini ⁽¹⁾
- Membre du Conseil de Surveillance de Vallourec ⁽¹⁾
- Administrateur d'Avril Gestion SAS (Groupe Avril)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Président du Comité Sully
- Président de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP)

(1) Société cotée.



Âge : **70 ans**

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
Friedland Gestion
4, rue de la Paix
75002 Paris (France)

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
1 450

MADAME NICOLE BOUTON

Administratrice indépendante

Madame Nicole Bouton est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Entre 1970 et 1984, elle a exercé les fonctions de sous-Directrice, puis de Directrice Adjointe à l'Administration centrale du Crédit Commercial de France. De 1984 à 1996, Madame Nicole Bouton occupe successivement les fonctions de Directrice Adjointe, Directrice, puis Gérante 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 Directrice des Clientèles institutionnelles et bancaires avant d'être nommée membre du Directoire en 2000. Elle prend également les fonctions de Directrice 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 Administratrice de plusieurs autres filiales du Groupe Financière Centuria. À fin juin 2010, elle vend ses actions de Centuria et demeure Présidente de Financière Accréditée jusqu'à la cession de la société en 2016. Elle est nommée Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion, société de gestion, aux côtés de deux nouveaux partenaires.

Madame Nicole Bouton est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2007.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Présidente du Comité stratégique de Friedland Gestion
- Administratrice de Chœur & Orchestre de la Sorbonne

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Présidente de Centuria Capital
- Présidente de Centuria Luxembourg (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Financière Centuria Asset Management (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Centuria Accréditation (filiale de Centuria Capital)
- Présidente de Financière Accréditée (filiale de Centuria Capital)
- Administratrice de l'AMOC (Opéra Comique)



MONSIEUR WOLFGANG COLBERG

Administrateur indépendant

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.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- *Industrial Partner*, CVC Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicalInvest Holding BV, Sittard (Pays-Bas)
- Président du Conseil de AMSilk GmbH, Munich (Allemagne)
- Président du Conseil de Efficient Energy GmbH, Munich (Allemagne)
- Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Membre du Comité Exécutif (CFO) de Evonik AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Vice-Président du Conseil d'Administration de STEAG GmbH, (Allemagne)
- Membre du Conseil de THS GmbH (Allemagne)
- Membre du Conseil d'Administration de Vivawest Wohnen GmbH (Allemagne)

Âge : **58 ans**

Nationalité :
Allemande

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
1 076

(1) Société cotée.



MONSIEUR IAN GALLIENNE

Administrateur indépendant

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur délégué de Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012.

Il est 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. En 2005, il crée le fonds de *private equity* Ergon Capital Partners et en est l'Administrateur délégué jusqu'en 2012.

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

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur délégué de Groupe Bruxelles Lambert ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Imerys ⁽¹⁾ (France)
- Administrateur de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Administrateur de Frère-Bourgeois (Belgique)
- Gérant du Conseil d'Administration de Sienna Capital (Luxembourg)
- Gérant de Serena 2017 SC (France)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Lafarge SA ⁽¹⁾ (France)
- Administrateur de Umicore ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Erbe SA (Belgique)
- Membre du Conseil de Surveillance d'Arno Glass Luxco SCA (Luxembourg)
- Gérant d'Egerton SARL (Luxembourg)
- Administrateur délégué d'Ergon Capital Partners SA (Belgique)
- Administrateur délégué d'Ergon Capital Partners II SA (Belgique)
- Administrateur délégué d'Ergon Capital Partners III SA (Belgique)
- Administrateur de Steel Partners NV (Belgique)
- Administrateur de Gruppo Banca Leonardo SpA (Italie)
- Membre du Conseil de Surveillance de Kartesia Management SA (Luxembourg)
- Gérant d'Ergon Capital II SARL (Luxembourg)
- Administrateur d'Ergon Capital SA (Belgique)

Âge : **47 ans**

Nationalité :
Française

Adresse professionnelle :
**Groupe Bruxelles Lambert
24, avenue Marnix
BE1000 Bruxelles (Belgique)**

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
1 000

(1) Société cotée.



MONSIEUR CÉSAR GIRON

Administrateur

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^{er} 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.

Âge : **56 ans**

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
2 113

Mandats et fonctions principales exercés au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

Au sein du Groupe

- Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de Martell & Co SA
- Président-Directeur Général de Champagne Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de G.H. Mumm & Cie S.V.C.S.
- Président de Domaines Jean Martell
- Président de Augier Robin Briand & Cie
- Président de Le Maine au Bois
- Président de Financière Moulins de Champagne
- Président de Spirits Partners SAS
- Administrateur de Société des Produits d'Armagnac SA
- Administrateur de Mumm Perrier-Jouët Vignobles et Recherches

En dehors du Groupe

- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard
- Administrateur de Le Delos Invest I
- Administrateur de Le Delos Invest II
- Administrateur de Bendor SA (Luxembourg)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Lirix



MADAME MARTINA GONZALEZ-GALLARZA

Administratrice

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. 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, étant actuellement Professeur Titulaire, elle exerce des activités de recherche dans le domaine du comportement du consommateur (avec plus de 50 articles publiés dans des revues académiques et plus de 100 papiers présentés dans des congrès ou conférences internationales) et enseigne dans les programmes de masters internationaux à Valence (Chambre de Commerce, UV et UCV) et à l'étranger (à l'IAE de Rennes et à l'IGC de Bremen (Allemagne) et à la LUISS University à Rome (Italie)). Elle a été *Visiting Scholar* (stage de recherche) à la Columbia University (NYC), à l'ESCP Europe en France et à la Sassari University (Sardaigne, Italie).

Par ailleurs, Madame Martina Gonzalez-Gallarza est membre de l'American Marketing Association, et des associations espagnole et française de Marketing.

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

Âge : **49 ans**

Nationalité :
Espagnole

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
1 100

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant



MADAME ANNE LANGE

Administratrice indépendante

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 Générale 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 fonde ensuite la société Mentis, dont elle cédera les parts fin 2017. Start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés, Mentis collabore avec de grands groupes sur des solutions de mobilité et de gestion de l'espace urbain, la plaçant au cœur de la révolution des territoires connectés.

Anne Lange a créé entre temps ADARA, une société de conseil et d'investissement. Elle intervient comme *Senior Advisor* auprès de grands groupes de technologie, de cabinets de conseil en stratégie et d'entreprises plus traditionnelles en quête de trouver leur propre parcours sur le chemin de la transformation. Elle est membre des Conseils d'Administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Econocom Group, FFP [société financière, holding de la famille Peugeot]), ainsi que du Conseil d'Administration 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 et dans une perspective mondiale.

Madame Anne Lange est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2016.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administratrice d'Orange ⁽¹⁾
- Administratrice d'Econocom Group ⁽¹⁾
- Administratrice de FFP ⁽¹⁾
- Administratrice de l'Imprimerie Nationale

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Metabolic Explorer ⁽¹⁾
- Fondatrice et Gérante de Mentis

(1) Société cotée.



MONSIEUR PAUL-CHARLES RICARD

Représentant Permanent de la Société Paul Ricard ⁽¹⁾

Administrateur

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 est désormais Chef de Groupe Innovation.

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.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (M. Paul-Charles Ricard)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

Âge : 36 ans

Nationalité :
Française

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

Nombre d'actions détenues
par Monsieur Paul-Charles
Ricard au 30 juin 2018 :
182 226

Nombre d'actions détenues
par la Société Paul Ricard au
30 juin 2018 :
24 579 562

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.



MONSIEUR GILLES SAMYN

Administrateur indépendant

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 et de Président de la Compagnie Nationale à Portefeuille.

Monsieur Gilles Samyn est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2014

Âge : **68 ans**

Nationalités :

Belge et française

Adresse professionnelle :

CNP

**Rue de la Blanche Borne 12
B-6280 Loverval (Belgique)**

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :

1 000

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administrateur de Groupe Bruxelles Lambert SA⁽¹⁾ (GBL) (Belgique)
- Membre du Conseil de Surveillance de Métropole Télévision (M6) SA⁽¹⁾
- Administrateur de Pargesa Holding SA⁽¹⁾ (Suisse)
- Administrateur de AOT Holding Ltd (Suisse)
- Manager d'Astra Oil Company LLC (AOC) (États-Unis)
- Administrateur de Astra Transcor Energy NV (ATE) (Pays-Bas)
- Représentant permanent de Compagnie Immobilière de Roumont SA, Administrateur de BSS Investments SA (Belgique)
- Représentant permanent de Société Quatre Chemins SA, Administrateur délégué de Carpar SA (Belgique)
- Administrateur suppléant de Cheval des Andes SA (ex-Opéra Vineyards SA) (Argentine)
- Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Immobilière de Roumont SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Domaines Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Europart SA (Belgique)
- Représentant permanent de Société Des Quatre Chemins SA, Président du Conseil d'Administration de Fibelpar SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Filux SA (Luxembourg)
- Administrateur de Financière de la Sambre SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Finer SA, ex-Erbe Finance SA (Luxembourg)
- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Représentant permanent de Frère-Bourgeois SA, Gérant de GBL Energy SARL (Luxembourg)
- Représentant de Frère-Bourgeois SA, Administrateur de GBL Verwaltung SA (Luxembourg)
- Gérant de Gosa SDC (Belgique)
- Administrateur de Grand Hôpital de Charleroi ASBL (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Helio Charleroi Finance SA (Luxembourg)
- Administrateur délégué de Investor SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Kermadec SA (Luxembourg)
- Commissaris de Parjointco NV (Pays-Bas)
- Gérant de Sienna Capital SARL (Luxembourg)
- Administrateur délégué de Société des Quatre Chemins SA (Belgique)
- Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'Administration de TAGAM AG (Suisse)
- Président du Conseil d'Administration de Transcor Astra Group SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Worldwide Energy Ltd AG (Suisse)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Vice-Président de APG/SGA SA⁽¹⁾ (Suisse)
- Président de Groupe Flo SA⁽¹⁾
- Président et représentant de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur de ACP SA (Belgique)
- Représentant permanent de la Société des Quatre Chemins SA, Administrateur et Président de ACP SA
- Commissaris de Agescas Nederland NV (Pays-Bas)
- Représentant de ACP SA, Administrateur de Antwerp Gas Terminal NV (Belgique)
- Administrateur de Banca Leonardo SpA (Italie)
- Administrateur de Belgian Ice Cream Group NV (Belgique)
- Président de Belgian Sky Shops SA (Belgique)
- Administrateur de Belholding Belgium SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Carpar SA (Belgique)
- Administrateur de Carsport SA (Belgique)
- Président de Cheval Blanc Finance SAS
- Représentant permanent de Société des Quatre Chemins SA, Administrateur délégué de Compagnie Nationale à Portefeuille SA, ex-Newcor SA (Belgique)
- Vice-Président de Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Erbe SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Fibelpar SA (Belgique)
- Administrateur de Fidentia Real Estate Investments SA (Belgique)
- Président de Financière Flo SAS
- Administrateur délégué de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Président de International Duty Free SA ex-Distripar SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Loverval Finance SA, ex-Compagnie Nationale à Portefeuille SA (Belgique)
- Président de Newcor SA (Belgique)
- Administrateur de Newtrans Trading SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Safimar SA (Belgique)
- Administrateur délégué de SCP SA (Luxembourg)
- Président du Conseil d'Administration de Segelux SA, ex-Gesecalux SA (Luxembourg)
- Administrateur de Société Civile du Château Cheval Blanc
- Gérant de Sodisco SARL
- Président de Solvayschoolsalumni ASBL (Belgique)
- Administrateur de Starco Tielen NV (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Swilux SA (Luxembourg)
- Membre du Comité d'investissement de Tikehau Capital Partners SAS
- Administrateur de Transcor East Ltd (Suisse)
- Administrateur de TTR Energy SA (Belgique)
- Président d'Unifem SAS

(1) Société cotée.



Âge : **49 ans**

Nationalité :
Britannique

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
1 000

MADAME KORY SORENSON

Administratrice indépendante

Madame Kory Sorenson, de nationalité britannique, est née aux États-Unis. Elle 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, elle a complété sa formation par un programme exécutif de la Harvard Business School, *Making Corporate Boards More Effective*, et en 2016 d'un autre programme exécutif d'INSEAD, *Leading from the Chair*. 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'assurances. 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 banque d'investissement chez Morgan Stanley et dans le secteur financier chez Total.

Madame Sorenson est actuellement Administratrice et Présidente du Comité d'audit de SCOR SE (cotée à Paris) et membre des conseils des filiales de réassurance vie et non-vie aux États-Unis, Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Phoenix Group Holdings (cotée en Grande-Bretagne), membre du Conseil de Surveillance d'UNIQA Insurance Group AG (cotée en Autriche), Administratrice de Prometic Life Sciences (cotée à Toronto), et membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée en Autriche. Elle est membre du réseau parisien de *Women Corporate Directors*.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Administratrice de Prometic ⁽¹⁾
- Administratrice de Phoenix Group Holdings ⁽¹⁾ (Grande-Bretagne)
- Administratrice de SCOR SE ⁽¹⁾
- Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG ⁽¹⁾ (Autriche)
- Administratrice de SCOR Global Life Americas Reinsurance Company (États-Unis)
- Administratrice de SCOR Global Life USA Reinsurance Company (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Château Troplong Mondot
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Administratrice de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)
- Administratrice de Aviva Insurance Limited (Grande-Bretagne)

(1) Société cotée.



Âge : **37 ans**

Nationalité :
Espagnole

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

Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
8 570

MADAME VERONICA VARGAS

Administratrice

Madame Veronica Vargas est diplômée de l'École Supérieure d'Ingénieur de l'Université de Séville (Escuela Técnica Superior de Ingenieros) et a terminé sa formation d'ingénieur industriel en gestion à l'École Centrale Paris (ECP).

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 exécuter des transactions pour leurs financements stratégiques (acquisitions, *spin-offs*, rachats d'actions...).

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard et est Représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009.

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Représentante permanente de la société Rigivar SL, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant



Âge : **47 ans**
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Ricard
6, rue Newton
75116 Paris (France)

MONSIEUR STÉPHANE EMERY

Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018

Monsieur Stéphane Emery est diplômé de l'ESCO Paris/Wesford (Ecole supérieure de commerce et de management).

Il débute sa carrière en juillet 1994 dans le groupe Pernod Ricard où il rejoint les équipes de Ricard à Paris en qualité de Chef de Secteur *On Trade* puis a successivement été *On Trade Sales Manager* en Bourgogne (de 2000 à 2005), *Off Trade Sales Manager* à Paris (de 2005 à 2017) et occupe actuellement le poste de Responsable Marques et Communication à Paris.

En décembre 2017, à la suite de sa désignation par le Comité de Groupe (France), il est nommé Administrateur représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA.

Très impliqué au sein du Groupe, Stéphane Emery a également exercé plusieurs mandats de représentant des salariés au sein de Ricard (représentant syndical SIPGR puis membre DP/CE et Secrétaire CE avant de devenir Délégué représentant de la France au Comité Européen).

Monsieur Stéphane Emery est également Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard depuis 2010.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant



Âge : **52 ans**
Nationalité :
Française
Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place des États-Unis
75116 Paris (France)

MONSIEUR SYLVAIN CARRÉ

Administrateur représentant les salariés jusqu'au 2 décembre 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 2012, il est Responsable de l'équipe production de Pernod à Thuir.

Monsieur Sylvain Carré a été Administrateur représentant les salariés jusqu'au 2 décembre 2017, date à laquelle son mandat a pris fin.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant



Âge : **48 ans**
Nationalité :
Grecque
Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
12, place des États-Unis
75116 Paris (France)
Nombre d'actions détenues
au 30 juin 2018 :
50

MONSIEUR MANOUSOS CHARKOFTAKIS

Administrateur représentant les salariés jusqu'au 28 novembre 2017

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 a été Administrateur représentant les salariés jusqu'au 28 novembre 2017, date à laquelle son mandat a pris fin.

Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2018 ou à la date de démission le cas échéant

- Néant

Mandats en dehors du Groupe échus au cours des cinq dernières années

- Néant

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 Innovation chez Martell Mumm Perrier-Jouët et de Monsieur Stéphane Emery, Administrateur représentant les salariés qui occupe le poste de Responsable Marques et Communication chez Ricard à Paris.

2.1.4 Structure de gouvernance

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

Le mandat de Directeur Général de M. Pierre Pringuet étant arrivé à échéance le 11 février 2015, et la Présidente du Conseil d'Administration à cette époque (Mme Danièle Ricard) ayant souhaité se retirer du Conseil d'Administration, le Conseil d'Administration du 11 février 2015 a décidé, en conformité avec le Code de commerce et le Code AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère, de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général et a nommé M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. A noter que M. Pierre Pringuet est Vice-Président du Conseil d'Administration depuis le 29 août 2012. 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 les 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 la sous-partie « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général » ci-après) ; et
- quatre Comités spécialisés chargés de préparer les travaux du Conseil d'Administration relatifs aux domaines suivants : rémunérations ; audit ; nominations, gouvernance et RSE ; et stratégie. Ces Comités sont majoritairement composés d'Administrateurs indépendants ⁽¹⁾, la Société allant au-delà des recommandations du Code AFEP-MEDEF sur le pourcentage d'Administrateurs indépendants (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 % recommandé et Comité stratégique : 50 % vs aucune recommandation).

2.1.4.2 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 d'Administration 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 ⁽²⁾.

2.1.4.3 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 ⁽²⁾, 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 ; et
- céder des participations dont la valeur d'entreprise est supérieure à 100 millions d'euros.

Le Conseil d'Administration du 17 novembre 2016 avait 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. Il est précisé que cette autorisation a été partiellement utilisée, la Société ayant donné une garantie bancaire à première demande d'un montant de 26 283 122 euros dans le cadre d'un projet interne.

Cette autorisation a été renouvelée le 9 novembre 2017, le Président-Directeur Général ayant été autorisé, 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.

2.1.4.4 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 de l'Assemblée Générale en cas d'empêchement du Président du Conseil.

⁽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 des femmes.

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

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, et conformément au Règlement intérieur⁽¹⁾ 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 ; et
- 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.

2.1.4.5 Code de gouvernement d'entreprise de référence : Code AFEP-MEDEF

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 juin 2018 (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.

Dans le cadre de la règle « Appliquer ou Expliquer » prévue à l'article L. 225-37-4 du Code de commerce et visée à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF⁽²⁾.

2.1.5 Composition du Conseil d'Administration

2.1.5.1 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 ci-avant.

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 et sont décrites ci-après.

Le Conseil d'Administration de la Société est composé de 3 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⁽³⁾ inscrites sous la forme nominative. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil⁽¹⁾, que les Administrateurs acquièrent et détiennent au moins 1 000 actions de la Société⁽³⁾.

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, le nombre d'Administrateurs représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration dépend du nombre d'Administrateurs au Conseil. Les mandats des Administrateurs représentant les salariés sont arrivés à échéance fin 2017 et, en application de la loi et des dispositions des statuts de la Société (article 16), un seul mandat d'Administrateur représentant les salariés a été renouvelé, le Conseil d'Administration étant composé, au 9 novembre 2017, de 12 membres élus par l'Assemblée Générale. Ainsi, un Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 pour une durée de quatre ans afin de siéger au Conseil d'Administration.

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

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.

Le Conseil d'Administration et le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE évaluent régulièrement la composition du Conseil et de ses Comités ainsi que les différentes compétences et expériences apportées par chacun des Administrateurs. Sont également identifiées les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, de genre que d'expériences. En application de l'article L. 225-37-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en indiquant les critères pris en compte, les objectifs fixés par le Conseil d'Administration, les modalités de mise en œuvre ainsi que les résultats obtenus au cours de l'exercice 2017/18.

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

(2) Des ajustements mineurs relatifs à la clause de non-concurrence en vigueur au sein du Groupe (décrite au paragraphe « Clause de non-concurrence » de la sous-section 2.1.8.4) seront mis en œuvre pour se conformer à la dernière révision du Code AFEP-MEDEF qui est intervenue en juin 2018 sur ce point.

(3) Cette obligation et cette recommandation ne sont pas applicables aux Administrateurs représentant les salariés.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil Étude des orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible en recherchant une complémentarité des profils d'un point de vue international et de diversité humaine, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expériences, y compris internationales Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, statuts)	Représentation des femmes : • Évolution progressive : ● 21,4 % à l'Assemblée Générale du 15 novembre 2011, ● 28,6 % à l'Assemblée Générale du 9 novembre 2012, et ● 25 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015. Depuis l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, 42 % d'Administratrices. Administrateurs de nationalité étrangère : • Évolution progressive : ● 28,6 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2013, ● 31,2 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2014, et ● 42,8 % depuis l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015. À l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, 38,5 % des Administrateurs seront de nationalité étrangère. Expériences : • Connaissance du secteur : nomination de M. Paul-Charles Ricard en 2012 ; • Finance et stratégie : nomination de Mme Veronica Vargas en 2015 ; • Marketing/comportement du consommateur : nomination de Mme Martina Gonzalez-Gallarza en 2012 ; • Économie et finance : nomination de Mme Kory Sorenson en 2015 ; • Innovation et Digital : nomination de Mme Anne Lange en 2016. Depuis décembre 2017 : un Administrateur représentant les salariés (Conseil à 12) vs deux Administrateurs représentant les salariés auparavant (Conseil à 14 au moment de leur désignation en 2013)
Indépendance des Administrateurs	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 8.1 du Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur)	50 % d'Administrateurs indépendants
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts)	Objectif atteint

2.1.5.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2017/18

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Mesdames Anne Lange et Veronica Vargas et de la Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2021 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Au cours de l'exercice 2018/19

Les mandats d'Administrateur de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, il sera proposé à cette Assemblée Générale (5^e, 6^e et 7^e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations, de la gouvernance, et de la RSE, de renouveler leurs mandats d'Administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, de proposer à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 (8^e résolution) la nomination de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice. Le mandat de Madame Patricia Barbizet serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2022 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 Patricia Barbizet pourrait faire bénéficier le Conseil d'Administration de son expérience de Directrice Générale (ancienne Directrice Générale d'Artemis et CEO & Chairwoman de Christie's, elle est actuellement Présidente de Temaris et Associés), de son expertise dans le secteur du luxe et du *retail* ainsi que de ses compétences en gouvernement d'entreprise. Ils ont en outre revu et confirmé que Madame Patricia Barbizet satisfait pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, le Conseil d'Administration serait composé, à titre transitoire (il est proposé cette composition transitoire, étant indiqué qu'un mandat d'Administrateur/trice indépendant(e) ne sera pas renouvelé à l'Assemblée Générale de novembre 2019 et que le Conseil sera alors composé de 12 Administrateurs (hors Administrateur(s) représentant les salariés)), de 14 membres, dont un Administrateur représentant les salariés, et comprendrait, sept Administrateurs indépendants (53,8 %) et six femmes (46,1 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'Administration et à l'égalité professionnelle. Il est précisé qu'un second Administrateur représentant les salariés sera désigné à l'issue de l'Assemblée Générale conformément aux statuts de la Société. Enfin, cinq Administrateurs seront de nationalité étrangère.

La présentation de Madame Patricia Barbizet figure ci-après :

Madame Patricia Barbizet

63 ans, de nationalité française

Madame Patricia Barbizet est diplômée de l'Ecole Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe) et a débuté sa carrière en 1976 au sein du groupe Renault Véhicules à la Trésorerie avant de devenir Directrice Financière de Renault Crédit International. En 1989, elle rejoint le Groupe Pinault en qualité de Directrice Financière et devient, de 1992 à 2018, Directrice Générale d'Artemis, société d'investissement de la famille Pinault. De 2014 à 2016, elle a également été CEO & Chairwoman de Christie's International et a présidé, de 2008 à 2013, le comité d'investissement du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI). Elle est actuellement Présidente de Temaris et Associés.

Madame Patricia Barbizet est Administratrice des sociétés cotées suivantes :

- AXA ;
- Fnac Darty, membre du Comité des nominations et des rémunérations ;
- Kering, Vice-Présidente du Conseil d'Administration ;
- Total, Administratrice Référente, Présidente du Comité Gouvernance et Ethique, membre du Comité des rémunérations et du Comité Stratégie & RSE.

Madame Patricia Barbizet est également Présidente du Conseil d'Administration de la Cité de la musique - Philharmonie de Paris, Présidente de Zoé SAS et Administratrice d'Yves Saint Laurent.

En avril 2018, elle a été nommée Présidente du Comité de Surveillance des Investissements d'Avenir.

2.1.5.3 Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP-MEDEF (cf. tableau ci-dessous). 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 ⁽¹⁾ 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-après pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs ainsi qu'à l'occasion de chaque cooptation, nomination ou renouvellement.

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

Les critères d'indépendance retenus par le Code AFEP-MEDEF sont les suivants :

Critère 1	Ne pas être salarié ou Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société, ni salarié, Dirigeant Mandataire Social exécutif ou Administrateur d'une société qu'elle consolide ou de sa Société Mère ou d'une société contrôlée par cette dernière.
Critère 2	Ne pas être Dirigeant Mandataire Social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'Administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un Dirigeant Mandataire Social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur.
Critère 3	Ne pas être, ou ne pas être lié directement ou indirectement à un client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement ou conseil significatif de la Société ou de son Groupe, ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.
Critère 4	Ne pas avoir de lien familial proche avec un Mandataire Social.
Critère 5	Ne pas avoir été Commissaire aux Comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes.
Critère 6	Ne pas être Administrateur de l'entreprise depuis plus de 12 ans.
Critère 7	Ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe lorsqu'il s'agit d'un Dirigeant Mandataire Social non exécutif.
Critère 8	Des Administrateurs représentant des actionnaires importants (+ 10 %) de la Société ou de sa maison mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société.

Nom	1	2	3	4	5	6	7	8	Qualification retenue par le Conseil d'Administration
Dirigeants Mandataires Sociaux									
Alexandre Ricard <i>Président-Directeur Général</i>			X		X	X	N/A		Non-indépendant
Pierre Pringuet <i>Vice-Président du Conseil d'Administration</i>			X	X	X		N/A	X	Non-indépendant
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Nicole Bouton	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Wolfgang Colberg	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant
Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant*
Gilles Samyn	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendant*
Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Patricia Barbizet ⁽¹⁾	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Administrateurs									
César Giron			X		X	X	N/A		Non-indépendant
Martina Gonzalez-Gallarza	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Non-indépendante**
Société Paul Ricard <i>(Représentée par Paul-Charles Ricard)</i>		X	X		X		N/A		Non-indépendante
Veronica Vargas	X	X			X	X	N/A		Non-indépendante
Administrateurs représentant les salariés***									
<i>Administrateur représentant les salariés siégeant au Conseil d'Administration</i>									
Stéphane Emery ⁽²⁾					N/A				Représentant des salariés
<i>Administrateurs représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'à fin 2017</i>									
Manousos Charkoftakis ⁽³⁾					N/A				Représentant des salariés
Sylvain Carré ⁽⁴⁾					N/A				Représentant des salariés

X : Signifie que l'Administrateur remplit le critère d'indépendance concerné.

* Compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL en février 2017 par acquisition automatique de droits de vote double, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont examiné ce critère d'indépendance spécifique et ont retenu, pour qualifier MM. Ian Gallienne et Gilles Samyn d'Administrateurs indépendants, que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire, que GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence du Groupe et qu'il n'existe pas de situation de conflit d'intérêts susceptible de compromettre leur liberté de jugement.

** Indépendante au regard des critères AFEP-MEDEF mais qualifiée de non-indépendante par le Conseil d'Administration en raison du pacte d'actionnaires entre la Société Paul Ricard et M. Rafaël Gonzalez-Gallarza, son père.

*** 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.

(1) La nomination de Patricia Barbizet est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018.

(2) Administrateur représentant les salariés dont la première participation à une réunion du Conseil d'Administration était le 19 janvier 2018.

(3) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 28 novembre 2017.

(4) Administrateur représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'au 2 décembre 2017.

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 (critère 3), 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, qu'il n'existe pas de dépendance économique entre cette société et Pernod Ricard et que cette relation n'est pas de nature à remettre en cause la qualification d'indépendance de l'Administrateur concerné. En effet, les achats effectués par la société International Duty Free auprès de Pernod Ricard se sont élevés à environ 800 000 euros (pour un chiffre d'affaires global d'environ 160 millions d'euros).

Comme lors de l'exercice précédent, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration se sont également interrogés sur la qualification d'indépendant de Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn, Administrateurs liés à GBL, compte tenu du franchissement passif du seuil de 10 % des droits de vote par GBL par acquisition automatique de droits de vote double en février 2017.

Selon le Code AFEP-MEDEF, des Administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société (critère 8). Il est prévu un seuil de réflexion à 10 % du capital ou des droits de vote au-delà duquel le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, doit s'interroger systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Ainsi, il a été retenu que GBL ne participe pas au contrôle de Pernod Ricard et n'envisage pas de le faire comme cela avait été indiqué dans la déclaration de franchissement de seuil publiée par l'AMF le 23 février 2017 :

- GBL n'est lié à aucun autre actionnaire ni à la famille Ricard, actionnaire de référence de Pernod Ricard ;
- Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn ne président aucun des Comités du Conseil et ne sont pas membres du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; et
- GBL n'a pas l'intention de demander la nomination d'autres Administrateurs, comme indiqué dans la déclaration AMF précitée.

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont également constaté l'absence de conflit d'intérêts :

- le franchissement passif du seuil des 10 % des droits de vote n'est pas de nature à créer une situation de conflit d'intérêts ;
- il n'existe pas de relation d'affaires significative entre GBL et Pernod Ricard ou son Groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre leur liberté de jugement ; et
- GBL a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires.

Compte tenu de ces éléments, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont considéré que Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn remplissaient pleinement les critères d'indépendance « spécifiques » liés au franchissement du seuil de 10 % en capital ou en droits de vote.

Après examen et revue de l'ensemble des critères du Code AFEP-MEDEF rappelés ci-avant, le Conseil d'Administration du 24 juillet 2018, a confirmé sur recommandation du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, que parmi les 12 membres composant le Conseil d'Administration (hors l'Administrateur représentant les salariés), 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, soit la moitié du Conseil d'Administration, en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

2.1.5.4 Déontologie des Administrateurs

L'article 4 du Règlement intérieur⁽¹⁾, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 dernièrement modifié le 20 juillet 2017, et l'article 16 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. Le Règlement intérieur⁽¹⁾ 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.

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 se conformant aux nouvelles obligations légales. Ce Code a été mis à jour par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2017 pour prendre notamment en compte les dispositions de la nouvelle réglementation européenne sur les abus de marché.

Disposant régulièrement d'informations sensibles, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations sur le titre Pernod Ricard ou tout instrument financier s'y rapportant 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 (17h30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9h00, heure de Paris). En outre, en application du Code de déontologie, ils doivent recueillir l'avis du Comité de déontologie préalablement à toute opération portant sur les actions de la Société ou tout instrument financier s'y rapportant.

2.1.5.5 Déclaration des Administrateurs

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, des fournisseurs, des banquiers ou des conseils, relatif à la nomination d'un des membres du Conseil d'Administration ou de la Direction Générale.

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 » ci-après, 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, autres que celles prévues par le Règlement intérieur⁽¹⁾ et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur⁽¹⁾ 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.

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

Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre M. Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel 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.

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.

Représentant du personnel

La désignation d'Administrateur(s) représentant les salariés au Conseil d'Administration a été instaurée fin 2013. En conséquence, la représentation du personnel de Pernod Ricard SA au Conseil d'Administration est dorénavant assurée par une seule personne. Il s'agit actuellement de M. Hervé Jouanno.

2.1.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par son Règlement intérieur ⁽¹⁾ adopté en 2002 et dernièrement modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 20 juillet 2017. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

2.1.6.1 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 ⁽¹⁾ 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 ⁽¹⁾.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an hors la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe (pratique des *Executive Sessions*). L'objet de ces *Executive Sessions* est notamment de procéder à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et d'échanger sur le plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2017/18.

2.1.6.2 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes, documents et 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 ⁽¹⁾.

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.

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

2.1.6.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2017/18

Au cours de l'exercice 2017/18, le Conseil d'Administration s'est réuni à huit reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ trois heures.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE	Comité des rémunérations	Comité stratégique
Alexandre Ricard	8/8				2/2
Pierre Pringuet	8/8			4/5	1/2
Nicole Bouton	8/8		3/3	5/5	
Wolfgang Colberg	8/8	4/4	3/3		2/2
Ian Gallienne	8/8			5/5	2/2
Gilles Samyn	8/8	3/4			
Kory Sorenson	8/8	4/4		5/5	
Anne Lange	8/8				2/2
César Giron	8/8		3/3		2/2
Martina Gonzalez-Gallarza	8/8				
Société Paul Ricard (représentée par Paul-Charles Ricard)	8/8				
Veronica Vargas	8/8				
<i>Administrateur représentant les salariés</i>					
Stéphane Emery ⁽¹⁾	3/3			N/A	
<i>Administrateurs représentant les salariés ayant siégé au Conseil d'Administration jusqu'à fin 2017</i>					
Sylvain Carré ⁽²⁾	5/5			N/A	
Manousos Charkoftakis ⁽³⁾	5/5			3/4	

(1) Durant l'exercice 2017/18, et depuis la désignation de Monsieur Stéphane Emery en qualité d'Administrateur représentant les salariés, trois réunions du Conseil d'Administration se sont tenues. M. Stéphane Emery a également été nommé par le Conseil d'Administration du 7 février 2018, et sur proposition du Comité des rémunérations, membre du Comité des rémunérations. Au cours de l'exercice et depuis cette nomination, aucune réunion du Comité des rémunérations ne s'est tenue.

(2) Cinq réunions du Conseil d'Administration se sont tenues jusqu'au 2 décembre 2017, date à laquelle le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Sylvain Carré a pris fin.

(3) Cinq réunions du Conseil d'Administration et quatre réunions du Comité des rémunérations se sont tenues jusqu'au 28 novembre 2017, date à laquelle le mandat d'Administrateur représentant les salariés de Monsieur Manousos Charkoftakis a pris fin.

2.1.6.4 Évaluation du Conseil d'Administration

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 ; et
- il vérifie que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF et à son Règlement intérieur ⁽¹⁾, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration réalisent annuellement une évaluation du fonctionnement du Conseil et de ses Comités et tous les trois ans une évaluation externe formalisée avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

La dernière évaluation triennale et externe datant de l'exercice 2014/15, une nouvelle évaluation formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités a été effectuée au cours de l'exercice 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 que des progrès notables ont été faits sur les points remontés lors de la dernière évaluation réalisée au cours de l'exercice 2014/15. En effet, les Administrateurs placent le Conseil

d'Administration au-dessus des *benchmarks* externes et pratiques de place et ils considèrent notamment que le processus d'intégration des Administrateurs fonctionne bien et que la culture du Conseil favorise les décisions collectives, la convivialité et la liberté de parole. En outre, le *leadership* du Président-Directeur Général fait l'unanimité et s'accompagne d'un grand climat de confiance ; le professionnalisme du Conseil étant considéré comme un élément clé.

Dans le cadre d'une démarche constructive, le cabinet externe spécialisé a formulé un certain nombre de propositions d'améliorations que le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont décidé de mettre en œuvre au cours du prochain exercice et notamment :

- la mise en place d'un séminaire stratégique ;
- l'adaptation du programme d'*induction* ;
- la revue de l'enveloppe des jetons de présence ;
- la distribution des ordres du jour des Comités stratégiques à l'ensemble des Administrateurs, étant rappelé que tout Administrateur, même s'il n'est pas membre du Comité, peut, s'il en fait la demande, assister aux réunions dudit Comité ; et
- l'organisation des réunions du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et/ou du Comité des rémunérations la veille du Conseil d'Administration.

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

2.1.6.5 Missions et activités du Conseil d'Administration

Principales missions

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 Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, la composition du Conseil et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, ainsi que le rapport du Président du Conseil d'Administration sur le fonctionnement du Conseil, les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Activités principales en 2017/18

- Au cours de l'exercice 2017/18, 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 d'Administration du 28 août 2018 a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2018/19 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (10^e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de 2017/18 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ;
- Les Administrateurs ont tenu une *Executive Session* hors la présence des Administrateurs faisant partie du Top Management du Groupe conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Les points spécifiques discutés lors de cette réunion ont principalement concerné le fonctionnement du Conseil et de ses Comités, des points d'amélioration ayant été suggérés par les Administrateurs ;
- 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 externe et formalisée de son fonctionnement, avec le support d'un cabinet extérieur, lors de sa séance du 18 avril 2018 dont les conclusions sont exposées ci-avant.

2.1.7 Organisation et fonctionnement des Comités

2.1.7.1 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 dans les domaines qui leur ont été confiés 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.

2.1.7.2 Le Comité d'audit

Composition	Au 28 août 2018, le Comité d'audit est composé de : Président : Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant) Membres : Monsieur Gilles Samyn (Administrateur indépendant) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) 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 révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 8 février 2017. Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2017/18 avec un taux d'assiduité de 91,7 %.
Principales missions	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 ; • de formuler le cas échéant des recommandations pour assurer l'intégrité du processus de <i>reporting</i> financier ; • 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 suivant le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité (en particulier par l'approbation des missions non-audit) ; • de revoir les conclusions et plans d'action consécutifs aux contrôles réalisés par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes ; et • de superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes.

Activités principales en 2017/18

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 6 février 2018, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2017 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2018 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 27 août 2018) : 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 ;
- gestion des risques : les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit (les séances du 5 décembre 2017 et du 12 juin 2018 y ont été largement consacrées). Une actualisation de la cartographie des risques du Groupe a été conduite sur 2018 et présentée au Comité d'audit, et le développement des *data analytics* pour renforcer les approches d'audit interne s'est poursuivi en 2018. Outre cela, le marketing digital et l'utilisation du *cloud* ont fait l'objet de revues transversales en 2017/18, 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 27 août 2018 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 33 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2017/18 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). 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 2018/19 lors de la réunion du 12 juin 2018. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

Perspectives 2018/19

Au cours de l'exercice 2018/19, 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 2018/19.

2.1.7.3 Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE

Composition	Au 28 août 2018, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE est composé de : Présidente : Madame Nicole Bouton (Administratrice indépendante) 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 2017/18, ce Comité s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.
Principales missions	Les missions de ce Comité, formalisées dans son Règlement intérieur, 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 du Conseil d'Administration ou d'un Comité ; • 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) ; et • s'assurer du suivi de la mise en œuvre des engagements RSE au niveau du Groupe.
Activités principales en 2017/18	Au cours de l'exercice, les activités principales du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ont été les suivantes : • réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités ; • examen annuel de l'indépendance des membres du Conseil (questionnaires adressés à chacun des Administrateurs, étude de la significativité des relations d'affaires déclarées, critères spécifiques liés au franchissement de seuil passif de 10 % des droits de vote) ; • revue des enjeux RSE du Groupe ; • revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants du Groupe ; • revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité ; • évaluation triennale formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et • propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.
Perspectives 2018/19	Au cours de l'exercice 2018/19, 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 et de ses Comités, ainsi qu'à la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, le Comité se consacrera notamment à la revue de la nouvelle stratégie du Groupe en matière de RSE.

2.1.7.4 Le Comité des rémunérations

Composition	Au 28 août 2018, le Comité des rémunérations est composé de : Présidente : Madame Nicole Bouton (Administratrice indépendante) Membres : Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Monsieur Pierre Pringuet (Administrateur) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Monsieur Stéphane Emery (Administrateur représentant les salariés) Trois des quatre Administrateurs membres du Comité des rémunérations (hors Administrateur représentant les salariés ⁽¹⁾) 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 2017/18, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 91,7 %.
Principales missions	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 membre du Conseil, • au titre des fonctions exercées au sein des Comités 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 ; et • approuver l'information donnée aux actionnaires sur la rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux (en particulier la politique de rémunération et les éléments de la rémunération soumis au vote 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.
Activités principales en 2017/18	Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.1.8 - <i>Politique de rémunération</i>. Au cours de l'exercice 2017/18, les membres du Comité des rémunérations ont plus particulièrement eu à étudier la rédaction de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF et de la loi dite « Sapin 2 », soumise à l'approbation des actionnaires le 9 novembre 2017 (« vote ex ante »). Les membres du Comité des rémunérations ont également travaillé sur les règles de gouvernance (AFEP-MEDEF, AMF) et les pratiques de marché concernant la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux, notamment dans le cadre de la proposition d'augmentation de la rémunération annuelle fixe du Président-Directeur Général. Ils ont également procédé à la revue de l'enveloppe des jetons de présence des Administrateurs.
Perspectives 2018/19	Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration, notamment la revue de la politique d'attribution d'options et d'actions de performance en vue du renouvellement des résolutions afférentes lors de l'Assemblée Générale de novembre 2019.

(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 et de ses Comités.

2.1.7.5 Le Comité stratégique

Composition	Au 28 août 2018, 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 (Administratrice indépendante) 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 2017/18, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 91,7 %. Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique.
Principales missions	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.
Activités principales en 2017/18	Au cours de l'exercice 2017/18, les membres du Comité stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et la feuille de route cybersécurité du Groupe. Ils ont également pu débattre de l'évolution de la politique financière du Groupe dans le contexte de la poursuite du désendettement.
Perspectives 2018/19	Au cours de l'exercice 2018/19, le Comité va poursuivre les missions qui lui ont été confiées par le Conseil d'Administration. Il procédera notamment à la revue et à 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.

2.1.8 Politique de rémunération

2.1.8.1 Rémunération des Mandataires Sociaux

Ce paragraphe 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.

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2017/18

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 le Président du Comité des rémunérations et pour le Président 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 fiscaux français pour toute participation à une réunion du Conseil et/ou d'un Comité. Lorsque les

Administrateurs participent à une réunion du Conseil par visioconférence ou conférence téléphonique, cette dotation complémentaire n'est pas due.

L'Administrateur représentant les salariés perçoit, à titre de jetons de présence, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles du ou des Comités du Conseil d'Administration dont il est membre.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Au titre de l'exercice 2017/18, le montant global des jetons de présence versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 887 500 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 970 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017.

Modalités de répartition de l'enveloppe au titre de l'exercice 2018/19

Après 10 ans sans évolution, une étude du cabinet Mercer sur l'enveloppe et la répartition des jetons de présence au sein de la Société a relevé que :

- le Conseil d'Administration de la Société utilise 93 % de son enveloppe annuelle (contre en moyenne 70 % utilisée au sein des sociétés du CAC40) ce qui ne laisse pas de flexibilité possible dans l'organisation des Conseils d'Administrations et/ou des Comités ; et
- le montant des jetons fixes perçus par chacun des membres du Conseil d'Administration et des Comités est en dessous des pratiques de marché observées au sein des émetteurs du CAC40.

Afin de permettre au Conseil d'avoir de la flexibilité quant à l'éventuelle tenue de réunions supplémentaires du Conseil d'Administration et/ou des Comités, d'anticiper l'éventuelle nomination d'un(e) Administrateur/trice additionnel(le), de maintenir l'attractivité du Conseil d'Administration et d'aligner la Société avec les pratiques du CAC40, le Conseil d'Administration du 24 juillet 2018 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de modifier la répartition des jetons de présence de la manière suivante, étant précisé que :

- la rémunération annuelle sera toujours constituée (i) d'une partie fixe pour les membres du Conseil d'Administration majorée, le cas échéant, d'un jeton fixe lorsqu'un Administrateur est membre d'un ou plusieurs Comités et (ii) d'une partie variable de 4 000 euros par séance du Conseil ou du Comité ; et
- la répartition décidée par le Conseil d'Administration le 24 juillet 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, devrait rester inchangée pour une durée de cinq ans (sauf survenance de circonstances exceptionnelles pouvant justifier, le cas échéant, une revue de la répartition).

Sous réserve de l'approbation de la nouvelle enveloppe par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018, la répartition suivante serait applicable :

- partie fixe pour tout Administrateur membre du Conseil d'Administration : 20 000 euros majorée le cas échéant :
 - d'un jeton fixe pour tout Administrateur membre du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et/ou Comité des rémunérations et/ou Comité stratégique : 5 000 euros, et/ou
 - d'un jeton fixe pour tout Administrateur membre du Comité d'audit : 6 000 euros, et
 - d'une dotation complémentaire (en sus du jeton fixe en qualité de membre dudit Comité) pour le Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et/ou Président du Comité des rémunérations : 8 500 euros, et/ou

- d'une dotation complémentaire (en sus du jeton fixe en qualité de membre dudit Comité) pour le Président du Comité d'audit : 14 000 euros ;
- partie variable de 4 000 euros par réunion du Conseil ou d'un Comité ;
- jeton additionnel pour le Vice-Président : 40 000 euros ;
- prime d'éloignement (prenant compte des contraintes liées à l'éloignement pour les Administrateurs non-résidents fiscaux français et perçue pour toute participation à une réunion du Conseil ou d'un Comité) : 1 500 euros ;
- montant forfaitaire annuel de 15 000 euros perçu par l'Administrateur représentant les salariés pour sa participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles des Comités dont il est membre ; et
- aucun jeton de présence perçu par le Président-Directeur Général.

En conséquence, et tenant compte des éléments ci-dessus, il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 d'autoriser une enveloppe de 1 250 000 euros (contre une enveloppe de 970 000 euros l'année passée) ce qui permettra au Conseil d'avoir de la flexibilité quant à l'éventuelle tenue de réunions supplémentaires du Conseil d'Administration et/ou des Comités, d'anticiper l'éventuelle nomination d'un(e) Administrateur/trice additionnel(le), de maintenir l'attractivité du Conseil d'Administration et d'aligner la Société avec les pratiques du CAC40.

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 2016/17	Montants versés en 2017/18
Mme Nicole Bouton	83 500	87 500
M. Wolfgang Colberg	113 500	113 500
M. Ian Gallienne	87 000	91 000
M. César Giron	69 500	69 500
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	44 500	54 000
Mme Anne Lange ⁽¹⁾	68 000	68 000
M. Pierre Pringuet	113 500	109 500
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard ⁽²⁾	39 500	43 500
M. Gilles Samyn	78 500	73 000
Mme Kory Sorenson	97 500	101 500
Mme Veronica Vargas	54 000	54 000
M. Sylvain Carré ⁽³⁾	15 000	7 500
M. Manousos Charkoftakis ⁽⁴⁾	15 000	7 500
M. Stéphane Emery ⁽⁵⁾	N/A	7 500
TOTAL	884 208	887 500

N/A : non applicable.

(1) À partir du 20 juillet 2016, date de sa cooptation en qualité d'Administratrice en remplacement de M. Laurent Burelle.

(2) Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.

(3) Jusqu'au 2 décembre 2017, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.

(4) Jusqu'au 28 novembre 2017, date de la fin de son mandat d'Administrateur représentant les salariés.

(5) À partir du 19 janvier 2018, date à laquelle il a participé à sa première réunion du Conseil d'Administration.

Autres éléments de rémunération des Mandataires Sociaux exerçant des fonctions exécutives ou de management dans le Groupe

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 et de Chef de Groupe Innovation de Martell Mumm Perrier-Jouët.

Un état récapitulatif des éléments de rémunération et avantages de toute nature que chacun de ces Mandataires Sociaux non-Dirigeants a reçu de la part des sociétés contrôlées par Pernod Ricard SA, au sens de l'article L. 233-16 du Code de commerce, est établi en application de l'article L. 225-102-1, alinéa 2 du même Code.

2.1.8.2 M. César GIRON, membre du Conseil d'Administration et Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

Rémunération fixe

M. César Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2017/18 à 458 309 euros.

Rémunération variable

En sa qualité de Président de filiale directe, membre du Comité Exécutif, M. César Giron bénéficie d'une rémunération variable brute dont les critères quantitatifs dépendent d'une part des performances financières de l'entité qu'il dirige, et d'autre part des résultats du Groupe pour renforcer la solidarité et la collégialité entre les Présidents du Comité Exécutif.

M. César Giron est également évalué sur des critères qualitatifs individuels.

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 70 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs quantitatifs et qualitatifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 100 % au maximum si les performances financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2017/18, en octobre 2017, une rémunération variable brute de 380 174 euros relative à l'exercice 2016/17, soit 85,44 % de sa rémunération fixe 2016/17.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2017/18.

Attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Le 9 novembre 2017, le Conseil d'Administration a autorisé un plan global d'attribution mixte de *stock-options* et d'actions de performance.

Dans le cadre de ce plan, M. César Giron a bénéficié de l'attribution suivante :

- 7 000 *stock-options* avec condition de performance externe (132 230 euros en valeur IFRS) ; et
- 2 000 actions de performance avec condition de performance interne (238 300 euros en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance est présenté ci-après (pages 67-68 du présent document de référence).

Indemnités liées à la cessation des fonctions

M. César Giron ne bénéficie d'aucune indemnité de cessation de fonctions.

Régime de retraite supplémentaire

M. César Giron bénéficie 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 ;
- de cesser définitivement sa carrière professionnelle ; et
- d'achever sa 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. Ce régime a notamment pour objectif de permettre 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 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 2018, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour M. César Giron s'établirait à 187 685 euros par an.

Les contributions sociales associées à la charge de Pernod Ricard s'élèvent à 24 % des cotisations transférées à l'assureur.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

M. César Giron bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la Société Martell Mumm Perrier-Jouët 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.

Avantages de toute nature

Au titre de l'exercice 2017/18, M. César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction et des services d'un chauffeur à temps partiel.

2.1.8.3 M. Paul-Charles RICARD, Représentant Permanent de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration, et Chef de Groupe Innovation au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët

Rémunération fixe

M. Paul-Charles Ricard bénéficie d'une rémunération fixe brute au titre de sa fonction de Chef de Groupe Innovation de la société Martell Mumm Perrier-Jouët qui s'est élevée pour l'exercice 2017/18 à 57 756 euros.

Rémunération variable

Cette part variable est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle. Elle peut atteindre 12 % de sa rémunération fixe brute si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

À ce titre, il a perçu au cours de l'exercice 2017/18 une rémunération variable brute de 6 847 euros relative à l'exercice 2016/17.

Sommes perçues au titre des plans d'intéressement et de participation

En application des plans d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Martell Mumm Perrier-Jouët, M. Paul-Charles Ricard a perçu 8 037 euros au titre de l'intéressement et 8 497 euros au titre de la participation.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

M. Paul-Charles Ricard bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société Martell Mumm Perrier-Jouët 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.

Autres éléments de rémunération

Aucune rémunération exceptionnelle/Aucune attribution de *stock-options* et/ou d'actions de performance/Aucune indemnité de cessation de fonctions/Aucun régime de retraite supplémentaire/Aucun avantage en nature.

2.1.8.4 Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 225-37-2, le rapport du Conseil d'Administration sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général (ci-après « Dirigeant Mandataire Social »), laquelle sera soumise à l'approbation des actionnaires.

En conséquence, il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 (résolution n°10 figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Il est rappelé que le présent rapport a été établi sous la supervision du Comité des rémunérations.

Principes et règles de détermination de la politique

La politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social est fixée par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations et repose sur les principes de détermination suivants :

Conformité

Dans son analyse et ses propositions au Conseil d'Administration, le Comité des rémunérations est en particulier attentif au respect des recommandations du Code AFEF-MEDEF auquel la Société se réfère.

Globalité et équilibre

L'ensemble des éléments de rémunération et avantages de toute nature est analysé de manière exhaustive chaque année avec une approche élément par élément puis une analyse de cohérence globale afin d'aboutir aux meilleurs équilibres entre rémunération fixe et variable, individuelle et collective, à court et long terme.

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 avec celle des cadres Dirigeants du Groupe.

Motivation et performance

Dans ses recommandations au Conseil d'Administration, le Comité des rémunérations veille à proposer une politique de rémunération adaptée aux responsabilités du bénéficiaire, en ligne avec les pratiques des grands groupes internationaux comparables et veille au bon équilibre entre rémunération fixe, variable annuelle et rémunération à long terme.

Enfin, la politique de rémunération variable (déterminant notamment 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 et de manière alignée avec les intérêts des actionnaires.

Rôle du Comité des rémunérations

Le Comité des rémunérations veille à la stricte application de l'ensemble de ces principes dans le cadre de ses travaux et de ses recommandations au Conseil d'Administration à la fois pour l'élaboration de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ainsi que pour l'établissement des montants de rémunération alloués.

Changement potentiel de gouvernance

Dans la mesure où un nouveau Président-Directeur Général, un nouveau Directeur Général, ou de Directeur(s) Général(aux) Délégué(s) seraient nommés, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération du Président-Directeur Général leur seraient également applicables. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation des intéressés, les objectifs, niveaux de performance, paramètres, structure et pourcentages maximums par rapport à leur rémunération annuelle fixe qui ne pourront pas être supérieurs à ceux du Président-Directeur Général.

Rémunération annuelle fixe

La partie fixe de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est déterminée sur la base :

- du niveau et de la complexité de ses responsabilités ;
- de son expérience et de son parcours, notamment au sein du Groupe ; et
- d'analyses de marché pour des fonctions comparables.

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 des sociétés internationales du secteur des boissons et également des sociétés du CAC40 pour des positions similaires.

Le Conseil d'Administration a décidé que l'évolution de la rémunération fixe du Dirigeant Mandataire Social ne pourrait faire l'objet de révision qu'à intervalle de temps relativement long, conformément au Code AFEP-MEDEF. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative de son périmètre de responsabilités ou de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Enfin, le Conseil d'Administration a décidé que, dans l'hypothèse de la nomination d'un nouveau Président-Directeur Général, d'un nouveau Directeur Général, ou de Directeur(s) Général(aux) Délégué(s), ces mêmes principes s'appliqueront.

Au titre de l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration du 28 août 2018 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard à 1 100 000 euros jusqu'à la fin de son mandat.

Dans cette décision, le Conseil d'Administration a pris en considération :

- une rémunération fixe de M. Alexandre Ricard inchangée depuis sa nomination en tant que Président-Directeur Général en février 2015 ;
- l'accélération de la performance financière du groupe Pernod Ricard depuis sa nomination ; et
- les analyses menées par deux cabinets extérieurs indépendants qui ont mis en évidence un écart important de sa rémunération (à la fois fixe et totale) par rapport à la pratique médiane des sociétés du CAC40 et un écart plus important avec les sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe).

Ainsi, il a été décidé par le Conseil d'Administration d'augmenter sa rémunération fixe afin qu'elle soit davantage alignée avec la pratique médiane du CAC40 sachant que la capitalisation boursière de Pernod Ricard est au-dessus de la médiane du CAC40.

Jetons de présence

Le Dirigeant Mandataire Social ne perçoit pas de jetons de présence au titre de ses mandats exercés au sein de la Société ou des sociétés du Groupe.

Partie annuelle variable

L'objet de la rémunération annuelle variable est d'inciter le Dirigeant Mandataire Social à atteindre les objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. En application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à son approbation préalable par l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires (vote « ex post »).

Plus précisément, cette part variable repose sur des niveaux de performance s'appliquant sur des paramètres financiers et non-financiers, représentatifs de la performance globale attendue.

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 et non-financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

Critères de performance

Les critères sont régulièrement revus et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2018/19, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, maintenir 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 ; et
- **critères non-financiers** : ces critères varient de 0 à 30 % de la rémunération annuelle fixe si les objectifs sont atteints, et jusqu'à 45 % pour une performance exceptionnelle. 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 quant à la stratégie du Groupe, le détail des objectifs qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après avoir été évalué par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration.

En tout état de cause, la rémunération variable (critères quantitatifs et qualitatifs) ne pourra dépasser 180 % de la rémunération annuelle fixe.

Niveaux de performance

Le niveau d'atteinte des objectifs est communiqué, critère par critère, une fois l'appréciation de la performance établie.

Cessation de fonction

En cas de départ du Dirigeant Mandataire Social en cours d'exercice, le montant de la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice en cours sera déterminé au prorata du temps de présence sur l'exercice considéré, et ce en fonction du niveau de performance constaté et apprécié par le Conseil d'Administration pour chacun des critères initialement retenus. Il est précisé toutefois qu'aucune rémunération ne sera versée en cas de révocation du Dirigeant Mandataire Social pour faute ou motif grave.

Modalité de versement

Conformément à la loi, le versement de la rémunération annuelle variable sera conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire.

Rémunération pluriannuelle

Le Conseil d'Administration a décidé de ne pas utiliser ce type de mécanisme de rémunération long terme en numéraire, souhaitant privilégier un instrument en actions plus aligné avec les intérêts des actionnaires.

Toutefois, un tel mécanisme pourrait être envisagé si les évolutions réglementaires, ou toute autre circonstance, rendaient contraignante ou impossible l'utilisation d'un instrument en actions. Dans cette hypothèse, les principes et critères de détermination, de répartition et de plafond d'attribution prévus dans la politique portant sur les plans en actions seront repris dans la structuration d'une telle rémunération variable pluriannuelle dans des modalités adaptées qui seront les plus similaires.

Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF (article 24.3.4), le Conseil d'Administration a retenu le principe selon lequel le Dirigeant Mandataire Social pourra bénéficier d'une rémunération exceptionnelle dans

certaines circonstances (notamment en cas d'opérations transformatrices) qui devront être précisément communiquées et justifiées.

Toujours en conformité avec le Code AFEP-MEDEF (article 24.4), en cas de recrutement externe d'un nouveau Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra également décider d'accorder un montant (en numéraire ou en actions) visant à compenser le nouveau Dirigeant Mandataire Social de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste.

Dans tous les cas, le versement d'une telle rémunération ne pourra être réalisé que sous réserve de l'approbation préalable de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Politique d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Le Conseil d'Administration considère que les mécanismes de rémunération en actions, qui bénéficient également à d'autres fonctions clés de l'entreprise, sont particulièrement adaptés à la fonction de Dirigeant Mandataire Social étant donné le niveau de responsabilité de cette fonction ainsi que sa capacité à contribuer directement à la performance long terme de l'entreprise de manière alignée avec les intérêts des actionnaires.

Dans le cadre des autorisations consenties par l'Assemblée Générale des actionnaires du 6 novembre 2015 (résolutions n° 22 et 23), l'Assemblée Générale a autorisé les conditions de performance externe et interne suivantes :

Attribution de *stock-options*

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable en fonction du positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (*Total Shareholder Return*) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs (voir ci-dessous). Cette condition sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, sachant que cette période d'appréciation de la performance sur trois ans minimum sera maintenue pour toutes les options attribuées au Dirigeant Mandataire Social pendant la durée de son présent mandat.

Le nombre d'options qui pourra être exercé sera déterminé par le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à celle du Panel sur une période de trois ans, conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8^e à 13^e position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7^e position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3^e, 2^e ou 1^{re} position, 100 % des options seront exerçables.

Le Conseil d'Administration a décidé que le Panel est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau.

La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, 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.

Sous réserve que les conditions soient atteintes, les *stock-options* sont exerçables quatre ans après leur attribution et ce pendant une période de quatre ans également.

Attribution d'actions de performance

Les actions de performance attribuées ont une période d'acquisition de quatre ans et sont soumises, dans leur intégralité et sur une période de trois exercices à :

- des conditions de performance interne représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance ; et
- des conditions de performance interne et externe représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance.

Comme pour les *stock-options*, cette période d'appréciation de la performance sur trois exercices minimum sera maintenue pour toutes les actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social pendant la durée de son mandat actuel.

Condition interne

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction du 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.

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 seront acquises.

Conditions interne et externe

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction de la condition de performance interne définie ci-dessus puis sera soumis à la condition de performance externe applicable aux *stock-options*, telle que décrite ci-contre – *Attribution de stock-options*.

Montant maximum d'attribution

Durant toute la durée du mandat actuel du Dirigeant Mandataire Social, la dotation maximale annuelle en valeur de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle. Cette dotation maximale a été déterminée en tenant compte :

- de la pratique des sociétés du secteur des boissons (Panel de la condition externe) et de la pratique des sociétés du CAC40 ; et
- du caractère exigeant des conditions de performance des plans.

Par ailleurs, le montant maximum de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de 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). Enfin, et comme indiqué dans le cadre des résolutions approuvées par l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015, le montant maximum de *stock-options* et d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social ne pourra pas représenter plus de :

- 0,21 % du capital social à la date d'attribution des *stock-options* (conformément à la 23^e résolution) ; et
- 0,06 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance (conformément à la 22^e résolution).

Obligation de conservation

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 :
 - 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
 - s'agissant des actions de performance : 20 % du volume des actions de performance qui seront effectivement acquises.

- de s'engager à acquérir, au moment où les actions de performance sont effectivement acquises, un nombre d'actions supplémentaires équivalent à 10 % des actions de performance acquises ; et
- dès lors que le Dirigeant Mandataire Social détient au nominatif un nombre d'actions de la Société correspondant à plus de trois 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 trois fois n'était plus atteint, les obligations de conservation et d'acquisition mentionnées ci-dessus s'appliqueront à nouveau.

Condition de présence et cessation de fonctions

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date d'exercice des options ou d'acquisition des actions) appliquée à l'ensemble des bénéficiaires dont le Dirigeant Mandataire Social sauf exceptions prévues par les règlements des plans (notamment en cas de décès ou d'incapacité) ou décidées par le Conseil d'Administration ; s'agissant du Dirigeant Mandataire Social, le Conseil d'Administration pourra décider, le cas échéant, de lever la condition de présence sur une base prorata temporis, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les *stock-options* et actions de performance maintenues demeureront soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

Couverture

Conformément au Code de déontologie dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 20 juillet 2017 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.

Politique d'engagements différés

Clause de départ contraint

Une indemnité maximale de 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration) serait versée sous conditions de performance en cas de départ contraint suite à un changement de contrôle ou de stratégie du Groupe, mais pas en cas de i) non-renouvellement de mandat, ii) départ à l'initiative du Dirigeant, iii) 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) ; et
- 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 perçue au titre de la clause de départ contraint sera calculé selon le barème suivant :

- si les trois critères sont satisfaits : perception de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾ ;

- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération ⁽¹⁾ ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération ⁽¹⁾ ; et
- si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Clause de non-concurrence

La conclusion de cette clause de non-concurrence d'une durée d'un an a pour objet de protéger le Groupe en restreignant la liberté du Dirigeant Mandataire Social d'exercer des fonctions chez un concurrent en contrepartie d'une indemnité de 12 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Conformément au Code AFEP-MEDEF :

- l'indemnité sera payée mensuellement pendant sa durée ;
- il est prévu dans cette clause que le Conseil d'Administration puisse renoncer à la mise en œuvre de cette clause lors du départ du Dirigeant Mandataire Social ;
- le versement de cette indemnité sera exclu si le Dirigeant Mandataire Social quitte le Groupe pour faire valoir ses droits à la retraite ou si le Dirigeant Mandataire Social est âgé de plus de 65 ans ; et
- le montant maximal global d'indemnité au titre de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint (total des deux) ne pourra pas excéder 24 mois de rémunération (dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration).

Enfin, en application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).

Régime de retraite supplémentaire

En contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies décidée par le Conseil d'Administration du 31 août 2016 et approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, dans la mesure où le Dirigeant Mandataire Social doit faire son affaire personnelle de la constitution de sa retraite supplémentaire, d'attribuer au Dirigeant Mandataire Social une rémunération complémentaire 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 celles 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.

Autres avantages

Voiture de fonction

Dans le cadre de l'exercice de sa mission de représentation, le Dirigeant Mandataire Social dispose d'une voiture de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule sont à la charge de la Société.

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Le Dirigeant Mandataire Social 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.

En application de la procédure relative aux conventions et engagements réglementés, cet engagement a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).

Contrat de travail/mandat social (Tableau 11 nomenclature AMF)

	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
Dirigeants Mandataires Sociaux								
M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾		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.

2.1.8.5 État récapitulatif des éléments de rémunération de M. Alexandre RICARD au cours de l'exercice

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à M. Alexandre RICARD (Tableau 1 nomenclature AMF)

En euros	2016/17	2017/18
Rémunérations dues au titre de l'exercice	2 197 185 ⁽¹⁾	2 490 510 ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	476 652	473 195
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	947 472	951 734
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽³⁾	N/A	109 521
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽³⁾	N/A	109 653
TOTAL	3 621 309	4 134 613 ⁽²⁾

N/A : non applicable.

(1) Ce total inclut l'avantage de l'utilisation de la voiture de fonction.

(2) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex post des actionnaires.

(3) Composante annuelle égale à 5 % de la rémunération fixe et variable.

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	2016/17		2017/18	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	950 000	950 000	950 000	950 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 243 075	913 900	1 534 155 ⁽³⁾	1 243 075
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 ⁽²⁾	4 110	4 110	6 355	6 355
TOTAL	2 197 185	1 868 010	2 490 510	2 199 430

N/A : non applicable.

(1) La rémunération variable au titre de l'année N-1 est versée en année N.

(2) Voiture de fonction.

(3) Le montant du bonus dû au titre de l'année sera soumis au vote ex post des actionnaires.

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 2017/18	09/11/2017	Achat	473 195 €	25 050	126,53 €	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un Panel de 12 sociétés sur trois ans
						Du 10.11.2021 au 09.11.2025

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
M. Alexandre Ricard n'a exercé aucune option au cours de l'exercice 2017/18	-	-

**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
09.11.2017	4 000	476 600 €	10.11.2021	10.11.2021	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
09.11.2017	460 ⁽¹⁾	54 809 €	10.11.2021	10.11.2021	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
					Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
09.11.2017	6 600	475 134 €	10.11.2021	10.11.2021	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un Panel de 12 sociétés sur trois ans.
					Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
09.11.2017	760 ⁽¹⁾	54 712 €	10.11.2021	10.11.2021	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparé à la performance globale d'un Panel de 12 sociétés sur trois ans.

(1) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire.

**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
Aucune action de performance n'est devenue disponible au cours de l'exercice	-	-

2.1.8.6 Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »), promulguée le 9 décembre 2016, impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires, et pour la première fois en 2018, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux Mandataires Sociaux au titre de l'exercice passé

(résolution n°11 soumise à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 et figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence). Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif prévu antérieurement par le Code AFEP-MEDEF).

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2017/18 à M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 30 août 2017, 9 novembre 2017 et 28 août 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, en application de la politique de rémunération – à savoir les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération – du Président-Directeur Général approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 9 novembre 2017 (10^e résolution).

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Rémunération fixe	950 000 €	Lors de sa réunion du 30 août 2017, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de M. Alexandre Ricard à 950 000 € au titre de l'exercice 2017/18.
Rémunération variable	1 534 155 €	- Au cours de la réunion du 28 août 2018, 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 2017/18. - Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 30 août 2017, et des réalisations constatées au 30 juin 2018, le montant de la part variable a été évalué ainsi : - au titre des critères quantitatifs, le montant de la part variable s'est élevé à 131,49 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum, se décomposant comme suit : - réalisation du budget de résultat opérationnel courant (cible 30 %, maximum 55 %) : 40,92 %, - réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe (cible 20 %, maximum 40 %) : 35,57 %, - désendettement (ratio Dette Nette/EBITDA) (cible 30 %, maximum 55 %) : 55 % ; - au titre des critères qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 30 % de la rémunération annuelle fixe de M. Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum, se décomposant comme suit : - croître en valeur au même rythme que le marché aux États-Unis (6 %/9 %) : 6 %, - retour à la croissance de Chivas (6 %/9 %) : 6 %, - mise en œuvre du programme d'efficacité opérationnelle (6 %/9 %) : 6 %, - renforcer la culture d'engagement et de performance au sein du Groupe (6 %/9 %) : 6 %, - atteindre les cinq engagements RSE pris par l'industrie pour décembre 2017 (Smart Barometer à 95 % fin décembre 2017) (6 %/9 %) : 6 %. - En conséquence, le montant total de la rémunération variable au titre de l'exercice 2017/18 de M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 534 155 euros, soit 161,49 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2017/18, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2016/17 et 2015/16, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 130,85 % et 96,20 % de sa rémunération annuelle fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Jetons de Présence	N/A	En tant que Dirigeant Mandataire Social, M. Alexandre Ricard ne perçoit pas de jetons de présence.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de <i>stock-options</i> et/ou d'actions de performance	473 195 € (valeur globale IFRS des <i>stock-options</i> avec condition de performance externe) 476 600 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec condition de performance interne) 475 134 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe)	- Au cours de l'exercice 2017/18, le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à M. Alexandre Ricard : 25 050 <i>stock-options</i> (soit environ 0,009 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite précédemment dans la sous-section <i>Attribution de stock-options</i> de la section 2.1.8.4 ; 4 000 actions de performance (soit environ 0,0015 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite précédemment dans la sous-section <i>Attribution d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4 ; 6 600 actions de performance (soit environ 0,0025 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance interne et externe décrites précédemment dans la sous-section <i>Attribution de stock-options</i> et la sous-section <i>Attribution d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4 ; M. Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle des autres bénéficiaires des plans d'attribution ; - 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 (décrites précédemment dans la sous-section <i>Politique d'attribution de stock options et d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4).

Éléments de rémunération	Montants	Commentaires
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	M. Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général bénéficie : - d'une clause de non-concurrence d'une durée d'un an décrite précédemment en paragraphe <i>Clause de non-concurrence</i> de la section 2.1.8.4 ; - d'une clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération décrite précédemment en paragraphe <i>Clause de départ contraint</i> de la section 2.1.8.4). - 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 deux) 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 17 novembre 2016 (5^e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	109 521 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe) 109 653 € (versement en numéraire de 5 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	- En contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies, le Conseil d'Administration du 31 août 2016 a décidé l'attribution à Monsieur Alexandre Ricard, à compter de 2017, d'une composante annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable sous la forme d'une attribution d'actions de performance (5 %) et en numéraire (5 %). Cette décision a été approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (16^e résolution). - Attribution de : 460 actions de performance, conditionnées à une condition interne ; et 760 actions de performance conditionnées à des conditions interne et externe. Les conditions de performance, de présence et de conservation qui s'appliquent à ces attributions sont les mêmes que celles prévues dans le cadre du plan général d'attribution d'actions de performance du Groupe en vigueur au jour de l'attribution (décrites dans la sous-partie <i>Attribution de stock-options</i> et la sous-section <i>Attribution d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4). Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, M. Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. sous-section <i>Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance</i> de la section 2.1.8.4 ci-dessus). - Versement en numéraire que M. Alexandre Ricard s'est engagé à investir, net de charges sociales et fiscales, dans des supports d'investissement dédiés au financement de sa retraite supplémentaire.
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 17 novembre 2016 (5^e résolution).
Avantages de toute nature	6 355 €	M. Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

2.1.8.7 Autres éléments de la politique de rémunération

Politique globale d'attribution de *stock-options* et d'actions de performance

Au cours de l'exercice 2017/18, 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 9 novembre 2017, 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, un millier de bénéficiaires a été récompensé, 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 9 novembre 2017 est composé de *stock-options* et d'actions de performance avec condition 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) ;
- conserver 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 12 pairs sur trois 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, évalué sur trois exercices consécutifs ;
- maintenir une dotation équilibrée entre *stock-options* et actions de performance pour les membres du Comité Exécutif, y compris le Dirigeant Mandataire Social, permettant ainsi une juste récompense en fonction de l'atteinte des critères internes et externes ; et
- maintenir des dotations en actions de performance pour l'ensemble des bénéficiaires dont le volume varie en fonction de la classification de leur position au sein du Groupe.

Attribution de *stock-options* avec condition de performance externe

Le volume de *stock-options* avec condition de performance attribué par le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 s'est élevé à 124 050 *stock-options*.

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2021 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 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 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 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus (trois ans), conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8 à 13^e position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7^e position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6^e, 5^e, 4^e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3^e, 2^e ou 1^{re} 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 : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau.

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

9 novembre 2017 s'est élevé à 6 600 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

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 2021 en fonction de la condition de performance interne évaluée sur trois exercices consécutifs (2017/18, 2018/19 et 2019/20 - 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 externe sera évaluée sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan, soit du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus.

Les volumes soumis à la condition de performance externe seront ceux déterminés à la clôture des comptes 2019/20 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 la sous-partie *Attribution de stock-options* de la section 2.1.8.4.

Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 s'est élevé à 363 691 titres (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite 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 (2017/18, 2018/19 et 2019/20).

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 seront acquises.

Les actions de performance attribuées à l'ensemble des bénéficiaires ont une période d'acquisition de quatre ans, sans 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 2018
(Tableau 8 nomenclature AMF)

	Plan du 24.06.2010	Plan du 15.09.2010	Plan du 15.06.2011	Plan du 27.06.2012	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017
Date d'autorisation par l'Assemblée	02.11.2009	02.11.2009	02.11.2009	02.11.2009	09.11.2012	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	24.06.2010	01.09.2010	15.06.2011	27.06.2012	06.11.2013	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	901 603	70 000	948 050	415 400	349 640	278 575	150 008	124 050
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	11 016	70 000	77 450	71 000	51 700	28 200	39 445	39 445
dont par M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	-	70 000	65 220	60 000	26 000	N/A	N/A	N/A
dont par M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	16 500	20 700	31 400	25 050
dont par M. César Giron	11 016	-	12 230	11 000	9 200	7 500	8 045	7 000
Point de départ de l'exercice des options	25.06.2014	16.09.2014	16.06.2015	28.06.2016	07.11.2017	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021
Date d'expiration	24.06.2018	15.09.2018	15.06.2019	27.06.2020	06.11.2021	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025
Prix de souscription ou d'achat (<i>en euros</i>)	64	64	68,54	78,93	88,11	102,80	105,81	126,53
Nombre d'actions souscrites ou achetées	849 100	70 000	659 277	-	-	-	-	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽³⁾	52 503	-	52 852	415 400	349 640	2 050	-	-
dont celles de M. Pierre Pringuet ⁽¹⁾	-	-	978	60 000	26 000	N/A	N/A	N/A
dont celles de M. Alexandre Ricard ⁽²⁾	N/A	N/A	N/A	N/A	16 500	-	-	-
dont celles de M. César Giron	-	-	138	11 000	9 200	-	-	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	-	-	235 921	-	-	276 525	150 008	124 050

N/A : non applicable.

(1) Ne sont mentionnées que les options attribuées à ou annulées de M. Pierre Pringuet en sa 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 sa qualité de Dirigeant Mandataire Social (soit à compter du 29 août 2012).

(3) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance.

Au 30 juin 2018, 786 504 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,30 % du capital de la Société, toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 29 juin 2018 à 139,9 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 2018
(Tableau 10 nomenclature AMF)

	Plan du 06.11.2013	Plan du 06.11.2014	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017
Date d'autorisation par l'Assemblée	09.11.2012	06.11.2014	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015
Date du Conseil d'Administration	06.11.2013	06.11.2014	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017
Nombre d'actions de performance attribuées	570 880	583 240	418 923	461 376	371 511
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	17 550	34 000	10 650	15 815	13 820
dont à M. Pierre Pringuet	9 500	18 200	N/A	N/A	N/A
dont à M. Alexandre Ricard	6 100	11 600	8 500	13 200	11 820
dont à M. César Giron	1 950	4 200	2 150	2 615	2 000
	07.11.2016 (FRA)				
	07.11.2017 (RDM)	07.11.2018	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021
	07.11.2018 (FRA)				
	07.11.2017 (RDM)	07.11.2018	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021
Date de fin de conservation des actions					
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	273 275	223 092	59 430	31 800	5 062
dont celles de M. Pierre Pringuet	9 500	7 445	-	-	-
dont celles de M. Alexandre Ricard	6 100	4 745	-	-	-
dont celles de M. César Giron	585	1 217	-	-	-
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽²⁾	297 605				
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽³⁾	0	360 148	359 493	429 576	366 449

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, pour le plan de 2013, la période d'acquisition est de trois ans pour les résidents fiscaux de France (suivie de deux années de période de conservation (FRA)), et de quatre ans pour les non-résidents fiscaux de France (sans période de conservation (RDM)). Pour ce qui est des plans attribués à partir de 2014, la période d'acquisition est de quatre ans sans période de conservation pour tous les bénéficiaires.

(1) 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 pour les plans de 2013 et 2014.

(2) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires.

(3) Pour les plans de novembre 2014 et 2015, la condition de performance a été évaluée en totalité. Pour les plans de novembre 2016 et 2017, elle le sera respectivement à la clôture des exercices 2018/19 et 2019/20.

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 2017/18
(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 ⁽¹⁾	43 000	126,53	09.11.2017
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	118 967	66,05	24.06.2010/ 15.06.2011

(1) Sur l'exercice 2017/18, seules six personnes au sein de Pernod Ricard SA ont été concernées par ces attributions.

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès au capital réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux 10 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.

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 pour 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, y compris le Dirigeant Mandataire Social, 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 2017/18 à 7,7 millions d'euros (par rapport à 7,5 millions d'euros en 2016/17), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable (relative à l'exercice 2016/17) perçue de 6,4 millions d'euros (par rapport à 4,8 millions d'euros en 2016/17).

Le montant total de la charge récurrente relative aux engagements de retraite des membres du Comité Exécutif y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 4,4 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2018 (par rapport à 2,6 millions d'euros au 30 juin 2017).

État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2017/18 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 de transaction	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Actions	Acquisition	01.09.2017	113,10	3 054
		Actions	Acquisition	01.09.2017	113,32	1 019 900
		Actions	Acquisition	18.11.2017	127,00	1 141 603
M. Pierre Pringuet	Vice-Président du Conseil d'Administration	Actions	Cession	09.02.2018	126,50	6 391 539
		Options	Exercice de stock-options	13.02.2018	64,00	4 320 000
		Actions	Cession	16.05.2018	140,00	65 800
		Actions	Cession	18.05.2018	140,00	6 197 940
		Actions	Cession	21.05.2018	140,00	1 724 940
		Options	Exercice de stock-options	28.05.2018	68,54	4 403 147
		Options	Exercice de stock-options	28.05.2018	68,54	4 403 147
Mme Nicole Bouton	Administratrice	Actions	Acquisition	13.02.2018	129,41	38 823
M. César Giron	Administrateur	Actions	Cession	19.09.2017	115,00	284 510
		Actions	Cession	21.03.2018	133,85	118 595
		Actions	Cession	21.03.2018	133,75	15 248
Mme Veronica Vargas	Administratrice	Actions	Acquisition	18.07.2017	116,99	204 738
Société Paul Ricard	Administrateur	Options	Cession d'options de vente d'actions	25.04.2018	0,51	304 069,16
		Options	Cession d'options de vente d'actions	25.04.2018	0,51	304 069,16
		Options	Cession d'options de vente d'actions	18.06.2018	0,28	213 934,17

Participation des mandataires sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2018)

	Nombre d'actions au 30.06.2018	Pourcentage du capital au 30.06.2018	Nombre de droits de vote au 30.06.2018	Pourcentage des droits de vote au 30.06.2018
Membres du Conseil d'Administration				
Dirigeants Mandataires Sociaux				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	75 572	0,03 %	75 572	0,02 %
M. Pierre Pringuet (Vice-Président du Conseil d'Administration)	404 242	0,15 %	519 286	0,17 %
Administrateurs				
M. César Giron	2 113	N.S.	2 113	N.S.
Mme Martina Gonzalez-Gallarza	1 100	N.S.	1 100	N.S.
Société Paul Ricard représentée par M. Paul-Charles Ricard ⁽¹⁾	37 686 104	14,20 %	62 559 332	20,11 %
Mme Veronica Vargas	8 570	N.S.	8 570	N.S.
Administrateurs indépendants				
Mme Nicole Bouton	1 450	N.S.	1 650	N.S.
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	1 076	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme Anne Lange	100	N.S.	100	N.S.
M. Gilles Samyn	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Mme. Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
Administrateur représentant les salariés ⁽²⁾				
M. Stéphane Emery	-	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.

2.1.9 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 et du 9 novembre 2017 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2017/18 font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

2.1.9.1 Autorisations et délégations financières générales

L'ensemble des autorisations et délégations financières exposées ci-dessous ont été votées par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 pour une durée de 26 mois ⁽¹⁾. Ces autorisations arriveront à échéance le 8 janvier 2020.

Nature de la délégation ou de l'autorisation	Montant nominal maximum de l'émission de titres de créance*	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 30.06.2018	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (14 ^e résolution)	10 milliards d'euros*	135 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 15 ^e , 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e , 20 ^e et 21 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017 s'impute sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé dans cette 14 ^e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 15 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017 s'impute sur le plafond de 10 milliards d'euros fixé dans cette 14 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (16 ^e résolution)
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social par offre au public sans Droit Préférentiel de Souscription (15 ^e résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 14 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 16 ^e , 17 ^e , 18 ^e , 19 ^e et 21 ^e résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 15 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (16 ^e résolution)
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription (17 ^e résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017 fixés en matière d'augmentation de capital
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (18 ^e résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, 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 (19 ^e résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (20 ^e résolution)	N/A	135 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 14 ^e résolution de l'AG du 09.11.2017, fixé en matière d'augmentation de capital

* Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créance sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.
N/A : non applicable.

(1) Par ailleurs, le Conseil d'Administration bénéficie d'une délégation visant à procéder à des rachats d'actions dans la limite de 10 % du capital. Cette autorisation a été approuvée le 9 novembre 2017 pour une durée de 18 mois. L'ensemble des informations relatives au programme de rachat se trouve au paragraphe ci-après.

2.1.9.2 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 30.06.2018	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 06.11.2015 (22 ^e)	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	371 511 (0,14 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,06 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %)
<i>Stock-options</i>	AG du 06.11.2015 (23 ^e)	38 mois	05.01.2019	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	124 050 (0,05 % du capital)	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 09.11.2017 (21 ^e)	26 mois	08.01.2020	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale	Néant	Imputation sur les plafonds des 14 ^e et 15 ^e résolutions de l'AG du 09.11.2017, fixés en matière d'augmentation de capital

2.1.9.3 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 30.06.2018	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 09.11.2017 (12 ^e)	18 mois	08.05.2019	10 % du capital social	⁽¹⁾	Prix maximum d'achat : 200€
Rachat d'actions	AG du 17.11.2016 (15 ^e)	18 mois	16.05.2018	10 % du capital social	⁽¹⁾	Prix maximum d'achat : 150€
Annulation des actions autodétenues	AG du 09.11.2017 (13 ^e)	26 mois	08.01.2020	10 % du capital social	Néant	-

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2017/18 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie « Programme de rachat d'actions ».

2.1.10 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 2017/18 (1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 17 novembre 2016, 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 150 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 9 novembre 2017 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 200 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter du 9 novembre 2017, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

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^{er} juin 2012, a été renouvelé le 1^{er} juin 2018 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés au compte de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 8 mai 2019. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 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 21 novembre 2018 ».

Situation au 30.06.2018

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,45 %
Nombre de titres détenus	1 195 168
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur nominale	1 852 510
Valeur brute comptable	110 689 955 €
Valeur de marché du portefeuille ⁽¹⁾	167 204 003 €

(1) Sur la base du cours de clôture au 30.06.2018, soit 139,90 euros.

Synthèse des opérations effectuées par la Société sur ses propres titres au cours de l'exercice 2017/18

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2017/18.

Flux bruts cumulés du 01.07.2017 au 30.06.2018											Positions ouvertes au 30.06.2018			
Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)									Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
											Options d'achat ⁽²⁾	Achats à terme	Options de vente	Ventes à terme
Opérations	Achat	Vente	Achat de titres	Options d'achat achetées	Exercice options d'achat	Exercice faculté de réméré	Exercice faculté de réméré	Vente de titres	Vente à réméré	Transferts ⁽¹⁾				
Nombre de titres	483 721	490 221	135 632	260 000	100 000	197 525	211 008	-	-	410 332	950 000	-	-	-
Échéance Maximale	-	-	-	15.12.2020	15.11.2018	14.06.2018	21.06.2019	-	-	-	15.12.2020	-	-	-
Cours Moyen (en euros)	128,74	129,47	128,19	-	-	-	-	-	-	87,90	109,37	-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)	-	-	-	126,53	102,80	64,00	68,54	-	-	-	-	-	-	-
Montant (en euros)	62 273 274	63 469 403	17 387 200	32 897 800	10 280 000	12 641 600	14 462 488	-	-	36 067 232	103 897 000	-	-	-

(1) Il s'agit des transferts d'actions détenues en autodétention.

(2) Call américain et faculté de réméré.

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 135 632 titres ont été acquis en Bourse au cours moyen pondéré de 128,19 euros par action. Par ailleurs, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 260 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (« calls américains ») à trois ans. La Société a également acheté 100 000 titres via l'exercice d'options de « calls américains ».

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017, le Conseil d'Administration du 9 novembre 2017 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 135 632 titres acquis en Bourse et les 260 000 « 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 223 742 titres attribués aux non-résidents fiscaux de France bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 6 novembre 2013 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), et pour 24 849 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 17 novembre 2016 (acquisition du premier tiers de titres attribués) ainsi que pour 161 741 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions.

Les 100 000 actions Pernod Ricard SA résultant de l'exercice des calls américains, qui constituent la couverture des différents plans, ont été cédées hors marché à un prestataire de services d'investissement au prix moyen de 102,80 euros, avec une faculté de réméré (clause résolutoire), qui permet à la Société de récupérer les actions devant être livrées le cas échéant aux bénéficiaires des différents plans.

Les clauses résolutoires attachées aux actions vendues à réméré ont été mouvementées au fur et à mesure des exercices des droits (ou de l'acquisition définitive des actions de performance). Au cours de la période, l'exercice de ces clauses résolutoires a concerné 408 553 actions au prix moyen de 66,34 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 :

- acheté 483 721 actions pour un montant global de 62 273 274 euros ; et
- vendu 490 221 actions pour un montant global de 63 469 403 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2018

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 21 novembre 2018

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 9 novembre 2017 d'opérer sur les titres de la Société, arrivant à échéance le 8 mai 2019, il sera proposé à l'Assemblée

Générale du 21 novembre 2018 (12^e 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 240 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. Ainsi, 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 30 juin 2018 à 1 195 168 (soit 0,45 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 25 346 991 actions (soit 9,55 % 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 12^e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 21 novembre 2018. Ce programme de rachat permettrait à la Société d'acquérir ou de faire acquérir 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 9 novembre 2017 dans sa 13^e 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.

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, lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, 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 ; 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 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 ;
- s'inscrivent dans les objectifs visés ci-dessus aux points (i) à (v) ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre.

Le Conseil d'Administration pourra également procéder, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, à la réaffectation à un autre objectif des actions préalablement rachetées (y compris au titre d'une autorisation antérieure), ainsi qu'à leur cession (sur le marché ou hors marché).

Cette autorisation serait donnée pour une durée de 18 mois à compter de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 et priverait d'effet, à compter de cette même date, pour la part non utilisée à cette date, l'autorisation donnée au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société par l'Assemblée Générale Mixte du 9 novembre 2017 dans sa 12^e résolution.

2.1.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

En application de l'article L. 225-37-5 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.

2.1.11.1 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 2018 » au sein de la Partie 8 « Informations sur la Société et le Capital », dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2017/18 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2018 » au sein de la Partie 8 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document de référence, dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

2.1.11.2 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 sein de la sous-section « 2.1.12.3. Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

Par ailleurs, certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit au sein de la sous-section « 2.1.12.3. Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.1.11.3 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, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.1.5. Composition du Conseil d'Administration » du présent document de référence et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.1.11.4 Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société

Les contrats de financement de la Société prévoient sous certaines conditions la possibilité d'un remboursement anticipé de ses emprunts. La description des clauses de changement de contrôle de ces contrats figure dans la sous-partie « Contrats importants » de la Partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence.

2.1.11.5 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, sous réserve des engagements envers le Dirigeant Mandataire Social qui sont décrits à la sous-section « 2.1.8.4. Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

2.1.12 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.

Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale.

2.1.12.1 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.

2.1.12.2 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 sont constatés 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 ; ou
- 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.

2.1.12.3 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 double

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 dix 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, bénéfices 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 15 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. Il est proposé à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 (résolutions n°15 et 16 figurant dans la Partie 7 « Assemblée Générale Mixte » du présent document de référence) d'ajuster les statuts de la Société afin d'aligner les modalités de calcul du franchissement de seuils statutaires ainsi que le délai de notification avec les règles applicables en matière de franchissement de seuils légaux.

En cas de non-respect de l'obligation de déclaration 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.

2.1.12.4 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.

2.1.13 Les structures de Direction

2.1.13.1 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2018, par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des Opérations. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2018 :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**, Mandataire Social ;
- **Gilles Bogaert**, Directeur Général Adjoint, Finances et Opérations ;
- **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique ;
- **Conor McQuaid**, Directeur du *Global Business Development* ;
- **Cédric Ramat**, EVP Ressources Humaines Groupe et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

À noter qu'à la date de dépôt du présent document de référence, la composition du Bureau Exécutif est la suivante :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général**, Mandataire Social ;
- **Hélène de Tissot**, EVP Finance, IT et Opérations ;
- **Amanda Hamilton-Stanley**, Directrice Juridique ;
- **Christian Porta**, Directeur Général Adjoint, *Global Business Development* ;
- **Cédric Ramat**, EVP Ressources Humaines Groupe et Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Le Bureau Exécutif prépare, examine et avalise 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.

En outre, la Direction de la Communication Groupe et le BIG (*Breakthrough Innovation Group*) sont rattachés au Président-Directeur Général.

2.1.13.2 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 Siègle 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 ; et
- 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 huit et 11 fois par an.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2018 :

- Bureau Exécutif ; et
- Présidents des Sociétés de Marques :
 - Chivas Brothers, Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général,
 - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Winemakers, Bruno Rain, Président-Directeur Général,
 - Irish Distillers Group, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général,
 - The Absolut Company, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale ; et
- Présidents des Sociétés de Marchés :
 - Pernod Ricard North America, Paul Duffy, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, Christian Porta, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Global Travel Retail, Mohit Lal, Président-Directeur Général,
 - Ricard SAS et de Pernod SAS, Philippe Savinel, Président-Directeur Général.

À noter qu'à la date de dépôt du présent document de référence, la composition du Comité Exécutif est la suivante :

- le Bureau Exécutif ;
- les Présidents des Sociétés de Marques :
 - Chivas Brothers, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général,
 - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Winemakers, Bruno Rain, Président-Directeur Général,
 - Irish Distillers Group, Conor McQuaid, Président-Directeur Général,
 - The Absolut Company, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale ;
- les Présidents des Sociétés de Marchés :
 - Pernod Ricard North America, Paul Duffy, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Asia, Philippe Guettat, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America, Gilles Bogaert, Président-Directeur Général,
 - Pernod Ricard Global Travel Retail, Mohit Lal, Président-Directeur Général,
 - Ricard SAS et de Pernod SAS, Philippe Savinel, Président-Directeur Général.

2.2 CONTRÔLE INTERNE ET 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.

2.2.1 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.

2.2.2 Description de l'environnement du contrôle interne

2.2.2.1 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.
- Le **Comité Exécutif** assure la conduite des activités du Groupe ainsi que la mise en œuvre de ses principales politiques.
- L'**Audit Interne** 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. 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.

2.2.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2017/18 a été consacré à :

- l'actualisation de la cartographie des risques du Groupe, processus ayant impliqué les principales filiales et fonctions du Groupe ;
- différentes approches visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, avec en particulier la poursuite des développements en *data analytics* afin de renforcer la méthodologie d'audit ;
- 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 ; et
- la réalisation de missions d'audit : 33 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2017/18. 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 différents thèmes transversaux (marketing digital, utilisation du *Cloud*).

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.

2.2.2.3 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 ; et
- 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 (réestimé plusieurs fois en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des *reportings* mensuels et le plan stratégique. 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 pluriannuel est établi tous les trois ans pour les principales marques du Groupe ; et
- 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.

2.2.2.4 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 la sous-partie « Organisation décentralisée » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

2.3 INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE

2.3.1 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 ; et
- 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.

2.3.2 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 28 août 2018

Monsieur Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

3

SUSTAINABILITY & RESPONSIBILITY

ENGAGÉS POUR L'AVENIR EN VALORISANT NOTRE PASSÉ	84	3.5 PROTÉGER LA PLANÈTE	103
3.1 UNE STRATÉGIE PORTÉE PAR UNE CONVICTION : « CRÉATEURS DE CONVIVIALITÉ »	85	3.5.1 Gouvernance environnementale	103
3.1.1 Une responsabilité fondée sur quatre axes d'engagements	85	3.5.2 Système de management efficace	105
3.1.2 Une gouvernance appropriée	86	3.5.3 Promouvoir une agriculture durable	106
3.1.3 Matrice de matérialité	86	3.5.4 Préserver et économiser les ressources en eau	108
3.1.4 Des instances de contrôle dédiées	87	3.5.5 Contribuer à réduire le changement climatique	110
3.2 RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS	88	3.5.6 Agir pour l'économie circulaire	113
3.2.1 Les femmes et les hommes qui font Pernod Ricard	88	3.5.7 Tableau récapitulatif des indicateurs environnementaux	116
3.2.2 Développement des collaborateurs et employabilité	89	3.6 PRÉSENTATION ET MISE EN OEUVRE DU PLAN DE VIGILANCE	117
3.2.3 Bien-être, protection sociale et conditions de travail	91	3.6.1 Identification et cartographie des risques	117
3.2.4 Relations sociales	93	3.6.2 Déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves	119
3.3 PROMOUVOIR LA CONSOMMATION RESPONSABLE	94	3.7 VÉRIFICATIONS DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES	121
3.3.1 Impacts sociétaux des produits et services de l'entreprise	94	3.7.1 Note méthodologique relative au <i>reporting</i> extrafinancier	121
3.3.2 Pour une communication responsable	95	3.7.2 Précisions relatives aux indicateurs	122
3.4 DÉVELOPPER LES COMMUNAUTÉS ET IMPLIQUER NOS PARTENAIRES	97	3.7.3 Collecte, consolidation et contrôles des données	122
3.4.1 Implication dans la société	97	3.8 TABLE DE CONCORDANCE DES PRINCIPES DU PACTE MONDIAL ET DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES	124
3.4.2 Les pratiques éthiques du Groupe	99	3.9 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	125
3.4.3 Engagements en faveur du respect des droits humains	101		

ENGAGÉS POUR L'AVENIR EN VALORISANT NOTRE PASSÉ

Aujourd'hui, il ne fait aucun doute que le développement durable est arrivé à maturité. Les entreprises se trouvent de plus en plus sous le feu des projecteurs d'un monde hautement connecté, toujours plus transparent et bien plus sensibilisé aux questions sociales et environnementales.

Depuis la création de notre Groupe, nous sommes convaincus de l'importance du développement durable et de la responsabilité sociétale, tout comme de la nécessité de les placer au cœur de notre stratégie : qu'il s'agisse de l'innovation, de la différenciation de nos marques ou encore de l'attraction de nouveaux talents. Notre histoire reflète cet engagement, pierre angulaire de notre business fondé sur une vision : la convivialité, autrement dit le partage avec l'autre. Depuis plus de 50 ans par exemple, l'Institut océanographique Paul Ricard en a été le pionnier et est aujourd'hui l'un des principaux acteurs de la préservation et de la conservation des océans.

Nous pensons qu'il ne peut y avoir de convivialité dans l'excès ni de prospérité sans partage. En tant que « créateurs de convivialité », nous nous devons de vivre ces convictions avec sincérité et authenticité. Nous valorisons nos partenaires et les populations au sein desquelles nous travaillons en adoptant une approche ouverte et collaborative. Nous sommes fiers de respecter, protéger et transmettre cet environnement dans lequel nous vivons, parceque nous n'oublions pas que nos produits proviennent de la nature. Nous sommes particulièrement attentifs aux modes de création et de fabrication de nos produits : chaque année, nous mettons en place de nouvelles pratiques toujours plus respectueuses. Nous continuons par ailleurs d'adopter des mesures permettant à nos consommateurs de déguster nos produits de façon responsable.

Dans la droite ligne de cette vision, nous avons renforcé notre engagement en faveur des Objectifs de développement durable des Nations Unies : nous réaffirmons notre soutien au CEO Water Mandate et aux dix principes fondamentaux du Pacte mondial des Nations Unies. Ces grandes résolutions mondiales, portées avec d'autres acteurs, sont essentielles pour garantir des avancées collectives, de celles qui réussiront à maximiser la croissance tout en minimisant son impact sur l'environnement.

Toutefois, s'engager ne suffit pas pour mener un véritable changement positif. Nos objectifs et nos ambitions doivent avant tout se retrouver "chevillées au cœur" de chacun de nos collaborateurs. Sans leur conviction leur adhésion personnelle, sans cette passion qui les anime dans tout ce qu'ils entreprennent, rien de ce qui fait l'originalité de Pernod Ricard ne serait possible. Partage des idées, soutien mutuel, implication au sein de nos communautés, prises de décisions "responsables" tout en se concentrant sur la qualité et l'innovation, autant d'actions qui se reflètent dans le quotidien de chacun de nos collaborateurs et c'est à ce titre que je tiens ici à remercier sincèrement chacun d'entre eux.

Alexandre Ricard,
Président-Directeur Général

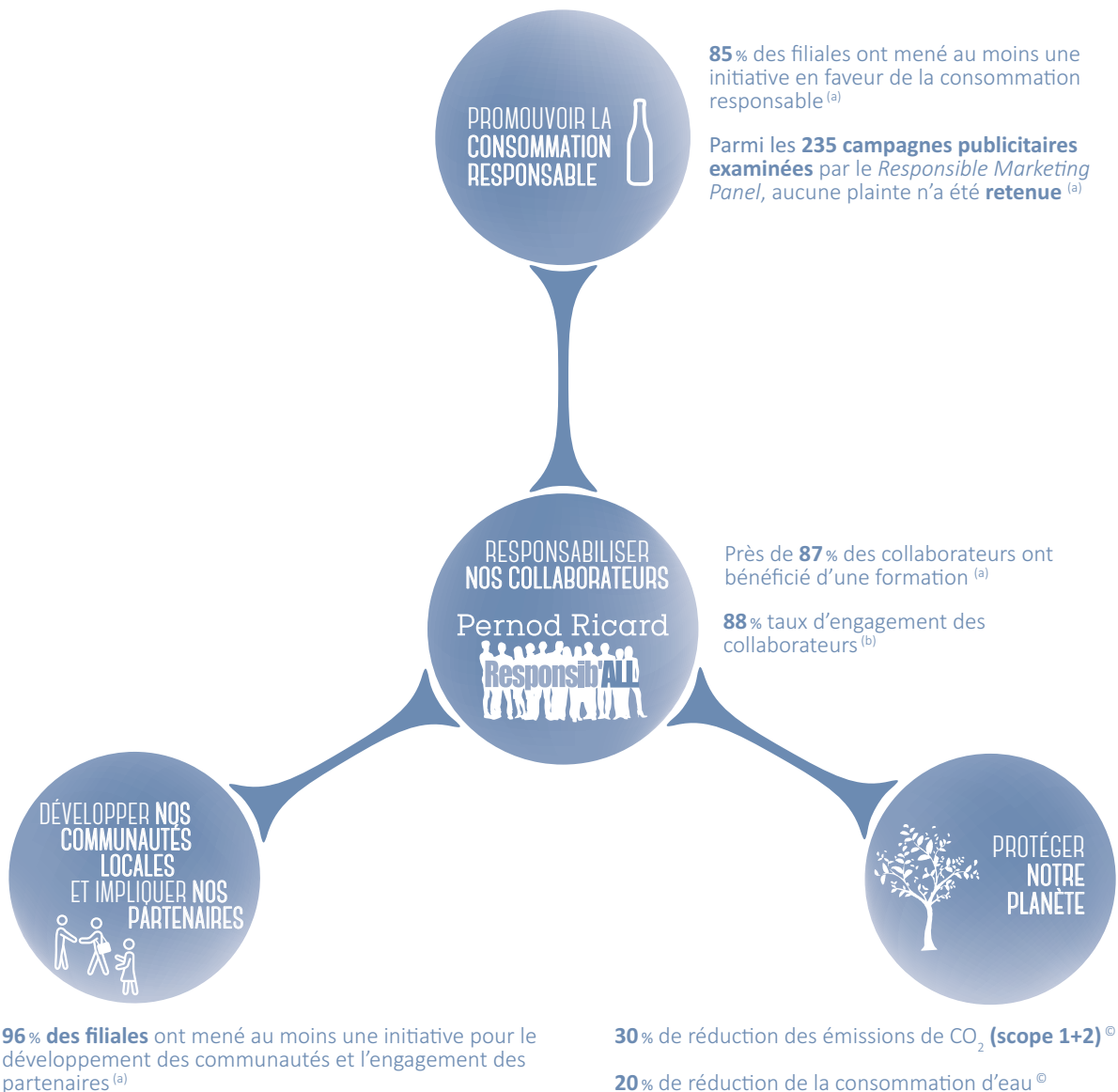


3.1 UNE STRATÉGIE PORTÉE PAR UNE CONVICTION : « CRÉATEURS DE CONVIVIALITÉ »

La stratégie *Sustainability & Responsibility* (S&R) de Pernod Ricard est au cœur de la signature « créateurs de convivialité », de la stratégie *consumer centric* et de l'organisation décentralisée du Groupe. La convivialité, c'est aller à la rencontre de l'autre, c'est une culture du partage qui ne se conçoit pas dans l'excès. Le Groupe a la conviction que le succès ne vaut que s'il est partagé par tous, au bénéfice de chacune des communautés. Cette création de valeur collective ne peut se construire que dans la durée. C'est l'empreinte familiale qui permet au Groupe d'embrasser cette approche de long terme, jouée dans la transmission d'un patrimoine pour les générations futures. « Créateurs de convivialité » tels sont les mots qui portent l'engagement S&R de Pernod Ricard.

3.1.1 Une responsabilité fondée sur quatre axes d'engagements

L'engagement S&R de Pernod Ricard s'articule autour de quatre axes et repose d'abord et avant tout sur l'engagement des 18 914 collaborateurs qui sont aussi des citoyens agissant dans leurs communautés personnelles. La sincérité de leur investissement personnel est la première garantie de la crédibilité du Groupe. Il est mis en œuvre selon le principe de décentralisation : des initiatives avant tout locales mais toujours liées aux priorités globales que le Groupe s'est données.



(a) En 2017/18.

(b) D'après l'enquête « iSay » 2017.

(c) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2017/18.

(d) Depuis 2012.

3.1.2 Une gouvernance appropriée

- 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 RSE.
- Les responsabilités du Directeur des Ressources Humaines Groupe intègrent la S&R.
- Un Comité stratégique S&R 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, provenant de plus de 86 pays, travaillent sous la Direction de leur filiale pour mettre en œuvre la stratégie à l'échelle locale.

En 2016/17, le Groupe dévoile sa matrice de matérialité. Elle est le résultat d'un long processus démarré par un questionnaire complété par plus de 1 300 parties prenantes: collaborateurs, investisseurs, consommateurs, fournisseurs, autorités publiques, ONG, experts.

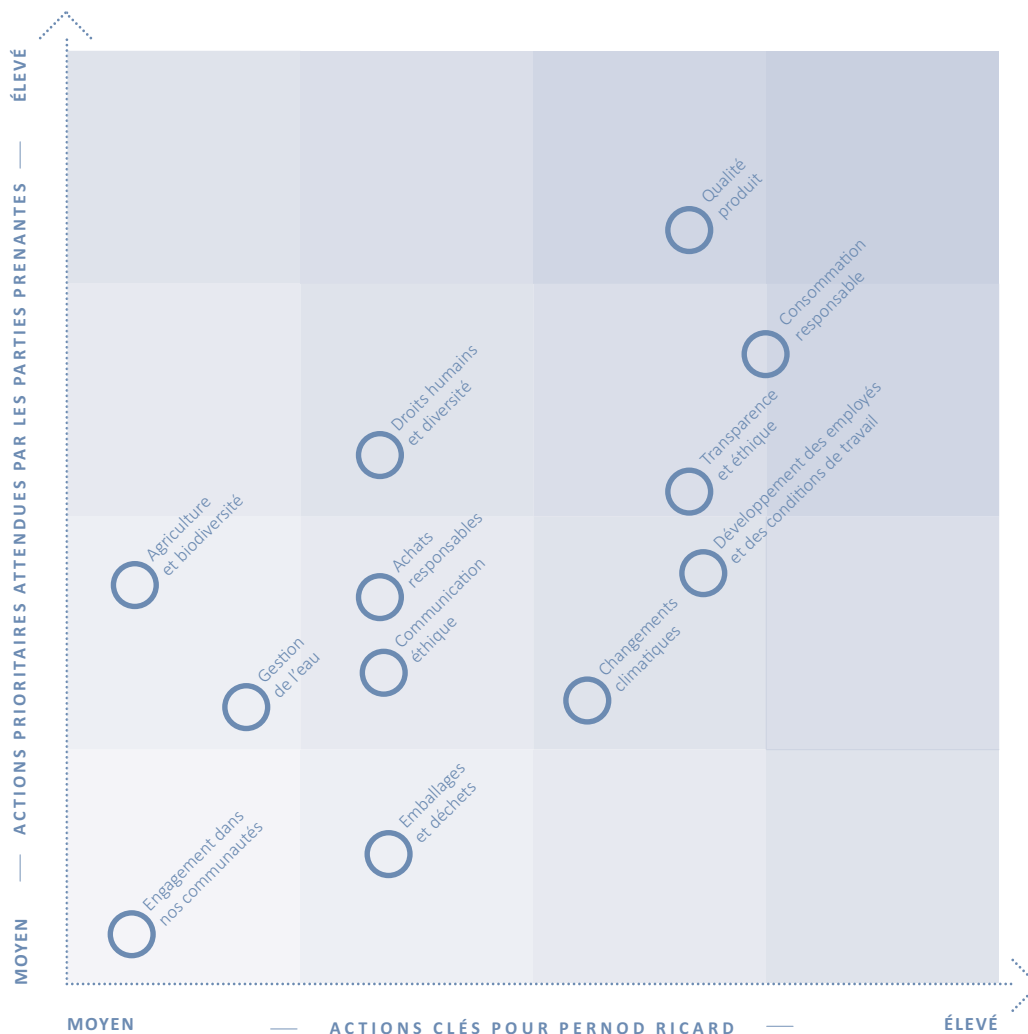
Une méthodologie en trois étapes:

- identification des principaux thèmes S&R grâce à une analyse des informations remontées par les représentants S&R des filiales du Groupe ;
- priorisation des thèmes par les parties prenantes externes selon l'importance des sujets à traiter pour un Groupe tel que Pernod Ricard et par les parties prenantes internes, selon l'impact actuel et potentiel des sujets sur les activités du Groupe ;
- revue détaillée et validation finale de la matrice par le Bureau Exécutif.

La matrice de matérialité met en évidence les actions sur lesquelles Pernod Ricard doit se concentrer en priorité. Validée par le Bureau Exécutif, elle servira d'outil de dialogue à l'occasion de futures consultations de parties prenantes, en lien avec la stratégie S&R et les actions à engager.

3.1.3 Matrice de matérialité

Pernod Ricard crée de la valeur en maintenant un dialogue actif avec ses parties prenantes, afin de mieux comprendre leurs attentes. Sa stratégie S&R repose sur l'identification, la compréhension et la priorisation des thèmes abordés au cours de ce dialogue dont l'impact est jugé prépondérant sur la capacité du Groupe à créer de la valeur à court, moyen et long terme.



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.	Enquête opinion « iSay », Intranet, réseau social interne (Chatter), Comité de groupe européen, représentants des salariés, « Responsib'ALL Day ».
Consommateurs	Qualité des produits, informations consommateurs en particulier sur la consommation responsable de boissons alcoolisées.	Gestion des plaintes, enquête consommateur, sites Internet, réseaux sociaux.
Investisseurs	Une création de valeur sur le long terme, transparence et responsabilité.	Assemblée Générale des actionnaires, conférences dédiées, réunions ad hoc.
Autorités publiques	Dialogue transparent avec les autorités locales, régionales et internationales.	Réunions, participation aux consultations publiques.
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'autoévaluation, formation.
Experts	Prise en compte de l'avis des experts, en particulier scientifiques.	Dialogue permanent, conférences, partenariats.
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.
Média	Des normes élevées en termes de transparence et de responsabilité.	Dialogue permanent, conférences, entretiens avec les Dirigeants.
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.
ONG	Collaborer sur des enjeux communs et prendre en compte les attentes.	Réunions, conférences multipartites prenantes, dialogue permanent.

3.1.4 Des instances de contrôle dédiées

Le Conseil d'Administration 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 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.

Afin d'améliorer la transparence et la fiabilité des données sociales, environnementales et sociétales communiquées, le Groupe fait vérifier ses procédures, outil de *reporting* ainsi que certains de ses indicateurs environnementaux, sociaux et sociétaux par ses Commissaires aux Comptes.

3.2 RESPONSABILISER LES COLLABORATEURS

3.2.1 Les femmes et les hommes qui font Pernod Ricard

3.2.1.1 Culture du Groupe

Directement héritée de son modèle organisationnel fondé sur la décentralisation, la culture de Pernod Ricard est incarnée par un esprit d'équipe conquérant qui allie esprit entrepreneurial, confiance mutuelle

et sens de l'éthique. Ces trois valeurs cardinales, associées à une culture du leadership, sont les moteurs de la performance du Groupe.

Cette culture est partagée par l'ensemble des 18 914 collaborateurs et s'accompagne d'une attitude conviviale, génératrice d'engagement. La simplicité dans les échanges et la reconnaissance des succès permettent de casser les silos en accroissant la collaborativité.

3.2.1.2 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.

Répartition des effectifs du Groupe au 30 juin par catégorie, sexe et fonction

	2016/17					2017/18				
	Managers		Non-Managers			Managers		Non-Managers		
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	
Effectifs Groupe	18 442	1 646	2 949	5 033	8 814	18 914	1 713	2 916	5 198	9 087
Opérations	38 %	1 %	3 %	9 %	26 %	38 %	1 %	3 %	9 %	25 %
Commercial	31 %	2 %	7 %	7 %	15 %	31 %	2 %	6 %	8 %	16 %
Support	31 %	6 %	6 %	11 %	7 %	31 %	6 %	6 %	11 %	7 %
TOTAL	100 %	9 %	16 %	27 %	48 %	100 %	9 %	15 %	27 %	48 %

Sur 18 914 collaborateurs présents au 30 juin 2018, 93,6 % étaient en CDI, et 6,4 % en CDD. Le Groupe privilégie les contrats à durée indéterminée (CDI), témoignant sa volonté de garantir à ses collaborateurs une situation stable.

La part des contrats à durée déterminée (CDD) reste stable à long terme (5,6 % sur l'exercice précédent).

Les femmes représentent désormais 37 % des effectifs, en légère augmentation par rapport à l'an dernier. Cette répartition 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 94 % des effectifs. En 2017/18 cependant, la part des recrutements externes féminins a été de près de 44 % (en légère hausse par rapport à 2016/17).

Dans la population managériale (définition interne : notions d'autonomie, de responsabilité et de niveau stratégique du poste de collaborateur), la part des femmes est en augmentation constante depuis six ans : 37 % des Managers sont en effet des femmes contre 29 % en 2011. Enfin, aujourd'hui, la part des femmes au sein des Comités de Direction des filiales s'élève à 24,4 %.

Effectifs moyens par zone géographique

	2016/17		2017/18	
	Effectif annuel moyen		Effectif annuel moyen	
Groupe	18 328	100 %	18 481	100 %
Europe & Afrique & Amérique latine	11 469	63 %	11 418	62 %
<i>France</i>	2 660	15 %	2 687	15 %
<i>Europe & Afrique & Amérique latine hors France</i>	8 809	48 %	8 731	47 %
Amérique du Nord	2 017	11 %	2 049	11 %
Asie & Pacifique	4 842	26 %	5 014	27 %

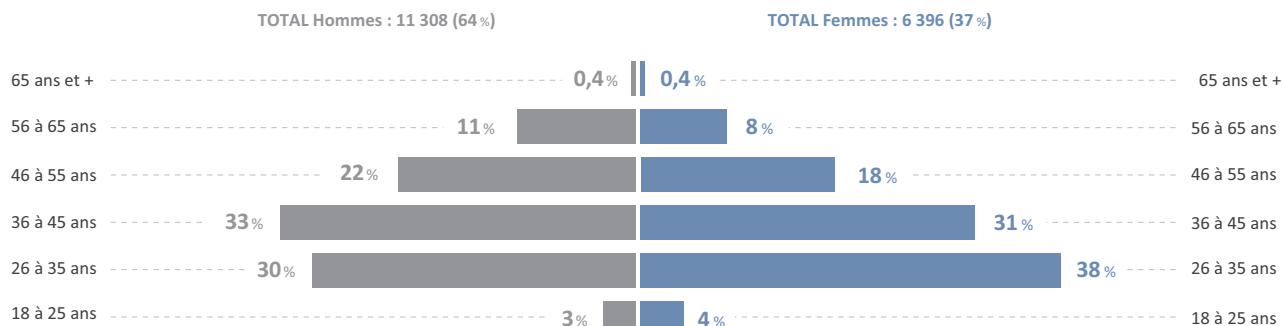
Le Groupe est fortement présent à l'international, au travers de ses filiales implantées dans 86 pays.

Les effectifs restent globalement stables par rapport à l'an dernier. On note toutefois une hausse des effectifs en Amérique du Nord ainsi qu'en Asie & Pacifique, liée à une augmentation des effectifs dans la plupart des entités asiatiques.

N.B. : Les activités Vins situées en Californie aux États-Unis, et dans la Rioja en Espagne (environ 400 personnes) sont rattachées à Pernod Ricard Winemakers, au sein de la zone Asie-Pacifique.

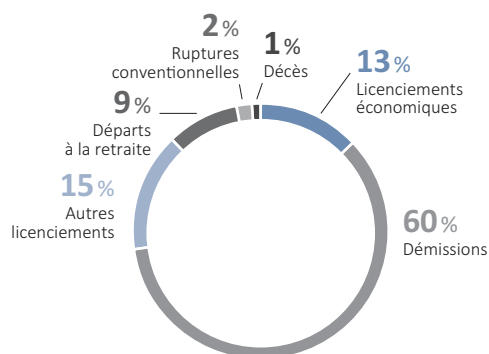
Parmi les effectifs moyens en 2017/18, 1 076 étaient en contrat à durée déterminée (CDD).

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



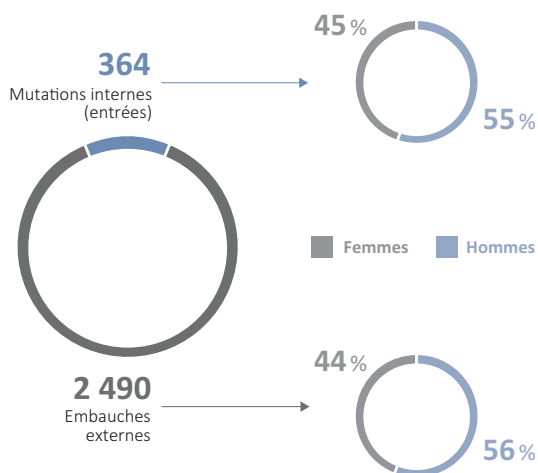
L'âge moyen des collaborateurs du Groupe en CDI est de 41 ans, et l'ancienneté moyenne de 10 ans. Ces chiffres sont stables par rapport à la période précédente.

Sorties du personnel en CDI par motif



3.2.1.3 Recrutement

Répartition des postes pourvus en CDI sur l'exercice 2017/18



Le nombre de postes pourvus via des mouvements interfiliales est en légère hausse par rapport à 2016/17 et représente 13 % des entrées en CDI enregistrées sur la période. Le Groupe encourage la mobilité interne, attestant de sa volonté de s'engager durablement avec ses collaborateurs.

De plus, sur la période, il y a eu 2 737 entrées de personnel en CDD. Les principaux motifs de recours aux CDD sont l'accroissement temporaire d'activité en production (distillation, embouteillage, vendanges), le renforcement des équipes commerciales lors des périodes de forte activité, et le soutien aux équipes support dans le cadre de projets ou de remplacements pour absences.

Le nombre des sorties du personnel en CDI du Groupe est stable par rapport à l'année dernière (2 205 en 2017/18 contre 2 208 en 2016/17).

De plus, sur la période, il y a eu 2 542 sorties de salariés en CDD. Les motifs de fin de CDD sont l'échéance du terme prévu au contrat, ou la transformation dudit CDD en CDI.

3.2.2 Développement des collaborateurs et employabilité

3.2.2.1 Culture du leadership

Afin d'accélérer la promotion de la performance et du leadership, inhérente aux valeurs et à l'histoire de Pernod Ricard, 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 de la performance et 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. Cette année, 177 collaborateurs ont participé à ces *Development Centers*, contre 94 en 2016/17.

Pour soutenir le développement de ses talents et former ses futurs leaders tout en encourageant la diversité, le Groupe a également 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 trois programmes : « Mixers », pour les Managers à potentiel – Comité de Direction (CODI) – devant renforcer la dimension leadership par rapport à la dimension fonctionnelle dans leur rôle ; « Shakers », pour les leaders confirmés tenant déjà pour certains des rôles en CODI, avec un potentiel pour des fonctions plus généralistes. L'offre a été complétée par l'introduction d'un troisième programme, « Blenders », en juin 2018, à destination des 140 top executives du Groupe, incluant le Comité Exécutif du Groupe. Depuis la mise en place de ces programmes, 560 collaborateurs ont bénéficié du programme « Mixers » et 180 du programme « Shakers ».

3.2.2.2 La diversité : un enjeu stratégique majeur pour le Groupe

Pernod Ricard a fait de la diversité un enjeu de leadership, au travers de l'initiative « Better Balance », qui vise à favoriser un meilleur équilibre des profils au sein des équipes de management, avec un focus sur la nationalité et le genre. Elle est appréhendée comme un véritable levier de performance pour l'entreprise qui souhaite refléter la diversité de ses consommateurs (93 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international, et une part croissante des consommateurs sont des femmes).

« Better Balance » est une initiative stratégique dans laquelle le Comité Exécutif s'est engagé de manière forte pour à la fois sensibiliser les équipes et déterminer un plan d'action global sur le long terme.

Cet engagement collectif est soutenu par plusieurs initiatives globales, notamment la mise en place d'objectifs, les ateliers de sensibilisation, auxquels plus de 1 000 Managers ont assisté à ce jour, les programmes de *mentoring*, de formation au leadership, les *Development Centers*, ou encore la mise en place de mesures de flexibilité dans les filiales. Ces initiatives globales sont relayées par des programmes locaux spécifiques à chaque filiale.

3.2.2.3 Formation et développement des compétences

Cette année, le Groupe a investi 2,10 % de la masse salariale dans la formation.

Avec 417 831 heures de formation cette année, le Groupe a pu proposer des actions de formation à 16 411 de ses collaborateurs en CDI et CDD, représentant environ 89 % de l'effectif moyen global (contre 85 % en 2016/17).

Les collaborateurs formés ont pu bénéficier, en moyenne, de 25 heures de formation.

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 et aux évolutions globales. En effet, Pernod Ricard a à cœur de développer l'employabilité de tous ses collaborateurs, tout au long de leur vie professionnelle.

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

Après deux ans de travaux, Pernod Ricard University a réouvert le 4 septembre 2017 son campus du Domaine de La Voisine. Une grande partie des 15 000 heures de formation dispensées chaque année par Pernod Ricard University ont lieu sur ce site de 170 hectares acquis en

1954 par Paul Ricard, fondateur de Pernod Ricard. Le Domaine a entièrement été repensé pour proposer une expérience de grande qualité, avec un *learning center* comprenant un auditorium de 350 places, un amphithéâtre de 62 places et de nombreuses salles de réunion, un complexe hôtelier de 60 chambres, des espaces sportifs et de convivialité, le tout en respectant une très haute exigence environnementale dans un cadre protégé : le Parc Naturel Régional de la Haute Vallée de Chevreuse. Le site a obtenu les certifications HQE (haute qualité environnementale) Aménagements et BREEAM (*Building Research Establishment's Environmental Assessment Method*) « Very Good ». Durant la première année d'exploitation le campus de Pernod Ricard University a déjà reçu plus de 5 500 participants dont plus de 3 600 participants extérieurs grâce au partenariat d'exploitation du site avec Châteaufort.

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. Les neuf membres de la seconde génération du YAC ont été nommés en octobre 2016 pour un mandat de deux ans, qu'ils ont entamé par un programme de mentorat avec des cadres supérieurs du Groupe. Leur aventure a commencé au sommet « One Young World » qui a eu lieu à Ottawa – un rassemblement de 1 300 jeunes leaders de 196 pays ainsi que de conseillers d'envergure mondiale (comme l'actrice et ambassadrice de bonne volonté d'ONU Femmes, Emma Watson, ou le lauréat du prix Nobel de la Paix, le Professeur Muhammad Yunus). En janvier 2017, le YAC a été invité à rencontrer Alexandre Ricard et le Comité Exécutif au Siège à Paris, afin de leur présenter divers projets, et de recueillir leurs approbation et conseils. Par exemple, le projet global « Green Office Challenge », inspiré de la feuille de route environnementale 2020 du Groupe, axé sur la réduction de la consommation d'eau, de papier et d'énergie et la réduction des déchets dans tous les bureaux de Pernod Ricard ; ou encore « Talent 4 Talent », un programme d'échange de courte durée dont le lancement a eu lieu en septembre 2017, permettant aux leaders émergents d'accéder à une exposition internationale plus tôt dans leurs carrières. Pour leur donner une exposition aux enjeux *corporate* et sociétaux internationaux, leur prochain voyage en octobre 2018 leur permettra d'assister au « One Young World » à La Haye, aux Pays-Bas, après quoi ils assisteront au Top Management Seminar du Groupe organisé sur le campus de Pernod Ricard University.

Le Groupe a investi 2,10 % de sa masse salariale dans la formation ; 89 % de l'effectif moyen global a été formé avec une moyenne de 25 heures par collaborateur.

3.2.2.4 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. Cette année, Pernod Ricard a ainsi accueilli 327 alternants (en contrats d'apprentissage, de professionnalisation, ou sous d'autres formes de contrats selon les pays) et 799 stagiaires dans des filières et fonctions variées. De plus, le Groupe mène une politique ambitieuse de recrutement et de développement des jeunes diplômés par le biais de VIE (volontariat international en entreprise) et de nombreux Programmes Jeunes Diplômés 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 Jeunes Diplômés : *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 l'année dernière. Environ 220 jeunes diplômés ont participé à ces différents programmes au cours de l'année.

3.2.2.5 Des outils et processus RH ambitieux, en pleine digitalisation

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. Le système de promotion des talents « iLead », complété par la revue des Managers et les plans de succession pour les postes clés du Groupe, 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.

De plus, dans une volonté d'amélioration continue, le Groupe poursuit une démarche de digitalisation de ses outils et processus RH. Cette digitalisation est à l'œuvre au travers de plusieurs initiatives.

En effet, le Groupe est aujourd'hui à un moment clé de sa transformation RH et digitale. Un programme global (TransfoRHm) a été lancé il y a quelques mois avec pour objectif de revoir la stratégie et les process RH internes ainsi que la mise en œuvre d'un nouveau SIRH Groupe pour l'année prochaine.

La digitalisation concerne également certains aspects de la formation et du recrutement. Plusieurs programmes de formation en ligne à diffusion massive (en anglais MOOC – *Massive Open Online Course*) lancés par Pernod Ricard University sont disponibles pour l'ensemble des collaborateurs : « Digifit », « Code of Business Conduct », « Crisis Management », et « Internal Control ». Ce dernier, qui permet aux collaborateurs de se familiariser avec la politique de contrôle interne du Groupe a touché plus de 7 000 personnes depuis son lancement et est disponible en six langues : anglais, portugais, coréen, japonais, chinois et français. En matière de recrutement, PR s'est doté d'un outil d'entretiens de présélection par vidéo différée, déployé au sein du Groupe l'année dernière.

Parallèlement à cela, Pernod Ricard a poursuivi le développement de son écosystème digital et le renforcement de sa présence sur les réseaux sociaux. Les collaborateurs sont au cœur des initiatives ayant été lancées cette année, les encourageant à s'engager activement en tant qu'ambassadeurs du Groupe.

À titre d'exemple, Pernod Ricard a mis en place en collaboration avec LinkedIn, dans 50 pays, « Elevate by Pernod Ricard », un dispositif social et digital de diffusion et de partage de contenu, permettant à plus de 500 influenceurs d'accroître leur visibilité ainsi que celle du Groupe et de ses marques sur les réseaux sociaux.

Enfin, depuis septembre 2016, en plus de la page Facebook « Pernod Ricard Graduates » centralisant l'ensemble des informations sur les différents Programmes Jeunes Diplômés du Groupe, une plateforme de discussion supportée par « PathMotion » et intégrée aux sites externes permet aux candidats à ces programmes d'interagir directement avec les *brand ambassadors* dans le monde entier sur leur retour d'expérience, leurs missions ou encore sur la procédure d'admission.

3.2.2.6 Entretiens annuels

Pernod Ricard prévoit la tenue d'entretiens annuels de performance et de développement pour l'ensemble de ses collaborateurs en contrats à durée indéterminée (CDI), au moins une fois par an. En effet, 91 % des collaborateurs en CDI présents au 30 juin 2018 ont bénéficié d'au moins 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.

Depuis cinq ans, le taux d'entretien annuel est supérieur ou égal à 90 % pour les collaborateurs en CDI.

3.2.3 Bien-être, protection sociale et conditions de travail

3.2.3.1 Rémunérations et performance

La politique de rémunération est basée sur le principe d'organisation du Groupe, la décentralisation, hormis pour les rémunérations des cadres Dirigeants du Groupe qui sont coordonnées par le Siège.

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.

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

Cette année, la masse salariale a représenté 13,6% du chiffre d'affaires (même proportion que sur l'exercice précédent).

La performance est encouragée grâce à des politiques favorables d'intéressement et de participation. Ainsi, le montant brut total versé au titre de l'intéressement et de la participation à plus de 5 000 collaborateurs s'est élevé à plus de 36 millions d'euros, auxquels s'ajoute l'abondement (somme complémentaire versée aux salariés lors de placements sur le plan épargne entreprise) de près de 4 millions d'euros.

Enfin, des politiques d'intéressement à long terme (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été mises en œuvre, en 2017/18, pour 1 000 collaborateurs répartis dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe.

3.2.3.2 Temps de travail

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

Le nombre moyen d'heures théoriques travaillées par salarié par an en 2017/18 s'élève à environ 1 777. Le nombre d'heures théoriques travaillées par jour dans le Groupe est de 7,8 heures en moyenne et environ 228 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).

3.2.3.3 Santé et sécurité au travail

Conformément aux engagements pris par le Groupe, l'ensemble des collaborateurs se voient proposer une couverture prévoyance couvrant les risques majeurs (décès, invalidité) et 94,2 % des collaborateurs bénéficient d'une telle couverture (certains choisissent en effet de ne pas être couverts ou le sont par l'entreprise de leur conjoint). De plus, 95,9 % bénéficient d'une couverture santé (la couverture santé 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 ses engagements en faveur du développement durable. Cet engagement s'applique à l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien de la Direction.

En 2017, plus de 90 % des accidents du travail ont résulté des activités industrielles et agricoles de Pernod Ricard.

Même si 92 % des sites industriels étaient certifiés selon le référentiel OHSAS 18001 avec la mise en place de système de management de l'hygiène & sécurité, Pernod Ricard a initié fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif.

Ces évaluations ont été réalisées par une société externe selon des attendus précis tant au niveau culturel que du système de management OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

Dans le futur, cette démarche s'étendra à l'ensemble des sites industriels (voir section « Gestion des risques » de la Partie 4 « Rapport de gestion »).

Accidents du travail dans le Groupe

	2016/17	2017/18
Nombre d'accidents (de travail et du trajet) ayant entraîné un arrêt de travail	188	156
Taux de fréquence*	6	5
Taux de gravité*	0,13	0,08

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

- taux de fréquence = nombre d'accidents du travail et de trajet avec arrêt x 1 million / nombre d'heures annuelles théoriques travaillées par salarié x effectif moyen annuel ;
- taux de gravité = nombre de jours d'arrêt pour accident de travail x 1 000 / nombre d'heures annuelles théoriques travaillées par salarié x effectif moyen annuel.

Le nombre d'accidents du travail et de trajet ayant entraîné un arrêt de travail (ainsi que les taux de fréquence et de gravité de ces accidents) sont en baisse par rapport à 2016/17.

Toutefois, on note cette année un décès lié à un accident du travail.

3.2.3.4 Engagement du personnel

Le Groupe bénéficie d'un niveau d'engagement très élevé de la part de ses collaborateurs. Afin de mesurer l'efficacité de sa politique RH sur cet engagement, Pernod Ricard a relancé en juin 2017 son enquête d'opinion « iSay », réalisée tous les deux ans depuis 2011 avec l'aide du cabinet indépendant Towers Watson.

Lors de cette édition, 82 % des salariés ont répondu à un questionnaire disponible en 35 langues et constitué d'un peu plus de 100 questions, identiques à chaque édition afin d'en mesurer la progression. Il en ressort un niveau d'engagement de 88 %, dépassant significativement celui des entreprises du secteur « Fast Moving Consumer Goods ».

Ces enquêtes permettent également d'identifier des domaines prioritaires, pour lesquels le Groupe s'engage à mettre en place des plans d'actions spécifiques. Ainsi, sur l'exercice, des plans d'action suite à l'édition 2017 de l'enquête ont été mis en œuvre auprès de 94 % des collaborateurs. Les principaux domaines d'action sont l'« Efficacité Organisationnelle », le « Développement de Carrière » et la « Diversité ».

Sur l'exercice, 1 322 démissions ont été enregistrées, résultant en un taux de départ volontaire faible et stable à 7,6 %. Le taux de départ volontaire est obtenu en divisant le nombre de démissions par l'effectif moyen en CDI.

	2016/17	2017/18
Taux d'absentéisme	3,73 %	3,65 %

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.

Suite à l'édition 2017 de l'enquête d'opinion « iSay », le niveau d'engagement des collaborateurs s'est élevé à 88 %.

3.2.4 Relations sociales

3.2.4.1 Dialogue social

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 représentants du personnel européens, au travers du Comité d'entreprise européen. Celui-ci rassemble un ou plusieurs représentants de chaque filiale implantée au sein de l'Union européenne et dont l'effectif est supérieur à 50 personnes, soit au total 24 représentants en 2017/18.

Le Comité européen se réunit chaque année trois journées, dont une de formation spécifique proposée à l'ensemble des représentants.

Dans un souci de partage d'informations, un mini-site a été développé avec un contenu co-écrit par les délégués et la Direction des Ressources Humaines, qui résume chaque année le contenu de la réunion annuelle et diffuse des informations ponctuelles. Cet outil de communication est mis à disposition sur l'Intranet pour tous les collaborateurs européens du Groupe.

Le renouvellement du Comité européen en novembre 2014 a permis la réélection 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 2017 a permis aux délégués de préparer la révision de l'accord de fonctionnement du Comité européen en vue du renouvellement du mandat des représentants en novembre 2018. Ils ont été accompagnés dans cette démarche par des experts de l'EFFAT (European Federation for Food, Agriculture and Tourism Trade Union). Les délégués se sont également vu présenter des exemples de bonnes pratiques en faveur d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Smart Ways of Working) sur lesquels ils ont pu partager leurs expériences locales ainsi que les résultats de l'enquête d'engagement iSay qui a été menée auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe en juin 2017.

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 Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction des Ressources Humaines.

3.2.4.2 Accords d'entreprise

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 : il y en a eu 115 cette année.

29 filiales du Groupe ont signé au moins un accord d'entreprise dans l'année.

Nombreux sont les accords signés sur la rémunération et l'intéressement : 40 accords en 2017/18, en France, Italie, Suède, Mexique, Brésil, Argentine, Uruguay, Irlande, Canada, Cuba, Corée et Vietnam. Il y a eu également 26 accords signés sur la prévoyance collective (France, Pays-Bas, Italie, Finlande, Brésil, Uruguay, Canada, Corée et Vietnam) et sur la santé et la sécurité au travail (France, Autriche, Brésil, Uruguay, Canada et Cuba).

En France, 42 accords d'entreprise ont été signés par les filiales du Groupe en 2017/18, ceux-ci portant sur des thèmes comme l'intéressement, les rémunérations, la santé et la sécurité au travail, la prévoyance collective, l'égalité professionnelle et le handicap.

Au total, des syndicats sont présents dans 29 % des entités du Groupe. Des instances de représentation du personnel non syndiquées sont également recensées dans la majorité des filiales du Groupe. 57 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.

3.3 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.

3.3.1 Impacts sociétaux des produits et services de l'entreprise

3.3.1.1 Sécurité sanitaire des produits pour le consommateur

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 moins 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 2018, 78 % des sites sont certifiés ISO 22000, ce qui représente 99 % du volume produit, et couvre toutes les marques stratégiques du Groupe. En ce qui concerne les distilleries certifiées, elles représentent 90 % 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 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. Près de 4 500 réclamations ont ainsi été enregistrées durant l'exercice 2017/18, et traitées afin d'améliorer la satisfaction des clients du Groupe ainsi que des consommateurs. 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 remises à jour.

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. Le Comité s'appuie notamment sur un plan d'analyse annuel Groupe qui a couvert, en 2017, 72 produits finis pour un total de 2 400 analyses.

À notre connaissance, les produits du Groupe n'intègrent pas de nano-ingrédients.

3.3.1.2 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 et la sensibilisation.

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 2017/18, 85 % 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, permettant au consommateur d'estimer sa consommation d'alcool et de rentrer en toute sécurité en choisissant des moyens de transport appropriés.

3.3.1.3 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 dont l'accomplissement peut être suivi avec le *Smart Barometer* (<https://smartbarometer.pernod-ricard.com/>), un outil innovant et interactif qui a été mis en place pour suivre les progrès réalisés en temps réel et partager des initiatives par pays.

Nos actions sont en cours d'évaluation par IARD qui travaille à un rapport consolidé couvrant les cinq années d'efforts collectifs. Ce rapport est attendu pour la fin septembre 2018.

3.3.1.4 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.

3.3.2 Pour une communication responsable

3.3.2.1 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, 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 pour toutes les parties prenantes sur le site Internet du Groupe (www.pernod-ricard.com/fr/nos-engagements/affaires-publiques, 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.

3.3.2.2 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.

En juin 2014, Pernod Ricard a sorti son tout nouvel *e-learning* sur le Code. Il s'agit d'une formation ludique et interactive. 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.

Depuis le lancement du *e-learning*, 1 798 personnes du Groupe, pour la plupart issus de la fonction marketing, ont passé le *e-learning* avec succès et ont obtenu leur certificat.

3.3.2.3 Le Comité d'approbation interne et bilan du contrôle 2017/18

Le contrôle est obligatoire pour toutes les Marques Stratégiques Internationales, les marques de Vins stratégiques et les Marques Stratégiques Locales. 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.

Le contrôle éthique des publicités est assuré par le *Responsible Marketing Panel* (RMP), composé de cinq personnes. 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 sept 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 (accord sous réserve de modification) ou rouge (refus et nouvelle soumission de

campagne). Ils sont également consultés pour toute modification du Code ou élaboration de lignes directrices sur son application.

En 2017, la plateforme digitale du *Responsible Marketing Panel* a été lancée officiellement. Depuis cette date, toutes les campagnes soumises au RMP via la boîte email sont téléchargées sur la plateforme où les membres du Panel peuvent discuter pour émettre un avis. La décision finale est alors notifiée à la filiale via la plateforme. Les campagnes ainsi que les rapports au COMEX sont dorénavant archivés sur cette plateforme RMP.

Le RMP est indépendant du marketing et rapporte directement au Comité Exécutif de Pernod Ricard. Un rapport sur toutes les campagnes examinées est remis au Comité Exécutif à chacune de ses réunions. Neuf rapports ont été effectués pendant l'année fiscale 2017/18.

Certaines filiales, comme The Absolut Company ou Pernod Ricard Mexico, 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.

Durant l'année fiscale 2017/18, le RMP a formulé un avis pour 119 campagnes et innovations produits. Parmi ces campagnes, seule une a fait l'objet d'une demande de modification (avis orange) afin d'être en pleine conformité avec l'article 4 du Code des communications commerciales. La dernière scène d'une vidéo montrait des personnes consommant de l'alcool dans un spa associant ainsi la consommation d'alcool à une activité potentiellement dangereuse. La vidéo a été modifiée en conséquence. En parallèle, le Comité a donné confidentiellement des conseils (procédure du *copy advice*) pour 116 projets de campagnes et innovations produits. Au total, 235 campagnes publicitaires ont été examinées par le Comité interne durant l'année fiscale 2017/18.

Par ailleurs, durant l'exercice en cours, six plaintes ont été formulées dont uniquement deux concernaient des campagnes revues par le Panel. Ces deux plaintes ont été rejetées. Sur les quatre non revues par le Panel, deux plaintes ont été retenues. L'une concernait une courte vidéo postée sur Facebook et portait sur des modèles qui semblaient avoir moins de 25 ans. L'autre plainte a été déposée aux États-Unis contre Pernod Ricard et 10 autres entreprises et était relative au blog d'un célèbre amateur de whisky illustrant ses pages de test avec certaines de nos marques associées à des figurines de Star Wars.

Depuis la création du Panel en 2005, sur les 2 566 campagnes contrôlées par le Panel, seulement deux ont été suspendues à la suite d'une plainte.

3.3.2.4 Transparence de l'étiquetage et marketing responsables

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, le Groupe s'engage avec ses employés à garantir un étiquetage transparent de ses produits.

- 100 % des filiales ayant une activité de distribution 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, 99 % 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. À ce jour, 90 % des filiales, qui ont une activité de distribution, l'ont déjà apposé.

Pour la majorité des cas, avec l'adresse 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 d'IARD (*International Alliance for Responsible Drinking*) si le pays n'en possède pas. L'adresse www.wise-drinking.com permet également de télécharger l'application du même nom.

- En 2017, le Groupe propose à l'ensemble de ses consommateurs dans le monde d'accéder aux informations nutritionnelles de ses marques stratégiques (toutes les marques globales ainsi que les principales marques locales) grâce à l'outil digital. Une adresse Internet des marques, souvent associée à un QR Code ou un code-barres, et donnant accès aux informations nutritionnelles est incluse ou le sera progressivement sur l'étiquette de toutes les bouteilles. À l'échelle du Groupe, 100 % de ces pages dans les sites des marques concernées sont en ligne depuis le 20 juin 2017.

Enfin, 100 % 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. Les filiales dont la réglementation locale interdit la publicité pour l'alcool sont exclues du calcul de cet indicateur.

3.4 DÉVELOPPER LES COMMUNAUTÉS ET IMPLIQUER NOS PARTENAIRES

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 2017/18, 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 968 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.

3.4.1 Implication dans la société

3.4.1.1 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 formation, 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 de Dublin ;

- d'autre part, en tentant d'améliorer les conditions sanitaires et sociales grâce au financement de projets sociaux et l'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.

3.4.1.2 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. En voici quelques exemples :

- Chivas Brothers s'engage à accompagner les jeunes dans le développement de leurs compétences entrepreneuriales au sein des communautés locales situées près des sites de production ;
- le groupe Pernod Ricard poursuit son engagement auprès de Positive Planet, association de développement du microcrédit, par le développement de six 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 ;
- lors du « Responsib'ALL Day » 2018, l'ensemble des collaborateurs du Groupe a activement participé à des actions en faveur de communautés locales. L'eau et la biodiversité étant des éléments fondamentaux de l'activité de Pernod Ricard, cette 8^e édition a ciblé deux des Objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) : l'ODD 15 « Vie terrestre » et l'ODD 6 « Eau propre et assainissement ». Au total, plus de 100 projets ont été réalisés en une seule journée.

3.4.1.3 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.

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. À Paris, Pernod Ricard s'associe également à la Villa Vassiliev pour créer le *Pernod Ricard Fellowship* : une bourse destinée à accompagner en résidence chaque année quatre artistes, commissaires ou chercheurs internationaux.

3.4.1.4 Encourager nos partenaires à respecter les principes de développement durable

Pernod Ricard entretient 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.

Un processus a été mis en place au sein du Groupe, sous le nom **Blue Source** pour permettre aux filiales de Pernod Ricard de déployer localement la stratégie d'achats responsables. Ces documents et outils s'inscrivent dans le processus itératif suivant :

- **Politique Achats Responsables** de produits et services, depuis 2011, qui a pour vocation de couvrir la totalité des achats effectués par l'ensemble des collaborateurs. Elle est disponible sur l'Intranet Pernod Ricard en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin.
- **Engagement RSE Fournisseur**, lancé en octobre 2013, avec pour objectif qu'il soit signé par les fournisseurs de Pernod Ricard. La finalité de ce document est la sensibilisation de nos fournisseurs sur les thèmes suivants : Travail et Droits de l'Homme, Santé et Sécurité, Gestion de l'Environnement, Éthique et pratiques commerciales équitables, ainsi que Consommation responsable.

Il est disponible en anglais, français, espagnol, portugais, mandarin, russe, finlandais et arménien.

À fin juin 2018, 1 693 engagements RSE signés ont été chargés sur l'Intranet Pernod Ricard.

- **Outil d'analyse de risques RSE**, mis en place depuis 2013, pour permettre aux filiales d'identifier les fournisseurs et sous-traitants à évaluer en priorité. Le fournisseur ou sous-traitant est évalué, par la filiale travaillant avec lui directement, à travers une grille de différentes réponses à apporter : société de production ou de service, taille de l'entreprise, présence dans un pays dit risqué, chiffre d'affaires, dépendance du fournisseur vis-à-vis de la filiale, dépenses annuelles, criticité du produit, risques sociaux, environnementaux et chaîne logistique du fournisseur.

À fin juin 2018, 2 483 analyses de fournisseurs ont été faites via cet outil.

- **Évaluation S&R des fournisseurs** et sous-traitants via la plate-forme EcoVadis. Le Groupe a choisi de faire appel aux évaluations de ses fournisseurs via la plateforme EcoVadis, spécialisée dans ce domaine. Les questions sont rangées sous quatre thèmes forts : environnement, social, éthique et chaîne logistique. Dans le cadre de *Blue Source*, Pernod Ricard recommande la réévaluation de ses fournisseurs tous les deux ans, pour leur permettre de travailler ensemble sur un plan d'action et améliorer leurs axes de développement.

À fin juin 2018, suite à l'utilisation de l'outil d'analyse de risques, 465 fournisseurs, identifiés comme risqués, ont été évalués ou réévalués via EcoVadis. Nous comptons à ce jour 1 022 évaluations EcoVadis depuis 2012.

63 % de nos fournisseurs et sous-traitants ont vu leur note d'évaluation évoluer positivement.

- **Audits S&R de fournisseurs et sous-traitants.** Le choix de Pernod Ricard en la matière s'est porté sur les standards SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*) ; ce qui par ailleurs permet d'être en ligne avec le programme Mutual Recognition d'AIM Progress. De plus, AIM Progress et EcoVadis ont un partenariat pour partager des évaluations entre membres d'AIM Progress. Pernod Ricard a activement participé à l'élaboration de cette initiative.

À fin juin 2018, 130 audits S&R de fournisseurs ont été finalisés en majeure partie sur la zone Asie, pour la catégorie d'objets publi-promotionnels (POS). Ces audits seront déployés sur un périmètre plus large dans les prochains mois.

Au cours de l'exercice 2018/19, dans une démarche de progrès continu, le process **Blue Source** sera revu et digitalisé afin d'assurer un meilleur suivi.

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 fait que le Siège entretient des relations étroites avec une vingtaine 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) 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 ;
- la mise en place d'une formation digitale *Smart and safe POS purchasing*, liée aux risques RSE 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 RSE. Ce Code, dans sa dernière version datant de 2015, est partagé avec les départements concernés et est disponible en français, en anglais, en espagnol et en portugais ;
- les modèles de clauses RSE, mis à jour en 2015, sont disponibles en versions française, anglaise, mandarine, espagnole et portugaise. Ces clauses sont destinées tant aux contrats qu'aux Conditions Générales d'Achat.

Aucune allégation n'a été relevée à l'encontre de la société Pernod Ricard quant au caractère durable de ses relations avec les fournisseurs et sous-traitants.

3.4.1.5 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.

3.4.2 Les pratiques éthiques du Groupe

3.4.2.1 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 à ce jour 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) et qui sera prochainement enrichi de deux nouveaux chapitres intitulés « Sanctions commerciales » et « Conduite des affaires avec intégrité ». Disponible en français, anglais, espagnol, russe et portugais, 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 dans la rubrique « Nos engagements/Affaires publiques » du site Internet de Pernod Ricard : <https://www.pernod-ricard.com/fr/nos-engagements/affaires-publiques> ;
- le Code d'éthique Achats de Pernod Ricard qui inclut notamment les principes du Code de conduite à respecter en matière de cadeaux et d'invitations ;
- le 10^e 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 (<http://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf>).

Pernod Ricard a également adopté une politique anticorruption 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 Groupe et de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et du Directeur Général Adjoint en charge des Finances et des Opérations, se réunit aussi souvent que nécessaire. Il a pour mission d'assurer le suivi et le contrôle du déploiement de la politique anticorruption 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 et au Code d'éthique Achats. 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 de compliance auprès de certaines filiales. Enfin, la mission de l'audit interne intègre un volet de vérification de la conformité du Groupe avec les règles mises en place pour lutter contre la corruption.

Par ailleurs, deux modules 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 actuels 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.

3.4.2.2 Prévention des pratiques anticoncurrentielles

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 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, préviennent toute pratique anticoncurrentielle.

3.4.2.3 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 les situations professionnelles.

Plus spécifiquement, la politique de lobbying 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 (<http://ec.europa.eu/>). Le Directeur des Affaires institutionnelles 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 dans la rubrique « Nos pratiques : Affaires publiques ».

Une formation « Lobbying », dont une partie est consacrée à l'éthique, 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/wp-content/uploads/2016/07/Guide-de-d%C3%A9claration-des-d%C3%A9penses-en-lobbying-desgn.pdf>).

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. (<http://ec.europa.eu/transparencyregister/public/consultation/displaylobbyist.do?id=352172811-92&isListLobbyistView=true>).

En France, Pernod Ricard est également inscrit au répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique, depuis sa création en 2017. Voir fiche <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943###>. Y sont déclarés aussi bien les affiliations de Pernod Ricard à des organisations qui sont elles-mêmes représentants d'intérêt, que les moyens financiers mis en œuvre dans le cadre de l'exercice de lobbying et les démarches effectuées de manière générique. Les positions défendues à cette occasion sont celles indiquées sur le site de Pernod Ricard, comme indiqué ci-dessous. 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 qui sont dans le domaine public auprès de la Commission électorale fédérale.

- Secrétaire du Sénat : <https://www.senate.gov/legislative/lobbyingdisc.htm#lobbyingdisc=lda> ;
- Commission électorale fédérale : <https://www.fec.gov/data/>.

3.4.2.4 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 position 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 ;
- sur les questions marketing : World Federation of Advertisers, www.wfanet.org ;
- pour les questions sectorielles : spiritsEUROPE (www.spirits.eu) ; Comité européen des entreprises vins (www.ceev.eu/) ; Scotch Whisky Association (www.scotch-whisky.org.uk) ; Fédération des exportateurs de Vins & Spiritueux de France (www.fevs.com) ; Distilled Spirits Council of the United States (www.discus.org) ; Winemakers' Federation of Australia (www.wfa.org.au) ; the Industry Association for Responsible Alcohol Use in South Africa (<http://aware.org.za/>) ; Association of Canadian Distillers (www.spiritscanada.ca/) ; Thai Alcohol Business Association ; EU Chamber of Commerce in China, Agriculture, Food & Beverage Working Group (www.eurochamber.com.cn) ; International Alliance for Responsible Drinking (IARD) (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 dans la rubrique « Nos pratiques : Affaires publiques » du site Internet du Groupe : www.pernod-ricard.com.

3.4.2.5 Politique fiscale

Une contribution significative aux communautés locales

Pernod Ricard est l'un des leaders mondiaux de l'industrie des Vins & Spiritueux avec un portefeuille unique de marques internationales Premium parmi les plus complets du marché. A ce titre, le Groupe s'engage à respecter l'ensemble des lois et réglementations en vigueur dans chacun des pays dans lesquels il exerce son activité ainsi que les normes internationales applicables.

En 2018, l'impôt sur le résultat courant supporté par le groupe Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 520 millions d'euros.

Outre l'impôt sur les bénéfices, Pernod Ricard paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions notamment des taxes sur le chiffre d'affaires, droits de douanes et d'accises, taxes sur les salaires, impôts fonciers et autres impôts locaux spécifiques à chaque pays, s'inscrivant dans le cadre de la contribution économique du Groupe au profit des communautés dans lesquelles il opère. La contribution totale de Pernod Ricard est évaluée à environ 5,9 milliards d'euros (données non auditées).

Notre approche en matière fiscale

Nous appliquons en matière fiscale les principes suivants :

- Soutien à l'activité opérationnelle dans le respect des réglementations applicables ;
- Conduite intègre dans les sujets d'ordre fiscal ;
- Gestion fiscale à la fois proactive et efficace afin de préserver et maximiser la valeur générée pour le Groupe et ses actionnaires.

Le groupe Pernod Ricard possède de nombreuses filiales, réparties dans les quelque 85 pays où il opère. Lorsque cela est possible, la Direction met tout en œuvre pour liquider toute filiale dormante ou quasi dormante héritée d'acquisitions passées.

Pernod Ricard est vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Le Groupe n'aura recours à des mesures fiscales incitatives qu'après prise en compte de leur impact sur nos marques, notre réputation et notre responsabilité sociale d'entreprise.

Prix de transfert

La stratégie et l'organisation de Pernod Ricard reposent sur un modèle décentralisé, s'articulant autour de la relation entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés. D'une manière générale, les Sociétés de Marques possèdent, protègent et développent leur propriété intellectuelle. Il leur incombe également de développer une stratégie d'ensemble pour leurs marques, ainsi que des solutions et moyens permettant de les activer. Les Sociétés de Marchés mettent en œuvre cette stratégie à l'échelle locale.

Les opérations entre parties liées sont réalisées dans le respect de la politique du Groupe en matière de prix de transfert, laquelle se fonde sur le principe de pleine concurrence (c'est-à-dire sur les termes qui auraient été convenus entre des parties indépendantes).

Une organisation efficace

Le groupe Pernod Ricard s'appuie sur une équipe de fiscalistes qualifiés et dûment formés, placés sous la supervision de la Directrice Finance, IT et Opérations du Groupe. Nous avons défini des principes clairs de contrôle interne en matière fiscale que tous les collaborateurs du Groupe peuvent consulter via notre site Intranet.

Les législations fiscales des pays dans lesquels Pernod Ricard est présent sont complexes et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Pernod Ricard gère ces incertitudes avec l'aide d'experts fiscaux internes et externes. Les provisions fiscales sont évaluées sur la base de la meilleure estimation du Groupe en fonction des informations disponibles (notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe) et présentées régulièrement au Comité d'audit.

Promotion de la transparence internationale

Pernod Ricard s'engage à adopter une attitude transparente vis-à-vis des autorités fiscales et à leur fournir les informations pertinentes leur permettant ainsi de mener à bien leur mission. Pernod Ricard considère qu'il est particulièrement important de collaborer d'une manière positive, proactive et transparente avec les autorités fiscales des pays au sein desquels le Groupe opère, afin d'établir des relations, honnêtes et durables et de pouvoir résoudre rapidement les litiges éventuels.

Pernod Ricard respecte les obligations de "reporting pays par pays".

Nous participons également à l'élaboration de politiques fiscales en matière de fiscalité d'entreprise, d'initiatives relatives à la transparence fiscale ainsi que de législations fiscales en prenant part à des consultations publiques ou à des concertations.

3.4.3 Engagements 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. Pernod Ricard reconnaît les principes directeurs de l'ONU sur les Droits de l'Homme ainsi que les huit conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail et les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

3.4.3.1 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).

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.chivasbrothers.com/media/1725/chivas-anti-slavery-statement-signed-version.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.

3.4.3.2 Respect de la liberté syndicale et du droit à la négociation collective

Pernod Ricard s'engage à faire respecter la liberté syndicale et le droit à la négociation collective. Des informations complémentaires sont présentées dans le paragraphe « Relations sociales » de la sous-partie « Responsabiliser les collaborateurs ».

3.4.3.3 Non-discrimination

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 est officiellement engagé à lutter contre la discrimination. 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 2017/18, 19 filiales ont effectué des travaux de mise aux normes de leurs locaux en faveur des handicapés et 19 filiales ont investi dans du matériel adapté. 17 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 2017/18 sont la collaboration avec des établissements spécialisés (lancée dans 20 filiales), la participation aux forums dédiés (assurée par 10 filiales), la distribution des brochures d'information (au sein de 7 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.

3.4.3.4 Élimination du travail forcé et abolition effective du travail des enfants

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.

3.5 PROTÉGER LA PLANÈTE

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.

3.5.1 Gouvernance environnementale

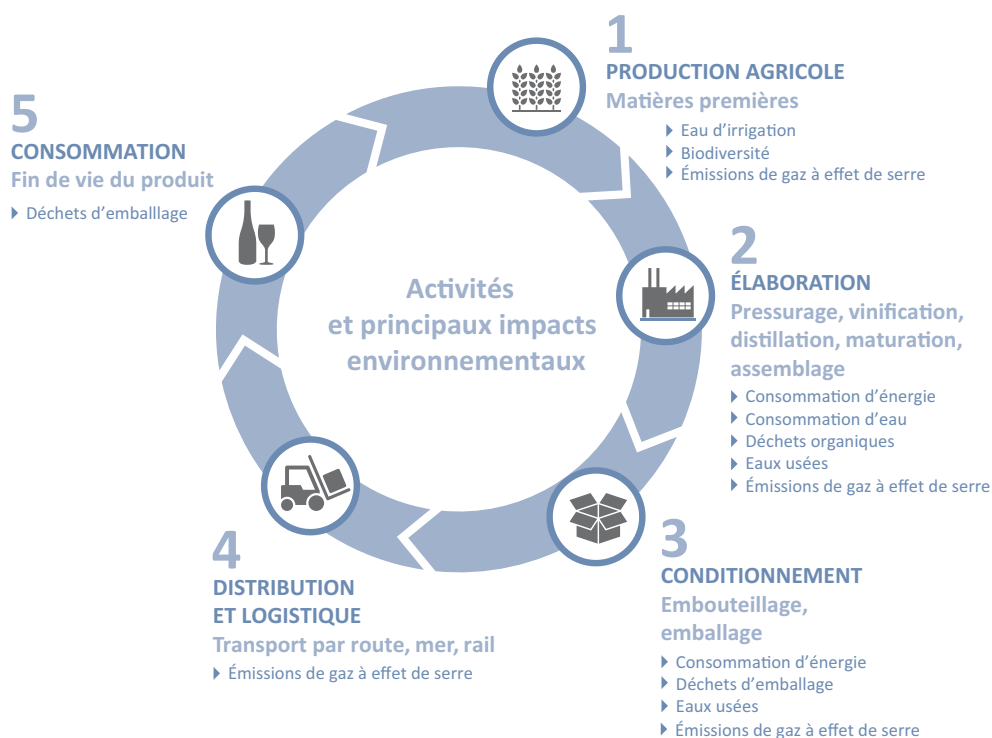
3.5.1.1 Une politique qui découle des risques et impacts environnementaux

La Politique Environnementale de Pernod Ricard vise à prévenir les risques que les facteurs environnementaux font courir au Groupe, ainsi qu'à réduire les impacts de son activité sur l'environnement.

Les facteurs de risques sont principalement liés au changement climatique. Ils concernent par exemple la disponibilité des ressources en eau, l'approvisionnement en matières premières agricoles, ou encore la survenance d'événements météorologiques exceptionnels pouvant

affecter les sites de production. Les risques liés à l'environnement se traduisent également par l'évolution de la réglementation dans les pays où opère le Groupe, que ce soit sous la forme de restrictions d'activité ou bien de taxes. La présentation de ces risques et des mesures permettant de les prévenir figure dans la Partie 4 « Rapport de gestion » dans la sous-partie « Gestion des risques ».

Par ailleurs, chaque étape du cycle de vie de nos produits génère des impacts directs et indirects sur l'environnement, que ce soit sur les écosystèmes, sur les ressources en eau ou bien encore sur le climat :



La Politique Environnementale de Pernod Ricard repose sur l'analyse de ces risques et impacts, et vise à anticiper et adapter les activités opérationnelles, de façon à évoluer vers un modèle plus circulaire, plus sobre en ressources et plus respectueux de l'environnement.

Cette politique repose sur cinq domaines d'engagement :

- 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 l'**empreinte carbone** ;
- le développement de **produits durables** et la réduction de l'impact des **déchets**.

Elle 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.

3.5.1.2 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.

Les ambitions du Groupe à 2020, les objectifs associés et les progrès réalisés par piliers sont les suivants :

Ambition	Objectifs à 2020	Progrès
PILIER Gouvernance		
Gérer nos risques environnementaux à long terme et intégrer l'environnement au cœur de l'entreprise.	100 % des Sociétés de Marques ont réalisé une étude de leurs risques environnementaux à long terme. L'engagement de tous nos collaborateurs est mesuré régulièrement et démontre leur adhésion. Tous les sites administratifs du Groupe ont adopté les bonnes pratiques environnementales. Les indicateurs matériels à l'activité du Groupe sont définis et utilisés pour la prise de décision.	L'étude a été réalisée par 100 % de nos Sociétés de Marques. Les résultats sont illustrés dans la sous-partie « Risques liés à l'environnement et aux changements climatiques » de la Partie 4 « Rapport de gestion ». D'après les résultats de l'enquête « iSay » 2017, 71 % des collaborateurs reçoivent des informations suffisantes concernant les engagements environnementaux du Groupe ou de leur filiale. Plus de 50 % des employés travaillant sur des sites administratifs occupent des bureaux en conformité avec le guide interne « Green Office ». Des indicateurs clés environnementaux sont intégrés aux tableaux de bord de pilotage de la performance revus par le top management.
PILIER Chaîne d'approvisionnement		
Démontrer notre leadership en termes d'agriculture durable et de préservation de la biodiversité dans nos propriétés agricoles.	100 % des vignobles exploités par le Groupe sont certifiés selon des standards environnementaux.	95 % des vignobles (en surface) sont certifiés selon des standards environnementaux.
Engager nos fournisseurs sur les thématiques environnementales et sociales.	100 % des Sociétés de Marques ont réalisé l'étude des conditions sociales et environnementales de la production de leurs matières premières agricoles. 80 % des achats du Groupe sont couverts par notre politique d'achats responsables.	L'étude est réalisée et couvre 100 % des achats de matières premières agricoles du Groupe. Au 30 juin 2018 : • 1 693 partenaires ont signé notre Engagement RSE Fournisseurs ; • 2 483 fournisseurs ont été analysés via l'outil d'analyse de risques RSE ; • 465 fournisseurs ou sous-traitants identifiés comme risqués ont été évalués via EcoVadis. (cf. sous-partie « Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le Devoir de vigilance » de la présente Partie).

Ambition	Objectifs à 2020	Progrès
PILIER Gestion des ressources		
Préserver localement les ressources en eau.	100 % des vignobles irrigués exploités par le 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 2009/10 et 2019/20. 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.	100 % des vignobles sont irrigués par goutte-à-goutte à fin juin 2018. De 2009/10 à 2017/18, réduction de - 20 % de la consommation d'eau par unité produite. La cartographie des sites à risque a été établie, et un plan d'action est défini pour les sept sites à risque jugé élevé.
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 ₂ par unité produite sur les sites de production entre 2009/10 et 2019/20.	De 2009/10 à 2017/18, réduction de - 17 % de la consommation d'énergie et de - 30 % des émissions de CO ₂ par unité.
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.	En 2017/18, 748 t ont été mis en décharge, soit seulement 2 % des déchets totaux. Plus de 99 % de nos emballages primaires et secondaires sont recyclables selon les critères de recyclabilité établis par CITEO (voir citeo.com).
PILIER Marques et consommateurs		
Intégrer l'environnement au cœur de nos marques et répondre aux attentes de nos consommateurs sur cette thématique.	Les marques prioritaires du Groupe intègrent les principes de l'écoconception lors des développements produits. Les marques prioritaires du Groupe ont réalisé une analyse de cycle de vie et sont en mesure de communiquer leurs impacts aux consommateurs.	Un nouveau guide est en cours de développement pour aider les équipes marketing à intégrer l'écoconception dans leur développement. Il sera déployé en 2019. 16 marques prioritaires du Groupe ont réalisé une analyse de cycle de vie selon les règles de l'affichage environnemental.

Plusieurs des objectifs de cette *Roadmap 2020* sont atteints et le Groupe va continuer ses efforts pour les dépasser au cours des deux prochaines années tout en travaillant sur la définition de nouveaux objectifs ambitieux pour 2030.

L'ensemble des actions de cette *Roadmap 2020* permet de concrétiser les cinq domaines d'engagement du Groupe qui sont détaillés ci-après.

3.5.2 Système de management efficace

3.5.2.1 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, le suivi de la performance des filiales, la diffusion de *guidelines* comprenant des exigences minimales et le partage des meilleures pratiques. Chaque Société de Marques a l'obligation de s'autoévaluer chaque année par rapport à ces exigences, et de mettre en place des plans d'actions pour se mettre en conformité si des exigences ne sont pas respectées ;
- la politique de certification ISO 14001 « Management Environnemental » : au 30 juin 2018, 93 % des sites de production exploités par le Groupe étaient certifiés ISO 14001, représentant 99,5 % de la production totale de produit fini du Groupe.

En 2018, une nouvelle *guideline* « environnement » a été diffusée pour déployer la démarche environnementale du Groupe hors de ses sites de

production. Elle définit les bonnes pratiques et les exigences minimales requises en termes d'environnement applicables à toutes les activités du Groupe, aussi bien aux Sociétés de Marques qu'aux Sociétés de Marchés.

Par ailleurs, une *guideline* « Green Office » a spécifiquement été développée pour les sites administratifs afin d'engager tous les employés sur le sujet de l'environnement. Le Groupe vise à ce que l'ensemble des employés du Groupe occupant ses sites de bureaux (sites administratifs, sièges...) respectent les exigences minimales de ce guide d'ici 2020. Cette année, une compétition interne, coordonnée par le réseau des YAC (Youth Action Council) a permis d'engager 21 filiales sur cette thématique. Les représentants de la filiale vainqueur du challenge, Pernod Ricard India, ont visité les plantations de café approvisionnant la marque Kahlúa au Mexique, en récompense de leur implication. Un nouveau challenge sera lancé en 2018 pour engager d'autres sites administratifs. À ce jour, plus de 50 % des collaborateurs du Groupe occupent des bureaux dans lesquels les règles du « Green Office » sont mises en place.

3.5.2.2 Conformité environnementale et nuisances

Cette année, quatre incidents environnementaux ont été déclarés aux autorités locales, aucune non-conformité administrative n'a été relevée, et aucune plainte n'a été reçue en provenance de tiers. Cette constatation inclut l'ensemble des dimensions d'impact que peut avoir un site industriel et notamment les nuisances sonores et olfactives.

Les quatre incidents environnementaux déclarés aux autorités concernent :

- une fuite de cuve contenant du vin vers la station d'épuration externe d'un site de production en France ;
- un épandage d'eaux usées d'une distillerie dans un cours d'eau en Écosse ;
- un dépassement de la température des effluents d'une distillerie en Irlande pendant plus d'un mois suite à un endommagement de l'unité de refroidissement ;

- un départ de feu en Irlande, maîtrisé et sans conséquences majeures.

Ces événements ont fait l'objet d'analyses et de plans d'action visant à en corriger les conséquences et à en éliminer les causes, afin d'éviter la récurrence du problème.

3.5.2.3 Provisions pour risque environnemental

Au 30 juin 2018, aucune provision pour risques en matière d'environnement n'était constituée. Certaines filiales sont amenées à faire état de garanties lors de demandes d'autorisation 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.

3.5.3 Promouvoir une agriculture durable

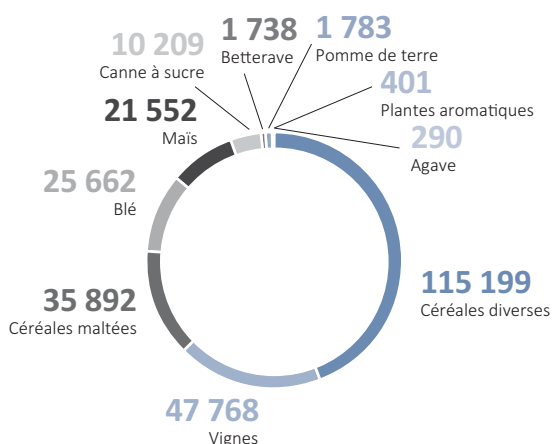
3.5.3.1 Enjeux et stratégie

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 2017/18, les matières premières utilisées par le Groupe ont représenté l'équivalent en produits agricoles de 2 597 700 tonnes, que ce soit sous forme de production interne dans nos vignobles et exploitations (60 170 tonnes), d'achats directs de produits agricoles bruts (584 010 tonnes), ou bien encore d'achats de produits transformés comme le sucre ou l'alcool (équivalent à 1 953 520 tonnes de produits agricoles).

Au plan agricole, ces productions ont représenté pour 2017/18 l'équivalent d'environ 260 490 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)



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 produits phytosanitaires 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.

3.5.3.2 Agriculture durable et performance de nos vignobles

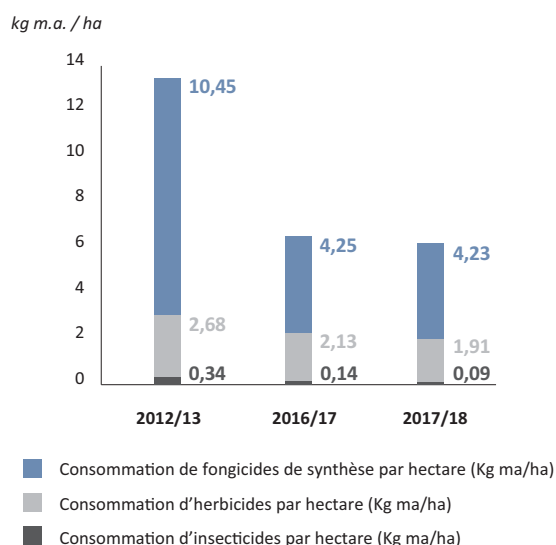
Les vignobles exploités en direct par le Groupe occupent une surface de 5 913 hectares et sont répartis dans sept pays principaux : la Nouvelle-Zélande (42 %), l'Australie (23 %), l'Argentine (13 %), la France (12 %), l'Espagne (5 %), les États-Unis (3 %) et la Chine (2 %). Une majorité de ces vignobles a fait l'objet d'une certification selon des standards environnementaux (cf. tableau ci-dessous), représentant 95 % des surfaces exploitées par le Groupe. L'objectif à l'horizon 2020 est l'obtention de certifications environnementales pour l'ensemble de nos vignobles :

Pays	Standard environnemental
Nouvelle-Zélande	Sustainable wine growing New Zealand
Australie	Entwine Australia ISO 14001
France, Reims	ISO 14001/haute valeur environnementale (HVE)/référentiel viticulture durable en Champagne
France, Cognac	ISO 14001/référentiel de viticulture durable BNIC
États-Unis	California sustainable winegrowing alliance (CSWA)
Espagne	ISO 14001/Synergia
Argentine	ISO 14001
Chine	ISO 14001

De 2012/13 à 2017/18, la quantité de produits phytosanitaires de synthèse (fongicides, insecticides, herbicides) apportée par hectare a été réduite de - 54 %. Le total consommé représente 36,9 tonnes de matières actives pour l'ensemble du Groupe.

Parmi les pratiques ayant permis de réduire l'utilisation des produits phytosanitaires de synthèse, on peut citer :

- le maintien de l'herbe entre les rangs de vigne au lieu du désherbage ;
- le recours à des phéromones pour la lutte contre les insectes (confusion sexuelle) ;
- l'utilisation de fongicides minéraux moins dangereux pour l'environnement (155 tonnes de soufre et 5,7 tonnes de cuivre utilisées en 2017/18).

Consommation de produits phytosanitaires de synthèse par hectare (matière active)

En 2017/18, la quantité moyenne de produits phytosanitaires de synthèse par hectare s'établit à 6,24 kg de matière active par hectare, en baisse de 4 % par rapport à l'année précédente et de 55 % par rapport à 2012/13.

257 hectares de vignobles, soit 4,3 % des surfaces du Groupe, sont gérés selon les standards de l'agriculture biologique n'utilisant aucun herbicide ni pesticide de synthèse.

En 2017/18, les vignobles exploités par le Groupe ont consommé 11,4 millions de m³ d'eau, principalement à des fins d'irrigation. Celle-ci est faite par la technique du goutte-à-goutte, qui équipe désormais 100 % des vignobles irrigués du Groupe, permettant ainsi de réduire au juste nécessaire les apports d'eau.

Durant la même période, la consommation en énergie de ces vignobles a été de 16 382 MWh, représentant moins de 1 % de la consommation des sites de production du Groupe.

3.5.3.3 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. sous-partie « Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le Devoir de vigilance ») qui permet d'identifier et d'évaluer les fournisseurs directs à risque en termes de RSE, afin de développer des plans d'action adaptés ;
- l'identification des risques environnementaux et sociaux dans les filières agricoles. L'étude des conditions sociales et environnementales de la production des matières premières agricoles utilisées par les Sociétés de Marques du Groupe engagée en 2016 a permis de classer les filières par niveaux de risque. Pour les filières identifiées à risque, des plans d'action doivent être mis en place par les filiales et des alternatives sont étudiées pour sécuriser les approvisionnements.

Les achats directs de produits agricoles par les filiales donnent lieu à de nombreuses actions de partenariat avec les agriculteurs fournisseurs du Groupe :

Pays	Exemples de partenariats avec les fournisseurs
Nouvelle-Zélande	100 % des fournisseurs de raisins sont certifiés selon le standard <i>Sustainable Wine Growing New Zealand</i> .
Australie	90 % des approvisionnements de raisins sont couverts par le programme <i>Entwine Australia scheme</i> qui exige de ses membres la certification ISO 14001 ou <i>Freshcare</i> .
Arménie	Yerevan Brandy Company aide les viticulteurs dans la gestion de leurs produits phytosanitaires.
Suède	100 % du blé acheté par The Absolut Company est produit localement selon un cahier des charges rigoureux et contrôlé en matière d'agriculture raisonnée.
Irlande	100 % de l'orge (maltée ou non maltée) achetée par Irish Distillers respecte le standard <i>IGAS (Irish Grain Assurance Scheme)</i> , ce qui équivaut au niveau « argent » du <i>SAI Platform's Farm Sustainability Assessment Tool</i> , et environ 20 % de cette orge est également certifiée selon le standard <i>Origin Green</i> .
Écosse	100 % de l'orge achetée par Chivas Brothers est certifiée selon les standards <i>Scottish Quality Cereals</i> ou <i>Red Tractor</i> .
Mexique	Kahlúa a travaillé avec l'ONG Fondo Para La Paz, et une communauté mexicaine du café, Ocotempa, pour établir un modèle durable de production de café. Ce programme <i>coffee for change</i> comprend des critères sociaux, économiques et environnementaux permettant d'assurer la pérennité de la culture du café. D'ici quatre ans, Kahlúa s'approvisionnera à 100 % en café cultivé de manière durable.
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.

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 broyage, 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.

3.5.3.4 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 s'agit notamment de zones situées en périphérie des vignobles abritant de la biodiversité (rivières, forêts, massifs végétaux, biotope endémique, etc.), préservées dans un but de protection des écosystèmes.

D'autre part, à proximité des sites de production du Groupe, 32 zones naturelles protégées ou sensibles ont été recensées, et font l'objet d'une attention particulière. Ces zones se situent principalement en Écosse, en Irlande, en France et en Suède.

Des exemples d'actions remarquables engagées par les filiales en matière de biodiversité sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Pays	Exemples de programmes biodiversité engagés par les filiales
Écosse	Cartographie des écosystèmes sensibles situés à proximité des sites industriels et participation à des programmes locaux de reforestation.
France	Le programme de recherche visant à produire la gentiane jaune dans des fermes spécialisées permet la sauvegarde de 50 000 plantes sauvages chaque année.
France	Soutien matériel et financier à l'Institut océanographique Paul Ricard qui œuvre pour la protection des écosystèmes marins et de la biodiversité aquatique.
France	Mise en place d'un programme Biodiversité sur les terres non cultivées des vignobles de Cognac et communication de ce programme auprès de 1 200 viticulteurs. Martell a également obtenu la certification haute qualité environnementale (HQE) pour l'ensemble des nouveaux chais de maturation, contribuant ainsi à augmenter le potentiel écologique du site.
Espagne	Avec le support de l'ONG Accionatura, réalisation d'un programme de protection de la biodiversité dans la région de la Rioja avec en particulier l'installation de nichoirs et de mangeoires pour les oiseaux, construction de refuges à animaux et d'hôtel à insectes, etc.
Nouvelle-Zélande	Programme de réhabilitation des zones humides de la région de Kaituna sur un territoire de neuf hectares. 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 <i>Living Land Series</i> vendue.
Australie	Programme de reforestation et de préservation des écosystèmes indigènes au niveau du bassin versant de la rivière Jacob's Creek et des parcelles de terrains non productifs des vignobles avec l'aide de <i>Trees For Life</i> et du <i>National Resource Management Board</i> .
Irlande	Plantation de 17 000 arbres de 15 espèces locales différentes ainsi que 12 000 arbustes de sous-bois et 6 600 plantes de zones humides au niveau de l'étang de collecte des eaux pluviales des nouveaux chais de maturation de whisky.
Russie	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.

Autre aspect de la protection de la biodiversité, le Groupe s'attache à assurer une parfaite traçabilité des produits en matière 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.

production – parmi lesquels la consommation d'eau directe des sites industriels – ne représentent qu'environ 1 % du total.

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.

Les consommations d'eau indirectes engendrées principalement par la production des matières premières agricoles varient de façon importante d'une région à une autre. Elles sont donc abordées au niveau local avec les fournisseurs des filiales, en tenant compte des spécificités climatiques, soit par le biais de standards d'agriculture durable (cf. sous-partie « Promouvoir une agriculture durable »), soit par le biais de la politique d'achats responsables du Groupe (cf. sous-partie « Suivi de la loi 2017-399 dite loi sur le Devoir de vigilance »).

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.

3.5.4 Préserver et économiser les ressources en eau

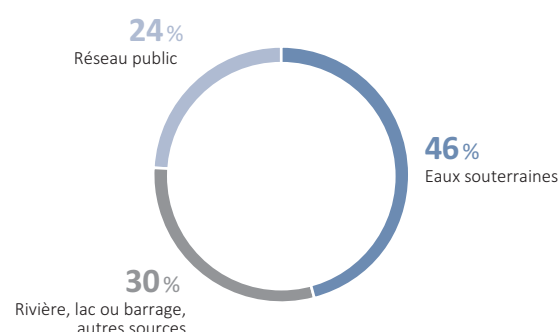
3.5.4.1 Enjeux et stratégie

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. L'empreinte eau du Groupe réalisée en 2012, selon la méthodologie développée par le cabinet de conseil Quantis, a permis d'identifier les principaux enjeux liés à la ressource eau tout au long de la chaîne de production. Cette empreinte est évaluée à environ 675 millions de m³ d'eau par an et met en évidence que 99 % des consommations relèvent des approvisionnements en matières premières agricoles. Les autres éléments de la chaîne de

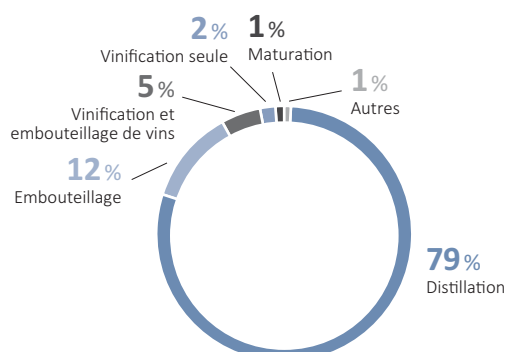
3.5.4.2 Consommation d'eau et performance des sites industriels

Il convient de distinguer la notion de prélèvement d'eau, qui comprend la totalité des 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 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.).

Origine de la consommation d'eau des sites industriels

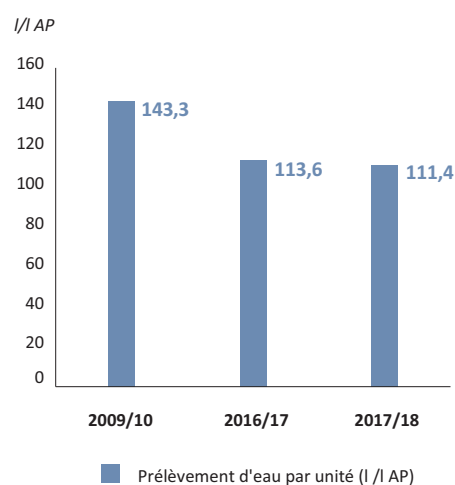


Distribution des consommations d'eau par activité

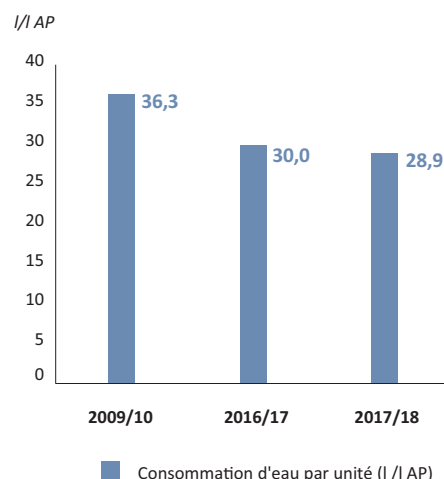


En 2017/18, 25,9 millions de m³ d'eau ont été prélevés par les sites industriels du Groupe. Seuls 6,7 millions de m³ constituent une consommation d'eau au sens de la définition ci-dessus, le reste ayant été exclusivement utilisé par les installations de refroidissement et restitué sans perturber l'environnement. Environ 79 % 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 m³ (soit 7,3 % de la consommation totale du Groupe). Ramenée à l'unité produite (m³/kl AP), la quantité d'eau prélevée ainsi que la consommation d'eau sont en baisse de respectivement - 22 % et - 20 % par rapport à 2009/10, atteignant ainsi avec deux ans d'avance l'objectif de la Roadmap 2020 qui était de - 20 %. Le Groupe va continuer ses efforts pour le dépasser au cours des deux prochaines années tout en travaillant sur la définition de nouveaux objectifs ambitieux pour 2030.

Prélèvements d'eau des sites industriels par unité (alcool distillé)



Consommation d'eau des sites industriels par unité (alcool distillé)



3.5.4.3 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) ainsi que sur un questionnaire développé en interne couvrant les risques physiques, réglementaires, sociaux et réputationnels. En 2015, l'ensemble des filiales de production du Groupe ont complété ces deux outils et les résultats ont permis de classer les sites en trois catégories de risque : élevé, significatif et faible. Ainsi, sur l'ensemble des unités de production de Pernod Ricard :

- sept sites sont situés dans ou à proximité immédiate de zones présentant un niveau de risque élevé. Ces sept sites représentent 5 % de la consommation totale du Groupe, et sont répartis dans deux pays (Inde et Australie). L'eau consommée par ces sites a diminué de - 36 % entre 2008 et 2018 ;

- dix sites sont situés dans ou à proximité immédiate de zones présentant un niveau de risque significatif. Ces 10 sites représentent 5,5 % de la consommation d'eau du Groupe et sont répartis dans six pays (Inde, USA, Chine, Arménie, Argentine et Mexique). L'eau consommée par ces sites a diminué de - 35 % entre 2008 et 2018 ;
- les 76 autres sites représentant 89 % de la consommation du Groupe, sont situés dans des zones considérées comme soumises à un niveau de risque faible.

Pour chaque catégorie, le Groupe a défini une stratégie de management de l'eau en fonction du niveau de risque. Ainsi, les sites pour lesquels le risque est faible doivent au minimum gérer efficacement les ressources en eau sur leur périmètre. Les sites pour lesquels le risque est jugé significatif sont par ailleurs tenus de conduire des études de leurs bassins versants pour en assurer l'équilibre, suivre l'évolution du risque, et maintenir un dialogue avec les principales parties prenantes. Quant aux sites pour lesquels le risque est jugé élevé, ils doivent engager des actions concrètes avec les communautés locales et autres parties prenantes pour contribuer à améliorer la gestion de l'eau au plan local. Tous les sites situés dans ou à proximité immédiate de zone présentant un niveau de risque élevé ou significatif devront mettre en place un plan de management de l'eau ambitieux répondant aux recommandations du Groupe d'ici 2020. À ce jour, les sites indiens et australiens ont défini une stratégie de gestion de l'eau et sont en phase de mise en place des actions.

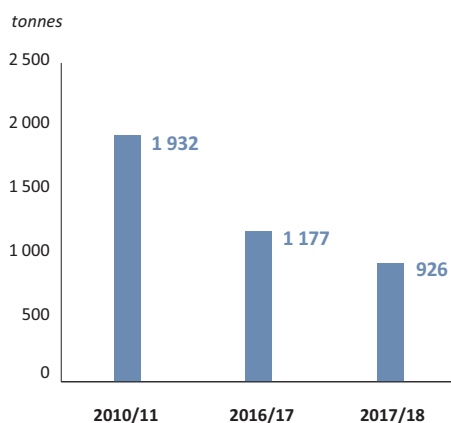
Cette étude sera renouvelée tous les cinq ans afin de prendre en compte les modifications apportées à l'outil Aqueduct et les évolutions des différents bassins dans lesquels nous produisons.

Certaines filiales se sont déjà engagées depuis plusieurs années sur cette problématique. C'est le cas de l'Australie mais aussi de l'Inde où l'eau est un enjeu local important. Pernod Ricard India applique ainsi le principe du 4 R : réduire, réutiliser, recycler et recharger. À ce jour, la filiale a ainsi réduit sa consommation d'eau de 36 % depuis 2010, et construit 13 structures de collecte et stockage d'eau de pluie, 13 barrages, 40 puits de recharge et 16 projets de désensablement correspondant à 365 millions de litres d'eau, l'équivalent de deux années de consommation d'eau de l'ensemble des sites indiens.

3.5.4.4 Traitement des eaux usées

En 2017/18, la charge polluante rejetée dans l'environnement par les usines du Groupe se monte à 926 tonnes de DCO (demande chimique en oxygène). Par rapport à l'année précédente, on observe une diminution significative de cette charge qui résulte en partie de la mise en place d'une nouvelle station d'épuration des eaux usées sur le site de San Raphael en Argentine et de la mise en service d'une station de traitement d'eaux usées sur le site de Glenlivet en Écosse en 2017. En volume, les rejets d'eau représentent environ 4,4 millions de m³, dont 77 % ont été rejetés vers un réseau d'égout public, 17 % dans le milieu naturel après traitement, et 6 % recyclés pour l'irrigation des vignobles.

Demande chimique en oxygène (DCO) rejetée dans le milieu naturel



3.5.5 Contribuer à réduire le changement climatique

3.5.5.1 Enjeux et stratégie

Les activités de Pernod Ricard génèrent des émissions de CO₂ de plusieurs façons et contribuent de ce fait au changement climatique :

- directement, du fait de l'utilisation sur nos sites de combustibles fossiles (émissions dites de « Scope 1 ») ;
- du fait de l'électricité consommée, qui a généré des émissions de CO₂ lors de sa production par nos fournisseurs (émissions dites de « Scope 2 ») ;
- indirectement, au travers des produits (matières agricoles, emballages, etc.) et services (transports, etc.) achetés (émissions de « Scope 3 »).

Pour contribuer à réduire le changement climatique, le Groupe procède dans son domaine d'influence par une démarche en deux étapes :

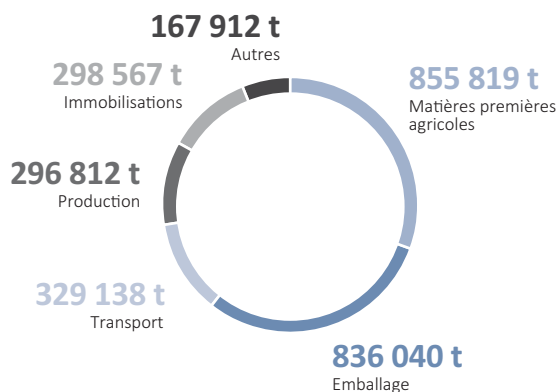
- évaluer son empreinte carbone tout au long de la chaîne de production ;
- mettre en œuvre des actions pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre :
 - directement sur les sites de production, et
 - indirectement chez les fournisseurs, par une démarche d'écoconception des produits et par l'optimisation de la chaîne logistique.

En 2017, Pernod Ricard a exprimé son engagement en faveur d'une économie sobre en carbone au côté de 90 entreprises françaises en signant le *French Business Climate Pledge*. Le Groupe a également reçu la note B par le CDP (*Carbon Disclosure Project*) pour sa stratégie de management du changement climatique. La note B est assimilée au niveau « Management » dans la notation CDP, ce qui correspond à une définition d'objectifs à moyen et long terme, un suivi des progrès par rapport aux objectifs, et la mise en œuvre d'actions de réduction des émissions. Par ailleurs le Groupe a entrepris de s'engager dans la démarche des *Sciences Based Targets*, une initiative conjointe entre le CDP, le United Nations Global Compact, le World Resources Institute et le WWF, qui vise à fixer des objectifs à long terme compatibles avec une trajectoire 2 °C à l'horizon 2050.

Notons une action symbolique mais importante au plan de l'engagement des équipes : en 2018 Pernod Ricard a compensé les émissions de CO₂ du séminaire annuel se tenant sur l'île des Embiez près de Toulon. Cette réunion regroupe près de 1 000 cadres et Dirigeants du Groupe, qui ont tous été invités à voter pour sélectionner le projet qui permettant de compenser les 3 000 tonnes d'émissions de CO₂ engendrées par cet événement.

3.5.5.2 Évaluation de l'empreinte carbone du Groupe

L'empreinte globale des activités de Pernod Ricard est évaluée par la méthode du « GHG Protocol ». Elle correspond à 2,8 millions de tonnes équivalent de CO₂ pour l'ensemble du Groupe en 2017/18.

**Empreinte carbone du Groupe
(Scopes 1, 2 et 3 ; en tonnes de CO₂)**

Les émissions prises en compte pour réaliser cette évaluation sont les émissions relatives :

- aux produits et services achetés : matières premières agricoles et achats de verre et de carton ;
- au transport amont et aval des produits finis ;
- au fonctionnement de tous les sites de production ;
- aux immobilisations du Groupe ;
- à d'autres catégories telles que les déchets générés sur les sites de production, les voyages d'affaires, le transport domicile-travail des employés, la fin de vie des produits vendus, l'extraction et le transport des sources d'énergie utilisées par les sites de production (non pris en compte dans les Scopes 1 et 2).

Les émissions liées aux facteurs suivants ne sont pas prises en compte dans la présente évaluation en raison de leur faible importance et de la relative incertitude sur les données : achats d'emballages hors verre et carton (moins de 1 %), achats d'objets publicitaires (moins de 5 %), transport du client livré vers le consommateur, consommation d'énergie des vignobles (moins de 1 %), fuites de gaz réfrigérants (moins de 1 %). Les catégories suivantes (à reporter conformément au « GHG Protocol ») sont considérées comme non pertinentes car elles ne répondent pas aux critères d'inclusion dans l'empreinte carbone du Groupe : franchises, traitement des produits vendus, utilisation des produits vendus, investissements et actifs loués en amont.

Les sites de production du Groupe représentent 11 % de son empreinte globale (Scopes 1 et 2). La majorité des émissions provient du Scope 3, qui représente 2,5 millions de tonnes équivalent CO₂ avec quatre postes principaux : les matières premières d'origine agricole (31 %), les emballages (30 %, dont 27 % pour le verre), les transports (12 %) et les immobilisations (11 %).

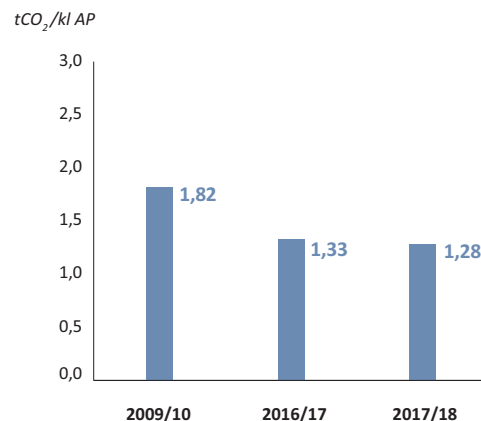
Les principaux leviers dont dispose le Groupe pour réduire son empreinte carbone concernent les sites de production dont il a la maîtrise, ainsi que les emballages. Viennent ensuite la logistique et les matières premières agricoles. Du fait de l'absence de données fiables, les immobilisations donnent lieu à une estimation moins précise basée sur leur coût.

**3.5.5.3 Réduction des émissions de CO₂
sur les sites de production****Suivi des émissions de CO₂ de nos sites de production
(Scopes 1 et 2)**

En 2017/18, les émissions des sites de production (Scopes 1 et 2) se sont élevées à 296 812 tonnes équivalent de CO₂, contre 357 654 tonnes en 2009/10. Ramené à l'unité produite (litre d'alcool distillé), cela représente une baisse de - 4 % par rapport à 2016/17, et de - 30 % par rapport à l'année de référence 2009/10. L'objectif de - 30 % de la *Roadmap 2020* est donc atteint. Cette réduction s'explique

d'une part par l'amélioration de l'efficacité énergétique des installations, et d'autre part par l'utilisation d'énergie moins carbonée.

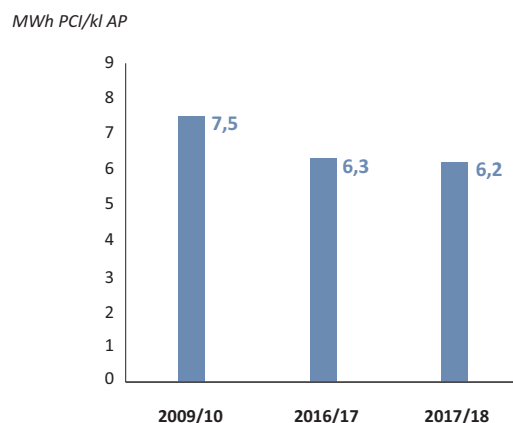
Le Groupe entend continuer ses efforts pour réduire davantage ses émissions au cours des deux prochaines années, tout en travaillant sur la définition d'un nouvel objectif ambitieux pour 2030.

Émissions de CO₂ des sites de production (Scopes 1 et 2)**Amélioration de l'efficacité énergétique des installations industrielles**

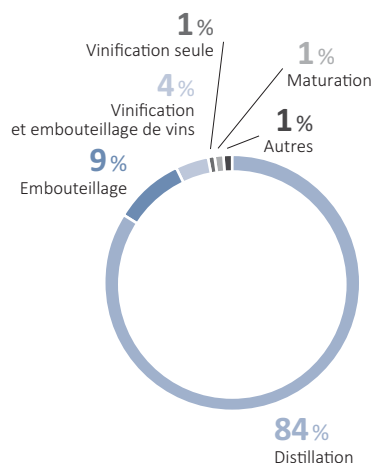
Au niveau des sites de production, les actions s'articulent autour de quatre leviers pour augmenter l'efficacité énergétique :

- 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 : à ce jour les distilleries de Nöbbelöv (Suède), Middleton (Irlande), Gallienne (France) et le site de vinification de Campo Viejo (Espagne), sont certifiés ISO 50001.

En 2017/18, la consommation d'énergie par unité produite s'élève à 6,2 kWh par litre d'alcool pur distillé, en baisse de - 1 % par rapport à l'an dernier et de - 17 % par rapport à 2009/10, pour un objectif de - 20 % à l'horizon 2019/20. Cela représente une consommation totale de 1 447 GWh, dont 84 % sont le fait des distilleries.

Consommation d'énergie par unité (alcool distillé)

Distribution de la consommation d'énergie par activité



Entre 2009/10 et 2017/18, la part d'électricité d'origine renouvelable utilisée par les sites de production est passée de 29 % à 74,5 %. Environ 90 % de cette électricité est couverte par des certificats d'énergie renouvelable (42 sites utilisant 100 % d'électricité renouvelable), et 10 % résultant du mix énergétique des pays. 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 ou de fournisseurs sont utilisées pour estimer le pourcentage d'énergie renouvelable de l'électricité non couverte par des certificats d'énergie renouvelable.

De ce fait, la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique augmente de 13 % à 14 % de 2016/17 à 2017/18.

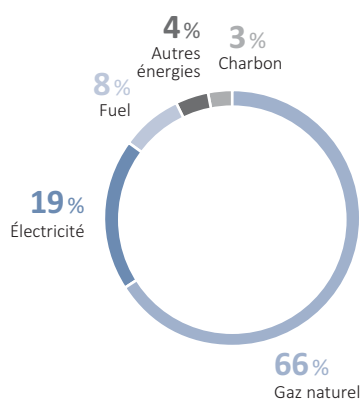
Afin de diminuer son empreinte carbone, le Groupe s'efforce également de remplacer le fuel lourd et le charbon par d'autres énergies moins polluantes. La consommation d'énergie provenant du fuel a diminué de - 54 % depuis 2009/10, et celle provenant du charbon de - 15 %, cette évolution se faisant en faveur du gaz naturel.

Le tableau suivant illustre divers exemples d'initiatives engagées pour réduire les émissions de CO₂, et permettre dans certains cas d'atteindre la neutralité carbone.

Utilisation de sources d'énergie moins polluantes et plus durables

Les activités industrielles de Pernod Ricard utilisent de l'énergie sous différentes formes.

Sources d'énergies utilisées par les sites de production



Pays	Actions de réduction des émissions de CO ₂ de Scope 1 ou 2
Australie	Installation de 2,8 MW de panneau solaire d'ici mai 2019 permettant de réduire les émissions de CO ₂ de 2 600 t par an.
Écosse	Remplacement du fuel lourd par du gaz naturel sur la distillerie de Glenlivet, réduisant les émissions directes de CO ₂ du site de - 30 % par unité d'alcool pur produite.
Inde	Implantation de 5 000 m ² de panneaux solaires sur les toitures des bâtiments de production qui a permis de générer cette année 168 MWh d'énergie renouvelable en 2018.
Irlande	Choix de nouvelles technologies de brassage et de distillation lors de l'extension de la distillerie de Midleton, permettant de réduire de - 30 % la consommation énergétique par unité produite.
Suède	Optimisation énergétique résultant d'une diminution de la consommation d'énergie de - 45 % depuis 2004. Remplacement des sources d'énergie carbonée par des énergies propres : les trois sites de production sont désormais alimentés en électricité renouvelable, et la chaudière au fuel du site d'embouteillage d'Ahus a fait place à l'utilisation du chauffage urbain. Atteinte de la neutralité carbone des sites de production par un programme de compensation des émissions de CO ₂ résiduelles.

Cette année, le Groupe a introduit un prix interne du carbone de 50 euros/t de CO₂ afin d'inciter les filiales à investir dans des technologies réduisant les émissions, et accélérer sa transition vers des solutions moins carbonées.

3.5.5.4 Réduction des émissions indirectes de CO₂ de nos fournisseurs (Scope 3)

Le packaging représentant 30 % de l'empreinte CO₂ du Groupe (principalement verre et carton), les initiatives liées à l'écoconception des produits contribuent fortement à réduire les émissions de Scope 3. Cela est tout particulièrement le cas pour l'allègement des emballages (cf. paragraphe « Mettre en œuvre les principes de l'écoconception des emballages »).

Le second axe sur lequel le Groupe contribue à réduire ses émissions indirectes est celui des transports. On estime qu'environ 80 % du transport pour distribuer les produits depuis les entrepôts des Sociétés de Marques vers les clients livrés est effectué par mer. L'optimisation du transport terrestre permet par ailleurs de réduire l'impact des activités, grâce par exemple à un meilleur remplissage des véhicules, à des plannings ajustés, ou encore à l'utilisation de matériels roulants performants. Aux États-Unis, Pernod Ricard est membre de l'association Smartways, qui vise à réduire ces émissions. En Europe, The Absolut Company est membre du *Clean Shipping Project*.

Pour l'avenir, le Groupe entend poursuivre ces initiatives, notamment en renforçant ses actions d'écoconception tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

3.5.5.5 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. 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 (NO_x et SO_x) contribuant indirectement à l'effet de serre et à l'acidification des milieux. Ces composés sont produits par la combustion des matières fossiles. 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.

3.5.6 Agir pour l'économie circulaire

3.5.6.1 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 :

- l'optimisation de l'utilisation de nos matières premières agricoles afin d'éviter le gaspillage alimentaire ;
- la mise en œuvre des principes de l'écoconception afin d'optimiser les emballages et de réduire les consommations superflues ;
- la 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.

L'économie circulaire est un axe essentiel de la stratégie environnementale de Pernod Ricard. En 2017 le Groupe s'est engagé dans le cadre de l'AFEP (Association française des entreprises privées) à agir sur ce thème par des mesures concrètes, au côté d'une trentaine d'autres entreprises.

3.5.6.2 Limiter le gaspillage alimentaire

Le Groupe estime que peu de matières premières agricoles sont gaspillées tout au long de sa chaîne de production :

- en amont agricole, le Groupe contribue à réduire le gaspillage alimentaire en réutilisant les sous-produits issus de la production de certaines denrées alimentaires, comme les brisures de riz en Inde ou les mélasses de canne à sucre à Cuba, pour produire de l'alcool. D'autre part, la plupart des matières premières agricoles utilisées par le Groupe proviennent de filières agricoles de pays développés dans lesquelles les infrastructures agricoles sont de bonne qualité et les circuits d'approvisionnement sont courts, ce qui permet de valoriser les produits sans générer de pertes significatives. Dans ces conditions, les céréales sont très peu périssables. Les raisins, quant à eux, sont généralement produits en filières courtes (livraison des raisins, moûts ou vins directement à nos caves par les viticulteurs), ce qui – là encore – limite les pertes dans la chaîne d'approvisionnement ;
- sur nos sites de production, la transformation des matières premières génère différents types de sous-produits organiques : drèches de distilleries, vinasses, marcs de raisins. Ceux-ci sont valorisés à hauteur de plus de 99 % : 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 ;
- au niveau du consommateur, le gaspillage est très faible car les vins et spiritueux ont généralement une durée de conservation très longue comparés aux autres produits alimentaires, et les emballages sont conçus de façon à se vider en totalité.

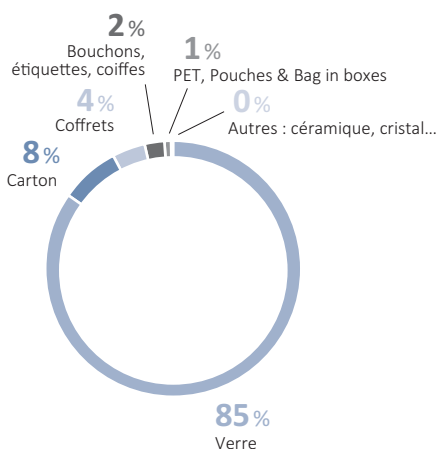
3.5.6.3 Mettre en œuvre les principes de l'écoconception

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 et se décline au travers de la *Roadmap Environnement* précisant les actions à réaliser d'ici 2020 ;
- 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 ;
- un logiciel d'Analyse de Cycle de Vie du produit, permettant aux principales Sociétés de Marques d'évaluer l'empreinte environnementale de leurs produits et 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.

Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés dans l'emballage. En 2017/18, la quantité totale de verre acheté est évaluée à 902 879 tonnes et celle de carton à 82 657 tonnes. Ces chiffres sont significativement supérieurs à ceux communiqués les années précédentes, ces derniers ne comprenant pas le verre et le carton destiné aux embouteilleurs sous-traitants.

Répartition du poids des emballages (tonnes)



Le premier axe de l'écoconception consiste à optimiser la quantité d'emballage utilisée. 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, 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 (Pernod Ricard Brasil), etc. Depuis 2016, un projet de Value Engineering a été engagé sur les emballages. Il a permis d'identifier des leviers pour améliorer l'empreinte environnementale de l'emballage qui devraient à terme se traduire par des réductions de poids des emballages des principales marques du Groupe. D'ores et déjà, Ballantines a réduit le poids de sa bouteille de 15 % (50 cl), Altos de 22 % (75 cl) et Imperial Blue de 6 % (18 cl).

Un second axe de l'écoconception consiste à choisir des matériaux d'emballage 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 l'association de différents matériaux ne compromettent pas cette caractéristique. Dans le cadre du déploiement de sa *Roadmap Environnement*, le Groupe a identifié tous les emballages primaires non recyclables et les

composants d'emballage pouvant compromettre le recyclage de l'emballage primaire selon les critères de recyclabilité de CITEO, l'éco-organisme supervisant et accompagnant le recyclage des emballages ménagers en France. Plus de 99 % des emballages du Groupe (en poids) sont ainsi recyclables. Des actions seront menées l'année prochaine sur les emballages non recyclables ou pouvant perturber le recyclage, pour étudier des solutions alternatives avec l'objectif de tendre vers 100 % d'emballages recyclables. À noter que malgré la recyclabilité des emballages, tous ne seront pas recyclés dans la pratique car les infrastructures de recyclage de certains pays ne le permettent pas. C'est pourquoi le Groupe s'engage également à participer à des systèmes de collecte des emballages pour soutenir le recyclage (cf. paragraphe suivant).

Le troisième axe a pour objectif d'incorporer davantage de matière recyclée dans les emballages. Absolut a par exemple augmenté le pourcentage de calcin dans sa bouteille en verre de 48 % à 54 %.

Le quatrième axe repose sur l'utilisation de biomatériaux. Pernod Ricard Brasil a ainsi remplacé ses bouchons en plastique issus du pétrole par des bouchons produits à partir d'éthanol de canne à sucre pour les marques locales comme le rhum Montilla ou la vodka Orloff.

À part l'emballage, certains articles représentent également une consommation de ressources et une source de pollution possible, et doivent être pris en compte dans la démarche d'écoconception. C'est notamment le cas des objets publicitaires ou encore des accessoires de consommation comme les pailles pour cocktails. En janvier 2018, le Groupe a décidé de bannir l'utilisation des pailles et bâtons mélangeurs en plastique non biodégradable en les éliminant, ou bien en les remplaçant par des pailles en matériaux biodégradables.

3.5.6.4 Participation à des systèmes de collecte des emballages pour soutenir le recyclage et la réutilisation

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). Il est donc primordial que les consommateurs ou clients puissent trier leurs emballages afin qu'ils soient recyclés ou réutilisés. En Europe, Pernod Ricard contribue à hauteur d'environ 6 millions d'euros au dispositif améliorant la collecte et le recyclage des emballages ménagers dont le verre. Aux États-Unis, 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.) afin de promouvoir des filières de recyclage efficaces et économiquement viables. Au Brésil, la filiale du Groupe a rejoint le projet « Glass is Good », dont le but est également d'augmenter le taux de verre recyclé en impliquant tous les acteurs de la filière. En Inde, les bouteilles vides sont collectées dans les cafés, hôtels et restaurants et lavées avant d'être réutilisées sur les sites de production, permettant d'économiser entre 10 000 et 20 000 tonnes de verre chaque année.

3.5.6.5 Réduire et recycler les déchets sur les sites industriels

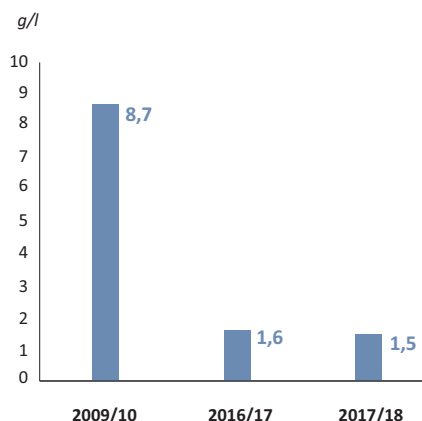
Les sites de production génèrent différents types de déchet :

- 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 2017/18, les sites de production du Groupe ont généré 37 242 tonnes de déchets non dangereux, contre 33 993 tonnes en 2016/17 (déchets évacués depuis les sites durant l'année). Sur cette quantité 35 729 tonnes ont pu être recyclées via diverses filières, soit un taux de recyclage de 96 %, et 765 tonnes ont été incinérées. Par ailleurs, 748 tonnes ont dû être mises en décharge, contre 10 253 tonnes en 2009/10 : l'objectif du Groupe est de tendre vers zéro déchet mis en décharge en 2020.

Un autre 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 a baissé de - 83 % démontrant ainsi les efforts réalisés par les filiales pour réduire la quantité de déchets générés et pour trouver des filières de valorisation.

Quantité de déchets mis en décharge ou incinérés par unité (produit fini)



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 2017/18, le volume des enlèvements des déchets dangereux s'est élevé à 505 tonnes, contre 246 tonnes en 2016/17. 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.

3.5.7 Tableau récapitulatif des indicateurs environnementaux

					a) Ratio pour 1 000 litres d'alcool pur b) Ratio pour 1 000 litres de produit fini c) Ratio pour 1 000 litres de produit embouteillé					
Définition	Unité	Total Pernod Ricard			Unité				G4 GRI Index	
		2009/10	2016/17	2017/18		2009/10	2016/17	2017/18		
Nombre de sites au reporting	Nombre	108	93	90	-	-	-	-	-	
Part de sites certifiés ISO 14001 (au 30 juin)	%	90	89	93	-	-	-	-	-	
Part des sites certifiés ISO 14001 dans la production totale		96	99	99	-	-	-	-	-	
Montant des investissements pour la protection de l'environnement	M€	7	14	10	-	-	-	-	EN31	
Amendes ou sanctions liées à l'environnement	Nombre	2	1	0	-	-	-	-	EN29	
a) Production totale d'alcool distillé	kl AP	195 689	232 650	232 707	-	-	-	-	-	
b) Production totale de produit fini	kl	1 182 500	1 025 746	1 029 718	-	-	-	-	-	
Volume total d'eau consommée		7 095 145	6 969 684	6 726 120	a)	36,26	29,96	28,90	EN8	
Volume total d'eau prélevée	m³	28 052 000	26 418 338	25 913 313	a)	143,35	113,55	111,36		
Volume total d'eaux usées rejetées		5 445 849	4 013 675	4 390 900	a)	27,83	17,25	18,87		
Quantité de DCO rejetée dans le milieu naturel	t	-	1 177	926	-	-	-	-	EN22	
	MWh									
Énergie totale consommée	PCI	1 465 872	1 463 088	1 447 315	MWh/kl	a)	7,49	6,29	6,22	EN3
% d'énergie renouvelable	%	7 %	13 %	14 %			-	-	-	EN5
% d'électricité renouvelable	%	29 %	71 %	75 %			-	-	-	EN6
Émissions de CO2 directes (Scope 1) + émissions indirectes (Scope 2)	CO2 teq	357 654	310 458	296 812	CO2 teq/kl	a)	1,83	1,33	1,28	EN15
Émissions de CO2 directes (Scope 1)		259 896	254 818	250 542		a)	1,33	1,10	1,08	EN16
Émissions de CO2 indirectes (Scope 2)		97 758	55 639	46 270		a)	0,50	0,24	0,20	EN18
Émissions de CO2 indirectes (Scope 3)		0	2 124 421	2 492 641		b)	-	2,07	2,42	EN19
Consommation de verre sur les sites de production	t	698 948 ⁽¹⁾	636 844 ⁽¹⁾	902 879 ⁽²⁾	g/l	0	673,19	667,85	-	EN1
Consommation de carton sur les sites de production		64 074 ⁽¹⁾	73 085 ⁽¹⁾	82 657 ⁽³⁾		0	61,71	76,64	-	
Quantité de déchets mis en décharge	t	10 253	913	748	g/l	b)	8,67	0,89	0,73	EN23
Quantité de déchets incinérés			730	765		b)		0,71	0,74	
Quantité de déchets recyclés		25 564	32 350	35 729		b)	21,62	31,54	34,70	
Quantité totale de déchets		35 817	33 993	37 242		b)	30,29	33,14	36,17	
% de déchets solides recyclés ou valorisés		%	71 %	95 %		96 %		-	-	
Quantité de déchets dangereux traités en externe	t	626	246	505	g/l	b)	0,53	0,24	0,49	EN25

(1) Consommations de verre et de carton des produits embouteillés uniquement sur les sites de production du Groupe (exclut les consommations des sous-traitants).

(2) Quantité de verre acheté pour l'embouteillage des produits sur les sites de production du Groupe et chez les sous-traitants (ces derniers étant exclus avant 2018).

(3) Quantité de carton acheté sur les bases des consommations des sites de production du Groupe et des achats réalisés pour les sous-traitants en Inde.

3.6 PRÉSENTATION ET MISE EN OEUVRE DU PLAN DE VIGILANCE

Afin de répondre aux exigences de la loi 2017-399 du 27 mars 2017, Pernod Ricard s'est lancée dans la mise en œuvre d'un plan de vigilance portant sur les risques liés à l'activité du Groupe et de ses principaux fournisseurs et sous-traitants sur l'exercice. Ce plan de vigilance concerne les trois domaines suivants : environnement, santé/sécurité et droits humains. Différents groupes de travail composés de représentants des départements *Sustainability & Responsibility*, Achats, Ressources Humaines, Audit Interne, Production et Juridique sont impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de ce plan.

Un certain nombre d'outils et procédures avaient déjà été mis en place au sein du groupe Pernod Ricard et certaines informations figurent dans les autres sections du chapitre 3, ainsi qu'aux chapitres 2 et 4.

Le présent chapitre présente d'une manière synthétique le plan de vigilance de Pernod Ricard, ainsi que sa mise en œuvre à travers les cinq mesures suivantes : (i) identification et cartographie des risques, (ii) déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves, (iii) procédures d'évaluation des risques, (iv) mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements et (v) dispositif de suivi des mesures mises en œuvre.

3.6.1 Identification et cartographie des risques

Identification des risques majeurs du Groupe liés au devoir de vigilance

	Droits humains	Sécurité et santé des personnes	Environnement
Activités de l'entreprise	L'équipe d'audit interne du Siège est chargée d'exécuter le plan d'audit, avec l'appui des équipes d'audit des Régions. Ce plan d'audit est déterminé après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe dont certains risques sont opérationnels et RSE. Il présente les différents sujets transversaux qui seront abordés. 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 (cf. p. 99). Analyse de matérialité réalisée en 2016 (cf. p.86). Enquête mondiale « iSay » permettant aux collaborateurs de s'exprimer librement sur 14 sujets (cf. p. 93).	Analyse de matérialité réalisée en 2016 (cf. p.86). Enquête mondiale « iSay » permettant aux collaborateurs de s'exprimer librement sur 14 sujets (cf. p. 93). Risque pour les employés : analyse des risques au poste de travail réalisée par les filiales Sociétés de Marques dans le cadre de leur certification OHSAS 18001. Risques pour les consommateurs : analyse des risques liés à la qualité du produit réalisée par les filiales Sociétés de Marques dans le cadre de leur certification ISO 22000 (cf. p. 141).	Analyse de matérialité réalisée en 2016 (cf. p.86). Identification des zones géographique à risques en s'appuyant sur l'outil <i>Aqueduct Water Risk Assessment</i> du WRI lié à la gestion de l'eau et un questionnaire développé en interne couvrant les risques physiques, réglementaires, sociaux et réputationnels (cf. p. 109). Analyse des risques environnementaux à long terme effectuée par les Sociétés de Marques dans le cadre de la Roadmap Environnement 2020 (cf. p. 105).
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs au travers du processus <i>Blue Source</i> comprenant plusieurs étapes, notamment le <i>Risk Mapping Tool</i> (cf. p. 98). Identification des risques environnementaux et sociaux dans les filières agricoles réalisée en 2017 par les Sociétés de Marques dans le cadre de la <i>Roadmap Environnement 2020</i>, permettant de classer les filières par niveaux de risque. Des plans d'action doivent être mis en place par les filiales et des plans d'action sont engagés pour réduire les risques ou sécuriser les approvisionnements (cf. p. 107). Au cours de l'exercice 2018/19 : une étude s'alignant sur les « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme » (UNGPs) sera réalisée au niveau de la chaîne d'approvisionnement du Groupe dans le but de renforcer sa diligence raisonnable en matière de droits humains.		

Cartographie des risques majeurs du Groupe liés au devoir de vigilance

Pernod Ricard est confronté à un ensemble de risques internes et externes. Les principaux risques estimés par le Groupe aujourd'hui sont notifiés dans la Partie 4 « Rapport de gestion », sous-partie « Gestion des risques ». Les travaux de cartographie présentés ci-après ont été établis à partir des outils de gestion des risques existants au sein de Pernod Ricard comme les outils ci-dessus.

Risques en matière d'atteintes graves aux droits humains et libertés fondamentales

Opérant dans plus de 70 pays différents et conscient des nouveaux défis suscités par la mondialisation, Pernod Ricard promeut le respect de l'ensemble des droits humains et libertés fondamentales internationalement reconnus (cf. p. 101). Le succès du Groupe est fortement lié à la manière dont Pernod Ricard gère ses activités, agissant de manière responsable tout le long de la chaîne de valeur, inspirés par ses valeurs : esprit entrepreneur, confiance mutuelle et sens de l'éthique.

À ce titre, Pernod Ricard identifie deux niveaux d'enjeux d'atteinte aux droits humains et libertés fondamentales.

En interne, Pernod Ricard prend en compte les principes relatifs aux droits fondamentaux au travail et plus spécifiquement :

- la non-discrimination en matière d'emploi et de profession ;
- l'élimination de toute forme de travail forcé et obligatoire ;
- le respect de la liberté d'association et du droit à la négociation collective.

Au plan externe, Pernod Ricard est constamment en contact avec un grand nombre de fournisseurs dans des secteurs d'activité variés : matières premières agricoles, articles d'emballage, maintenance et co-packing, services marketing, etc. Le Groupe s'engage à faire preuve de vigilance pour identifier les impacts négatifs potentiels, directs ou indirects, de son activité afin de les prévenir et, le cas échéant, y remédier. Le Groupe demande à chaque filiale de collaborer avec des fournisseurs qui acceptent de se conformer aux exigences de **l'Engagement RSE Fournisseurs**. Le comportement exemplaire attendu de la part des fournisseurs en matière de droits humains intègre notamment les règles suivantes :

- interdiction de la discrimination ;
- interdiction du travail des enfants ;
- interdiction du travail forcé et obligatoire et de mesures disciplinaires ;
- liberté de mouvement ;
- santé et sécurité du lieu de travail ;
- temps de travail ;
- rémunération ;
- liberté d'association et droit aux négociations collectives.

Risques en matière d'atteintes graves à l'environnement

La protection de l'environnement a pour objectif la conservation des ressources naturelles, la préservation de l'environnement dans son état actuel et, lorsque cela est possible, de remédier à sa dégradation. Ces mesures sont destinées à prévenir des atteintes graves à l'environnement dues aux événements et risques suivants :

- pollution : pollution graduelle ou accidentelle de l'air, des sols, des eaux de surface et des eaux souterraines dans le processus de production, le non-respect des limites réglementaires de rejets ;
- consommation de ressources : consommation excessive des ressources en eau (distilleries), d'énergie fossile, ou de matériaux d'emballage (verre, carton...) ;
- changement climatique : instabilité des récoltes utilisées comme matière première, accidents climatiques, élévation de la taxation carbone.

Au niveau de ses fournisseurs et sous-traitants, les atteintes à la protection de l'environnement regroupent notamment les risques de pollution, de dégradations d'écosystèmes, de gaspillage de ressources naturelles et la dépendance aux énergies fossiles.

Risques en matière d'atteintes graves à la santé et à la sécurité

Les risques pour la santé et la sécurité peuvent se manifester à tous les niveaux de la chaîne de valeur. Parmi les personnes potentiellement victimes de risques en matière de santé et de sécurité, on dénombre aussi bien les salariés sur leur lieu de travail que les consommateurs finaux. Sont des exemples de risques pour la santé et la sécurité :

Les dangers pour la santé/sécurité des consommateurs :

- risques d'empoisonnements liés à un contaminant ;
- risques liés à la consommation excessive et inappropriée d'alcool.

Pour la santé/sécurité des collaborateurs :

- les accidents industriels ;
- risques d'accidents du travail ou de maladie professionnelle ;
- la sécurité au travail.

3.6.2 Déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves

Le groupe Pernod Ricard déploie des dispositifs d'atténuation des risques adaptés aux différentes situations induites par ses activités. Ces dispositifs peuvent être déployés soit au niveau du Groupe, soit au niveau d'une filiale, soit seul soit avec des membres de notre industrie et autres entreprises concurrentes ou encore avec ses fournisseurs. Ces dispositifs évoluent en fonction des situations à risques identifiées via les dispositifs d'alerte ainsi que des résultats des audits réalisés.

	Droits humains	Sécurité et santé des personnes	Environnement
Activités de l'entreprise	Code de conduite des affaires (cf. p. 99)	Code de conduite des affaires (cf. p. 99)	Code de conduite des affaires (cf. p. 99)
	Charte Pernod Ricard et Charte de la diversité en entreprise	Charte Pernod Ricard	Charte Pernod Ricard
	Accord RSE Européen signé entre Pernod Ricard et EFFAT (cf. p. 93)	Accord RSE européen signé entre Pernod Ricard et EFFAT (cf. p. 93)	Politique Environnementale du Groupe (cf. p. 103)
	Initiative Better Balance (cf. p. 90)	Charte européenne de sécurité routière	<i>Roadmap Environnement 2020</i> (cf. p. 104)
	Programme de formation (cf. p. 90)	Système de management de l'hygiène & sécurité dans les sites industriels et selon le référentiel OHSAS 18001 (cf. p. 92)	Politique de certification ISO 14001 <i>Guidelines</i> QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (cf. p. 140)
	Dialogue social et accords d'entreprise (cf. p. 93)	Principes clés en matière de gestion des conditions de travail qui définissent des exigences minimales à appliquer à l'ensemble de l'entreprise (cf. p. 92)	
		<i>Guidelines</i> QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (cf. p. 140)	
		Méthode HACCP et certification ISO 22000 (cf. p. 94)	
		Cinq engagements de l'industrie et le Code Pernod Ricard sur les communications commerciales (cf. p. 95)	
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs au travers du processus <i>Blue Source</i> comprenant plusieurs étapes et permettant aux filiales de déployer localement la stratégie d'achats responsable : Politique Achats Responsables, Engagement RSE Fournisseur, Outil d'analyse de risques RSE, Évaluation <i>S&R</i> des fournisseurs, Évaluation <i>S&R</i> des fournisseurs, audits SMETA (cf. p. 98)		
	Plan d'actions à la suite des audits SMETA		
	Dialogue avec les fournisseurs		
	Au cours de l'exercice 2018/19 : • mobilisation des équipes en interne pour élaborer une politique droits humains au niveau du Groupe ; • intégration du processus <i>Blue Source</i> au sein d'une plateforme digitale permettant à chaque employé du Groupe d'analyser à date l'exposition au risque de sa contrepartie commerciale, en ce compris les fournisseurs (achats directs/indirects) et les sous-traitants.		

3.6.2.1 Procédures d'évaluation des risques

Le Groupe a mis en place des dispositifs d'évaluation de ses filiales et de ses fournisseurs menés par les équipes du Groupe ou en collaboration avec des organismes indépendants, pour identifier et prévenir les risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes.

	Droits humains	Sécurité et santé des personnes	Environnement
Activités de l'entreprise	Face aux risques auxquels Pernod Ricard est confronté, le Groupe 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 ». Ces principes s'appliquent à toutes les filiales et à tous les collaborateurs du Groupe. Le Groupe 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. Ce questionnaire permet de faire un point sur les processus mis en œuvre afin d'identifier et prévenir la réalisation de certains risques éthiques. 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 d'audit interne, un certain nombre d'audits <i>compliance</i> auprès de certaines filiales.		
	L'enquête « iSay », Pernod Ricard peut mesurer l'efficacité de ses plans d'action pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe (cf. p. 93)		
		Protection des capitaux assurés et de la prévention des risques industriels majeurs : plus de 60 sites industriels audités chaque année (cf. p. 117)	Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications ISO 14001.
		Système de Gestion des Plaintes (cf. p. 94)	
		Audit externe des cinq engagements de l'industrie et le <i>Responsible Marketing Panel</i> (cf. p. 95)	
		Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications OHSAS 18001 (santé et sécurité des employés) et ISO 22000 (sécurité des produits pour les consommateurs).	
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs selon plusieurs niveaux de priorités et audit SMETA pour priorité élevée. (cf. processus <i>Blue Source</i> p. 98)		

3.6.2.2 La mise à disposition d'un système d'alerte et de recueil des signalements

Pour accompagner les collaborateurs au quotidien, Pernod Ricard encourage un climat de dialogue et de confiance permettant à chacun d'exprimer son point de vue et ses préoccupations. Aujourd'hui dans le Groupe, le Code de Conduite des Affaires reprend un principe de *Speak up policy* invitant chaque salarié à faire part à sa hiérarchie (Manager direct, Direction Juridique, Direction des Ressources Humaines, ou autre) de tout soupçon qu'il pourrait avoir à l'égard d'une pratique ou d'une situation jugée contraire ou incompatible avec ce Code, les politiques associées ou toute norme légale ou réglementaire.

Au cours de l'exercice 2018/19, Pernod Ricard déploiera au niveau Groupe un système d'alerte alternatif à la procédure décrite ci-dessus (« *Speak up* »). Cet outil permettra aux personnes qui le souhaitent d'alerter le Groupe de manière confidentielle et protégée.

Hébergée par une société indépendante, *Speak up* sera disponible 24 heures sur 24, sept jours sur sept et offrira la possibilité d'effectuer un signalement par téléphone via un numéro dédié spécifique à chaque pays, ou au moyen d'un formulaire en ligne. Tout signalement jugé sérieux fera l'objet d'une analyse et d'investigations internes menées sous le contrôle d'un Comité d'Intégrité intégrant les fonctions suivantes au niveau Groupe : Juridique, Audit Interne, Ressources Humaines et RSE. Pour tout manquement constaté, le Comité d'intégrité examinera sa gravité et déterminera les mesures à prendre.

Pernod Ricard s'engage à ce qu'aucune mesure de sanction ne soit prise à l'encontre d'une personne ayant signalé un manquement de bonne foi.

3.6.2.3 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Pernod Ricard s'est doté de procédures et d'outils de suivi en matière de droits humains, sécurité, santé et environnement, en vue de veiller à la bonne application du plan de vigilance et à son adaptation continue :

- système de *reporting* interne et d'indicateurs de suivi de la mise en œuvre des actions engagées. De nombreux résultats sont publiés et audités en toute transparence dans ce présent rapport, principalement dans les chapitres 2, 3 et 4 ;
- le Comité européen se réunit chaque année et permet entre autres de suivre la mise en œuvre de l'accord Européen entre Pernod Ricard et l'EFFAT. Il permet également d'identifier les bonnes pratiques et axes de progrès au niveau social (cf. p. 93) ;
- le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE a pour mission d'évaluer la pertinence des engagements S&R du Groupe et de s'assurer de leur mise en œuvre.

3.7 VÉRIFICATIONS DES INFORMATIONS EXTRA-FINANCIÈRES

3.7.1 Note méthodologique relative au reporting extrafinancier

3.7.1.1 Période & périmètre de reporting

Le *reporting* des données sociales, sociétales et environnementales est annuel et concerne la période du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018. Ces données concernent, sauf exceptions explicitement mentionnées, l'ensemble des activités sous contrôle opérationnel du Groupe.

3.7.1.2 Périmètre du reporting social

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. Le *reporting* 2017/18 couvre 111 entités.

Les données sociales et leurs niveaux de détail sont restitués sur un périmètre qui a été modifié par rapport à celui de 2017/18 :

- en France, une nouvelle entité a été créée, Pernod Ricard La Voisine, où sont dispensées une grande partie des formations de Pernod Ricard University ;
- GTR Headquarters, basée à Londres, a été ajoutée au périmètre Global Travel Retail et l'entité Travel Retail Europe devient Travel Retail EMEA. Les salariés GTR doivent désormais être comptabilisés sous l'entité légale locale, conformément à leurs contrats de travail, dans le pays où ils fournissent la majorité de leurs services. Les entités PR Travel Retail Pacific et PR Travel Retail India sont donc maintenant respectivement incluses au sein de PRW Australia et PR India ;
- en Europe, l'entité PR Bosnia a fermé cette année et ne fait donc plus partie de PR Adriatics ;
- en Asie et au Pacifique, PR Singapore Rep Office Cambodia devient PR Cambodia ; Helan Mountain fait désormais partie du périmètre de PR Asia et la société Seagram China, dont l'activité principale est la commercialisation des vins de la marque Helan Mountain auprès des consommateurs chinois, a ouvert cette année ;
- concernant Pernod Ricard North America, aucun changement n'est à noter pour l'exercice 2017/18.

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, Afrique et Amérique latine 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. Les sollicitations des filiales sont guidées par plusieurs textes de référence, tels que la loi Grenelle 2 ou la norme ISO 26000.

3.7.1.3 Périmètre du reporting sociétal

Pour les indicateurs relatifs à la consommation responsable ainsi que communautés, le *reporting* est rattaché au *reporting* social. Les indicateurs portent 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 à l'exception de quelques entités. Le déploiement du modèle *S&R* et les plans d'action associés étant gérés par une seule filiale lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays. Ces entités n'ont pas à renseigner les informations dans le système de *reporting* du Groupe.

S'agissant du contrôle éthique des publicités par le *Responsible Marketing Panel* (RMP), le contrôle est obligatoire pour toutes les Marques Stratégiques Internationales et les marques de Vins stratégiques (qui représentent environ 78 % des investissements publi-promotionnels). Depuis février 2013, il est aussi obligatoire pour les Marques Stratégiques Locales (qui représentent environ 12 % des investissements publi-promotionnels). 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.

3.7.1.4 Périmètre du reporting environnemental

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.

Le *reporting* 2017/18 couvre :

- 90 sites industriels. Ce chiffre est en diminution par rapport à celui de l'exercice 2016/17 suite à la cession ou la fermeture de cinq sites situés en France, en Espagne, en Chine et en Écosse, et l'intégration dans le *reporting* de deux sites de production situés en Allemagne et aux États-Unis. Le périmètre industriel pris en compte pour cet exercice fiscal couvre ainsi un volume de production de 1 030 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 026 millions en 2016/17, et un volume d'alcool distillé de 233 millions de litres (mesuré en alcool pur) identique à celui de 2016/17. Les résultats sont commentés dans les différents paragraphes de la sous-partie « Protéger la planète » de ce document ;
- 5 913 hectares de vignobles, principalement situés en Nouvelle-Zélande, en Australie, en France, en Espagne, aux États-Unis, en Argentine et en Chine. Les principaux résultats relatifs aux vignobles sont présentés dans la sous-partie « Agriculture durable et performance de nos vignobles ».

3.7.2 Précisions relatives aux indicateurs

3.7.2.1 Indicateurs sociaux

Les entrées et sorties de CDD sont publiées depuis 2015/16. Afin de faciliter leur comptabilisation, notamment pour le cas des travailleurs saisonniers dans les vignobles, il a été décidé de ne compter qu'une entrée et une sortie pour les salariés effectuant plusieurs CDD successifs sur la période de référence (avec comme date d'entrée, la date d'entrée du premier contrat et comme date de sortie, la date de sortie du dernier contrat).

L'âge et l'ancienneté sont calculés sur la base des effectifs CDI.

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 l'année dernière 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 intérimaires 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. 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.

Dans les heures de formation effectuées par les collaborateurs sont comptabilisées aussi bien les heures en présentiel que les heures en e-learning. 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.

3.7.2.2 Indicateurs environnementaux

L'empreinte du Groupe sur le territoire agricole est évaluée par les surfaces occupées par l'exploitation des matières premières agricoles achetées. Ces surfaces équivalentes sont estimées à partir des rendements agricoles des différentes matières utilisées par le Groupe. Pour les produits transformés, les rendements industriels sont utilisés pour évaluer les quantités de matières agricoles achetées.

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 ;
- sites d'embouteillage : données ramenées aux volumes de produits finis embouteillés ;
- caves vinicoles : données ramenées aux volumes vinifiés ;
- 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), exprimée 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. 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.

3.7.3 Collecte, consolidation et contrôles des données

3.7.3.1 Modalités de collecte des données

Pour garantir l'homogénéité et la fiabilité des résultats, les indicateurs extra-financiers sont formalisés dans des procédures de *reporting*, incluant des définitions précises de chaque indicateur, communiquées à l'ensemble des responsables impliqués dans le processus en charge de collecter et consolider les données.

Engagé dans un processus d'amélioration continue sur la collecte et l'analyse de ses données, le groupe Pernod Ricard fait évoluer chaque année ses procédures et le guide utilisateur en fonction des besoins et des évolutions du Groupe. Des améliorations sont apportées pour garantir le respect des exigences du décret d'application relatif à l'article 225 sur les obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale et en cohérence avec les référentiels internationaux ou nationaux applicables. Les mises à jour résultent également des diverses contributions des filiales lors de la remontée des données et des retours des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'année précédente sont surlignées.

Un outil de consolidation a été utilisé pour collecter et traiter les données de l'exercice 2017/18 remontées par les entités locales.

3.7.3.2 Modalités de consolidation et contrôles des données

Après avoir été saisies par les responsables, 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. 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 et dans les documents de consolidation communiqués aux Régions ou Marques ainsi que dans l'outil de consolidation. Il s'agit entre autres de contrôles de cohérence par rapport aux années précédentes et par rapport aux indicateurs entre eux.

Une fois l'ensemble des données collectées, le Siège effectue des contrôles de cohérence afin d'identifier d'éventuelles erreurs de *reporting* ou de saisie, et, en cas de variations significatives, interroge les filiales afin de s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

3.7.3.3 Audit externe

Afin d'améliorer la transparence et de garantir la fiabilité des données communiquées, le Groupe fait vérifier ses procédures, outil de *reporting* ainsi qu'une sélection d'indicateurs 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.

3.8 TABLE DE CONCORDANCE DES PRINCIPES DU PACTE MONDIAL ET DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Les 10 Principes du Pacte mondial	Titre de section	Page	Les Objectifs de développement durable	
Droits de l'homme				
Principe 1 : Promouvoir et Respecter la protection du droit international relatif aux Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence	Bien-être, protection sociale et conditions de travail	91	1 PAS DE PAUVRETÉ	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
	Impacts sociétaux des produits et services de l'entreprise	94		
	Implication dans la société	97	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
	Les pratiques éthiques du Groupe	99		
	Engagement en faveur du respect des droits humains	101		
Principe 2 : Veiller à ce que ses propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des Droits de l'Homme	Présentation et mise en oeuvre du plan de vigilance	117	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	
Droit du travail				
Principe 3 : Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit de négociation collective	Relations sociales	93	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE
Principe 4 : Élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire	Engagement en faveur du respect des droits humains	101		
Principe 5 : Abolition effective du travail des enfants	Non-discrimination	101		
Principe 6 : Élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession	Présentation et mise en oeuvre du plan de vigilance	117	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	
Environnement				
Principe 7 : Appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement	Gouvernance environnementale	103	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE
	Système de management efficace	105		
Principe 8 : Entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement	Promouvoir une agriculture durable	106		
	Préserver et économiser les ressources en eau	108	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES
	Contribuer à réduire le changement climatique	110		
Principe 9 : Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement	Agir pour l'économie circulaire	113	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE
	Présentation et mise en oeuvre du plan de vigilance	117		
Lutte contre la corruption				
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	99	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	
	Présentation et mise en oeuvre du plan de vigilance	117		

3.9 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 2018

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

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 ⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 30 juin 2018 (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, préparées conformément aux procédures utilisées par la société, (ci-après le « Référentiel ») dont un résumé figure dans le rapport de gestion et qui sont disponibles sur demande au siège de la société.

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, de la doctrine professionnelle 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).

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur la conformité aux autres dispositions légales applicables le cas échéant, en particulier celles prévues par l'article L.225-102-4 du code de commerce (plan de vigilance) et par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite Sapin II (lutte contre la corruption).

Nos travaux ont mobilisé les compétences de huit personnes et se sont déroulés entre les mois d'avril et de septembre 2018 pour une durée d'environ huit 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 ⁽²⁾.

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 note méthodologique présentée dans la partie « Sustainability & Responsibility » 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 trentaine 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 ;

(1) Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

(2) ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.

- 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 (voir Annexe) :

- 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 ⁽¹⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux données consolidées, 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 20 % des effectifs et entre 12 % et 63 % des informations quantitatives environnementales publiées.

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.

Neuilly-sur-Seine, le 19 septembre 2018

L'un des Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés

David Dupont Noel
Associé

Julien Rivals
Associé, Développement Durable

(1) Entités avant fait l'objet de tests sur les informations sociales : Pernod SA, Ricard SA, TAC Stockholm, TAC Ahus, PR Rouss, Hiram Walker & Corby, PRW Australia.
Entités ou sites avant fait l'objet de tests sur les informations environnementales : Nöbbelev, Ahus, Satellite, Mumm & Kenwood wineries, Rowland flat, Walkerville, Middleton (déchets dangereux uniquement), Glenburgie and Longmorn (DCO uniquement), Vineyards New-Zealand, Vineyards Australia, Vineyards Mumm and USA.

Annexe

Informations sociales :

- **Informations quantitatives** : Effectifs dans le monde au 30 juin ; Répartition des postes pourvus par motif (CDI et CDD) ; Sorties du personnel par motif (CDI et CDD) ; Nombre moyen d'heures théoriques travaillées ; Nombre moyen de jours travaillés ; Taux d'absentéisme ; Nombre d'accidents ayant entraîné un arrêt de travail ; Taux de fréquence ; Taux de gravité ; Maladies professionnelles (incluses dans le taux d'absentéisme) ; Nombre d'heures de formation ; Nombre de collaborateurs formés ; Part de la masse salariale investie dans la formation ; Pourcentage de collaborateurs bénéficiant d'une couverture santé ; Nombre de filiales ayant mené des actions de formation et / ou sensibilisation sur la problématique du handicap auprès des employés.
- **Informations qualitatives** : Présentation de l'enquête « iSay » témoignant du niveau d'engagement des collaborateurs.

Informations environnementales :

- **Informations quantitatives** : Part des sites certifiés ISO 14001 dans la production totale ; Production totale (dont alcool distillé et produit fini) ; Energie totale consommée ; Part d'électricité d'origine renouvelable utilisée par les sites de production ; Part de la consommation d'électricité couverte par des certificats d'énergie renouvelable ; Emissions de CO₂ directes (scope 1) ; Emissions de CO₂ indirectes (scope 2) ; Volume total d'eau consommée ; Volume total d'eau prélevée ; Volume total d'eaux usées rejetées ; Quantité de DCO (Demande Chimique en Oxygène) rejetée dans le milieu naturel ; Quantité totale de déchets ; Quantité de déchets recyclés ; Quantité de déchets mis en décharge ou incinérés ; Quantité totale de déchets dangereux ; Consommation de verre sur les sites de production ; Quantité de matières premières agricoles utilisées ; Surfaces agricoles correspondant aux matières premières utilisées ; Consommation de produits phytosanitaires par hectare (matière active).
- **Informations qualitatives** : Empreinte carbone du groupe (Scopes 1, 2 et 3) ; Compétition pour l'application de bonnes pratiques environnementales au sein des bureaux ; Gestion de l'eau adaptée aux enjeux locaux ; Certification des vignobles selon les standards environnementaux ; Actions de préservation de la biodiversité.

Informations sociétales :

- **Informations quantitatives** : Pourcentage de filiales ayant au moins une initiative pour le développement des communautés locales ; Pourcentage de sites d'embouteillage certifiés ISO 22000 ; Pourcentage des Sociétés de Marque ayant réalisé l'étude des conditions sociales et environnementales de la production de leurs matières premières agricoles utilisées.
- **Informations qualitatives** : Sécurité sanitaire des produits (méthode HACCP, intranet système de gestion des plaintes, comité de gestion des risques sanitaires).

4

RAPPORT DE GESTION

4.1	CHIFFRES CLÉS DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 JUIN 2018	130	4.5	DÉFINITIONS ET RAPPROCHEMENT DES INDICATEURS ALTERNATIFS DE PERFORMANCE AVEC LES INDICATEURS IFRS	137
4.1.1	Compte de résultat	130	4.5.1	Croissance interne	137
4.1.2	Bilan	130	4.5.2	<i>Free cash flow</i>	137
4.1.3	Endettement financier net	131	4.5.3	Indicateurs « courants »	137
4.1.4	Flux de trésorerie	131	4.5.4	Dette nette	137
4.2	ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT	132	4.5.5	EBITDA	137
4.2.1	Présentation des résultats	132	4.6	GESTIONS DES RISQUES	138
4.2.2	Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	133	4.6.1	Introduction	138
4.2.3	Contribution après investissements publi-promotionnels	134	4.6.2	Risques liés à l'activité	138
4.2.4	Résultat opérationnel courant	134	4.6.3	Risques industriels et environnementaux	140
4.2.5	Résultat financier	134	4.6.4	Risques juridiques et réglementaires	142
4.2.6	Résultat net courant part du Groupe	134	4.6.5	Risques financiers	144
4.2.7	Résultat net part du Groupe	134	4.6.6	Assurance et couverture des risques	144
4.3	ENDETTEMENT NET	135	4.6.7	Risques et litiges : méthode de provisionnement	146
4.4	PERSPECTIVES	136	4.6.8	Matrice des risques 2018	146
			4.7	CONTRATS IMPORTANTS	147
			4.7.1	Contrats importants hors financement	147
			4.7.2	Contrats de financement	147

4.1 CHIFFRES CLÉS DES COMPTES CONSOLIDÉS AU 30 JUIN 2018

4.1.1 Compte de résultat

En millions d'euros	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Chiffre d'affaires	8 682	9 010	8 987
Marge brute après coûts logistiques	5 371	5 602	5 604
Investissements publi-promotionnels	(1 646)	(1 691)	(1 720)
Contribution après investissements publi-promotionnels	3 725	3 912	3 884
Résultat opérationnel courant	2 277	2 394	2 358
Résultat opérationnel	2 095	2 232	2 296
Résultat financier	(432)	(374)	(301)
Impôts sur les bénéfices	(408)	(438)	(392)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	1	0
RÉSULTAT NET	1 255	1 421	1 603
Dont :			
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	20	28	26
• Part du Groupe	1 235	1 393	1 577
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (EN EUROS)	4,68	5,27	5,97
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	4,65	5,25	5,94

4.1.2 Bilan

En millions d'euros	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Actif			
Actifs non courants	23 310	22 557	21 737
<i>Dont immobilisations incorporelles</i>	17 572	17 152	16 858
Actifs courants	7 282	7 521	7 821
Actifs destinés à être cédés	6	10	-
TOTAL DE L'ACTIF	30 598	30 088	29 558
Passif			
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	13 506	13 886	14 978
Passifs non courants	12 137	11 946	10 838
Passifs courants	4 955	4 256	3 743
Passifs destinés à être cédés	-	-	-
TOTAL DU PASSIF	30 598	30 088	29 558

4.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Endettement financier brut non courant	7 335	7 379	7 239
Endettement financier brut courant	2 027	1 165	452
Instruments dérivés Actif non courants	(77)	(9)	-
Instruments dérivés Actif courants	-	(6)	(1)
Instruments dérivés Passif non courants	-	-	25
Instruments dérivés Passif courants	-	(2)	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(569)	(677)	(754)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	8 716	7 851	6 962
<i>Free cash flow*</i>	1 061	1 299	1 433

* Le calcul du free cash flow est détaillé dans la Note 4.3 - Endettement Net du rapport de gestion.

4.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 315	2 493	2 535
Intérêts financiers versés, nets	(408)	(363)	(288)
Impôts versés, nets	(393)	(408)	(371)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(178)	(79)	(100)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	1 336	1 642	1 776
Variation nette de trésorerie d'investissement	(359)	(293)	(404)
Variation nette de trésorerie de financement	(928)	(1 156)	(1 287)
Trésorerie des activités cédées	-	-	-
Incidence des écarts de conversion	(25)	(86)	(8)
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	545	569	677
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	569	677	754

4.2 ANALYSE DE L'ACTIVITÉ ET DU RÉSULTAT

Les indicateurs de performance utilisés par Pernod Ricard pour l'analyse de son activité sont décrits à la page 137.

Pernod Ricard a obtenu de très bons résultats au cours de l'exercice 2017/18.

Une nette accélération de la croissance interne du chiffre d'affaires ; + 6,0 % contre + 3,6 % en 2016/17, grâce à une mise en œuvre cohérente de la stratégie du Groupe :

- une croissance très forte et diversifiée provenant d'un grand nombre de pays et de marques ;
- un effet prix/mix en amélioration.

De très bons résultats financiers :

- résultat opérationnel courant (ROC) : + 6,3 % de croissance interne, en ligne avec les objectifs annuels révisés ;

- amélioration de la marge opérationnelle (à taux de change et périmètre constants) : + 14 pb, adossée à une hausse des investissements pour soutenir les marques/marchés prioritaires et ainsi la croissance future ;
- effet change principalement impacté par l'affaiblissement du dollar américain par rapport à l'euro, comme prévu, avec un impact défavorable de (180) millions d'euros sur le ROC mais un impact favorable de 91 millions d'euros sur la Dette Nette ;
- résultat net part du Groupe : + 13 % grâce notamment à une réduction des frais financiers ;
- très forte augmentation du *free cash flow* permettant une réduction de la Dette Nette d'environ 0,9 milliard d'euros à 7 milliards d'euros et un ratio Dette Nette/EBITDA à 2,6x (taux moyen EUR/USD de 1,19 en 2017/18 vs 1,09 en 2016/17) ;
- augmentation du taux de distribution à 41 %.

4.2.1 Présentation des résultats

4.2.1.1 Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Nombre d'actions en circulation après dilution	265 477 729	265 543 003
Résultat opérationnel courant	2 394	2 358
Taux de marge opérationnelle	26,6 %	26,2 %
Résultat financier courant	(376)	(301)
Impôt sur les bénéfices courants	(509)	(520)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(27)	(26)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE	1 483	1 511
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (EN EUROS)	5,58	5,69

4.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
Chiffre d'affaires	9 010	8 987	(23)	0 %	533	6 %
Marge brute après coûts logistiques	5 602	5 604	1	0 %	345	6 %
Investissements publi-promotionnels	(1 691)	(1 720)	(29)	2 %	(120)	7 %
Contribution après frais publi-promotionnels	3 912	3 884	(28)	- 1 %	225	6 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	2 394	2 358	(37)	- 2 %	155	6 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Amérique En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
Chiffre d'affaires	2 661	2 546	(114)	- 4 %	159	6 %
Marge brute après coûts logistiques	1 790	1 690	(99)	- 6 %	92	5 %
Investissements publi-promotionnels	(551)	(533)	18	- 3 %	(29)	5 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 239	1 157	(81)	- 7 %	64	5 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	790	735	(55)	- 7 %	55	7 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Asie/Reste du Monde

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
Chiffre d'affaires	3 568	3 648	80	2 %	324	9 %
Marge brute après coûts logistiques	2 102	2 164	62	3 %	207	10 %
Investissements publi-promotionnels	(618)	(662)	(44)	7 %	(82)	13 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 484	1 502	18	1 %	125	8 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 000	996	(4)	0 %	74	7 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Europe

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Croissance faciale		Croissance interne*	
Chiffre d'affaires	2 781	2 792	11	0 %	50	2 %
Marge brute après coûts logistiques	1 710	1 749	39	2 %	46	3 %
Investissements publi-promotionnels	(522)	(525)	(3)	1 %	(9)	2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 188	1 224	36	3 %	36	3 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	604	626	22	4 %	26	4 %

* Croissance interne, définie en page 137.

4.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2017	Volumes 30.06.2018	Croissance interne* du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	11,2	11,4	2 %	2 %	0 %
Chivas Regal	4,2	4,4	5 %	5 %	0 %
Ballantine's	6,7	7,1	5 %	5 %	0 %
Ricard	4,8	4,5	- 6 %	- 5 %	- 1 %
Jameson	6,5	7,3	14 %	12 %	1 %
Havana Club	4,3	4,6	6 %	5 %	0 %
Malibu	3,6	3,8	6 %	5 %	1 %
Beefeater	2,8	2,9	4 %	4 %	0 %
Martell	2,1	2,4	14 %	12 %	2 %
The Glenlivet	1,0	1,1	5 %	5 %	0 %
Royal Salute	0,2	0,2	- 2 %	1 %	- 2 %
Mumm	0,8	0,8	1 %	- 1 %	2 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	6 %	1 %	6 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	48,6	50,7	7 %	4 %	3 %

* Croissance interne, définie en page 137.

Le chiffre d'affaires de l'exercice atteint 8 987 millions d'euros, soit une variation faciale de - 0,3 % par rapport à l'exercice 2016/17, résultant des éléments suivants :

- croissance interne de + 6,0 %, en accélération par rapport à l'exercice 2016/17, principalement tirée par l'Asie ;
- effet devises de (530) millions d'euros sur l'exercice, notamment lié à l'affaiblissement du dollar américain, de la roupie indienne et du renminbi chinois par rapport à l'euro ;
- effet périmètre négatif de (26) millions d'euros.

La croissance du chiffre d'affaires 2017/18 est très forte et diversifiée, provenant d'un grand nombre de pays...

- l'Amérique, en hausse de + 6 %, poursuit son dynamisme, les États-Unis enregistrant désormais une croissance en ligne avec le marché (+ 4 %). Aux États-Unis, Jameson poursuit son rythme de croissance à deux chiffres (environ 3,5 millions de caisses à présent), Malibu surperforme sa catégorie, The Glenlivet se stabilise suite à une année de transition, Martell enregistre une très forte croissance et gagne des parts de marché, Avion et Altos ainsi que Del Maguey sont en forte croissance mais Absolut reste en retrait dans une catégorie Vodka très difficile. L'Amérique hors États-Unis progresse de + 10 %, grâce au *Travel Retail*, le Mexique et le Brésil ;
- l'Asie/Reste du Monde accélère à + 9 %, grâce à la Chine, à l'Inde et au *Travel Retail*. La Chine confirme son retour à une forte croissance (+ 17 %), tirée par Martell (+ 17 %), le regain de vitalité de Chivas et la croissance à deux chiffres des Marques Premium. L'Inde enregistre

une très bonne performance sur l'ensemble de son portefeuille (+ 14 %), renforcée par une base de comparaison favorable. La croissance du *Travel Retail* s'accélère par rapport à l'exercice 2016/17 (+ 8 %), portée par les Marques Stratégiques Internationales, en particulier Martell ;

- l'Europe affiche une croissance modeste, en hausse de + 2 %, avec un bon dynamisme en Europe de l'Est (+ 10 %) et une stabilité en Europe de l'Ouest. En Europe de l'Est, la Russie poursuit sur sa lancée, affichant une croissance à deux chiffres, et la Pologne enregistre une bonne performance sur l'ensemble de son portefeuille. En Europe de l'Ouest, le Royaume-Uni et l'Allemagne affichent une bonne performance, le *Travel Retail* renoue avec la croissance mais la France et l'Espagne connaissent des difficultés, en retrait respectivement de - 4 % et - 5 %.

... et de marques :

- accélération des Marques Stratégiques Internationales : + 7 % contre + 4 % en 2016/17 ;
- 11 des 13 Marques Stratégiques Internationales en croissance et six d'entre elles en amélioration par rapport à l'exercice 2016/17 ;
- très bonne performance de Martell (+ 14 %) et de Jameson (+ 14 %) ;
- amélioration de la tendance du portefeuille Scotch (+ 3 % vs stabilité en 2016/17) et retour à la croissance de Chivas (+ 5 %) ;
- Absolut en hausse de + 2 % (mais ventes en repli sur le territoire américain) grâce au succès rencontré en dehors des États-Unis (+ 6 %) ;
- amélioration significative des whiskies indiens Seagram's (+ 13 % vs + 3 % en 2016/17) ;
- forte contribution de l'innovation à la croissance du chiffre d'affaires du Groupe.

4.2.3 Contribution après investissements publi-promotionnels

La marge brute (après coûts logistiques) s'élève à 5 604 millions d'euros, en augmentation de + 6 % ⁽¹⁾ (+ 15 pb), en raison des éléments suivants :

- amélioration de l'effet prix ;
- mesures d'efficacité opérationnelle, qui ont permis de limiter l'impact des augmentations de coûts (augmentation du coût de l'agave et GST en Inde) ;
- forte croissance de Martell et Jameson mais impact *mix* négatif de la croissance des whiskies indiens Seagram's et du repli de Ricard.

Les investissements publi-promotionnels sont en hausse de + 7 % ⁽¹⁾ et s'élèvent à 1 720 millions d'euros, pour préparer la croissance future, avec une quasi stabilité du ratio à environ 19 % du chiffre d'affaires :

- soutien pour les projets d'innovation clés ;
- internationalisation de Martell ;
- support de la nouvelle plateforme Chivas en Chine ;
- réinvestissement des économies liées à l'excellence opérationnelle.

4.2.4 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est en hausse de + 6,3 % ⁽¹⁾, soit 155 millions d'euros, et s'établit à 2 358 millions d'euros. Les frais de structure augmentent de 5 % ⁽¹⁾, (+ 4 % ⁽¹⁾ hors Autres produits et charges) grâce à une discipline rigoureuse permettant de maintenir la hausse en deçà de celle du chiffre d'affaires et à la mise en place d'investissements ciblés sur les marchés émergents et de relais de croissance destinés à alimenter la croissance future. L'effet devises (- 8 %, soit (180) millions d'euros) est essentiellement lié à l'affaiblissement du dollar américain mais également à la dépréciation du renminbi chinois et de la roupie indienne. L'effet périmètre reste limité (- 0 %, soit (11) millions d'euros). Du fait de cet impact de change, le résultat opérationnel courant est en retrait de 2 % en facial.

4.2.5 Résultat financier

Les frais financiers courants ont atteint (301) millions d'euros, à comparer aux (376) millions d'euros de l'exercice précédent. Le coût moyen de la dette est de 3,5 % pour l'exercice, par rapport à 3,8 % pour l'exercice 2016/17. Pour l'exercice 2018/19, le coût moyen de la dette devrait s'établir à 3,9 %.

Au 30 juin 2018, la structure de la dette est la suivante :

- la dette obligataire représente 89 % de la dette brute ;
- la dette à taux fixe représente 79 % du total ;
- la maturité de la dette brute au 30 juin 2018 est de six ans et sept mois ;
- le Groupe dispose de 0,8 milliard d'euros en trésorerie et de 2,5 milliards d'euros non tirés du crédit syndiqué au 30 juin 2018 ;
- la structuration en devises de la dette (dollar américain : 53 %) procure une couverture naturelle, la dette par devise étant en adéquation avec le *cash flow* par devise.

4.2.6 Résultat net courant part du Groupe

L'impôt sur le résultat opérationnel courant représente (520) millions d'euros, soit un taux proche de 25 %, en ligne avec l'exercice 2016/17. La part des participations minoritaires s'élève à (26) millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe augmente de + 2 % pour atteindre 1 511 millions d'euros. Le bénéfice net courant dilué par action est de 5,69 euros, en hausse de + 2 %.

4.2.7 Résultat net part du Groupe

Les autres produits et charges opérationnels non courants atteignent (62) millions d'euros. Les éléments financiers non courants représentent une charge nette de (1) million d'euros. L'impôt non courant est un produit net de 129 millions d'euros.

Ainsi, le résultat net part du Groupe atteint 1 577 millions d'euros, en hausse de + 13 % par rapport à l'exercice 2016/17.

(1) Croissance interne, définie en page 137.

4.3 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 :

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Résultat opérationnel courant	2 394	2 358
Autres produits et charges opérationnels	(163)	(62)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	219	216
• Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	75	73
• Variation nette des provisions	(59)	(35)
• Retraitement des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres**	7	14
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(14)	(1)
• Résultat des cessions d'actifs	6	(48)
• Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	34	35
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	268	254
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS*	2 499	2 549
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(79)	(100)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(771)	(659)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(350)	(358)
FREE CASH FLOW	1 299	1 433
dont <i>free cash flow</i> courant	1 471	1 422
Cessions nettes d'immobilisations financières et d'activités, contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres**	50	(60)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
• Dividendes et acomptes versés	(511)	(551)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(36)	(23)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(547)	(575)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	802	798
Incidence des écarts de conversion	62	91
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	865	889
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(8 716)	(7 851)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(7 851)	(6 962)

* Hors placements dans les fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq.

** Dont 5 millions d'euros liés aux fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq et 9 millions d'euros liés aux impôts sur opérations de cessions de l'exercice 2016/17 et payés en 2017/18.

4.4 PERSPECTIVES

Pernod Ricard poursuivra la mise en œuvre cohérente de sa stratégie, avec une allocation des ressources rigoureuse et un soutien continu aux marques et aux marchés clés.

Pour l'exercice 2018/19, le Groupe anticipe :

- un environnement géopolitique et monétaire incertain ;
- la poursuite d'une croissance diversifiée des ventes ;
- une amélioration du *pricing* ;

- une pression croissante sur le coût des entrants ;
- un très fort premier trimestre compte tenu de la base de comparaison favorable en Inde et d'une fête de la mi-automne anticipée par rapport à l'année précédente.

L'objectif pour l'exercice 2018/19 est une croissance interne du résultat opérationnel courant comprise entre + 5 % et + 7 %.

4.5 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 aux 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.

4.5.1 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.

4.5.2 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.

4.5.3 Indicateurs « courants »

Les trois 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.

4.5.4 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.

4.5.5 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.

4.6 GESTIONS DES RISQUES

4.6.1 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 Section 2.2 « *Contrôle interne et gestion des risques* » de la Partie 2 « *Gouvernement d'entreprise et contrôle interne* » du présent document. Dans le cadre de l'organisation décentralisée du Groupe, chaque fonction et chaque filiale participent 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.

4.6.2 Risques liés à l'activité

4.6.2.1 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 et en Inde. 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 comme cela a été le cas sur le marché chinois suite à la mise en place des mesures anti-ostentatoires en 2013/14 générant une moindre croissance du chiffre d'affaires sur plusieurs exercices.

De plus, une part importante des activités du Groupe (40 % du chiffre d'affaires 2017/18) 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 à l'inflation, aux difficultés de rapatriement des bénéfices, des dividendes et des capitaux investis, à la variation et au contrôle 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.

4.6.2.2 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.

4.6.2.3 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 2018 s'élève à 17 milliards d'euros.

4.6.2.4 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 Internationales, 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 Stratégiques Internationales et à des sociétés plus petites ou à des producteurs locaux pour ses Marques Stratégiques 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.

Environnement concurrentiel

Position concurrentielle

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 2017/18, les cinq principaux fournisseurs industriels du Groupe sont Verallia, Ardagh Glass, O-I, Saver Glass (bouteilles en verre) et Guala (bouchons).

4.6.2.5 Risques liés aux innovations et aux 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...) et les nouvelles opportunités de croissance (communication numérique, Afrique sub-saharienne). Les innovations contribuent sur l'exercice 2017/18 significativement à la croissance interne du chiffre d'affaires, soit d'environ 2 points.

4.6.2.6 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, mais le Groupe est 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.

4.6.2.7 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.

4.6.2.8 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 ses 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).

4.6.2.9 Risques liés aux opérations de croissance externe

Le Groupe a réalisé dans le passé d'importantes acquisitions (cf. la sous-partie « Notre histoire, une aventure entrepreneuriale et responsable » de la Partie 1 « Extraits du Rapport Annuel Intégré »). 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.

4.6.2.10 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.

4.6.3 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 minimales 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 2018, 90 % des sites d'embouteillage étaient quadruple-certifiés QSE selon ces quatre standards, représentant 99 % de la production totale embouteillée.

4.6.3.1 Risques liés aux sites industriels et à la gestion des stocks

Dans le domaine de la prévention des risques industriels majeurs, un *Operations Risk Manager* a pour mission de coordonner les actions des filiales dans la mise en place de mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formation, procédures d'exploitation...) et de 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 et donc des recommandations d'amélioration pour chacun d'entre eux.

En complément, un programme Groupe de suivi des Systèmes de Management de la Continuité d'Activité existe. Les filiales les plus stratégiques ont identifié les différents *scenarii* susceptibles d'affecter leurs activités et ont établi des plans de continuité d'activité comprenant notamment la mise en œuvre de solutions de secours et de modes de production alternatifs.

Aujourd'hui, 19 filiales industrielles ont établi des systèmes de management de la continuité d'activité. Elles sont également auditées régulièrement par des tierces parties et font l'objet d'un suivi par la Direction des Opérations.

Risque d'incendie

L'alcool étant hautement inflammable, l'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, un incendie peut s'accompagner d'un risque d'explosion, en particulier en cas de contact de vapeurs d'alcool avec un point chaud. C'est un point d'attention particulier, qui est suivi chaque année dans le cadre du programme d'audit de nos sites industriels réalisé en partenariat avec notre assureur (cf. paragraphe précédent).

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.

Risque lié à la gestion des stocks

Le Groupe possède un stock important 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 de la Partie 1 « Extraits du Rapport Annuel Intégré »).

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

certain produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs. 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.

4.6.3.2 Risques pour les consommateurs

La consommation inappropriée d'alcool est un risque pour la santé du consommateur. Elle est à l'origine de l'engagement du Groupe en matière 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 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. Cette démarche s'accompagne par ailleurs 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. Un programme d'analyses approfondies portant sur l'ensemble des contaminants considérés comme possibles est réalisé par le Groupe. En 2017 il a porté sur toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes.

Une veille active est également réalisée sur les risques émergents susceptibles de présenter un risque pour la santé du consommateur, en particulier ceux liés aux composants présents dans les emballages, les matières premières ou encore l'eau.

4.6.3.3 Risques pour les employés

Assurer la santé et la sécurité de ses employés et de ses sous-traitants sur site est la priorité de Pernod Ricard. Aujourd'hui, plus de 90 % des accidents du travail résultent des activités industrielles et agricoles du Groupe de Pernod Ricard.

Le Groupe s'est donc engagé dans une démarche de réduction des accidents de travail en initiant fin 2017 un état des lieux complet des sites industriels ayant le potentiel d'amélioration le plus significatif. Aujourd'hui, huit sites ont été évalués par une société externe selon des attendus précis tant au niveau de la culture de la sécurité que du système de management OHSAS 18001 pour la Santé et Sécurité au Travail.

Ces évaluations ont permis de définir des plans d'amélioration afin de réduire de manière durable leurs accidents de travail et de développer une culture sécurité.

Cette démarche sera étendue à l'ensemble des filiales industrielles avec l'implémentation d'un référentiel interne basé sur 13 piliers tels que l'engagement de la Direction, la gestion des sous-traitants ou encore les investigations d'accidents.

4.6.3.4 Risques environnementaux

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 conséquentes : mise en rétention des zones de stockage et de déchargement, construction de réseaux de collecte des liquides, évacuation vers des bassins de collecte. En novembre 2016, un épandage important de vin s'est produit sur le site de Brancott en Nouvelle-Zélande en raison d'un tremblement de terre ayant endommagé des cuves (cf. paragraphe suivant).

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. Ce même site a connu un nouveau tremblement de terre en novembre 2016 qui a également engendré de nombreux dommages matériels et fait l'objet d'un dossier d'indemnisation auprès de l'assureur du Groupe. Les équipes locales grâce à la mise en place d'un système de management de la continuité d'activité ont pu limiter les pertes d'exploitation du site en assurant les vendanges et les phases de vinification 2016/17.

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 oeuvre par les sites.

Risques liés 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 « Protéger la planète » de la Partie 3 « *Sustainability & Responsibility* »).

Sur le 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 CO₂ (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'écoconception 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 « Protéger la planète » de la Partie 3 « *Sustainability & Responsibility* ». 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.

4.6.4 Risques juridiques et réglementaires

4.6.4.1 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 autoréglementation 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.

4.6.4.2 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 de 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, 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.

4.6.4.3 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 2018, au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué, s'élève à 548 millions d'euros, contre 566 millions d'euros au 30 juin 2017 (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.

4.6.5 Risques financiers

4.6.5.1 Risques liés à l'endettement du Groupe

Le ratio Dette Nette/EBITDA est de 2,6 au 30 juin 2018, en baisse de (0,4) par rapport au 30 juin 2017 (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.

4.6.5.2 Risques de marché (change et taux)

Les risques de marché sont présentés dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5.3 Risques de liquidité

Les risques de liquidité sont présentés dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5.4 Risques de contrepartie sur opérations financières

Les risques de marché sont présentés dans la Note 4.9 – *Instruments financiers* de l'annexe aux comptes consolidés.

4.6.5.5 Risques liés aux plans de retraite du Groupe

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 259 millions d'euros au 30 juin 2018. Au cours de l'exercice 2017/18, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 57 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.

4.6.6 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 maximale 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.

4.6.6.1 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, y compris les frais et pertes du Groupe du fait d'une contamination accidentelle et/ou criminelle ;
- responsabilité civile environnementale ;
- responsabilité civile des Mandataires Sociaux ;
- dommages en cours de transport (et séjour) ;
- fraude/cyber.

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 ; assurance des flottes automobiles, etc.).

Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites*
Dommages aux biens et pertes d'exploitation	• Garanties : tous risques (sauf exclusions) • Base d'indemnisation : • valeur à neuf pour les biens mobiliers et immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ; • prix de revient pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation généralement comprise entre 12 et 36 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : • limite d'indemnisation principale de 1 050 millions d'euros de dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. • Par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximal de 5 millions d'euros par an.
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.
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 présentant une menace de dommage corporel ou matériel : couverture à hauteur de 45 millions d'euros par année.
Responsabilité civile générale environnementale	• Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 35 millions d'euros.
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/cyber	• Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année, avec une sous-limite cyber à 15 millions d'euros.
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.

* Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2018. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2018/19. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

4.6.6.2 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.

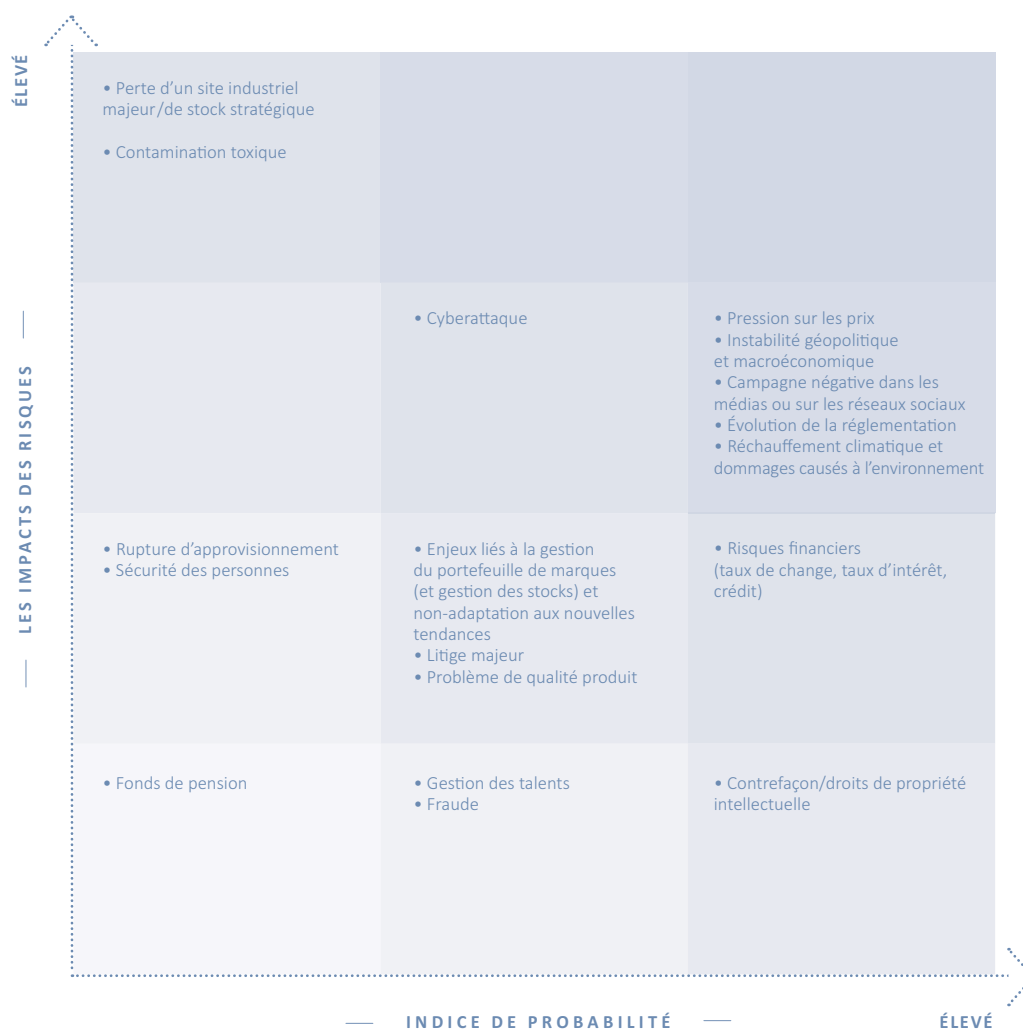
4.6.7 Risques et litiges : méthode de provisionnement

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.

4.6.8 Matrice des risques 2018

Une actualisation de la matrice des risques du Groupe a été effectuée en 2018. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté font l'objet d'un processus de cartographie impliquant toutes les filiales et fonctions du Groupe. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette matrice est un outil de pilotage de la maîtrise des risques.



4.7 CONTRATS IMPORTANTS

4.7.1 Contrats importants hors financement

4.7.1.1 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.

4.7.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2017/18 à aucune vente à réméré. Pour plus de détail sur les opérations liées aux précédentes ventes à réméré, se référer à la Note 2.1.10 - *Programme de rachat d'actions* de la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne ».

4.7.2 Contrats de financement

4.7.2.1 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, et à hauteur de 20 % le 31 octobre 2016, puis a été remboursé pour le solde restant dû, le 29 septembre 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.

4.7.2.2 Contrat de Crédit 2017 (crédit syndiqué)

Dans le cadre du refinancement du solde de la dette bancaire contractée en 2012 pour couvrir les besoins de financement court terme du Groupe, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu, le 14 juin 2017, un nouveau Contrat de Crédit renouvelable (le « Contrat de Crédit ») d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans avec une possibilité d'extension à six ou sept ans dont l'une a été activée.

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 usuels 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 nette totale consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2018, 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 2012 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.

4.7.2.3 Émissions obligataires

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.

Ces emprunts obligataires comportent 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.

	Montant <i>En milliers de dollars américains</i>	Montant <i>En milliers d'euros</i>	Place d'émission	Valeur nominale <i>En milliers de devise</i>	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	07.04.2021	Payable à terme échu le 7 avril et le 7 octobre de chaque année	Remboursement du crédit syndiqué de 2008 afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe et en une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,75 %
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,45 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.01.2042	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 5,50 %
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	15.07.2022	Payable à terme échu le 15 janvier et le 15 juillet de chaque année	Remboursement d'une partie du crédit syndiqué de 2008 libellé en dollar américain	Fixe annuel de 4,25 %
Emprunt obligataire du 20.03.2014		850 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	22.06.2020	Payable à terme échu le 20 mars de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2 %
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	27.09.2024	Payable à terme échu le 27 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2,13 %
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	28.09.2023	Payable à terme échu le 28 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,88 %
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000		Une seule contrepartie	1 000	26.01.2021	Payable chaque semestre à compter du 26 juillet 2016	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Variable
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100	18.05.2026	Payable à terme échu le 18 mai de chaque année	Remboursement de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,50 %
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et au-delà de ce montant des multiples de 1 000 dollars américains	08.06.2026	Payable à terme échu le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016	Remboursement de la dette court terme et de la dette obligataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 3,25 %

4.7.2.4 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^{er} 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 transférée au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

4.7.2.5 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.

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.

4.7.2.6 Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Premium Wine Brands Pty ⁽¹⁾, 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.

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.

(1) Renommé Pernod Ricard Winemakers Pty.

5

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

5.1	COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ANNUEL	152	5.5	TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ ANNUEL	157
5.2	ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ	153	5.6	ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS	158
5.3	BILAN CONSOLIDÉ ANNUEL	154	5.7	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	200
	Actif	154			
	Passif	155			
5.4	VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS ANNUELS	156			

5.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ ANNUEL

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Notes
Chiffre d'affaires	9 010	8 987	2
Coût des ventes	(3 407)	(3 383)	2
Marge brute après coûts logistiques	5 602	5 604	2
Frais publi-promotionnels	(1 691)	(1 720)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	3 912	3 884	2
Frais de structure	(1 517)	(1 526)	
Résultat opérationnel courant	2 394	2 358	
Autres produits et charges opérationnels	(163)	(62)	3.1
Résultat opérationnel	2 232	2 296	
Charges financières	(427)	(375)	3.2
Produits financiers	53	74	3.2
Résultat financier	(374)	(301)	
Impôt sur les bénéfices	(438)	(392)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	1	0	
RÉSULTAT NET	1 421	1 603	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	28	26	
• part du Groupe	1 393	1 577	
Résultat net part du Groupe par action de base (<i>en euros</i>)	5,27	5,97	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (<i>en euros</i>)	5,25	5,94	3.4

5.2 ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Résultat net de l'exercice	1 421	1 603
<i>Éléments non recyclables</i>		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	(63)	257
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>(65)</i>	<i>321</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>2</i>	<i>(64)</i>
<i>Éléments recyclables</i>		
Couvertures d'investissements nets	2	1
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>2</i>	<i>1</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Couvertures de flux de trésorerie ⁽¹⁾	38	18
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>56</i>	<i>26</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>(18)</i>	<i>(8)</i>
Actifs disponibles à la vente	0	0
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>	<i>1</i>	<i>0</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Différences de conversion	(390)	(178)
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	(413)	99
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	1 008	1 701
Dont :		
• part Groupe	982	1 680
• part des participations ne donnant pas le contrôle	26	21

(1) Dont (1) million d'euros recyclés dans le résultat net au titre de l'exercice 2017/18.

5.3 BILAN CONSOLIDÉ ANNUEL

Actif

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Notes
En valeurs nettes			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	11 755	11 539	4.1
Goodwill	5 397	5 319	4.1
Immobilisations corporelles	2 336	2 424	4.2
Actifs financiers non courants	650	886	4.3
Titres mis en équivalence	15	11	
Instruments dérivés non courants	26	2	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	2 377	1 556	3.3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	22 557	21 737	
Actifs courants			
Stocks et encours	5 305	5 472	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 134	1 122	4.5
Actifs d'impôt exigible	111	177	
Autres actifs courants	270	280	4.6
Instruments dérivés courants	24	17	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	677	754	4.8
TOTAL ACTIFS COURANTS	7 521	7 821	
Actifs destinés à être cédés	10	0	
TOTAL ACTIFS	30 088	29 558	

Passif

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Notes
Capitaux propres			
Capital	411	411	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	8 849	9 757	
Résultat net part du Groupe	1 393	1 577	
Capitaux propres Groupe	13 706	14 797	
Participations ne donnant pas le contrôle	180	181	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	13 886	14 978	
Passifs non courants			
Provisions non courantes	453	448	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	649	526	4.7
Passifs d'impôt différé	3 421	2 593	3.3
Emprunts obligataires part non courante	6 900	6 777	4.8
Autres passifs financiers non courants	480	463	4.8
Instruments dérivés non courants	42	31	4.10
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	11 946	10 838	
Passifs courants			
Provisions courantes	159	143	4.7
Dettes fournisseurs	1 826	1 951	
Passifs d'impôt exigible	156	225	
Autres passifs courants	935	960	4.11
Emprunts obligataires part courante	94	93	4.8
Autres passifs financiers courants	1 071	360	4.8
Instruments dérivés courants	15	11	4.10
TOTAL PASSIFS COURANTS	4 256	3 743	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	-	-	
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	30 088	29 558	

5.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS ANNUELS

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture 01.07.2016	411	3 052	10 198	(133)	(95)	177	(273)	13 337	169	13 506
Retraitement IAS 16 et IAS 41 ⁽¹⁾	-	-	(99)	-	-	-	-	(99)	-	(99)
Situation d'ouverture 01.07.2016 retraitée	411	3 052	10 100	(133)	(95)	177	(273)	13 239	169	13 407
Résultat global de la période	-	-	1 393	(65)	38	(385)	-	982	26	1 008
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	-	-	34	-	-	-	-	34	-	34
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	2	2	-	2
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	(37)	(37)	-	(37)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(507)	-	-	-	-	(507)	(16)	(523)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(5)	-	-	-	-	(5)	2	(4)
Autres mouvements	-	-	0	-	-	-	-	0	0	0
SITUATION CLÔTURE 30.06.2017	411	3 052	11 014	(198)	(56)	(208)	(309)	13 706	180	13 886

(1) Impact des amendements IAS 16 et IAS 41.

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture 01.07.2017	411	3 052	11 014	(198)	(56)	(208)	(309)	13 706	180	13 886
Résultat global de la période	-	-	1 577	257	18	(172)	-	1 680	21	1 701
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	-	-	34	-	-	-	-	34	-	34
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	-	-	-	-	8	8	-	8
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	(28)	(28)	-	(28)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(551)	-	-	-	-	(551)	(23)	(574)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	(52)	-	-	-	-	(52)	2	(50)
SITUATION CLÔTURE 30.06.2018	411	3 052	12 022	59	(38)	(380)	(329)	14 797	181	14 978

5.5 TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ ANNUEL

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018	Notes
Trésorerie provenant des opérations d'exploitation			
Résultat net part du Groupe	1 393	1 577	
Participations ne donnant pas le contrôle	28	26	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	(1)	0	
(Produits)/charges financiers	374	301	
(Produits)/charges d'impôt	438	392	
Résultat des activités abandonnées	-	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	219	216	
Variation nette des provisions	(59)	(35)	
Variation nette des pertes de valeur sur <i>goodwill</i> et immobilisations corporelles et incorporelles	75	73	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	(11)	3	
Variations de juste valeur des actifs biologiques	(3)	(4)	
Résultat des cessions d'actifs	6	(48)	
Charges liées aux plans de <i>stock-options</i>	34	35	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 493	2 535	
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(79)	(100)	5
Intérêts financiers versés	(410)	(361)	
Intérêts financiers reçus	46	73	
Impôts versés/reçus	(408)	(371)	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	1 642	1 776	
Trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(367)	(374)	5
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	17	17	
Variation du périmètre de consolidation	-	-	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(35)	(109)	
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	92	62	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	(293)	(404)	
Trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes et acomptes versés	(511)	(551)	
Autres variations des capitaux propres	-	-	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	1 608	320	5
Remboursements d'emprunts	(2 217)	(1 033)	5
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(36)	(23)	
Autres opérations avec les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(1 156)	(1 287)	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	-	
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (AVANT EFFET DEVISES)	194	85	
Incidence des écarts de conversion	(86)	(8)	
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (APRÈS EFFET DEVISES)	107	77	
TRÉSORERIE NETTE A L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	569	677	
TRÉSORERIE NETTE A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	677	754	

5.6 ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

Sommaire détaillé des notes

Note 1	Principes comptables et faits marquants	158	Note 4.8	Passifs financiers	179
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	158	Note 4.9	Instruments financiers	184
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	160	Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	187
Note 2	Information sectorielle	161	Note 4.11	Autres passifs courants	188
Note 3	Notes relatives au compte de résultat	162	Note 5	Notes sur le tableau des flux de trésorerie	189
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	162	Note 6	Informations complémentaires	189
Note 3.2	Résultat financier	163	Note 6.1	Capitaux propres	189
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	163	Note 6.2	Palements en actions	190
Note 3.4	Résultat par action	165	Note 6.3	Engagements hors bilan	193
Note 3.5	Charges par nature	165	Note 6.4	Passifs éventuels	194
Note 4	Notes relatives au bilan	166	Note 6.5	Litiges	194
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et <i>goodwill</i>	166	Note 6.6	Parties liées	195
Note 4.2	Immobilisations corporelles	168	Note 6.7	Événements post-clôture	195
Note 4.3	Actifs financiers	169	Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	196
Note 4.4	Stocks et encours	170	Note 7	Périmètre de consolidation	196
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	171	Note 7.1	Périmètre de consolidation	196
Note 4.6	Autres actifs courants	172	Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	197
Note 4.7	Provisions	172			

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^e 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 production et vente de Vins & Spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté, le 28 août 2018, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2018.

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 2018 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles qu'adoptées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2018 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2017, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1^{er} juillet 2017 (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^{er} 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^{er} juillet 2017

Les normes, amendements et interprétations applicables à Pernod Ricard à compter du 1^{er} juillet 2017 sont les suivants :

- les amendements à IAS 7 « État des flux de trésorerie » prévoyant des informations supplémentaires à fournir sur la variation des dettes financières au bilan ;
- amendement à IAS 12 « Impôt sur le résultat » sur la comptabilisation d'actifs d'impôt différé au titre de pertes latentes.

La mise en œuvre de ces amendements n'a pas d'impact significatif au niveau du Groupe hormis l'évolution de la présentation d'informations relatives aux passifs issus des activités de financement introduite par l'amendement à IAS 7. Un tableau de réconciliation entre les soldes d'ouverture et de clôture des principaux passifs financiers du Groupe, distinguant les variations résultant des flux de trésorerie des variations sans contrepartie de trésorerie, est présenté en Note 4.8 – *Passifs financiers*.

Normes, amendements et interprétations d'application postérieure au 30 juin 2018

Les normes, amendements et interprétations applicables à Pernod Ricard postérieurement au 30 juin 2018 sont les suivants :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients » ;
- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associés et coentreprises » ;
- amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions » ;
- amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- le cycle d'amélioration des IFRS 2014-2016 ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaie étrangère et contrepartie anticipée ».

Les principaux impacts attendus des normes applicables au 1^{er} juillet 2018 sont détaillés ci-dessous :

- **IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients » :**

Le Groupe appliquera la méthode rétrospective complète au titre de la transition vers la nouvelle norme.

Sur la base de nos analyses préliminaires, il n'y a pas d'impact attendu sur :

- le résultat opérationnel courant ;
- le fait générateur de reconnaissance du chiffre d'affaires.

Deux thématiques principales ont été identifiées dont les impacts anticipés sont les suivants :

- les services payés aux clients directs et indirects dans le cadre d'accords de visibilité ou d'actions promotionnelles : reclassement de frais publi-promotionnels en diminution du chiffre d'affaires ;
- les contrats d'embouteillage des produits du Groupe par des tiers en Inde : une augmentation du chiffre d'affaires et du coût des ventes suite à l'analyse des considérations agent vs principal.

Ces reclassements représentent :

- une diminution du chiffre d'affaires de l'ordre de 3 % ;
- un impact défavorable sur le taux de marge brute d'environ - 170 points de base ;
- une baisse du ratio d'investissement publi-promotionnel sur chiffre d'affaires de l'ordre de 270 points de base, ramenant ce ratio à 16 % ;
- un impact favorable sur le ratio résultat opérationnel courant sur le chiffre d'affaires d'environ 80 points de base.

- **IFRS 9 « Instruments Financiers » :**

Sur la base d'une analyse préliminaire, le Groupe n'anticipe pas d'impact significatif sur les états financiers lié à l'application de cette norme.

Le Groupe appliquera la méthode rétrospective sans présenter d'exercice comparable concernant la classification et la dépréciation des actifs financiers. La méthode prospective sera appliquée sur les dispositions relatives à la comptabilité de couverture, sans présenter d'exercice comparable.

Par ailleurs, les effets de l'application des normes suivantes sont en cours d'analyse :

- IFRS 16 « Contrats de location » sera applicable dans les comptes consolidés de Pernod Ricard pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2019. Le recensement des contrats contenant une location au sens d'IFRS 16 est en cours et les premières

estimations financières sont attendues pour le courant du prochain exercice.

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 évaluées 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, 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 2018 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^{er} 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^{er} 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 autres charges opérationnelles 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 en autres éléments du résultat global. 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. Acquisitions

Le 1^{er} août 2017, Pernod Ricard a annoncé la réalisation de la prise de participation majoritaire dans le mescal Del Maguey Single Village au travers de la division New Brand Ventures de sa filiale Pernod Ricard USA. La consolidation selon la méthode en intégration globale est effective à partir de cette date.

2. Cessions

Le 2 octobre 2017, Pernod Ricard et Chivas Brothers Limited ont annoncé la réalisation de la vente de la distillerie Glenallachie à Billy Walker, Graham Stevenson et Trisha Savage, formant le consortium The GlenAllachie.

Ces cessions s'inscrivent dans la stratégie de Pernod Ricard de simplifier son portefeuille pour soutenir sa croissance et de se concentrer sur ses marques de spiritueux et de vins prioritaires.

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 d'opérations commerciales et promotionnelles ainsi que 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 des opérations commerciales et promotionnelles

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, les dépréciations d'actifs corporels et incorporels 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 et production 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 30.06.2017
En millions d'euros

Éléments du compte de résultat

	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Produits sectoriels	3 889	5 228	4 203	13 320
<i>Dont produits intersegments</i>	<i>1 228</i>	<i>1 661</i>	<i>1 422</i>	<i>4 310</i>
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 661	3 568	2 781	9 010
Marge brute après coûts logistiques	1 790	2 102	1 710	5 602
Contribution après frais publi-promotionnels	1 239	1 484	1 188	3 912
Résultat opérationnel courant	790	1 000	604	2 394
Autres informations				
Investissements courants	101	51	215	367
Charges d'amortissements et de dépréciation	33	50	214	297

Au 30.06.2018
En millions d'euros

	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 730	5 427	4 325	13 482
<i>Dont produits intersegments</i>	1 183	1 779	1 533	4 496
Chiffre d'affaires hors Groupe	2 546	3 648	2 792	8 987
Marge brute après coûts logistiques	1 690	2 164	1 749	5 604
Contribution après frais publi-promotionnels	1 157	1 502	1 224	3 884
Résultat opérationnel courant	735	996	626	2 358
Autres informations				
Investissements courants	59	48	283	390
Charges d'amortissements et de dépréciation	29	47	206	282

Ventilation du chiffre d'affaires

En millions d'euros	Chiffre d'affaires au 30.06.2017	Chiffre d'affaires au 30.06.2018	Variation (en millions d'euros)	Variation (en %)
Marques Stratégiques Internationales	5 555	5 623	68	1 %
Marques Stratégiques Locales	1 717	1 717	0	0 %
Vins stratégiques	496	480	- 16	- 3 %
Autres produits	1 241	1 166	- 75	- 6 %
TOTAL	9 010	8 987	- 23	0 %

Note 3 Notes relatives au compte de résultat**Note 3.1 Autres produits et charges opérationnels**

Les autres produits et charges opérationnels comprennent les pertes de valeurs d'actifs corporels et incorporels, 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 compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(74)	(73)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	(13)	29
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(57)	(38)
Litiges et risques	(34)	(1)
Autres produits et charges opérationnels non courants	15	22
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	(163)	(62)

Au 30 juin 2018, les autres produits et charges opérationnels se composent de :

- dépréciation d'actifs corporels et incorporels résultant notamment des tests de perte de valeur de marques pour 73 millions d'euros, dont 30 millions d'euros sur la marque Wyborowa et 30 millions d'euros sur la marque Brancott Estate ;
- plus ou moins-values de cessions d'actifs liées en particulier aux cessions de la distillerie et de la marque Glenallachie et des vins espagnols Siglo, Aura et Navarra ;
- charges de restructuration notamment liées à différents projets de réorganisation ;
- charges liées à des litiges et risques, notamment fiscaux, ayant une nature non courante ;
- autres produits et charges opérationnels non courants.

Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Charges de la dette financière nette	(403)	(357)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	46	73
Coût de la dette financière nette	(357)	(284)
Commissions de structuration et de placement	(3)	(2)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(15)	(14)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(1)	0
Résultat financier courant	(376)	(301)
Résultat de change	7	1
Autres éléments financiers non courants	(5)	(1)
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	(374)	(301)

Au 30 juin 2018, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 244 millions d'euros, aux couvertures de taux et de change pour 8 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 12 millions d'euros, au crédit syndiqué pour 4 millions d'euros, et à d'autres frais pour 16 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 3,5 % sur l'exercice 2017-2018 contre 3,8 % sur l'exercice 2016-2017. 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	30.06.2017	30.06.2018
Impôt exigible	(400)	(382)
Impôt différé	(37)	(10)
TOTAL	(438)	(392)

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Résultat opérationnel	2 232	2 296
Résultat financier	(374)	(301)
Base d'imposition	1 858	1 994
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France ⁽¹⁾	(640)	(687)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	211	276
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	29	1
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	37	86
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	(8)	2
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	2	0
Impôts sur distributions	(54)	24
Autres impacts	(15)	(94)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	(438)	(392)
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	24 %	20 %

(1) Au taux normatif de 34,43 %.

La réforme fiscale aux États-Unis dite « Tax Cuts and Jobs Acts » du 22 décembre 2017 a généré une revalorisation des actifs et passifs d'impôts suite à la baisse du taux d'impôt fédéral américain de 35 % à 21 %. L'impact net s'élève à un profit d'impôt de 55 millions d'euros.

En octobre 2017, le Conseil constitutionnel français a invalidé le dispositif de la taxe sur les dividendes instituée depuis 2012, qui prévoyait que les sociétés paient une taxe d'un montant égal à 3 % des dividendes versés. Le montant total du remboursement obtenu représente un produit de 71 millions d'euros.

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>	30.06.2017	30.06.2018
Marges en stocks	91	87
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	96	22
Provisions pour retraites	140	90
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	1 314	870
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	736	487
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	2 377	1 556
Amortissements dérogatoires	107	116
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 750	1 936
Autres	565	541
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	3 421	2 593

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de, respectivement, 1 165 et 1 431 millions d'euros au 30 juin 2018 et au 30 juin 2017. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2018 et au 30 juin 2017 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Exercice 2016-2017

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables <i>En millions d'euros</i>	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2017	1	0
2018	1	1
2019	1	0
2020	1	1
2021 et suivantes	1 046	21
Sans date de péremption	265	94
TOTAL	1 314	117

Exercice 2017-2018

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables <i>En millions d'euros</i>	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2018	1	1
2019	0	0
2020	1	0
2021	2	0
2022 et suivantes	682	190
Sans date de péremption	184	103
TOTAL	870	296

Par prudence, l'actif d'impôt relatif à une perte de change aux États-Unis pour 168 millions d'euros n'a pas été reconnu au bilan et au compte de résultat.

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

	30.06.2017	30.06.2018
Numérateur (en millions d'euros)		
Résultat net part du Groupe	1 393	1 577
Dénominateur (en nombre d'actions)		
Nombre moyen d'actions en circulation	264 232 623	264 113 889
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	845 727	1 062 410
Effet dilutif des <i>stock-options</i> et options de souscription	399 380	366 703
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	265 477 729	265 543 003
Résultat par action (en euros)		
Résultat net part du Groupe par action de base	5,27	5,97
Résultat net part du Groupe par action après dilution	5,25	5,94

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	30.06.2017	30.06.2018
Charges d'amortissement et de dépréciation sur immobilisations corporelles et incorporelles	(292)	(288)
Salaires et charges sociales	(1 257)	(1 260)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(50)	(47)
Charges liées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions et aux droits à l'appréciation d'actions	(33)	(33)
Total charges de personnel	(1 340)	(1 340)

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						30.06.2017
	30.06.2016	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	5 624	8	-	(5)	(91)	0	5 535
Marques	13 247	13	-	(61)	(262)	0	12 937
Autres immobilisations incorporelles	356	32	-	(8)	(6)	7	382
VALEURS BRUTES	19 227	53	-	(75)	(359)	7	18 854
<i>Goodwill</i>	(137)	-	-	-	(1)	0	(138)
Marques	(1 272)	-	(73)	21	30	0	(1 294)
Autres immobilisations incorporelles	(246)	-	(33)	7	4	(2)	(270)
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 655)	-	(105)	28	33	(2)	(1 702)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	17 572	53	(105)	(47)	(325)	5	17 152

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2018
	30.06.2017	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	5 535	17	-	(1)	(94)	0	5 456
Marques	12 937	33	-	(3)	(209)	0	12 757
Autres immobilisations incorporelles	382	33	-	(1)	(10)	2	407
VALEURS BRUTES	18 854	82	-	(5)	(314)	3	18 620
<i>Goodwill</i>	(138)	-	-	-	1	0	(137)
Marques	(1 294)	-	(71) ⁽¹⁾	1	31	0	(1 334)
Autres immobilisations incorporelles	(270)	-	(29)	1	7	0	(291)
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 702)	-	(101)	2	39	0	(1 762)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	17 152	82	(101)	(3)	(274)	2	16 858

(1) Cf. Note 3.1 – Autres produits et charges opérationnels.

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 30.06.2018	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2018	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2017	Taux d'actualisation 2018	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	1 802	3 856	5,81 %	5,87 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		2 626	5 897	6,34 %	6,87 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		891	1 670	7,61 %	7,71 %	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 2018 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	(39)	(113)	(243)	(81)
Amérique	(30)	(306)	(654)	(188)
Asie/Reste du Monde	(17)	(62)	(101)	(39)
TOTAL	(87)	(481)	(998)	(309)

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 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
Pieds de vigne	25 à 33 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.

Conformément aux amendements des normes IAS 41 et IAS 16, les pieds de vigne sont, depuis le 1^{er} juillet 2016, valorisés au coût d'acquisition et amortis sur leur durée d'utilité. Les produits agricoles (récoltes) restent comptabilisés selon IAS 41 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.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2017
	30.06.2016	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Terrains	342	6	-	(5)	0	3	346
Constructions	1 168	42	-	(9)	(24)	29	1 206
Installations techniques	1 847	55	-	(46)	(33)	60	1 882
Autres immobilisations corporelles ⁽¹⁾	772	67	-	(29)	(19)	(78)	713
Immobilisations en cours	125	152	-	(1)	(3)	(127)	146
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	26	16	-	0	0	(3)	38
VALEURS BRUTES	4 279	338	-	(91)	(79)	(116)	4 331
Terrains	(34)	-	(2)	0	0	2	(34)
Constructions	(488)	-	(38)	7	9	3	(507)
Installations techniques	(1 084)	-	(107)	43	21	11	(1 116)
Autres immobilisations corporelles	(287)	-	(39)	27	9	(48)	(338)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-	-
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 893)	-	(187)	78	38	(32)	(1 995)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	2 386	338	(187)	(13)	(41)	(148)	2 336

(1) Y compris actifs biologiques.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2018
	30.06.2017	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Terrains	346	6	-	(1)	(8)	(1)	341
Constructions	1 206	25	-	(17)	(23)	56	1 247
Installations techniques	1 882	52	-	(57)	(52)	57	1 883
Autres immobilisations corporelles	713	62	-	(18)	(13)	20	763
Immobilisations en cours	146	191	-	0	(5)	(99)	233
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	38	10	-	-	0	(44)	5
VALEURS BRUTES	4 331	346	-	(93)	(102)	(10)	4 473
Terrains	(34)	-	(3)	1	2	0	(34)
Constructions	(507)	-	(41)	14	10	2	(522)
Installations techniques	(1 116)	(1)	(101)	53	29	0	(1 136)
Autres immobilisations corporelles	(338)	0	(43)	17	7	1	(357)
Immobilisations en cours	-	-	0	-	0	-	0
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	(1 995)	(1)	(188)	84	47	3	(2 049)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	2 336	345	(188)	(8)	(55)	(7)	2 424

Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers disponibles à la vente correspondent à des participations du Groupe dans des sociétés non consolidées et à 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, créances et dépôts sont évalués au coût amorti.

	30.06.2017		30.06.2018	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
<i>En millions d'euros</i>				
Actifs financiers nets				
Actifs financiers disponibles à la vente	-	17	-	13
Autres actifs financiers	-	522	-	763
Prêts et créances nets				
Prêts, créances et dépôts	-	111	-	108
Total actifs financiers non courants nets	-	650	-	886
Instruments dérivés	24	26	17	2
ACTIFS FINANCIERS	24	676	17	888

Le tableau ci-dessous présente les actifs financiers, hors instruments dérivés :

	Mouvements de l'exercice						30.06.2017
	30.06.2016	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>En millions d'euros</i>							
Autres actifs financiers	632	21	-	0	(36)	(90)	528
Actifs financiers disponibles à la vente	21	3	-	(2)	0	1	23
Cautions et dépôts	76	2	-	(2)	(4)	40	112
Prêts et créances sur participation	0	-	-	-	0	-	0
VALEURS BRUTES	730	26	-	(4)	(40)	(49)	663
Provisions autres actifs financiers	(3)	-	(4)	-	0	0	(6)
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(6)	-	-	-	0	0	(6)
Provisions cautions et dépôts	0	-	0	-	0	0	(1)
Provisions prêts et créances sur participation	0	-	-	-	0	-	0
PROVISIONS	(9)	-	(4)	-	0	0	(13)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	721	26	(4)	(4)	(40)	(49)	650

Mouvements de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2017	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2018
Autres actifs financiers	528	34	-	(1)	(4)	208	765
Actifs financiers disponibles à la vente	23	0	-	(1)	0	(2)	19
Cautions et dépôts	112	10	-	(6)	(6)	47	157
Prêts et créances sur participation	0	1	-	-	0	-	1
VALEURS BRUTES	663	46	-	(8)	(10)	253	943
Provisions autres actifs financiers	(6)	-	0	-	0	4	(2)
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(6)	-	-	-	0	-	(6)
Provisions cautions et dépôts	(1)	-	3	-	(1)	(50)	(49)
Provisions prêts et créances sur participation	0	-	-	-	0	-	0
PROVISIONS	(13)	-	3	-	(1)	(46)	(57)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	650	46	3	(8)	(11)	207	886

Les autres actifs financiers au 30 juin 2018 incluent 754 millions d'euros de plan en surplus lié aux engagements sociaux par rapport à 521 millions d'euros à fin juin 2017 (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 & Spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

Mouvements de l'exercice

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2016	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2017
Matières premières	132	(4)	-	(3)	(1)	125
Encours de biens	4 454	142	-	(103)	7	4 500
Stocks de marchandises	476	(15)	-	(10)	0	451
Produits finis	286	(4)	-	(3)	(4)	275
VALEURS BRUTES	5 349	119	-	(118)	1	5 351
Matières premières	(10)	-	(1)	0	1	(10)
Encours de biens	(17)	-	5	0	0	(13)
Stocks de marchandises	(16)	-	3	1	0	(13)
Produits finis	(11)	-	0	0	0	(10)
DÉPRÉCIATIONS	(55)	-	7	1	1	(46)
STOCKS NETS	5 294	119	7	(117)	2	5 305

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2018
	30.06.2017	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	125	16	-	(5)	0	136
Encours de biens	4 500	162	-	(50)	1	4 614
Stocks de marchandises	451	30	-	(16)	2	467
Produits finis	275	38	-	(13)	0	300
VALEURS BRUTES	5 351	245	-	(83)	3	5 517
Matières premières	(10)	-	1	0	0	(9)
Encours de biens	(13)	-	2	0	(1)	(11)
Stocks de marchandises	(13)	-	0	0	0	(13)
Produits finis	(10)	-	(3)	1	0	(13)
DÉPRÉCIATIONS	(46)	-	0	2	(1)	(45)
STOCKS NETS	5 305	245	0	(82)	3	5 472

Au 30 juin 2018, 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 2017 et au 30 juin 2018 par échéance dans les tableaux ci-dessous :

En millions d'euros	Valeur nette comptable	Non déprécié et non échu	Non déprécié et échu selon les échéances suivantes				
			< 30 jours	De 31 à 90 jours	De 91 à 180 jours	De 181 à 360 jours	> 360 jours
En valeur nette							
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2017	1 134	902	132	57	19	9	16
<i>Dont dépréciation</i>	65						
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2018	1 122	884	137	53	27	5	16
<i>Dont dépréciation</i>	60						

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2016-2017	2017-2018
Au 1^{er} juillet	72	65
Dotations de l'exercice	9	13
Reprises de l'exercice	(6)	(8)
Utilisations de l'exercice	(10)	(7)
Écart de change	(1)	(3)
Au 30 juin	65	60

Au 30 juin 2018, 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 2016-2017 et 2017-2018, le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 557 millions d'euros au 30 juin 2017 et de 610 millions d'euros au 30 juin 2018. 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 affacturage et titrisation	10	-	10	-	10	10

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Avances et acomptes versés	25	27
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	146	153
Charges constatées d'avance	72	77
Autres créances	27	23
TOTAL	270	280

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	30.06.2017	30.06.2018
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	649	526
Autres provisions pour risques et charges non courantes	453	448
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	46	43
Autres provisions pour risques et charges courantes	113	100
TOTAL	1 261	1 117

2. Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraites)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2018
	30.06.2017	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de change	Entrée de périmètre	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	46	31	(31)	(2)	0	-	(1)	43
Autres provisions courantes	113	21	(18)	(13)	1	-	(3)	100
Autres provisions non courantes	453	81	(14)	(44)	1	-	(30)	448
TOTAL DES PROVISIONS	612	132	(63)	(59)	2	-	(34)	591

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 2018, 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 548 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) et d'hypothèses sur le personnel (principalement : augmentation moyenne des salaires, taux de rotation du personnel, espérance de vie). Les hypothèses retenues en 2016-2017 et 2017-2018 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. En fonction de la nature et des textes qui régissent les régimes dans certaines zones, si les actifs de couverture excèdent les engagements comptabilisés, les éventuels actifs générés peuvent être limités à 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 2018, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 4 981 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 2017 et le 30 juin 2018 :

	30.06.2017			30.06.2018		
	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>						
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	(66)	179	113	(37)	165	128
Charges sur l'exercice	(7)	12	5	41	9	50
(Gains) et pertes actuariels ⁽¹⁾	76	(11)	65	(312)	(12)	(324)
Cotisations de l'employeur	(51)	-	(51)	(57)	-	(57)
Prestations payées directement par l'employeur	(14)	(11)	(26)	(9)	(10)	(19)
Variation de périmètre	-	-	-	0	0	0
Écarts de change	25	(3)	21	(1)	(5)	(6)
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	(37)	165	128	(375)	148	(227)
Montant reconnu à l'actif ⁽²⁾	(521)	-	(521)	(754)	-	(754)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	484	165	649	379	148	526

(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 :

	30.06.2017			30.06.2018		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
<i>Charge de l'exercice</i>						
<i>En millions d'euros</i>						
Avantages accumulés durant l'exercice	46	4	50	44	3	47
Intérêt sur la provision	(4)	6	2	(2)	5	3
• dont intérêts sur l'engagement	-	-	-	137	5	143
• dont intérêts sur l'actif	-	-	-	(140)	-	(140)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	-	-	-	-	-	-
Frais/taxes/primes	10	-	10	9	-	9
Impact des modifications de régimes/réduction de droits futurs ⁽¹⁾	(59)	1	(58)	(6)	(1)	(8)
Impact des liquidations d'engagements	(1)	-	(1)	(3)	-	(3)
Gains/Pertes actuariels	-	1	1	-	1	1
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
CHARGE NETTE/(PRODUIT) COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	(7)	12	5	41	9	50

(1) Cf. Note 6.2 – Paiements en actions.

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan <i>En millions d'euros</i>	30.06.2017			30.06.2018		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	5 615	179	5 794	5 480	165	5 645
Avantages accumulés durant l'exercice	46	4	50	44	3	47
Coût financier (effet de l'actualisation)	151	6	157	137	5	143
Cotisations des employés	2	1	3	2	1	3
Prestations versées	(273)	(12)	(285)	(302)	(10)	(312)
Frais administratifs/primes/taxes	0	-	0	(1)	-	(1)
Modifications de régimes/réduction de droits futurs	(59)	1	(58)	(6)	(1)	(8)
Liquidations d'engagements	(1)	-	(1)	(3)	-	(3)
(Gains)/pertes actuariels	288	(10)	277	(202)	(10)	(212)
Écarts de conversion	(290)	(3)	(294)	(58)	(5)	(62)
Variations de périmètre	-	-	-	0	0	0
VALEUR ACTUARIELLE DES AVANTAGES ACCUMULÉS EN FIN D'EXERCICE	5 480	165	5 645	5 092	148	5 240
Variation de la juste valeur des actifs de régime						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	5 681	-	5 681	5 517	-	5 517
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	155	-	155	140	-	140
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	212	-	212	122	-	122
Cotisations des employés	2	-	2	2	-	2
Cotisations de l'employeur	51	-	51	57	-	57
Prestations versées	(258)	-	(258)	(293)	-	(293)
Frais administratifs/primes/taxes	(11)	-	(11)	(9)	-	(9)
Modifications de régimes/réduction de droits futurs	-	-	-	-	-	-
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	(315)	-	(315)	(56)	-	(56)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME EN FIN D'EXERCICE	5 517	-	5 517	5 478	-	5 478
Valeur actuelle des avantages financés	5 366	-	5 366	4 981	-	4 981
Juste valeur des actifs de régime	5 517	-	5 517	5 478	-	5 478
Déficit/(surplus) des avantages financés	(151)	-	(151)	(497)	-	(497)
Valeur actuelle des avantages non financés	113	165	279	111	148	259
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	-	-	-	11	-	11
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	(37)	165	128	(375)	148	(227)

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS
ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste valeur des actifs de régime		Limitation des actifs de couverture		Provision au passif		Montant reconnu à l'actif	
	En millions d'euros	En %	En millions d'euros	En %	En millions d'euros	En %	En millions d'euros	En %	En millions d'euros	En %
Au 30.06.2018										
Royaume-Uni	4 122	79 %	4 771	87 %	0	0 %	88	17 %	(737)	98 %
États-Unis	356	7 %	212	4 %	0	0 %	144	27 %	0	0 %
Canada	268	5 %	255	5 %	(11)	0 %	39	7 %	(15)	2 %
Irlande	239	5 %	167	3 %	0	0 %	72	14 %	0	0 %
France	139	3 %	15	0 %	0	0 %	123	23 %	0	0 %
Autres pays	116	2 %	58	1 %	0	0 %	60	11 %	(1)	0 %
TOTAL	5 240	100 %	5 478	100 %	(11)	0 %	526	100 %	(754)	100 %

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

	30.06.2017		30.06.2018	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Composition des actifs de régime				
Actions	18 %	Non applicable	18 %	Non applicable
Obligations	36 %	Non applicable	35 %	Non applicable
Autres placements monétaires	0 %	Non applicable	0 %	Non applicable
Actifs immobiliers	7 %	Non applicable	6 %	Non applicable
Autres	39 %	Non applicable	40 %	Non applicable
TOTAL	100 %	NON APPLICABLE	100 %	NON APPLICABLE

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2018-2019 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 52 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
<i>En millions d'euros</i>		
2019	259	8
2020	266	8
2021	272	8
2022	285	8
2023	286	8
2024-2028	1 571	41

Au 30 juin 2017 et 30 juin 2018, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

	30.06.2017		30.06.2018	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Hypothèses actuarielles des engagements				
Taux d'actualisation	2,62 %	3,50 %	2,78 %	3,40 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,34 %	Non applicable	3,29 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,81 %	3,39 %	2,60 %	3,16 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	6,65 %	Non applicable	6,22 %
• Taux ultime	Non applicable	4,75 %	Non applicable	4,61 %

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS
ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

	30.06.2017		30.06.2018	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice				
Taux d'actualisation	2,84 %	3,58 %	2,62 %	3,50 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,11 %	Non applicable	3,34 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,69 %	3,33 %	2,81 %	3,39 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	7,05 %	Non applicable	6,65 %
• Taux ultime	Non applicable	4,73 %	Non applicable	4,75 %

Hypothèses actuarielles au 30.06.2018

(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	2,72 %	4,16 %	3,56 %	1,69 %	3,59 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,44 %	Non applicable	non applicable	1,39 %	1,75 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,02 %	3,50 %	3,00 %	2,47 %	4,01 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	5,50 %	7,15 %	5,37 %	3,50 %	Non applicable
• Taux ultime	5,50 %	4,50 %	4,50 %	3,48 %	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) : 1 % ;
- taux long terme (plus de 10 ans) : de 1,5 % à 1,90 %.

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 juin 2018	5 092	148	5 240
Engagements au 30 juin 2018 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	5 521	157	5 678
Engagements au 30 juin 2018 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	4 712	139	4 851

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

	Effet de la variation		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi			
<i>En millions d'euros</i>			
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30 juin 2018	113	10	(8)
Sur la charge de l'exercice 2017-2018	6	0	(1)

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2018	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	2	0
Pourcentage par rapport aux engagements	0,0 %	- 0,3 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	(202)	(9)
Pourcentage par rapport aux engagements	- 4,0 %	- 6,3 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	(2)	(1)
Pourcentage par rapport aux engagements	0,0 %	- 0,4 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	(122)	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	- 2,2 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	11	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,2 %	0,0 %
Duration moyenne	15,86	12,45

Note 4.8 Passifs financiers

Les normes IAS 32 et IAS 39 portant sur les instruments financiers ont été appliquées à compter du 1^{er} juillet 2004. La norme IFRS 7 est appliquée à compter du 1^{er} juillet 2007. Son amendement approuvé par l'Union européenne le 22 novembre 2011 est appliqué à compter du 1^{er} 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 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	30.06.2017			30.06.2018		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	94	6 900	6 993	93	6 777	6 869
Crédit syndiqué	-	319	319	-	-	-
Titres négociables à court terme	630	-	630	280	-	280
Autres emprunts et dettes financières	441	161	601	80	463	542
Autres passifs financiers	1 071	480	1 551	360	463	822
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	1 165	7 379	8 545	452	7 239	7 691
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(6)	(17)	(22)	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	7	7	-	25	25
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	(6)	(9)	(15)	-	25	25
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	(2)	-	(2)	(1)	-	(1)
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'actifs nets	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets	(2)	-	(2)	(1)	-	(1)
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES	1 158	7 370	8 528	452	7 265	7 716
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(677)	-	(677)	(754)	-	(754)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	481	7 370	7 851	(303)	7 265	6 962

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations *cash* et non *cash* est décrite ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2017	Variations des flux de trésorerie		Variations des flux sans impact sur la trésorerie			Autres	30.06.2018
		Flux totaux de trésorerie	Périmètre	Effet de change	Variation de la juste valeur			
Emprunts obligataires	6 993	6	-	(91)	(38)	-	-	6 870
Crédit syndiqué	319	(318)	-	0	-	-	-	0
Billets de trésorerie	630	(350)	-	-	-	-	-	280
Autres emprunts et dettes financières	601	(50)	-	(12)	-	-	-	540
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	8 545	(713)	-	(103)	(38)	-	-	7 691
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(22)	-	-	-	22	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	7	-	-	-	18	-	-	25
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	(15)	-	-	-	41	-	-	25
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	(2)	-	-	-	1	-	-	(1)
Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets	(2)	-	-	-	1	-	-	(1)
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES	8 528	(713)	-	(103)	4	-	-	7 716
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(677)	(69)	-	(8)	-	-	-	(754)
ENDETTEMENT FINANCIER NET	7 851	(782)	-	(112)	4	-	-	6 962

2. Répartition de l'endettement par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change au 30 juin 2017 et au 30 juin 2018

Au 30.06.2017 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	3 758	165	3 923	(139)	3 784	46 %	48 %
USD	4 720	(28)	4 693	(33)	4 660	55 %	59 %
GBP	5	(1)	5	(27)	(22)		
SEK	9	(86)	(78)	(6)	(84)	(1) %	(1) %
Autres devises	52	(67)	(15)	(472)	(487)	0 %	(6) %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	8 545	(17)	8 528	(677)	7 851	100 %	100 %

Au 30.06.2018 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	3 521	281	3 802	(221)	3 580	49 %	51 %
USD	4 174	(98)	4 076	(8)	4 068	53 %	58 %
GBP	(25)	(92)	(117)	(1)	(118)	(2) %	(2) %
SEK	(9)	-	(9)	0	(9)	(0) %	(0) %
Autres devises	31	(67)	(36)	(523)	(559)	0 %	(8) %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	7 691	25	7 716	(754)	6 962	100 %	100 %

3. Répartition de l'endettement par devise et par type de couvertures de taux au 30 juin 2017 et au 30 juin 2018

Au 30.06.2017 <i>En millions d'euros</i>	Dettes après couverture par devise	Dettes fixes ⁽¹⁾	Dettes variables encadrées	Dettes variables	% (dette fixe + variable encadrée)/dettes après couverture	Disponibilités	% (dette fixe + variable encadrée)/dette nette
EUR	3 923	2 649	-	1 274	68 %	(139)	70 %
USD	4 693	3 169	-	1 523	68 %	(33)	68 %
GBP	5	-	-	5	N.S.	(27)	N.S.
SEK	(78)	-	-	(78)	N.S.	(6)	N.S.
Autres devises	(15)	-	-	(15)	N.S.	(472)	N.S.
TOTAL	8 528	5 819	-	2 709	68 %	(677)	74 %

(1) Couvertures comptables et autres dérivés.

N.S. : non significatif.

Au 30.06.2018 <i>En millions d'euros</i>	Dettes après couverture par devise	Dettes fixes ⁽¹⁾	Dettes variables encadrées	Dettes variables	% (dette fixe + variable encadrée)/dettes après couverture	Disponibilités	% (dette fixe + variable encadrée)/dette nette
EUR	3 802	2 655	-	1 147	70 %	(221)	74 %
USD	4 076	3 406	-	670	84 %	(8)	84 %
GBP	(117)	-	-	(117)	N.S.	(1)	N.S.
SEK	(9)	-	-	(9)	N.S.	0	N.S.
Autres devises	(36)	22	-	(58)	N.S.	(523)	N.S.
TOTAL	7 716	6 084	-	1 633	79 %	(754)	87 %

(1) Couvertures comptables et autres dérivés.

N.S. : non significatif.

4. Répartition de la dette taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux au 30 juin 2017 et 30 juin 2018

En millions d'euros	30.06.2017				30.06.2018			
	Dette avant couverture		Dette après couverture		Dette avant couverture		Dette après couverture	
Dette fixe	6 827	80 %	5 819	68 %	6 770	88 %	6 084	79 %
Dette variable encadrée	-	-	-	-	-	-	-	-
Dette variable	1 701	20 %	2 709	32 %	946	12 %	1 633	21 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	8 528	100 %	8 528	100 %	7 716	100 %	7 716	100 %

Au 30 juin 2018 avant toute couverture, 88 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 12 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 21 %.

5. Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2017 et 30 juin 2018

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 2017 et au 30 juin 2018.

Au 30.06.2017 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux							
		contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	-	(8 501)	(769)	(304)	(15)	(923)	(1 067)	(1 648)	(3 775)
Intérêts	-	(2 186)	(127)	(129)	(256)	(255)	(238)	(182)	(999)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	(8 545)	(10 687)	(896)	(433)	(270)	(1 178)	(1 305)	(1 830)	(4 774)
Cross currency swaps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(57)	(57)	(19)	(7)	(13)	(13)	(8)	1	3
INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	(57)	(57)	(19)	(7)	(13)	(13)	(8)	1	3
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(8 602)	(10 744)	(915)	(441)	(284)	(1 192)	(1 313)	(1 830)	(4 771)

Au 30.06.2018 En millions d'euros	Valeur au bilan	Flux							
		contractuels	< 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	> 5 ans
Nominal	-	(7 679)	(323)	(38)	(891)	(1 071)	(1 587)	(727)	(3 042)
Intérêts	-	(1 886)	(123)	(126)	(249)	(232)	(176)	(104)	(876)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	(7 691)	(9 565)	(447)	(164)	(1 140)	(1 303)	(1 763)	(830)	(3 918)
Cross currency swaps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(43)	(33)	(15)	(2)	(7)	(5)	(1)	(1)	(2)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	(43)	(33)	(15)	(2)	(7)	(5)	(1)	(1)	(2)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(7 734)	(9 598)	(461)	(166)	(1 147)	(1 308)	(1 764)	(831)	(3 921)

6. Crédit syndiqué

Au 30 juin 2018, le crédit syndiqué multidevises de 2 500 millions d'euros ne fait pas l'objet de tirages.

7. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2018 <i>en millions d'euros</i>
850 MEUR	2,00 %	20.03.2014	22.06.2020	848
1 000 MUSD	5,75 %	07.04.2011	07.04.2021	865
	Marge + Libor			
201 MUSD	6 mois	26.01.2016	26.01.2021	175
1 500 MUSD	4,45 %	25.10.2011	15.01.2022	1 320
800 MUSD	4,25 %	12.01.2012	15.07.2022	685
500 MEUR	1,88 %	28.09.2015	28.09.2023	491
650 MEUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	657
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	598
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	496
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	734
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES				6 869

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^{er} 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 *cash pooling* multidevises mis en place au sein du Groupe.

	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 IFRS 7
Au 30.06.2017 <i>En millions d'euros</i>						
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	775	(98)	677	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 649	(98)	1 551	-	-	-

	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 IFRS 7
Au 30.06.2018 <i>En millions d'euros</i>						
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 026	(272)	754	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	1 094	(272)	822	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers**1. Juste valeur des instruments financiers**

		Ventilation par classification comptable				30.06.2017	
<i>En millions d'euros</i>	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
Actif							
Actifs financiers disponibles à la vente	Niveau 3	-	17	-	-	17	17
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	111	-	111	111
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 134	-	1 134	1 134
Autres actifs courants		-	-	270	-	270	270
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	50	-	-	-	50	50
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	677	-	-	-	677	677
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	6 993	6 993	7 462
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	1 513	1 513	1 513
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	38	38	38
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	57	-	-	-	57	57

		Ventilation par classification comptable				30.06.2018	
<i>En millions d'euros</i>	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
Actif							
Actifs financiers disponibles à la vente	Niveau 3	-	13	-	-	13	13
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	108	-	108	108
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 122	-	1 122	1 122
Autres actifs courants		-	-	280	-	280	280
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	19	-	-	-	19	19
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	754	-	-	-	754	754
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	6 869	6 869	7 175
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	791	791	791
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	31	31	31
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	43	-	-	-	43	43

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 2018, 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, prévisionnelles 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 2018, la trésorerie du Groupe s'élève à 754 millions d'euros (comparée à 677 millions d'euros au 30 juin 2017) auxquels s'ajoute un montant de 2 760 millions d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelable à moyen terme confirmées et utilisées à hauteur de 260 millions d'euros. Le financement du Groupe est assuré par un endettement à long terme (emprunts bancaires et obligataires), des financements court terme (titres négociables à court terme et 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 452 millions d'euros au 30 juin 2018 (comparé à 1 158 millions d'euros au 30 juin 2017).

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/A2 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 2018, 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 (impossibilité de placement auprès du Groupe) et, dans certains cas, retarde les possibilités de paiement de dividendes (nécessité d'une autorisation administrative notamment à Cuba). Au 30 juin 2018, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 126 millions d'euros dont 116 millions d'euros s'agissant de 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 2018, la dette du groupe Pernod Ricard est composée de dettes à taux variables (essentiellement des titres négociables à court terme 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 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 30.06.2018

En millions d'euros

	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	221	-	-	221
Total passifs à taux variable	(528)	(337)	0	(866)
POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE	(307)	(337)	0	(644)
Instruments financiers dérivés	(281)	-	-	(281)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	(588)	(337)	0	(925)

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE ET DES COUVERTURES À TAUX VARIABLE USD (VALEUR NOTIONNELLE EN MILLIONS D'EUROS)

Au 30.06.2018

En millions d'euros

	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	8	-	-	8
Total passifs à taux variable	80	(162)	-	(81)
POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE	88	(162)	-	(73)
Instruments financiers dérivés	123	(523)	(188)	(589)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	211	(685)	(188)	(662)

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur le compte de résultat)

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) conduirait à une augmentation ou une diminution de 12 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 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) générerait, sur les capitaux propres, un gain ou une perte de l'ordre de 2 millions d'euros liés 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 2018, 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 30.06.2017 <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
Couverture de juste valeur						22	7
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	307	351	701	1 358	22	7
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		-	-	-	-	2	-
Couverture de risque de change	<i>NDF & FX options</i>	79	-	-	79	2	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture économique d'actifs nets		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET						24	7
Couverture de flux de trésorerie						2	18
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	351	-	351	-	15
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change</i>	178	-	-	178	1	2
Couverture de risque de matières premières	<i>Forward</i>	20	3	-	23	1	0
Hors comptabilité de couverture		-	-	-	-	24	33
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	1 345	-	-	1 345	14	13
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	1 052	-	1 052	9	20
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						50	57
TOTAL NON COURANT						26	42
TOTAL COURANT						24	15

Type de couverture au 30.06.2018 <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
Couverture de juste valeur						-	26
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	858	172	1 029	-	26
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		-	-	-	-	1	-
Couverture de risque de change	<i>NDF & FX options</i>	65	-	-	65	1	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture économique d'actifs nets		-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross currency swaps</i>	-	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET						1	26
Couverture de flux de trésorerie						3	4
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	172	-	172	-	1
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change</i>	65	-	-	65	0	3
Couverture de risque de matières premières	<i>Forward</i>	16	7	-	23	3	0
Hors comptabilité de couverture		-	-	-	-	15	13
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	1 748	-	-	1 748	15	8
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	1 201	-	1 201	-	5
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						19	43
TOTAL NON COURANT						2	31
TOTAL COURANT						17	11

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>	30.06.2017	30.06.2018
Dettes fiscales et sociales	611	613
Autres dettes d'exploitation	324	347
Autres créiteurs	0	0
TOTAL	935	960

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 100 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- augmentation des stocks : + 245 millions d'euros ;
- augmentation des créances d'exploitation : + 28 millions d'euros ;
- augmentation des dettes d'exploitation et autres : (137) millions d'euros ;
- autres mouvements : (36) 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 projets d'agrandissement de sites industriels afin d'augmenter la capacité de distillation et maturation, d'investissements dans des maisons de marque (destinées à accueillir des visiteurs) ou bien de renouvellement d'équipements dans les filiales de production.

3. Souscription/remboursement d'emprunts

Le Groupe n'a ni procédé à la souscription, ni au remboursement d'emprunts obligataires au cours de l'exercice 2017-2018.

Par ailleurs, le Groupe a procédé à des remboursements nets des tirages du crédit syndiqué pour 319 millions d'euros et a diminué l'encours des titres négociables à court terme pour 350 millions d'euros.

Note 6 Informations complémentaires

Note 6.1 Capitaux propres

1. Capital social

Le capital social du Groupe n'a pas évolué entre le 1^{er} juillet 2017 et le 30 juin 2018 :

	Nombre de titres	Montant <i>En millions d'euros</i>
Capital social au 30 juin 2017	265 421 592	411
Capital social au 30 juin 2018	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 2018, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 1 195 168 titres Pernod Ricard pour une valeur de 111 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 18 avril 2018 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,01 euro par action au titre de l'exercice 2017-2018, soit un montant total de 267 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 6 juillet 2018 et a été comptabilisé en autres dettes d'exploitation au bilan du 30 juin 2018.

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^{er} juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 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 « Paiement fondé sur des actions » aux transactions dont le paiement et le règlement sont fondés sur des actions.

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.

Cette juste valeur 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.

Au cours de l'exercice 2017-2018, trois plans d'attribution ont été mis en place le 9 novembre 2017 :

- un plan de *stock-options* incluant une condition de performance basée sur le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus (trois ans) et une condition de présence à quatre 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 (quatre ans) ;
- 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 (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus (trois ans) ainsi qu'une condition de présence à l'acquisition (quatre ans).

Description des plans de rémunération basée sur actions

Le Groupe accorde aux cadres à haut niveau de responsabilité, aux cadres clés du Groupe et aux Managers à potentiel des plans de *stock-options* et d'actions de performance. Tous les plans sont dénoués en actions (*equity-settled*).

	Nature des options	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Point de départ de l'exercice des options	Date d'expiration	Prix de souscription ou d'achat en euro	Options en circulation au 30 juin 2018	Charge de <i>stock-options</i> pour l'exercice 2017-2018 <i>En milliers d'euros</i>
Plan du 24.06.2010	Achat	Sans condition	705	25.06.2014	24.06.2018	64,00 €	0	0
Plan du 24.06.2010	Achat	Avec conditions	133	25.06.2014	24.06.2018	64,00 €	0	0
Plan du 15.09.2010	Achat	Avec conditions	1	16.09.2014	15.09.2018	64,00 €	0	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Sans condition	713	16.06.2015	15.06.2019	68,54 €	154 546	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Avec conditions	144	16.06.2015	15.06.2019	68,54 €	81 375	0
Plan du 06.11.2013	Achat	Avec conditions	168	07.11.2017	06.11.2021	88,11 €	0	481
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec conditions	161	07.11.2019	06.11.2023	102,80 €	276 525	1 142
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec conditions	16	18.11.2020	17.11.2024	105,81 €	150 008	569
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec conditions	15	10.11.2021	09.11.2025	126,53 €	124 050	374

(1) Total Shareholder Return.

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS
ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Nombre de bénéficiaires	Acquisition des actions à partir de		Disposition des actions à partir de		Actions en circulation au 30 juin 2018	Charge d'actions pour l'exercice 2017-2018 <i>En milliers d'euros</i>
				07.11.2016 (FRA)	07.11.2017 (RDM)	07.11.2018 (FRA)	07.11.2017 (RDM)		
Plan du 06.11.2013	Gratuites	Avec conditions	1 089					0	935
Plan du 06.11.2014	Gratuites	Avec conditions	1 007		07.11.2018		07.11.2018	360 148	6 507
Plan du 06.11.2015	Gratuites	Avec conditions	1 006		07.11.2019		07.11.2019	359 493	7 769
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Avec conditions	997		18.11.2020		18.11.2020	429 576	8 994
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Sans condition	6	33 % 18.11.2017 33 % 18.11.2018 33 % 18.11.2019		33 % 18.11.2019 33 % 18.11.2020 33 % 18.11.2021		49 704	0 ⁽¹⁾
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	1 000		10.11.2021		10.11.2021	366 449	6 094

FRA : résidents fiscaux de France ; RDM : non-résidents fiscaux de France.

(1) Pour ce plan, le Groupe a pris la décision de reconnaître exceptionnellement l'intégralité de la charge sur l'année 2016-2017.

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'élève à 235 921 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est d'un an.

Le Groupe a constaté une charge de 2,6 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des quatre plans de *stock-options* en cours d'acquisition au 30 juin 2018, ainsi qu'une charge de 30,3 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles
En millions d'euros

	30.06.2017	30.06.2018
<i>Stock-options</i> – en contrepartie des capitaux propres	3	3
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	30	30
CHARGES ANNUELLES TOTALES	33	33

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période du 01.07.2017 au 30.06.2018) est décrite ci-dessous :

	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2017	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2018
Plan du 24.06.2010	Achat	Sans condition	148 599	0	0	148 599	0	0
Plan du 24.06.2010	Achat	Avec conditions	143 342	0	0	143 342	0	0
Plan du 15.09.2010	Achat	Avec conditions	67 500	0	0	67 500	0	0
Plan du 15.06.2011	Achat	Sans condition	215 266	0	0	60 720	0	154 546
Plan du 15.06.2011	Achat	Avec conditions	231 663	0	0	150 288	0	81 375
Plan du 06.11.2013	Achat	Avec conditions	0	0	0	0	0	0
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec conditions	277 975	0	1 450	0	0	276 525
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec conditions	150 008	0	0	0	0	150 008
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec conditions	0	124 050	0	0	0	124 050

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2017	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2018
Plan du 06.11.2013	Gratuites	Avec conditions	233 299	0	223 567	9 732	0	0
Plan du 06.11.2014	Gratuites	Avec conditions	399 243	0	39 095	0	0	360 148
Plan du 06.11.2015	Gratuites	Avec conditions	388 103	0	28 610	0	0	359 493
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Avec conditions	456 066	0	26 490	0	0	429 576
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Sans condition	74 553	0	0	24 849	0	49 704
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	N/A	371 511	5 062	0	0	366 449

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2017-2018 s'élève à 65,68 euros.

Les hypothèses utilisées pour le calcul des justes valeurs des options et actions attribuées sur l'exercice avec le modèle binomial ou Monte Carlo ainsi que les termes d'attribution des options/des actions sont détaillés ci-dessous :

	Nature des options/ actions	Présence de condition de performance	Cours de l'action à l'origine En euros ⁽¹⁾	Prix d'exercice En euros	Volatilité attendue	Taux de dividende attendu	Taux d'intérêt sans risque	Juste valeur IFRS 2
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec conditions	128,35	126,53	19 %	1,86 %	0,65 %	18,89
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	128,35	N/A	18 %	1,86 %	0,00 %	71,99
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	128,35	N/A	N/A	1,86 %	N/A	119,15

N/A : non applicable.

(1) Cours de Bourse en date d'attribution.

Les justes valeurs sont figées à la mise en place de chaque plan, et elles ne varient pas selon les années. Aussi présentons-nous ici uniquement les valeurs relatives aux plans attribués au cours de l'exercice 2017-2018 (les informations relatives aux plans antérieurs sont disponibles dans les précédents documents de référence).

Depuis 2012, l'hypothèse de volatilité attendue des plans est basée sur 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 reflétant via une hypothèse le comportement de bénéficiaires quant aux exercices anticipés (avant la maturité). En 2017, un nouveau profil d'exercice des options a été défini afin de remplacer celui établi en 2010. Il est considéré que 30 %, 40 % et 30 % des options seraient exercées dès que le cours de l'action atteindrait respectivement 120 %, 150 % et 180 % du prix d'exercice. Cette hypothèse se fonde sur une analyse récente des comportements observés sur les plans attribués avant 2017.

Les options attribuées le 9 novembre 2017 sont toutes conditionnées au positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs : les *stock-options* seront préacquises le 9 novembre 2020 sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 7^e 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 9 novembre 2021.

Deux plans d'actions de performance ont été attribués le 9 novembre 2017. 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 2018, au 30 juin 2019 et au 30 juin 2020 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 9 novembre 2017, cumulative à la condition interne décrite ci-dessus : positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) comparée à la performance globale d'un Panel de 12 pairs sur la période du 9 novembre 2017 au 9 novembre 2020 inclus (trois ans). Les actions de performance, dont le nombre sera déterminé par application de la condition interne, seront acquises sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 7^e position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de performance atteint). L'acquisition sera définitive à compter du 10 novembre 2021 si la condition de présence est validée au 9 novembre 2021.

(1) Total Shareholder Return.

Note 6.3 Engagements hors bilan

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30 juin 2017	2 254	824	1 238	192
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	13	4	3	6
Garanties financières données	10	3	0	6
Autres	3	1	2	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	2 240	820	1 235	186
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 577	537	996	44
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	245	159	13	73
Contrats de locations simples	368	90	211	67
Autres	50	33	16	1

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30 juin 2017	2 246	31	2 187	28
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 206	24	2 181	1
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 181	-	2 181	-
Garanties financières reçues	25	24	0	1
Autres	0	0	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	40	7	6	28
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	36	6	5	26
Autres	4	1	1	2

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30 juin 2018	2 463	888	1 260	314
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	18	6	5	6
Garanties financières données	18	6	5	6
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	2 445	882	1 255	308
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 631	586	998	46
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	253	172	12	69
Contrats de locations simples	522	94	236	192
Autres	39	29	9	1

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30 juin 2018	2 574	40	2 506	28
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	4	1	3	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 536	35	2 500	1
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 500	-	2 500	-
Garanties financières reçues	36	35	0	1
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	33	3	3	27
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	31	3	2	26
Autres	3	1	1	1

1. Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement au montant nominal non tiré au 30 juin 2018 du crédit syndiqué (cf. Note 4.8 – *Passifs financiers*).

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 1 533 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

Note 6.4 Passifs éventuels

Pernod Ricard a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2006-2007 à 2013-2014, concernant spécifiquement, pour un montant de 6 833 millions de roupies indiennes (soit 86 millions d'euros, incluant les intérêts), la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque ont été progressivement réduits au cours des dernières années. Pernod Ricard India, avec le soutien 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 2018 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 548 millions d'euros, contre 566 millions d'euros au 30 juin 2017 (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 12 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 160 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 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 » aux États-Unis. 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 en cours 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. À la suite de 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.

Litiges fiscaux

Les sociétés du Groupe font régulièrement l'objet de contrôles par les autorités fiscales des pays dans lesquels 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 engagée 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 de Delhi suite à la première notification de redressement reçue en 2011. Une seconde notification reçue en 2013, confirmée le 14 août 2017, a été suspendue par la Cour Suprême. La Société poursuit activement ses discussions avec les autorités et juridictions.

Par ailleurs, Pernod Ricard India a reçu plusieurs notifications de redressement relatives aux années 2006-2007 à 2013-2014 concernant la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – *Passifs éventuels*) avec des montants de redressement moins élevés au titre des dernières années contrôlées.

À noter, 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.

Litiges commerciaux

Colombie

Le 14 novembre 2017, une plainte auprès de l'Autorité de la compétence colombienne (Superintendencia De Industria Y Comercio) a été déposée conjointement par le département de Cundinamarca (Colombie) et la société Empresa de Licores de Cundinamarca (société de distillation détenue à 100 % par le département) contre Pernod Ricard SA, Pernod Ricard Colombia SA et l'un de ses concurrents. Les sociétés mises en cause auraient violé le Colombian Unfair Competition Act, notamment ses articles 7 et 18, en ayant illégalement importé des spiritueux en Colombie. L'importation présumée aurait permis aux accusés d'obtenir un avantage compétitif déloyal sur les producteurs locaux. Les plaignants demandent des dommages et intérêts correspondant à la perte de profits et impôts sur la période 2013-2017. Pernod Ricard conteste vivement cette plainte et se défendra activement contre ces allégations. Il est à noter que cette nouvelle plainte reprend les éléments du procès qui avait été fait en 2004 devant les tribunaux new-yorkais par Cundinamarca, la république de Colombie et d'autres départements de Colombie ; procès auquel les plaignants avaient renoncé en 2012.

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 2018.

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 :

En millions d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Conseil d'Administration ⁽¹⁾	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	12	14
• Avantages postérieurs à l'emploi	3	4
• Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	12	5
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	28	24

(1) Jetons de présence.

(2) Le coût des paiements fondés sur des actions correspond à la charge constatée en compte en résultat sur la période au titre des stock-options et des actions de performance accordées aux membres du Comité Exécutif Groupe. Concernant l'exercice clos au 30 juin 2017, le montant prend en compte l'attribution exceptionnelle d'actions gratuites dont le Groupe a reconnu la charge en totalité sur l'année 2016-2017 (cf. page 169 du document de référence 2016-2017).

Par ailleurs, le Dirigeant Mandataire Social est éligible aux indemnités de rupture de mandat suivantes (faisant l'objet d'une convention réglementée, approuvée par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016) :

- clause de non-concurrence d'une durée d'un an, assortie d'une indemnité correspondant à 12 mois de rémunération ;
- clause de départ contraint soumise à conditions de performance, assortie d'une indemnité maximale correspondant à 12 mois de rémunération.

Ces engagements n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

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 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois ⁽¹⁾

En millions d'euros	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)		
	2016-2017	2017-2018	%	2016-2017	2017-2018	%	2016-2017	2017-2018	%	2016-2017	2017-2018	%
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ⁽³⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,5	0,6	15 %	0,5	0,6	12 %	0	0	0 %	1,1	1,2	13 %
Filiales intégrées globalement	2,0	2,4	66 %	3,2	3,1	64 %	0,7	0,2	100 %	5,9	5,7	66 %
SOUS-TOTAL	2,5	2,9		3,7	3,7		0,7	0,2		6,9	6,9	
Services autres que la certification des comptes ⁽⁴⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0	0,1	2 %	0,2	0,5	9 %	0,1	0	0 %	0,2	0,5	6 %
Filiales intégrées globalement	0,3	0,6	16 %	0,5	0,7	14 %	0,6	0	0 %	1,3	1,3	15 %
dont Juridique, fiscal, social	0,3	0,4	11 %	0,2	0,1	3 %	0,4	0	0 %	0,9	0,5	6 %
SOUS-TOTAL	0,3	0,7		0,6	1,1		0,6	0		1,6	1,8	
TOTAL	2,8	3,6	100 %	4,4	4,8	100 %	1,3	0,2	100 %	8,5	8,7	100 %

(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, auxquels celui-ci a recours dans le cadre de la certification des comptes.

(4) Cette rubrique reprend les diligences et prestations rendues à l'émetteur ou à ses filiales par les Commissaires aux Comptes ou les membres de leurs réseaux. Elles peuvent être requises par les dispositions légales ou fournies à la demande du Groupe ou de ses filiales, et s'inscrivent dans le respect des dispositions d'indépendance.

Les cabinets Deloitte & Associés et KPMG SA sont Commissaires aux Comptes titulaires du groupe Pernod Ricard depuis respectivement l'Assemblée Générale du 13 mai 2003 et l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016.

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 2018 sont présentées dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice*.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2017	% d'intérêt 30.06.2018	Méthode de consolidation ⁽³⁾
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	60	60	I.G.
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	I.G.
Pernod Ricard Andorra, S.L.U.	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 Holding 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 ⁽¹⁾	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	100	I.G.
Del Maguey Inc.	États-Unis	0	62,36	I.G.
Pernod Ricard Americas I.P. Management LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard Assets USA LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard Marketing USA LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Pernod Ricard USA Finance Inc.	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.
PRUSA Acquisitions LLC	États-Unis	100	100	I.G.
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	80	80	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.
G.H. Mumm & Cie S.V.C.S.	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.

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2017	% d'intérêt 30.06.2018	Méthode de consolidation ⁽³⁾
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	I.G.
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	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.
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100	I.G.
Pernod SAS	France	100	100	I.G.
Ricard SAS	France	100	100	I.G.
Société des Produits d'Armagnac SAS	France	100	100	I.G.
Société Lillet Frères	France	100	100	I.G.
Spirits Partners SAS	France	100	100	I.G.
Théodore Legras	France	100	100	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 Unlimited Company	Irlande	100	100	I.G.
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	I.G.
Samuelson International DAC	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 C.V.	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 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.
AD 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.
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers Ltd ⁽²⁾	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100	I.G.

COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS
ANNEXE AUX COMPTES CONSOLIDÉS ANNUELS

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2017	% d'intérêt 30.06.2018	Méthode de consolidation ⁽³⁾
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100	I.G.
Chivas Investments Limited ⁽²⁾	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	0	I.G.
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	0	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.
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	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.

(1) 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.

(2) 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.

(3) « I.G. » pour consolidée en intégration globale.

5.7 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 30 juin 2018

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Pernod Ricard relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, 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, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'Audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} juillet 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit

Évaluation des marques

(notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2018, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 11 423 millions d'euros, soit 39% du total actif.

Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de ces marques, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire compte tenu d'une durée de vie indéfinie et/ou du test ponctuel en cas d'indice de perte de valeur, s'avère inférieure à leur valeur nette comptable. La détermination des valeurs recouvrables repose le plus souvent sur des calculs de flux de trésorerie futurs actualisés et/ou sur des valeurs de marché et implique des jugements importants de la direction notamment sur des éléments tels que les taux de croissance des prix et des volumes, l'échéancier des futures charges d'exploitation, ainsi que les taux d'actualisation et de croissance sur le long terme.

Dans certains pays, les conditions commerciales difficiles ont eu des incidences sur la performance et les perspectives futures de certaines marques, qui ont conduit la société à comptabiliser une charge de dépréciation avant impôts de 71 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 juin 2018, tel qu'indiqué dans la note 4.1 des comptes consolidés.

Par ailleurs, des analyses de sensibilité des valeurs recouvrables des marques par rapport aux hypothèses retenues ont été réalisées par la direction et sont présentées en note 4.1. Si ces modifications d'hypothèses survenaient, elles pourraient donner lieu à d'éventuelles nouvelles dépréciations.

Compte tenu du poids des marques au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques comme un point clé de notre audit portant un risque d'anomalies significatives.

Risques fiscaux

(notes 1.1.4, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le groupe est présent dans un grand nombre de juridictions fiscales différentes. Ses positions donnent régulièrement lieu à des questions de la part des autorités fiscales des pays dans lesquels les sociétés du groupe opèrent, sur des sujets liés à leurs activités courantes.

Les contrôles fiscaux peuvent ainsi donner lieu à des redressements fiscaux et à des litiges avec ces autorités fiscales. 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. Au 30 juin 2018, une partie du montant des provisions pour risques au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels le groupe est impliqué concerne les risques et litiges fiscaux.

Plus particulièrement, la filiale indienne est impliquée dans des litiges avec les douanes et l'administration fiscale, concernant entre autres la valeur déclarée du concentré de boisson alcoolique (CAB) importé en Inde et la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Sur ce dernier point, comme indiqué dans la note 6.4 « Passifs éventuels », la direction conteste ce redressement et n'a pas constitué de provision à ce titre.

Compte tenu de l'exposition du groupe aux problématiques fiscales, en partie spécifiques à son secteur d'activité, et du degré de jugement élevé de la direction dans l'estimation des risques et des montants comptabilisés, nous avons considéré les risques fiscaux comme un point clé de notre audit et la sous-évaluation des provisions correspondantes comme une source possible d'anomalie significative dans les comptes.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs recouvrables des marques ;
- tester le fonctionnement des contrôles du groupe sur le processus de détermination de la valeur recouvrable des marques ;
- conforter, pour les marques présentant une valeur recouvrable proche de leur valeur comptable (« marques sensibles »), les résultats du modèle d'évaluation retenu par la direction en les comparant à ceux issus de modèles développés par nos soins ;
- corroborer, notamment par entretiens avec la direction, le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme), plus particulièrement pour les « marques sensibles » ;
- prendre connaissance des perspectives commerciales des marques au moyen d'entretiens avec la direction et comparer les estimations comptables des projections de flux de trésorerie des périodes précédentes avec les réalisations effectives correspondantes pour en évaluer la fiabilité ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les positions fiscales incertaines et, le cas échéant, provisionner les risques fiscaux.

En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la direction dans le cadre de l'évaluation de la probabilité des impôts à payer et du montant des expositions potentielles et, par conséquent, du caractère raisonnable des estimations retenues en matière de provisions pour risques fiscaux. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours des autorités fiscales locales.

En vue d'apprécier si les passifs relatifs aux impôts ont été comptabilisés de façon appropriée, nous avons avec l'aide, en tant que de besoin, de nos experts en fiscalité :

- mené des entretiens auprès de la direction fiscale du groupe et des directions régionales et locales afin d'apprécier l'état actuel des investigations menées et des redressements notifiés par les autorités fiscales et suivre les développements des litiges en cours ;
- consulté les décisions et correspondances récentes des sociétés du groupe avec les autorités fiscales locales, et pris connaissance de la correspondance entre les sociétés concernées et leurs avocats lorsque cela était nécessaire ;
- analysé les réponses des avocats à nos demandes d'information ;
- procédé à une revue critique des estimations et positions retenues par la direction ;
- apprécié si les derniers développements ont été pris en compte dans l'estimation des provisions constatées au bilan.

Nous avons aussi apprécié les informations présentées dans les notes 1.1.4, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Points clés de notre audit

Recouvrabilité des impôts différés actifs relatifs aux déficits reportables

(notes 1.1.4 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2018, la charge d'impôts différés comptabilisée en résultat s'élève à 10 millions d'euros, et les actifs d'impôts différés figurent au bilan pour 1 556 millions d'euros (incluant 870 millions d'euros relatifs aux déficits reportables) ainsi que des passifs d'impôts différés pour 2 593 millions d'euros.

Les actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables ne sont comptabilisés que s'il est probable que le groupe disposera dans le futur de bénéfices imposables suffisants pour utiliser ces déficits reportables.

La capacité du groupe à recouvrer ses actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables est appréciée par la direction à la clôture de chaque exercice en tenant compte des prévisions de résultats fiscaux futurs. Ces projections s'appuient sur des hypothèses relevant du jugement de la direction.

Nous avons considéré la recouvrabilité des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits reportables comme un point clé de notre audit en raison de l'importance des jugements de la direction pour la comptabilisation de ces actifs et du caractère significatif de leurs montants.

Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi

(notes 1.1.4 et 4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés)

Le groupe participe à plusieurs régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies, essentiellement des régimes de retraite. Les principaux régimes, localisés en France, aux États-Unis, au Canada, en Irlande, au Royaume-Uni et aux Pays-Bas, représentent la quasi-totalité de la valeur actuarielle des avantages accumulés, s'élevant à 5 240 millions d'euros au 30 juin 2018. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la juste valeur s'élève à 5 478 millions d'euros, l'actif net au 30 juin 2018 s'établit à 227 millions d'euros. Les actifs de couverture les plus importants concernent le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada, et l'Irlande.

L'évaluation des passifs et actifs des régimes de retraite ainsi que de la charge actuarielle de l'exercice, requiert du jugement pour déterminer les hypothèses appropriées à retenir telles que les taux d'actualisation et d'inflation, les futures augmentations de salaires, le taux de rotation du personnel, les tables de mortalité... Des variations de certaines de ces hypothèses peuvent avoir une incidence significative sur la détermination du passif net comptabilisé ainsi que sur le résultat du groupe. Dans ce contexte, la direction fait appel à des actuaires externes pour l'aider à déterminer ces hypothèses.

Du fait des montants que représentent ces engagements et les actifs dédiés à leur couverture, mais aussi de l'importance des jugements de la direction et de la technicité requise pour leur évaluation, nous avons considéré ce type d'engagements comme un point clé de notre audit.

Réponses apportées lors de notre audit

Notre approche d'audit a consisté, en faisant le cas échéant appel à nos experts fiscaux dans les pays concernés, à apprécier la probabilité que la société puisse utiliser dans le futur ses déficits fiscaux reportables générés à ce jour, notamment au regard :

- des impôts différés passifs qui existent dans la même juridiction fiscale et qui pourront être imputés sur les déficits fiscaux reportables existants avant leur expiration ; et
- de la capacité des filiales concernées à dégager des profits taxables futurs permettant l'utilisation des pertes fiscales reportables existantes.

Nous avons également apprécié le caractère raisonnable des principales données et hypothèses (croissance du résultat, pérennité des opérations) sur lesquelles se fondent les prévisions de résultat fiscal sous-tendant la comptabilisation et la recouvrabilité des impôts différés actifs relatifs aux déficits fiscaux reportables.

Nous avons également vérifié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.1.4 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Nous avons pris connaissance du processus d'évaluation des engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi appliqué par la société.

Nous avons notamment eu recours à nos propres actuaires pour apprécier les hypothèses retenues pour l'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite, plus particulièrement ceux du Royaume-Uni, des États-Unis, du Canada, de l'Irlande et de la France, en procédant à :

- l'appréciation des taux d'actualisation et d'inflation afin d'évaluer leur cohérence avec les conditions de marché ;
- l'appréciation des hypothèses relatives aux augmentations de salaires, aux taux de rotation et de mortalité, pour évaluer leur cohérence avec les spécificités de chaque régime et, le cas échéant, avec les références nationales et sectorielles concernées ;
- l'examen des calculs préparés par les actuaires externes, notamment ceux étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation.

En ce qui concerne les actifs de couverture dédiés, nous avons également apprécié si les hypothèses retenues par la direction pour l'évaluation de ces actifs et la documentation apportée par la direction pour justifier la comptabilisation d'un actif de couverture net étaient appropriées. En particulier, s'agissant de l'actif de couverture net, nous avons analysé les règlements du régime, le dernier rapport de financement et la position juridique obtenue par la direction au regard des principes comptables applicables afin d'apprécier la capacité du groupe à récupérer les excédents d'actifs.

Nous avons par ailleurs vérifié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.1.4 et 4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérification des informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard par l'Assemblée Générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2018, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 15^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 2^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'Audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'un audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les

omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;

- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'Audit

Nous remettons un rapport au Comité d'Audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'Audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'Audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'Audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 septembre 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

6

COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA

6.1	COMPTE DE RÉSULTAT DE PERNOD RICARD SA	206	6.8	RAPPEL DES DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	227
6.2	BILAN DE PERNOD RICARD SA	207	6.9	INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES	228
6.3	TABEAU DE FINANCEMENT DE PERNOD RICARD SA	209	6.10	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	229
6.4	ANALYSE DU RÉSULTAT DE PERNOD RICARD SA	210	6.11	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS	232
6.4.1	Relations Société Mère-filiales	210			
6.4.2	Résultat et bilan au 30 juin 2018	210			
6.5	ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA	212			
6.6	AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS	225			
6.7	RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES	226			

6.1 COMPTE DE RÉSULTAT DE PERNOD RICARD SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2017 et 30 juin 2018

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2017	30.06.2018
Redevances	32 300	29 475
Autres produits	147 475	155 459
Reprises sur provisions et transferts de charges	3 165	25 692
PRODUITS D'EXPLOITATION	182 940	210 626
Achats non stockés et services extérieurs	(144 653)	(155 048)
Impôts, taxes et versements assimilés	(4 861)	(5 838)
Charges de personnel	(74 832)	(94 069)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(24 635)	(25 006)
Autres charges	(7 495)	(4 699)
CHARGES D'EXPLOITATION	(256 476)	(284 660)
Résultat d'exploitation avant opérations financières	(73 536)	(74 034)
Produits de participations	783 497	603 281
Intérêts et produits assimilés	225 554	244 413
Reprises sur provisions et transferts de charges	229 473	307 906
Différences positives de change	571 148	9 127
PRODUITS FINANCIERS	1 809 672	1 164 727
Dotations aux provisions	(375 206)	(331 718)
Intérêts et charges assimilés	(398 205)	(343 525)
Différences négatives de change	(239 498)	(7 765)
CHARGES FINANCIÈRES	(1 012 909)	(683 008)
Résultat financier	796 763	481 719
Résultat courant	723 227	407 685
Résultat exceptionnel	129 087	(21 330)
Résultat avant impôts	852 314	386 355
Impôt sur les bénéfices	114 462	179 468
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	966 776	565 823

6.2 BILAN DE PERNOD RICARD SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2017 et 30 juin 2018

Actif

En milliers d'euros	Valeur nette 30.06.2017	Valeur brute 30.06.2018	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2018	Notes
Concessions, brevets et licences	29 463	33 327	(5 279)	28 048	
Autres immobilisations incorporelles	2 607	40 941	(35 591)	5 350	
Avances et acomptes	9 486	13 356	-	13 356	
Immobilisations incorporelles	41 556	87 624	(40 870)	46 754	2
Terrains	587	485	-	485	
Constructions	286	27 299	(865)	26 434	
Installations techniques	107	621	(334)	287	
Autres immobilisations corporelles	6 240	31 549	(12 683)	18 866	
Avances et acomptes	36 554	1 078	-	1 078	
Immobilisations corporelles	43 774	61 032	(13 882)	47 150	2
Participations	12 739 248	12 868 865	(107 992)	12 760 874	3
Créances rattachées à des participations	61 945	63 618	-	63 618	3 et 4
Autres immobilisations financières	8 006	8 222	-	8 222	3 et 4
Immobilisations financières	12 809 199	12 940 705	(107 992)	12 832 713	3
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	12 894 529	13 089 362	(162 744)	12 926 618	
Avances et acomptes versés sur commandes	71	347	-	347	4
Créances clients et comptes rattachés	155 651	236 406	(4 303)	232 103	
Autres créances	1 646 735	1 608 727	(3 055)	1 605 672	
Créances	1 802 386	1 845 133	(7 358)	1 837 775	4
Valeurs mobilières de placement	117 590	110 690	-	110 690	5
Disponibilités	494 290	438 614	-	438 614	
Charges constatées d'avance	11 032	4 065	-	4 065	6
TOTAL ACTIF CIRCULANT	2 425 369	2 398 849	(7 358)	2 391 491	
Primes de remboursement des obligations	20 181	17 362	-	17 362	6
Écart de conversion – Actif	605 338	561 596	-	561 596	6
TOTAL DE L'ACTIF	15 945 418	16 067 168	(170 102)	15 897 066	

Passif

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2017	30.06.2018	Notes
Capital	411 403	411 403	7
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3 039 030	3 039 030	
Réserves légales	41 140	41 140	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Autres réserves	195 013	195 013	
Réserves	415 712	415 712	
Report à nouveau	1 891 345	2 324 713	
Résultat de l'exercice	966 776	565 823	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	(249 496)	(266 870)	
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	6 474 770	6 489 811	8
Provisions pour risques et charges	480 147	494 666	9
Emprunts obligataires	7 032 122	6 939 443	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	97 502	-	4 et 13
Emprunts et dettes financières diverses	-	327	4
Dettes financières	7 129 624	6 939 769	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	74 070	67 623	
Dettes fiscales et sociales	35 114	42 824	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	
Autres dettes	1 264 232	1 420 037	
Dettes d'exploitation	1 373 416	1 530 484	4 et 11
Produits constatés d'avance	188	144	4 et 10
TOTAL DES DETTES	8 503 228	8 470 397	
Écart de conversion – Passif	487 272	442 192	10
TOTAL DU PASSIF	15 945 418	15 897 066	

6.3 TABLEAU DE FINANCEMENT DE PERNOD RICARD SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2017 et 30 juin 2018

En milliers d'euros	30.06.2017	30.06.2018
Opérations d'exploitation		
Résultat net	966 776	565 823
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	78 865	27 131
Variation des provisions	(8 908)	15 353
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	-	241,00
Capacité d'autofinancement	1 036 732	608 548
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	(640 908)	8 756
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	395 825	617 304
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(21 315)	(16 095)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(9 683)	(43 364)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	(30 998)	(59 459)
Opérations de financement		
Émission obligataire à moyen et long terme	(121 141)	(91 547)
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	(94 086)	2 819
Autres variations en capital	-	-
Dividendes versés	(507 383)	(550 781)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	(722 610)	(639 509)
Variation de l'endettement net à court terme	(357 783)	(81 664)
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(192 009)	(549 792)
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(549 792)	(631 456)

Notice sur la présentation du tableau de financement

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.

L'endettement net se décompose comme suit :

En milliers d'euros	30.06.2018
Emprunts et dettes financières	0
Emprunts obligataires	(92 574)
Compte-courant Pernod Ricard Finance	(1 087 859)
Valeurs mobilières de placement	110 690
Disponibilités	438 287
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	(631 456)
Emprunts obligataires	(6 846 869)
Emprunts et dettes financières	17 362
Emprunt Pernod Ricard Finance	-
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME	(6 829 507)
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(7 460 963)

6.4 ANALYSE DU RÉSULTAT DE PERNOD RICARD SA

6.4.1 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.

6.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2018

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2017-2018

Les produits d'exploitation représentent un montant de 211 millions d'euros au 30 juin 2018 soit une augmentation par rapport au 30 juin 2017 de 28 millions d'euros, qui provient du montant des reprises sur provisions pour 23 millions d'euros, d'une diminution du montant des redevances de 3 millions d'euros et d'une augmentation du chiffre d'affaires pour 8 millions d'euros.

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2018 est de (285) millions d'euros contre (256) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une hausse des charges de 28 millions d'euros. Les principales variations s'expliquent par :

- une augmentation des charges de personnel de 19 millions d'euros ;
- une augmentation des achats non stockés et services extérieurs de 10 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (74) millions d'euros au 30 juin 2018, égal au résultat d'exploitation du 30 juin 2017.

Le montant du résultat financier est de 482 millions d'euros au 30 juin 2018 contre 797 millions d'euros au 30 juin 2017. Cette diminution de 315 millions d'euros s'explique principalement par :

- une baisse des dividendes reçus de 180 millions d'euros ;
- une baisse des charges financières nettes de 74 millions d'euros ;
- une diminution significative du résultat de change de 330 millions d'euros ;
- une reprise nette de provisions financières de 123 millions d'euros.

Le résultat courant présente ainsi un bénéfice de 408 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2018 représente une charge de 21 millions d'euros liée à une charge nette sur dotations et reprises sur provisions pour risque sur l'exercice 2017-2018 pour un montant de 14 millions d'euros, et à des charges et produits non courants d'un montant de 7 millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 179 millions d'euros liés aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2017-2018 de 114 millions d'euros et d'un produit de 65 millions d'euros lié aux restitutions réclamées au titre de la contribution à 3 %.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2017-2018 est bénéficiaire de 566 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2017-2018

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 12 927 millions d'euros au 30 juin 2018 contre 12 895 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 32 millions d'euros. Les principales variations observées sont les suivantes :

- l'augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles pour 9 millions d'euros ;
- l'augmentation des immobilisations financières pour 24 millions d'euros due principalement :
 - à l'augmentation de capital de Pernod Ricard Central and South America pour 41 millions d'euros,
 - à la dépréciation de Pernod Ricard Central and South America pour (20) millions d'euros,
 - aux remboursements de créances de participation pour 1 million d'euros.

Les actifs circulants s'élèvent à 2 391 millions d'euros au cours de l'exercice soit une diminution de 34 millions d'euros comparé au 30 juin 2017. Les principaux mouvements sont :

- une augmentation des créances clients et comptes rattachés pour 76 millions d'euros ;
- une diminution de 41 millions d'euros des autres créances se décomposant par :
 - une augmentation des créances sur l'État de 14 millions d'euros,
 - une diminution des créances diverses de 55 millions d'euros due à la réévaluation des créances en USD pour 29 millions d'euros, au remboursement des comptes courants fiscaux de 29 millions d'euros et une variation positive sur le montant des primes d'option sur actions de 3 millions d'euros ;
- une diminution des disponibilités pour un montant de 56 millions d'euros provenant essentiellement de la baisse du poste Instruments de trésorerie ;
- une baisse des valeurs mobilières de placement pour 7 millions d'euros.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 583 millions d'euros sont constitués des postes Écart de conversion actif, des Primes de remboursement des obligations et des Charges constatées d'avance, qui diminuent respectivement de 44 millions d'euros, de 3 millions et de 7 millions d'euros entre le 30 juin 2017 et le 30 juin 2018.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 490 millions d'euros au 30 juin 2018, contre 6 475 millions d'euros au 30 juin 2017. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 566 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2016-2017 pour 284 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 1,01 euro par action au titre de l'exercice 2017-2018, soit un montant de 267 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 6 juillet 2018.

Les provisions pour risques et charges augmentent de 15 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- une reprise nette de la provision pour indemnités de départ à la retraite pour un montant de 8 millions d'euros ;
- une stabilisation de la provision pour perte de change à 161 millions ;
- une augmentation des autres provisions pour risque de 22 millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières baissent de (190) millions d'euros notamment du fait :

- du remboursement de l'emprunt auprès de Mediobanca arrivant à échéance le 26 novembre 2017 pour (98) millions d'euros ;
- de la réévaluation des emprunts obligataires en dollar américain pour (92) millions d'euros.

La hausse des dettes d'exploitation pour 157 millions d'euros s'explique principalement par :

- l'augmentation des autres dettes pour un montant de 156 millions d'euros dont 124 millions d'euros d'augmentation du compte courant Pernod Ricard Finance, 16 millions d'euros d'augmentation des comptes courants fiscaux intragroupe créditeurs et de 17 millions d'euros de dividendes à payer ;
- la diminution des dettes fournisseurs et comptes rattachés pour un montant de 6 millions d'euros ;
- l'augmentation des dettes fiscales et sociales pour 8 millions d'euros.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 442 millions d'euros au 30 juin 2018 est principalement constitué du poste Écart de conversion passif en diminution de 45 millions d'euros par rapport au 30 juin 2017.

6.5 ANNEXE AUX COMPTES SOCIAUX DE PERNOD RICARD SA

Sommaire détaillé des notes

Note 1	Règles et méthodes comptables	212	Note 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	219
Note 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	214	Note 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	219
Note 3	Immobilisations financières	214	Note 15	Accroissements et allègements de la dette future d'impôt	220
Note 4	États des échéances des créances et des dettes	215	Note 16	Rémunérations	220
Note 5	Valeurs mobilières de placement	215	Note 17	Produits d'exploitation	220
Note 6	Comptes de régularisation actif	216	Note 18	Charges et produits financiers	220
Note 7	Composition du capital social	216	Note 19	Charges et produits exceptionnels	221
Note 8	Capitaux propres	216	Note 20	Engagements hors bilan	221
Note 9	Provisions	216	Note 21	Effectif moyen au 30 juin 2018	222
Note 10	Comptes de régularisation passif	218	Note 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2018	223
Note 11	Produits à recevoir et charges à payer	218	Note 23	Crédit d'impôt	224
Note 12	Emprunts obligataires	219			

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^e arrondissement et est cotée sur Euronext.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2018 s'élève à 15 897 millions d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 566 millions d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018.

Note 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux dispositions du Règlement ANC 2016-07 du 4 novembre 2016 et du Règlement ANC 2015-05 du 2 juillet 2015 relatifs 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 ;
- importance relative ;
- non-compensation ;
- bonne information ;
- et conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

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 et les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue de trois ans depuis l'exercice précédent, contre un an auparavant.

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 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 d'attribution d'actions de performance, 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 soit 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 50 millions d'euros au 30 juin 2018.

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 au 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.

Pernod Ricard dispose de plusieurs relations de couverture et réalise une position globale de change pour les instruments de couvertures et les éléments couverts ne rentrant pas dans une relation de couverture afin de calculer la provision pour risque 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 et corporelles

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 01.07.2017	Acquisitions	Cessions/Sorties	Au 30.06.2018
Marques	32 560	-	-	32 560
Frais de marque	726	41	-	767
Logiciels	35 424	5 517	-	40 941
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	9 486	10 201	(6 331)	13 356
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	78 196	15 759	(6 331)	87 624
Terrains	587	-	(102)	485
Constructions	504	18 864	-	19 369
Installations techniques	10 758	17 215	(139)	27 834
Autres immobilisations corporelles	6 291	5 976	-	12 267
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	36 554	6 493	(41 969)	1 078
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	54 694	48 548	(42 210)	61 032

2. Amortissements et provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2017	Dotations	Reprises	Au 30.06.2018
Marques ⁽¹⁾	(3 670)	(1 418)	-	(5 088)
Frais de marque	(153)	(39)	-	(191)
Logiciels	(32 817)	(2 774)	-	(35 591)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(36 640)	(4 231)	-	(40 870)
Terrains	-	-	-	-
Constructions	217	321	-	538
Installations techniques	6 060	1 608	(86)	7 582
Autres immobilisations corporelles	4 641	1 121	-	5 762
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS CORPORELLES	10 918	3 050	(86)	13 882

(1) Dont une dotation de 1 418 milliers d'euros qui correspond à une dépréciation.

Note 3 Immobilisations financières

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 01.07.2017	Acquisitions/ Entrées	Opération sur capital	Cessions/Sorties	Au 30.06.2018
Titres consolidés	12 816 352	-	41 168	-	12 857 521
Titres non consolidés	10 398	-	308	-	10 705
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
Participations	12 827 390	-	41 475	-	12 868 865
Créances rattachées à des participations	61 945	23 406	-	(21 733)	63 618
Prêts	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	2 889	362	-	(226)	3 025
Contrat de liquidité	5 117	80	-	-	5 197
Actions propres	-	-	-	-	-
TOTAL	12 897 341	23 847	41 475	(21 959)	12 940 705

La variation du poste Titres consolidés provient de l'augmentation de capital de Pernod Ricard Central and South America.

La variation du poste Titres non consolidés provient de l'augmentation de capital de la société Lina 7 pour 307 700 euros.

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 01.07.2017	Dotations	Reprises	Au 30.06.2018
Titres consolidés ⁽¹⁾	(82 605)	(19 850)	-	(102 455)
Titres non consolidés	(4 897)	-	-	(4 897)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	(88 142)	(19 850)	-	(107 992)
Actions propres	-	-	-	-
TOTAL	(88 142)	(19 850)	-	(107 992)

(1) Variation expliquée par la dotation aux provisions sur titres de Pernod Ricard Central and South America.

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	63 618	3 314	60 304
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	8 222	5 197	3 025
Créances et autres immobilisations financières	71 840	8 511	63 329
Actif circulant hors VMP/Disponibilités	1 845 480	308 859	1 536 621
Charges constatées d'avance	4 065	4 065	-
TOTAL	1 921 385	321 435	1 599 950

2. Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et cinq ans	Plus de cinq ans
Emprunts obligataires	6 939 443	92 574	3 853 088	2 993 781
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	327	327	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	67 623	67 623	-	-
Dettes fiscales et sociales	42 824	42 824	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	1 420 037	1 420 037	-	-
Produits constatés d'avance	144	144	-	-
TOTAL	8 470 397	1 623 529	3 853 088	2 993 781

Note 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 01.07.2017		Acquisitions ⁽¹⁾		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession ⁽²⁾		Au 30.06.2018	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Actions Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Valeur brute	1 369 868	117 590	675 816	64 947	-	-	-	-	850 516	71 847	1 195 168	110 690
• Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE	1 369 868	117 590	675 816	64 947	-	-	-	-	850 516	71 847	1 195 168	110 690

(1) Dont 20 millions d'euros liés au plan de stock-options de novembre 2016.

(2) Dont (4) millions d'euros de levées de stock-options (plan 2012), et (2) millions d'euros d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2012).

Note 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 01.07.2017	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2018
Charges constatées d'avance ⁽¹⁾	11 032	(571)	(6 396)	4 065
Primes de remboursement des obligations	20 181	-	(2 819)	17 362
Écart de conversion – Actif ⁽²⁾	605 338	561 596	(605 338)	561 596
TOTAL	636 551	561 025	(614 553)	583 023

(1) La baisse du poste Charges constatées d'avance est due principalement à la fin des rémérés pour les plans de 2010 et 2011.

(2) L'écart de conversion – Actif de 562 millions d'euros au 30 juin 2018 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2018.

Note 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2018, 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 01.07.2017	Affectation du résultat	Changement de méthode comptable	Distribution de dividendes	Résultat 2018	Au 30.06.2018
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	1 891 345	966 776	-	(533 408)	-	2 324 713
Résultat de l'exercice	966 776	(966 776)	-	-	565 823	565 823
Acompte sur dividendes à verser ⁽¹⁾	(249 496)	-	-	(17 374)	-	(266 870)
TOTAL	6 474 770	-	-	(550 782)	565 823	6 489 811

(1) Le Conseil d'Administration du 18 avril 2018 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,01 euro par action au titre de l'exercice 2017-2018, soit un montant total de 267 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 6 juillet 2018.

Note 9 Provisions

En milliers d'euros	Au 01.07.2017	Augmentations de l'exercice	Changement de méthode comptable	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 30.06.2018
Provisions pour risques et charges						
Provision pour pertes de change	161 160	161 441	-	(161 160)	-	161 441
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	261 122	274 646	-	(252 607)	-	283 161
Provision pour engagements de retraite et assimilés	57 865	6 768	-	(14 570)	-	50 063
TOTAL 1	480 147	442 855	-	(428 337)	-	494 666
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations financières ⁽²⁾	88 142	19 850	-	-	-	107 992
Sur créances clients	3 408	4 303	-	(3 408)	-	4 303
Sur autres créances	3 114	-	-	(59)	-	3 055
Sur valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	-	-
TOTAL 2	94 664	24 153	-	(3 467)	-	115 350
TOTAL GÉNÉRAL	574 811	467 008	-	(431 804)	-	610 015

(1) Variation principalement due à une dotation nette aux provisions sur plan d'attribution d'actions gratuites pour 10 millions d'euros, à une reprise nette de la provision pour risque de compensation de (7) millions d'euros, et à la dotation nette aux provisions pour risque de 11 millions d'euros.

(2) Variations liées aux dotations sur dépréciation des titres de participation.

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 161 millions d'euros au 30 juin 2018 est composée 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 risques et charges liées à l'intégration fiscale d'un montant de 110 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 173 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, et espérance de vie).

Au 30 juin 2018, le montant total des engagements s'élève à 50 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2018 est de 1,75 % et le taux d'actualisation est de 1,5 %.

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 Comptes de régularisation passif

En milliers d'euros	Au 01.07.2017	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2018
Produits constatés d'avance	188	-	(44)	144
Écart de conversion – Passif ⁽¹⁾	487 272	442 192	(487 272)	442 192
TOTAL	487 460	442 192	(487 316)	442 336

(1) L'écart de conversion – Passif de 442 millions d'euros au 30 juin 2018 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2018.

Note 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

En milliers d'euros	Montant
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan	
Créances rattachées à des participations	63 618
Créances clients et comptes rattachés	232 103
Autres créances	1 605 672
Disponibilités	438 614
TOTAL	2 340 007

Charges à payer

En milliers d'euros	Montant
Montant des charges à payer incluses dans les postes suivants du bilan	
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	67 623
Dettes fiscales et sociales	42 824
Autres dettes	1 420 037
TOTAL	1 530 484

Note 12 Emprunts obligataires

	Montant En milliers de dollars américains	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	10 482	Fixe	660 482
Emprunt obligataire du 20.03.2014		850 000	22.06.2020	419	Fixe	850 419
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000	857 780	07.04.2021	11 455	Fixe	869 235
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000	1 286 670	15.01.2022	26 414	Fixe	1 313 084
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000	729 113	15.01.2042	18 500	Fixe	747 613
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000	686 224	15.07.2022	13 455	Fixe	699 679
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	29.09.2023	7 089	Fixe	507 089
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000	172 414	26.01.2021	2 624	Variable	175 038
Emprunt obligataire du 17.05.2016		600 000	18.05.2026	1 085	Fixe	601 085
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000	514 668	08.06.2026	1 051	Fixe	515 719
TOTAL		6 846 869		92 574		6 939 443

Note 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

Pernod Ricard SA a conclu, le 14 juin 2017, 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 mis en place en avril 2012.

Le 22 mai 2018, en accord avec la clause 6.1.6 du contrat, la date de maturité a été prolongée d'un an et est donc portée à la date du 14 juin 2023.

Au 30 juin 2018, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Note 14 Ventilation de l'impôt sur les bénéfices

En milliers d'euros	Total	Résultat courant	Résultat exceptionnel
Résultat avant impôt	386 355	407 685	(21 330)
Contribution additionnelle	64 184		
Impôt avant intégration	1 460		
Impact net d'intégration fiscale	113 824		
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	565 823	407 685	(21 330)

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du Groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard s'élève à (533) millions d'euros.

Note 15 Accroissements et allègements de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	NÉANT
Organic et autres	205
Autres provisions pour risque	-
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	57 152
ALLÈGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	57 357

Le taux d'imposition retenu est le taux en vigueur en 2018, soit 34,43 %.

Note 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 3 080 575 euros.

Note 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 211 millions d'euros sur l'exercice 2017-2018 contre 183 millions d'euros sur l'exercice 2016-2017. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 155 millions d'euros, de redevances pour 29 millions d'euros et de reprises sur provisions de 26 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 155 millions d'euros est la suivante : 43 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 112 millions d'euros réalisé à l'étranger.

Note 18 Charges et produits financiers

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2018
Produits financiers de participations	603 281
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-
Intérêts et produits assimilés	244 413
Reprises sur provisions et transferts de charges	307 906
Différences positives de change	9 127
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	1 164 727

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2018
Dotations financières aux amortissements et provisions	(331 718)
Intérêts et charges assimilées	(343 525)
Différences négatives de change	(7 765)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(683 008)

Note 19 Charges et produits exceptionnels

En milliers d'euros

Montant au 30.06.2018

Résultat net sur opérations de gestion	(8 536)
Résultat net sur opérations en capital	713
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	(13 507)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(21 330)

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2018 représente une charge de 21 millions d'euros liée à une charge nette sur dotations et reprises sur provisions pour risque sur l'exercice 2017-2018 pour un montant de 14 millions d'euros, et à des charges et produits non courants d'un montant de 7 millions d'euros.

Note 20 Engagements hors bilan

Cautions accordées

Engagements donnés

En milliers d'euros

Montant

Cautions concernant les filiales	280 054
Locations autres	901 418
Loyers	151 720
TOTAL	1 333 192

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées relatives à des emprunts, à des titres négociables à court terme et au crédit syndiqué.

Instruments dérivés

	Nominal En milliers de dollars américains	Juste valeur au 30 juin 2018 En milliers d'euros
Couverture chez Pernod Ricard SA		
Swaps de taux	800 000	(22 680)
Swaps de change	3 098 000	443 150
TOTAL	3 898 000	420 470

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 2018 comme ci-dessous :

Couverture de taux USD	Échéance	Assiette nette En milliers de dollars américains
Swap de taux	juillet 2022	600 000
Swap de taux	juin 2026	100 000
Swap de taux	juin 2026	100 000

	Échéance	Base En milliers de dollars américains
Couverture de change		
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	juillet 2022	(202 000)
Swaps de change		3 098 000
Actifs financiers		1 872 854
Passifs financiers		(5 045 159)
TOTAL		(74 305)

Des *swaps* de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (74) millions de dollars américains au 30 juin 2018.

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, dans le cadre de la section 357 du « Companies Act, 2014 (Republic of Ireland) », a garanti irrévocablement les passifs, au titre de l'exercice 2017-2018 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited, Irish Distillers Ltd, Watercourse Distillery Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, Ind Coope Holding Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd, et Comrie Limited.

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 intragroupe.

Pernod Ricard SA a donné une garantie à première demande de 26 283 122 euros dans le cadre d'un projet interne. Cette garantie a été donnée pour une durée limitée (du 26 octobre 2017 au 1^{er} avril 2020 ou, au plus tard, jusqu'au 1^{er} novembre 2021).

Note 21 Effectif moyen au 30 juin 2018

	Personnel salarié	Personnel intérimaires (tous motifs confondus)
Cadres ⁽¹⁾	345	-
Agents de maîtrise et techniciens	54	5
Employés	2	-
EFFECTIF MOYEN	401	5
Contrats alternants	27	-

(1) Dont 106 salariés expatriés.

Note 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2018

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					
Participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Pernod Ricard SA										
AGROS ⁽¹⁾										
Ul. Chalubinskiego 8 00-613 Varsovie (Pologne)	-	147 300	100 %	122 008	122 008	-	-	-	-	-
House of Campbell Limited ⁽²⁾										
111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	8 516	77 676	100 %	40 538	40 538	-	-	-	-	-
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd ⁽³⁾										
400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	-	16 558	30 %	9 180	4 955	-	-	1 275	-	80
Pernod SA										
120, avenue du Maréchal-Foch 94015 Créteil	40 000	95 093	100 %	94 941	94 941	227	-	383 819	19 182	37 720
Pernod Ricard Asia SAS										
12, place des États-Unis 75116 Paris	4 512	91 467	100 %	42 457	42 457	-	-	-	130 562	162 000
Pernod Ricard Central and South America										
12, place des États-Unis 75116 Paris	52 198	35 257	100 %	172 208	72 448	-	-	-	(14 922)	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa										
12, place des États-Unis 75116 Paris	40 000	267 693	100 %	36 407	36 407	32	-	11 772	72 138	-
Pernod Ricard North America SAS										
12, place des États-Unis 75116 Paris	39 398	43 337	100 %	126 735	126 735	-	-	-	(853)	52 537
Pernod Ricard Finance SA										
12, place des États-Unis 75116 Paris	232 000	352 701	100 %	238 681	238 681	-	-	-	33 484	203 000
Pernod Ricard Pacific Holdings ⁽⁴⁾										
167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	139 729	126 692	100 %	151 789	151 789	-	-	375 881	(24 223)	-
Ricard SA										
4 et 6, rue Berthelot 13014 Marseille	54 000	63 972	100 %	67 227	67 227	-	-	495 513	43 237	65 572
Lina 3										
12, place des États-Unis 75116 Paris	918 730	15 218 760	100 %	11 690 953	11 690 953	-	-	-	493 926	-
Lina 5										
12, place des États-Unis 75116 Paris	30 640	572 058	100 %	30 631	30 631	-	-	-	(62)	-
Yerevan Brandy Company ⁽⁵⁾										
2, Admiral Isakov Avenue Yerevan 375092, (République d'Arménie)	18 696	113 516	100 %	27 856	27 856	-	-	55 602	13 213	6 256
Havana Club Holding	7 628	(7 986)	50 %	5 592	5 592	-	-	-	(6 214)	-
TOTAL 1				12 857 203	12 753 218				759 468	527 165
Filiales :										
Françaises				4 406	2 673					197
Étrangères				5 091	4 129					75 887
Participations :										
Françaises				1 506	853					32
Étrangères				20	-					
TOTAL 2				11 023	7 655					76 116
TOTAL 1 + 2				12 868 226	12 760 873					603 281

(1) Les informations relatives aux comptes d'AGROS sont au 30.06.2017.

(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2017.

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2017.

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2017.

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 30.06.2017.

Note 23 Crédit d'impôt

1. CICE

Le montant du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE) enregistré dans les comptes de la Société au 30 juin 2018 s'élève à 125 132 euros.

Le CICE a par ailleurs été comptabilisé en diminution des charges de personnel conformément à la note d'information de l'ANC du 28 février 2013.

Ce crédit d'impôt est utilisé pour financer des dépenses d'investissements.

2. Autres crédits d'impôts

Pernod Ricard SA bénéficie également d'un crédit d'impôt recherche pour 715 058 euros, d'un crédit d'impôt mécénat pour 587 629 euros et d'un crédit d'impôt famille pour 199 797 euros.

Les comptes sociaux détaillés dans les pages précédentes sont ceux de Pernod Ricard SA et font l'objet du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels.

Les éléments relatifs aux comptes sociaux présents dans le rapport de gestion du Conseil d'Administration sont intégrés dans les pages suivantes. Les sections sont :

- les autres éléments financiers :
 - dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du CGI,
 - la décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce,
 - les informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016 ;
- les résultats financiers au cours des cinq derniers exercices ;
- le rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices ;
- l'inventaire des valeurs mobilières.

6.6 AUTRES ÉLÉMENTS RELATIFS AUX ÉTATS FINANCIERS

Dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du CGI

Il est précisé que le montant global des dépenses et charges visées à l'article 223 *quater* du Code général des impôts et le montant de l'impôt applicable en raison de ces dépenses et charges s'élèvent à :

En euros	2018
Dépenses et charges	280 637
Impôt correspondant	96 623

Délais de paiement fournisseurs

Conformément à la loi de modernisation de l'économie du 4 août 2008 et aux articles consécutifs L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce, la décomposition à la clôture du solde des dettes de Pernod Ricard SA à l'égard des fournisseurs est la suivante :

En euros TTC	2018
Dettes fournisseurs non échues	27 643 974
à 30 jours	27 498 275
entre 30 et 45 jours	13 147
au-delà de 45 jours	132 552
Dettes fournisseurs échues	1 020 813
Comptabilisées et non réglées (A)	108 169
Factures Groupe	866 823
Litiges comptabilisés	45 821

Conformément à l'article D. 441-4 du Code de commerce dans sa rédaction issue du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016, les informations sur les délais de paiement des fournisseurs sont les suivantes :

En euros	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) Tranches de retard de paiement						
Nombre de factures concernées	1	1	-	1	-	3
Montant total des factures concernées HT	15 938	7 500	-	66 703	-	90 141
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	-	-	-	-	-	-
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	44	81	10	14	26	175
Montant total HT des factures exclues	635 219	517 093	34 663	198 969	175 494	1 561 438
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards (article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code du commerce)						
☒ Délais contractuels (45 jours fin de mois, 30 jours fin de mois ou 15 jours date de facture)						
☐ Délais légaux						

Délais de paiement créances clients

Les créances de la Société n'étant composées que de créances vis-à-vis des sociétés du Groupe, certaines informations requises par l'article D. 441-4 du Code de commerce n'ont pas été présentées ci-après car jugées non pertinentes.

Les informations sur les créances clients sont disponibles ci-dessous :

En euros TTC	2018
Créances clients non échues	160 211 409
Créances clients échues	28 968 860
TOTAL	189 180 269
<i>Dont créances litigieuses</i>	<i>4 303 145</i>

6.7 RÉSULTATS FINANCIERS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

En euros	30.06.2014	30.06.2015	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018
Situation financière en fin d'exercice					
Capital social	411 403 468	411 403 468	411 403 468	411 403 468	411 403 468
Nombre d'actions émises	265 421 592	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 ^{er} 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 ^{er} juillet 2009)	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	699 007	72 349 685	137 322 737	147 044 350	154 976 030
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	343 291 521	1 564 703 879	547 695 859	926 378 106	432 466 377
Impôt sur les bénéfices	167 807 564	143 419 324	160 415 191	114 461 535	179 468 467
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	462 677 928	1 614 768 789	764 078 429	966 776 001	565 822 841
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	432 824 096	474 999 305	496 766 932	536 151 616	-
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	1,93	6,44	2,67	3,92	2,31
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1,74	6,08	2,88	3,64	2,13
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	1,63	1,80	1,88	2,02	-
Personnel					
Nombre de salariés	349	362	373	372	401
Montant de la masse salariale	53 399 561	51 445 974	49 175 332	52 442 536	64 087 417
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	27 819 911	29 223 152	25 196 150	22 389 498	29 981 592

(1) Le montant des dividendes 2018 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 – Dividendes ayant trait à l'exercice du 1^{er} juillet 2017 au 30 juin 2018.

6.8 RAPPEL DES DIVIDENDES DISTRIBUÉS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Exercice <i>En euros</i>	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
2013-2014	08.07.2014	0,82	-
	17.11.2014	0,82	1,64
2014-2015	08.07.2015	0,82	-
	18.11.2015	0,98	1,80
2015-2016	08.07.2016	0,90	-
	30.11.2016	0,98	1,88
2016-2017	07.07.2017	0,94	-
	22.11.2017	1,08	2,02
2017-2018	06.07.2018 ⁽¹⁾	1,01	

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2017-2018 a été versé le 6 juillet 2018. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2018.

6.9 INVENTAIRE DES VALEURS MOBILIÈRES

Valeurs françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros <i>En euros</i>	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	94 941 256
Pernod Ricard Asia SAS	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	691 596	72 447 710
Pernod Ricard Europe Middle Africa	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	67 227 401
Résidence de Cavalières	205 950	1 392 350
Lina 19	10 100	1 143 338
SOUS-TOTAL	103 916 262	12 403 015 735
Autres titres de sociétés françaises	201 944	990 245
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	25 705 455	356 867 484
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES AU 30.06.2018	129 823 661	12 760 873 464

6.10 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 30 juin 2018

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées Générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Pernod Ricard relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

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.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} juillet 2017 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Points clés de notre audit

Évaluation des titres de participation

(notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)

Au 30 juin 2018, les titres de participation consolidés et non consolidés sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 12 761 millions d'euros, soit 80% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires, après réévaluations légales le cas échéant.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure à leur valeur nette comptable, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence. Comme indiqué dans la note 1.3 de l'annexe aux comptes annuels, 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, de la valeur de rendement et du potentiel économique et financier de la filiale considérée, en faisant notamment référence à l'actif net réévalué. L'estimation de la valeur d'utilité de ces titres repose sur des modèles d'évaluation complexes pour les filiales détenant elles-mêmes de nombreuses filiales et requiert l'exercice du jugement de la direction (notamment sur les hypothèses de flux de trésorerie).

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations de données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, nous avons considéré l'évaluation de la valeur d'utilité des titres de participation comme un point clé de notre audit présentant un risque d'anomalies significatives.

Réponses apportées lors de notre audit

Nous avons testé le fonctionnement des contrôles de la société sur le processus de détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, que l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation déterminée par la direction est fondée sur une justification appropriée de la méthode d'évaluation et des éléments chiffrés utilisés ;
- comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source par entité ainsi que les résultats des travaux d'audit sur ces filiales ;
- tester par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans la note annexe 1.3 aux comptes annuels.

Vérification du rapport de gestion et des autres documents adressés aux Actionnaires

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels

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 autres documents adressés aux Actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 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.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux Comptes de la société Pernod Ricard par l'Assemblée Générale du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés et du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A.

Au 30 juin 2018, Deloitte & Associés était dans la 15^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 2^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'Administration.

Responsabilités des Commissaires aux Comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux Comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude

significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons un rapport au comité d'audit qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n°537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 19 septembre 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

6.11 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 2018

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

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, 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.

I. Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'assemblée générale

Conventions et engagements autorisés et conclus 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 et conclu 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.

II. Conventions et engagements déjà approuvés par l'assemblée générale

A. 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.

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. Il est précisé que le montant final du prêt s'est élevé à 53 839 374 dollars US.

Les montants facturés par Pernod Ricard à HCH au titre de ce prêt se sont élevés à 7 473 138 dollars US, soit l'équivalent de 6 201 602 euros, pour l'exercice clos le 30 juin 2018.

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 Havana Club Holding.

Contrat de crédit « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement »

Votre Conseil d'Administration du 19 avril 2017 a autorisé la conclusion d'un nouveau contrat de crédit en langue anglaise intitulé « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement » avec, notamment, BNP Paribas, Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité d'arrangeurs mandatés (*Mandated Lead Arrangers*) et teneurs de livres (*Bookrunners*), BNP Paribas et Crédit Agricole Corporate & Investment Bank en qualité de prêteurs initiaux (*Original Lenders*), aux termes duquel les prêteurs mettent à disposition de votre 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.

Votre 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.

Ce nouveau contrat de crédit a été conclu le 14 juin 2017 à l'effet, notamment, de diminuer la marge du contrat et d'en étendre sa maturité.

Le montant de la commission de non-utilisation du crédit syndiqué s'est élevé à 2 410 862,45 euros pour l'exercice clos le 30 juin 2018.

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. Au cours de l'exercice clos au 30 juin 2018, trois tirages ont été effectués par Pernod Ricard Finance dans le cadre de ce contrat. L'ensemble de ces tirages ont été remboursés avant le 30 juin 2018. Ainsi, dans les comptes arrêtés au 30 juin 2018, Pernod Ricard a facturé 654 193,98 euros à Pernod Ricard Finance.

Enfin, il a été considéré par le Conseil d'Administration de votre société que ce contrat de crédit permet à Pernod Ricard, Pernod Ricard Finance et aux autres sociétés du Groupe parties à ce contrat, de disposer d'une ligne de crédit renouvelable multidevises pour leurs besoins de financement.

Mandataires sociaux concernés :

- Mme Veronica Vargas, également Director, Strategic and Acquisition Finance, du groupe Société Générale, partie au contrat de crédit ;
- M. Wolfgang Colberg, également membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG, partie au contrat de crédit.

B. Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs, sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des engagements suivants déjà approuvés par l'Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

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 suivants pris en faveur de M. Alexandre Ricard en sa qualité de Président - Directeur Général de la société Pernod Ricard, qui a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 :

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)
 - 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.
 - 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).
- 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 ⁽¹⁾,
 - si 2 des 3 critères sont satisfaits : perception de 8 mois de rémunération ⁽¹⁾,
 - si 1 des 3 critères est satisfait : perception de 4 mois de rémunération ⁽¹⁾,
 - si aucun critère n'est satisfait : aucune indemnité ne sera perçue.

Ainsi, 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 ⁽¹⁾) et au titre de la Clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération ⁽¹⁾) (total des 2), ne pourra excéder 24 mois de rémunération ⁽¹⁾.

Votre Conseil d'Administration a considéré que ces engagements permettent, d'une part, de protéger votre 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 au bénéfice de M. Alexandre Ricard, Président - Directeur Général

M. Alexandre Ricard, n'ayant plus de contrat de travail avec la société en conformité avec le Code Afep-Medef, 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.

Votre Conseil d'Administration, réuni le 31 août 2016, a autorisé le renouvellement de cette convention, qui a été approuvé par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 (5^e résolution).

Paris La Défense, le 19 septembre 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

(1) Dernière rémunération annuelle fixe et variable, décidée par le Conseil d'Administration.

7

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE

7.1	ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 NOVEMBRE 2018	236	7.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE	247
7.1.1	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	236			
7.1.2	Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	236			
7.2	PRÉSENTATION DES RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 NOVEMBRE 2018	237	7.5	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION	248
7.2.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	237			
7.2.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	238			
7.3	PROJETS DE RÉOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 NOVEMBRE 2018	240			
7.3.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	240			
7.3.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	243			

7.1 ORDRE DU JOUR DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 NOVEMBRE 2018

7.1.1 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2018.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2018.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2018 et fixation du dividende.
4. Approbation des conventions et engagements réglementés visés aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
5. Renouvellement du mandat de Madame Martina Gonzalez-Gallarza en qualité d'Administratrice.
6. Renouvellement du mandat de Monsieur Ian Gallienne en qualité d'Administrateur.
7. Renouvellement du mandat de Monsieur Gilles Samyn en qualité d'Administrateur.
8. Nomination de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice.
9. Fixation du montant annuel des jetons de présence alloués aux membres du Conseil d'Administration.
10. Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
11. Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
12. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

7.1.2 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

13. 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.
14. 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 en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
15. Modification de l'article 11, III des statuts à l'effet d'aligner le délai de notification en cas de franchissement du seuil statutaire de 0,5 % du capital social avec le délai prévu en cas de franchissement des seuils légaux prévu par l'article 223-14 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF).
16. Modification de l'article 11, III des statuts à l'effet d'inclure dans les notifications de franchissements de seuils statutaires les actions qui sont réputées détenues par la personne tenue à l'information en application des règles légales d'assimilation à la détention d'actions.
17. Modification de l'article 29 des statuts à l'effet de supprimer la référence à la nomination des Commissaires aux Comptes suppléants conformément aux dispositions de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.
18. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

7.2 PRÉSENTATION DES RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 NOVEMBRE 2018

7.2.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **1^{re} résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2017/18, qui se traduisent par un bénéfice net de 565 822 840,50 euros.

Par le vote de la **2^e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2017/18.

La **3^e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2017/18 à 2,36 euros par action. Un acompte sur dividende de 1,01 euro ayant été versé le 6 juillet 2018, le solde, soit 1,35 euro par action, serait détaché le 28 novembre 2018 (avec une *record date* le 29 novembre 2018) et mis en paiement le 30 novembre 2018.

Quatrième résolution

Approbation des conventions et engagements réglementés

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la **4^e résolution**, les conventions et engagements réglementés autorisés ou qui se sont poursuivis au cours de l'exercice 2017/18, 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 et des engagements relatifs au Dirigeant Mandataire Social.

Cinquième à huitième résolutions

Composition du Conseil : renouvellement et nomination d'Administrateurs

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du document de référence.

Le mandat d'Administratrice de Madame Martina Gonzalez-Gallarza arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **5^e résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant 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 **6^e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Ian Gallienne 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 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Nous vous proposons également, par le vote de la **7^e résolution**, de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Gilles Samyn 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 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Enfin, par la vote de la **8^e résolution**, nous vous proposons de nommer Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice. Le mandat de Madame Patricia Barbizet serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à la fin de l'Assemblée Générale tenue en 2022 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 Patricia Barbizet pourra faire bénéficier le Conseil de son expérience de Directrice Générale et de son expertise dans les domaines du luxe, du *retail* et du gouvernement d'entreprise. Ils ont en outre apprécié que Madame Patricia Barbizet 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, à titre transitoire (il est proposé cette composition transitoire, étant indiqué qu'un mandat d'Administrateur/trice indépendant(e) ne sera pas renouvelé à l'Assemblée Générale de novembre 2019 et que le Conseil sera alors composé de 12 Administrateurs (hors Administrateur(s) représentant les salariés)), de quatorze membres (dont un Administrateur représentant les salariés), et compterait sept membres indépendants (soit 53,8 %) et six femmes (soit 46,1 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi. Il est précisé qu'un second Administrateur représentant les salariés sera désigné à l'issue de l'Assemblée Générale conformément aux statuts de la Société.

Neuvième résolution

Jetons de présence

La **9^e résolution** a pour objet de fixer le montant des jetons de présence alloués au Conseil d'Administration. Cette année, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de revoir le montant annuel des jetons de présence inchangé depuis de nombreuses années et de porter l'enveloppe globale des jetons de présence à allouer au Conseil d'Administration à 1 250 000 euros pour l'exercice 2018/19 afin de permettre au Conseil d'Administration d'avoir de la flexibilité quant à l'éventuelle tenue de réunions supplémentaires du Conseil et/ou des Comités, d'anticiper l'éventuelle nomination d'un(e) Administrateur/trice additionnel(le), de maintenir l'attractivité du Conseil d'Administration et d'aligner la Société avec les pratiques du CAC40.

Dixième résolution

Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **10^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la politique de rémunération applicables à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société, en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Les éléments de la politique de rémunération sont décrits en détail dans le rapport figurant dans le document de référence, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », paragraphe « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ».

Onzième résolution

Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **11^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice écoulé à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société, en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Sont ainsi soumis à l'approbation 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 ; et
- les avantages de toute nature.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document de référence, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires ».

Douzième résolution

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 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 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du document de référence. Cette autorisation arrivant à échéance le 8 mai 2019, nous vous proposons, dans la **12^e 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 240 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 ; et
- 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 d'actions 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.

7.2.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Il est proposé, au titre des **13^e et 14^e résolutions**, des délégations de compétence consenties au Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale afin que le Conseil d'Administration puisse éventuellement mettre en œuvre un plan d'actionnariat des salariés en France et en dehors de la France.

Un tel plan d'actionnariat serait mis en place afin notamment de faciliter l'accès au capital de la Société à un grand nombre de salariés du Groupe et d'aligner ainsi leurs intérêts à ceux des actionnaires.

Plus précisément, la **13^e résolution** permet de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et/ou Mandataires Sociaux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du Groupe. La **14^e résolution**, quant à elle, a pour objet de permettre aux salariés et Mandataires Sociaux dans certains pays en dehors de la France de souscrire à des actions de la Société en bénéficiant de formules similaires, en termes de profil économique, à celles offertes aux salariés dans le cadre de la **13^e résolution**, notamment lorsque les contraintes locales juridiques et/ou fiscales rendent impossible ou difficile la mise en œuvre du plan d'actionnariat dans le cadre de la **13^e résolution**.

Il est précisé que ces délégations permettent de réaliser des augmentations de capital et qu'elles ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société.

Treizième 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée aux salariés adhérents de plans d'épargne d'entreprise (13^e résolution)

La **13^e résolution** vise à permettre au Conseil d'Administration de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés et/ou Mandataires Sociaux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise mis en place au sein du groupe Pernod Ricard.

Nous vous proposons ainsi, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir, par le vote de la **13^e résolution**, une délégation de compétence 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. **Il est précisé que le plafond de 2 % du capital social de cette résolution est commun avec le plafond de la 14^e résolution ci-après, étant rappelé qu'il s'impute sur le Plafond Global de l'augmentation de capital objet de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 ainsi que sur le plafond de l'augmentation de capital objet de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017.**

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 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 valide jusqu'à la date d'expiration de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, soit jusqu'au 8 janvier 2020.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Quatorzième 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, avec suppression du droit préférentiel de souscription, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés

Par la **14^e résolution**, nous vous proposons, en application des dispositions du Code de commerce, de consentir une délégation de compétence 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, en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommées avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers. **Il est précisé que le plafond de 2 % du capital social de cette résolution est commun avec le plafond de la 13^e résolution ci-avant, étant rappelé qu'il s'impute sur le Plafond Global de l'augmentation de capital objet de la 14^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 ainsi que sur le plafond de l'augmentation de capital objet de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017.**

La 14^e résolution vise à adapter les conditions du plan d'actionnariat mis en place dans le cadre de la 13^e résolution aux contraintes locales juridiques et/ou fiscales en permettant aux salariés et/ou Mandataires Sociaux dans certains pays en dehors de la France de souscrire à des actions de la Société en bénéficiant de formules similaires, en termes de profil économique, à celles offertes aux salariés dans le cadre de la 13^e résolution.

L'augmentation de capital peut être réservée à (i) des catégories de salariés et/ou Mandataires Sociaux ou (ii) des entités ou établissements bancaires ayant pour objet exclusif de souscrire des actions de la Société ou tout autre instrument financier afin de faciliter l'accès au capital de la Société des salariés et/ou Mandataires Sociaux en dehors de la France ou à toutes formules d'investissement similaires.

Le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et (a) ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des cours cotés de l'action Pernod Ricard sur le marché réglementé 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 de la présente résolution, ni supérieur à cette moyenne ou (b) sera égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale.

Cette délégation serait valide jusqu'à la date d'expiration de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, soit jusqu'au 8 janvier 2020.

Le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de cette délégation à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

Quinzième résolution

Modification de l'article 11 des statuts à l'effet d'aligner le délai de notification en cas de franchissement du seuil statutaire de 0,5 % avec le délai prévu pour les seuils légaux conformément à l'article 223-14 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers

Par le vote de la **15^e résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à l'obligation d'information en cas de franchissement des seuils statutaires de détention du capital social (article 11, III) afin d'aligner le délai statutaire de notification avec le délai applicable en cas de franchissement d'un seuil légal qui est fixé par le Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers.

Il serait ainsi prévu de remplacer le délai actuel de quinze (15) jours par un nouveau délai de quatre (4) jours de Bourse.

Seizième résolution

Modification de l'article 11 des statuts à l'effet d'inclure dans les notifications de franchissements des seuils statutaires les actions assimilées par la loi aux actions possédées par la personne tenue à l'information en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce

Par le vote de la **16^e résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à l'obligation d'information en cas de franchissement des seuils statutaires (article 11, III) afin d'inclure les actions qui sont réputées détenues par la personne tenue à l'information en application des règles légales d'assimilation à la détention d'actions.

Seront prises en compte pour le calcul des seuils de participation, les actions détenues par une même personne ainsi que les actions assimilées en application des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce. Il s'agit notamment des actions possédées par les sociétés que contrôle cette personne, des actions possédées avec un tiers avec qui cette personne agit de concert ou encore des actions sur lesquelles portent certains instruments ou contrats financiers.

Dix-septième résolution

Modification de l'article 29 des statuts à l'effet de supprimer la référence à la nomination de Commissaires aux Comptes suppléants conformément aux dispositions de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite Loi « Sapin 2 »

Par le vote de la **17^e résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à la nomination des Commissaires aux Comptes (article 29) afin de se conformer à la loi du 9 décembre 2016 dite Loi « Sapin 2 ».

Il serait ainsi prévu de supprimer la référence aux Commissaires aux Comptes suppléants et de ne se référer qu'aux deux Commissaires aux Comptes choisis sur la liste prévue par la loi.

Dix-huitième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **18^e résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

7.3 PROJETS DE RÉSOLUTIONS DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DU 21 NOVEMBRE 2018

7.3.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les 1^{er}, 2^e et 3^e résolutions concernent l'exercice 2017/18 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 2,36 euros par action, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 1,01 euro a été versé le 6 juillet 2018.

Première résolution

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2018)

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 2018, 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 2018, 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 565 822 840,50 euros.

En application des dispositions de l'article 223 quater du Code général des impôts, l'Assemblée Générale prend acte 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 280 637 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt futur supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 96 623 euros.

Deuxième résolution

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2018)

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 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 2018 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 2018 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 2018 fait apparaître un bénéfice net de 565 822 840,50 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	565 822 840,50€
Affectation à la réserve légale	... (1)
Solde	565 822 840,50€
Report à nouveau antérieur	2 324 713 495,95€
Bénéfice distribuable	2 890 536 336,45€
Dividende distribué	626 394 957,12€
Solde affecté en report à nouveau	2 264 141 379,33€

(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 2018, le montant global du dividende serait ajusté en conséquence et le montant affecté au compte "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 2,36 euros.

Un premier acompte sur dividende de 1,01 euro par action ayant été versé le 6 juillet 2018, le solde, soit 1,35 euro par action, sera détaché le 28 novembre 2018 (avec une *record date* le 29 novembre 2018) et mis en paiement le 30 novembre 2018.

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 2,36 euros 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 6 130 286 283,34 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2014/15	2015/16	2016/17
Nombre d'actions	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Dividende par action			
(en euros)	1,80 ⁽¹⁾	1,88 ⁽¹⁾	2,02 ⁽¹⁾

(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^e résolution a pour objet l'approbation des conventions et engagements « réglementés » qui ont été préalablement autorisés par le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

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.

Les résolutions 5 à 8 concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler pour quatre ans les mandats d'Administrateur de Madame Martina Gonzalez-Gallarza et de Messieurs Ian Gallienne et Gilles Samyn et de nommer Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice.

Cinquième résolution

(Renouvellement du mandat de Madame Martina Gonzalez-Gallarza en qualité d'Administratrice)

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'Administratrice de Madame Martina Gonzalez-Gallarza.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Ian Gallienne 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 Ian Gallienne.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

(Renouvellement du mandat de Monsieur Gilles Samyn 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 Gilles Samyn.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Huitième résolution

(Nomination de Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice)

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 nommer Madame Patricia Barbizet en qualité d'Administratrice.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2022 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

La 9^e résolution a pour objet de fixer le montant de l'enveloppe des jetons de présence à allouer aux Administrateurs pour l'exercice en cours 2018/19. Il est précisé que le Conseil d'Administration a, sur proposition du Comité des rémunérations, décidé d'augmenter le montant de l'enveloppe afin notamment de permettre au Conseil d'avoir de la flexibilité quant à l'éventuelle tenue de réunions supplémentaires du Conseil d'Administration et/ou des Comités, d'anticiper l'éventuelle nomination d'un(e) Administrateur/trice additionnel(le), de maintenir l'attractivité du Conseil d'Administration et d'aligner la Société avec les pratiques du CAC40.

Neuvième 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 1 250 000 euros pour l'exercice 2018/19.

Les 10^e et 11^e résolutions sont relatives à la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et concernent respectivement l'approbation des éléments de la politique de rémunération applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard et l'approbation des éléments de sa rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18.

Dixième résolution

(Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général)

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 établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur Général à raison de son mandat, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document de référence 2017/18, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », sous-partie « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ».

Onzième résolution

(Approbation des éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général)

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 établi en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général. Ces éléments sont rappelés dans le document de référence 2017/18, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne », paragraphe « Éléments de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice 2017/18 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires ».

La **12^e 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.

Douzième 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 9 novembre 2017 dans sa 13^e 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'Autorité des Marchés Financiers (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.

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,

lorsque les actions sont rachetées pour favoriser la liquidité du titre dans les conditions définies par la réglementation en vigueur, 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 ; 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 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 ;
- 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 240 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 6 370 118 160 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 240 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.

Le Conseil d'Administration pourra également procéder, dans le respect des dispositions légales et réglementaires applicables, à la réaffectation à un autre objectif des actions préalablement rachetées (y compris au titre d'une autorisation antérieure), ainsi qu'à leur cession (sur le marché ou hors marché).

L'Assemblée Générale confère tous pouvoirs au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, pour décider et mettre en œuvre la présente autorisation, pour en préciser, si nécessaire, les termes et en arrêter les modalités avec faculté de déléguer, dans les conditions légales, la réalisation du programme d'achat, et notamment pour passer tout ordre de Bourse, conclure tout accord, en vue de la tenue des registres d'achats et de ventes d'actions, effectuer toutes déclarations notamment auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (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 9 novembre 2017 dans sa 12^e résolution.

7.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Les 13^e et 14^e résolutions concernent des délégations financières consenties au Conseil d'Administration afin qu'il puisse déployer, le cas échéant, un plan d'actionnariat mondial.

Il est précisé que ces délégations permettant de réaliser des augmentations de capital sans droit préférentiel de souscription, ne pourront pas être utilisées en période d'offre publique visant les titres de la Société.

Treizième 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 et L. 225-138 du Code de commerce, et des articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail :

- 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, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, 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 ;
- 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 commun avec celui de la 14^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou 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 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation de capital fixé par la 14^e résolution de cette même Assemblée Générale ;
- 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 premiers 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 ;
- 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 ;
- 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, ainsi qu'aux actions auxquelles les valeurs mobilières donneront droit ;
- 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 de compétence 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 caractéristiques, 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,
- prendre toutes mesures nécessaires destinées à protéger les droits des titulaires de valeurs mobilières ou autres droits donnant accès au capital de la Société, et en conformité avec les dispositions légales et réglementaires, et le cas échéant, les stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustements, 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 ;
- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ;
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre ; et
- la présente délégation est valide à compter du jour de la présente Assemblée Générale et ce jusqu'à la date d'expiration de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, soit jusqu'au 8 janvier 2020.

Quatorzième 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 en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés 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 des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-129, L. 225-129-2 à L. 225-129-6 et L. 225-138 du Code de commerce :

- délègue au Conseil d'Administration sa compétence pour décider l'augmentation du capital de la Société, en une ou plusieurs fois, dans les proportions et aux époques qu'il appréciera, par émission d'un nombre d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société réservées à la catégorie de bénéficiaires définie ci-dessous ;
- décide que le montant nominal total des augmentations de capital susceptibles d'être réalisées en vertu de la présente délégation ne pourra pas dépasser le plafond nominal de 2 % du capital social de la Société à l'issue de la présente Assemblée Générale, étant précisé que :
 - ce plafond est commun avec celui de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale,
 - à ce plafond s'ajoutera, le cas échéant, le montant nominal des actions à émettre éventuellement au titre des ajustements effectués pour préserver, conformément aux dispositions législatives et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, les droits des porteurs de valeurs mobilières donnant accès au capital ou des bénéficiaires d'options d'achat ou 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 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017 ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation de capital fixé par la 14^e résolution de cette même Assemblée Générale ;
- constate que cette délégation emporte de plein droit au profit des porteurs de valeurs mobilières émises au titre de la présente résolution et donnant accès au capital de la Société, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions auxquelles ces valeurs mobilières donnent droit immédiatement ou à terme ;
- décide de supprimer le droit préférentiel de souscription des actionnaires aux actions qui seraient émises en application de la présente résolution et de réserver le droit de les souscrire à la catégorie de bénéficiaires répondant aux caractéristiques suivantes :
 - (a) des salariés et Mandataires Sociaux des sociétés non françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du Code de commerce et de l'article L. 3344-1 du Code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation de capital réalisée en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale, et/ou
 - (b) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou
 - (c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des Mandataires Sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariale équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale ;
- décide que le prix d'émission des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société sera fixé par le Conseil d'Administration et (a) ne pourra être ni inférieur de plus de 20 % à la moyenne des premiers cours cotés de l'action de la Société sur Euronext Paris lors des vingt séances de Bourse précédant le jour de la décision fixant la date d'ouverture des souscriptions dans le cadre de la présente résolution, ni supérieur à cette moyenne ou (b) sera égal à celui des actions émises dans le cadre de l'augmentation de capital au bénéfice des salariés adhérents à un plan d'épargne d'entreprise, en application de la 13^e résolution de la présente Assemblée Générale ; et
- 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.

Toutefois, l'Assemblée Générale autorise expressément le Conseil d'Administration, s'il le juge opportun, à réduire ou supprimer la décote ainsi consentie, notamment afin de tenir compte, *inter alia*, des régimes juridiques, comptables, fiscaux et sociaux applicables localement.

Pour les besoins spécifiques d'une offre faite au profit de bénéficiaires visés au paragraphe (a) ci-dessus résidant au Royaume-Uni, dans le cadre d'un « Share Incentive Plan », le Conseil d'Administration pourra également décider que le prix de souscription des actions nouvelles ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à émettre dans le cadre de ce plan sera égal au cours le moins élevé entre (i) le cours de l'action sur Euronext Paris à l'ouverture de la période de référence servant à déterminer le prix de souscription dans ce plan et (ii) le cours constaté à la clôture de cette période, les dates de constatation étant déterminées en application de la réglementation locale applicable. Ce prix sera fixé sans décote par rapport au cours retenu ;

- décide que le Conseil d'Administration pourra, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, déterminer les formules de souscription qui seront présentées aux salariés dans chaque pays concerné, au vu des contraintes de droit local applicables, et sélectionner les pays retenus parmi ceux dans lesquels le Groupe dispose de filiales entrant dans le périmètre de consolidation des comptes de la Société en application de l'article L. 3344-1 du Code du travail ainsi que celles desdites filiales dont les salariés pourront participer à l'opération ;
- décide que le montant de l'augmentation de capital ou de chaque augmentation de capital sera, le cas échéant, limité au montant de chaque souscription reçue par la Société, en respectant les dispositions légales et réglementaires applicables ;
- décide que le Conseil d'Administration aura tous pouvoirs pour mettre en œuvre la présente délégation, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, dans les limites et sous les conditions précisées ci-dessus à l'effet notamment :
 - d'arrêter la liste du ou des bénéficiaires de la suppression du droit préférentiel de souscription au sein de la catégorie définie ci-dessus, ainsi que le nombre d'actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société à souscrire par celui-ci ou chacun d'eux,
 - d'arrêter les dates d'ouverture et de clôture des souscriptions,
 - de déterminer le nombre maximum d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital pouvant être souscrites par chaque bénéficiaire,
 - de fixer les montants des émissions qui seront réalisées en vertu de la présente délégation de compétence 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), les règles de réduction applicables aux cas de sursouscription ainsi que les autres conditions et modalités des émissions, dans les limites légales ou réglementaires en vigueur,
 - de constater la réalisation des augmentations de capital à concurrence du montant des actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société souscrites (après éventuelle réduction en cas de sursouscription),
 - le cas échéant, d'imputer les frais des augmentations de capital sur le montant des primes qui y sont afférentes et prélever sur ce montant 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 l'admission aux négociations sur un marché réglementé et au service financier des titres émis en vertu de la présente délégation ainsi qu'à l'exercice des droits qui y sont attachés ou consécutives aux augmentations de capital réalisées ;

- prend acte du fait que, en cas d'usage par le Conseil d'Administration de la présente délégation de compétence, le Conseil d'Administration rendra compte à l'Assemblée Générale Ordinaire suivante, conformément à la loi et à la réglementation applicable, de l'utilisation faite des autorisations conférées dans la présente résolution ; et
- décide que le Conseil d'Administration ne pourra, sauf autorisation préalable par l'Assemblée Générale, faire usage de la présente délégation de compétence à compter du dépôt par un tiers d'un projet d'offre publique visant les titres de la Société, et ce jusqu'à la fin de la période d'offre.

La présente délégation est valide à compter du jour de la présente Assemblée Générale et ce jusqu'à la date d'expiration de la 15^e résolution de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, soit jusqu'au 8 janvier 2020.

Les **résolutions 15 à 17** concernent des modifications statutaires visant les articles 11 et 29 des statuts en ligne avec les dispositions légales et réglementaires.

Quinzième résolution

(Modification de l'article 11, III des statuts à l'effet d'aligner le délai de notification en cas de franchissement du seuil statutaire de 0,5 % du capital social avec le délai prévu en cas de franchissement des seuils légaux prévu par l'article 233-14 du Règlement général de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF))

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 11, III des statuts « Transmission des actions – Obligation d'information » à l'effet d'aligner le délai de notification à la Société lors d'un dépassement de seuil statutaire de 0,5 % avec le délai prévu en cas de franchissement d'un seuil légal (les parties modifiées sont signalées en gras) :

« Article 11 – Transmission des actions [...] »

III – Obligation d'information :

*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 **quatre (4) jours de Bourse** à compter de la date à laquelle ce seuil a été dépassé. Cette notification devra être renouvelée, dans les mêmes conditions, en cas de franchissement de chaque seuil contenant la fraction retenue de 0,5 % jusqu'au seuil de 4,5 % inclus.*

En cas de non-respect de l'obligation mentionnée à l'alinéa qui précède, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social, pour toute Assemblée d'actionnaires 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. »

Seizième résolution

(Modification de l'article 11, III des statuts à l'effet d'inclure dans les notifications de franchissements de seuils statutaires les actions qui sont réputées détenues par la personne tenue à l'information en application des règles légales d'assimilation à la détention d'actions)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 11, III des statuts « Transmission des actions – Obligation d'information » à l'effet de prendre en compte dans les actions possédées par la personne tenue à l'information les actions qui sont réputées détenues par cette personne en application de l'assimilation prévue aux articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce (les parties modifiées sont signalées en gras) :

« Article 11 - Transmission des actions [...]

III – Obligation d'information :

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 quatre (4) jours de Bourse⁽¹⁾ 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.

Pour la détermination des seuils, il sera tenu compte également des actions détenues indirectement et des actions assimilées aux actions possédées par la personne tenue à l'information en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

En cas de non-respect de l'obligation mentionnée à l'alinéa qui précède, les actions excédant la fraction non déclarée sont privées du droit de vote à la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée Générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant 5 % au moins du capital social, pour toute Assemblée d'actionnaires 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. »

Dix-septième résolution

(Modification de l'article 29 des statuts à l'effet de supprimer la référence à la nomination de Commissaires aux Comptes suppléants conformément aux dispositions de la loi du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité des Assemblées Générales Extraordinaires, après avoir pris connaissance du rapport du Conseil d'Administration, décide de modifier l'article 29 des statuts « Nomination » à l'effet de supprimer la référence aux Commissaires aux Comptes suppléants (les parties supprimées sont barrées et signalées en gras) :

« Article 29 - Nomination

Le contrôle est exercé dans la société par au moins deux Commissaires aux Comptes ~~et deux (2) Commissaires suppléants~~ choisis sur la liste prévue par la loi. Ils sont nommés pour six (6) exercices par l'Assemblée Générale Ordinaire et sont rééligibles. »

La 18^e 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.

(1) Sous réserve de l'approbation de la résolution précédente par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018.

7.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL, RÉSERVÉE AUX ADHÉRENTS DE PLANS D'ÉPARGNE D'ENTREPRISE

Assemblée générale mixte du 21 novembre 2018

13^{ème} résolution

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « 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 au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée 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.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce plafond est commun avec celui de la 14^{ème} résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 15^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 9 novembre 2017, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 14^{ème} résolution de cette même Assemblée générale.

Cette opération 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.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, à compter du jour de la présente Assemblée générale et ce jusqu'à la date d'expiration de la 15^{ème} résolution de l'Assemblée

générale du 9 novembre 2017, soit jusqu'au 8 janvier 2020, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au 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 les émissions, 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 des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles 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 établirons 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.

Paris La Défense, le 19 septembre 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

7.5 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR L'ÉMISSION D' ACTIONS ORDINAIRES OU DE VALEURS MOBILIÈRES DONNANT ACCÈS AU CAPITAL AVEC SUPPRESSION DU DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION

Assemblée générale mixte du 21 novembre 2018

14^{ème} résolution

À l'Assemblée Générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (« la 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 au Conseil d'administration de la compétence de décider, en une ou plusieurs fois, l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, avec suppression du droit préférentiel de souscription, réservée à :

- (a) des salariés et mandataires sociaux des sociétés non-françaises du groupe Pernod Ricard liées à la Société dans les conditions de l'article L. 225-180 du code de commerce et de l'article L. 3344-1 du code du travail, afin de leur permettre de souscrire au capital de la Société dans des conditions équivalentes économiquement à celles qui pourront être proposées aux adhérents d'un ou plusieurs plans d'épargne d'entreprise dans le cadre d'une augmentation du capital réalisée en application de la 13^{ème} résolution de la présente Assemblée générale, et/ou
- (b) des OPCVM ou autres entités, ayant ou non la personnalité morale, d'actionnariat salarié investis en titres de la Société dont les porteurs de parts ou les actionnaires seront des personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, et/ou
- (c) de tout établissement bancaire ou filiale d'un tel établissement intervenant à la demande de la Société pour les besoins de la mise en place d'un plan d'actionnariat ou d'épargne au profit de personnes mentionnées au (a) du présent paragraphe, dans la mesure où le recours à la souscription de la personne autorisée conformément à la présente résolution serait nécessaire ou souhaitable pour permettre à des salariés ou à des mandataires sociaux visés ci-dessus de bénéficier de formules d'actionnariat ou d'épargne salariée équivalentes ou semblables en termes d'avantage économique à celles dont bénéficieraient les salariés dans le cadre de la résolution réservée aux adhérents d'un plan d'épargne en application de la 13^{ème} résolution de la présente Assemblée générale,

opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations du capital susceptibles d'être réalisées, immédiatement ou à terme, ne pourra excéder 2 % du capital social à l'issue de la présente Assemblée générale, étant précisé que ce

plafond est commun avec celui de de la 13^{ème} résolution de la présente Assemblée générale et qu'il s'imputera sur le plafond de l'augmentation du capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 15^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 9 novembre 2017, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 14^{ème} résolution de cette même Assemblée générale.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de lui déléguer, à compter du jour de la présente Assemblée générale et ce jusqu'à la date d'expiration de la 15^{ème} résolution de l'Assemblée générale du 9 novembre 2017, soit jusqu'au 8 janvier 2020, la compétence pour décider une ou plusieurs émissions et de supprimer votre droit préférentiel de souscription aux actions ou valeurs mobilières à émettre. Le cas échéant, il lui appartiendra de fixer les conditions définitives d'émission de cette opération.

Il appartient au 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 des émissions qui seraient décidées, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les modalités de détermination du prix d'émission des titres de capital à émettre données dans le rapport du Conseil d'administration.

Les conditions définitives dans lesquelles 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 établirons 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.

Paris La Défense, le 19 septembre 2018

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

8

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL

8.1	INFORMATIONS CONCERNANT PERNOD RICARD	250	8.2	INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL	252
8.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	250	8.2.1	Montant du capital souscrit au 30 juin 2018	252
8.1.2	Siège social	250	8.2.2	Actions non représentatives du capital	252
8.1.3	Forme juridique	250	8.2.3	Capital potentiel	252
8.1.4	Droit applicable	250	8.2.4	Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	253
8.1.5	Date de constitution et durée	250	8.2.5	Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	253
8.1.6	Objet social	250	8.2.6	Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2018	253
8.1.7	Numéro RCS et code NAF	250	8.2.7	Marché des titres Pernod Ricard	256
8.1.8	Exercice social	250	8.2.8	Autres informations légales	256
8.1.9	Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	250			
8.1.10	Modification du capital et des droits attachés aux actions	251			
8.1.11	Les Commissaires aux Comptes	251			

8.1 INFORMATIONS CONCERNANT PERNOD RICARD

8.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard

8.1.2 Siège social

12, place des États-Unis, 75116 Paris (France)

Tél. : + 33 (1) 41 00 41 00

8.1.3 Forme juridique

Pernod Ricard est une Société Anonyme à Conseil d'Administration.

8.1.4 Droit applicable

Pernod Ricard est une société de droit français, régie par le Code de commerce.

8.1.5 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.

8.1.6 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. »

8.1.7 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.

8.1.8 Exercice social

Du 1^{er} juillet au 30 juin de chaque année.

8.1.9 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.

8.1.10 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.

8.1.11 Les Commissaires aux Comptes

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Monsieur David Dupont-Noel, ayant son siège social à TSA 20303, 92030 La Défense CEDEX, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 19 novembre 2017 pour une durée de six exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Société KPMG SA, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par Madame Caroline Bruno-Diaz et Monsieur Eric Ropert, ayant son siège social à Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris La Défense CEDEX, et dont le mandat voté par l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016, prendra fin 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

Les honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois sont présentés dans la Note 6.8 – *Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois* de la Partie 5 « Comptes Consolidés Annuels » du présent document de référence.

8.2 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.

8.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2018

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^{er} 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^{er} 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^{er} 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.

8.2.2 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.

1 352 650 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.

2 827 160 actions Pernod Ricard détenues par la société Le Delos Invest II (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.

8.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2018, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

8.2.4 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
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 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2017	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2018	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €

8.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote ⁽²⁾
Situation au 30.06.2014	289 793 913
Situation au 30.06.2015	289 870 113
Situation au 30.06.2016	291 851 991
Situation au 30.06.2017	307 831 293
Situation au 30.06.2018	311 072 670

(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.

8.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2018

Actionnariat	Situation au 30.06.2018			Situation au 30.06.2017			Situation au 30.06.2016		
	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 ⁽¹⁾	37 686 104	14,20	20,11	37 686 104	14,20	19,76	35 031 887	13,20	19,16
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza ⁽²⁾	1 477 603	0,56	0,92	1 477 603	0,56	0,93	1 477 603	0,56	0,98
Administration et Direction de Pernod Ricard	679 446	0,26	0,30	638 753	0,24	0,29	632 441	0,24	0,29
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	2 673 627	1,01	1,39	2 827 965	1,06	1,42	2 973 715	1,12	1,55
Capital Group Companies (États-Unis) ⁽³⁾	26 432 808	9,96	8,50	26 939 624	10,15	8,75	26 414 463	9,95	9,05
MFS Investment Management (États-Unis) ⁽⁴⁾	24 035 625	9,06	6,79	26 051 805	9,82	7,31	25 824 096	9,73	8,85
Groupe Bruxelles Lambert ⁽⁵⁾	19 891 870	7,49	11,28	19 891 870	7,49	10,95	19 891 870	7,49	6,82
La Caisse des Dépôts et Consignation (CDC Ixis) ⁽⁶⁾	3 958 979	1,49	1,29	3 958 979	1,49	1,29	3 958 979	1,49	1,36
Amundi Asset Management ⁽⁷⁾	3 116 657	1,17	1,00	2 632 635	0,99	0,85	3 016 340	1,14	1,03
UBS AG (Royaume-Uni) ⁽⁸⁾	2 649 652	1,00	0,85	3 988 830	1,50	1,30	-	-	-
Harris Associates L.P. ⁽⁹⁾	2 574 800	0,97	0,83	3 935 800	1,48	1,28	2 562 115	0,97	0,88
Oppenheimer International Growth Fund ⁽¹⁰⁾	2 433 882	0,92	0,78	-	-	-	1 328 812	0,50	0,46
Invesco ⁽¹¹⁾	2 343 566	0,88	0,75	-	-	-	-	-	-
Legal & General Investment Management ⁽¹²⁾	1 616 580	0,61	0,41	1 662 742	0,63	0,54	-	-	-
Lyxor Asset Management ⁽¹³⁾	-	-	-	2 752 725	1,03	0,89	-	-	-

INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ ET LE CAPITAL
INFORMATIONS CONCERNANT LE CAPITAL

Actionnariat	Situation au 30.06.2018			Situation au 30.06.2017			Situation au 30.06.2016		
	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*
CNP Assurances ⁽¹⁴⁾	-	-	-	2 653 032	1,00	0,86	2 664 355	1,00	0,91
Royal Bank of Canada ⁽¹⁵⁾	-	-	-	1 371 234	0,52	0,45	-	-	-
BNP Paribas Investment Partners ⁽¹⁶⁾	-	-	-	1 327 272	0,50	0,44	1 314 526	0,50	0,45
Banque Nationale Suisse ⁽¹⁷⁾	-	-	-	1 326 075	0,50	0,43	1 357 635	0,51	0,47
BNP Paribas Asset Management ⁽¹⁸⁾	-	-	-	1 319 092	0,50	0,44	-	-	-
Norges Bank Investment Management ⁽¹⁹⁾	-	-	-	-	-	-	3 974 109	1,50	1,36
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd ⁽²⁰⁾	-	-	-	-	-	-	2 644 251	1,00	0,91
OppenheimertFunds Inc. ⁽²¹⁾	-	-	-	-	-	-	2 480 072	0,93	0,85
Citigroup Global Markets Limited ⁽²²⁾	-	-	-	-	-	-	2 114 208	0,79	0,72
Credit Suisse Group ⁽²³⁾	-	-	-	-	-	-	1 707 236	0,64	0,57
Alecta ⁽²⁴⁾	-	-	-	-	-	-	1 354 000	0,51	0,46
Natixis Asset Management ⁽²⁵⁾	-	-	-	-	-	-	1 325 172	0,50	0,45
Oppenheimer Developping Market Fund ⁽²⁶⁾	-	-	-	-	-	-	1 309 730	0,49	0,45
Autodétention :									
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	1 195 168	0,45	0	1 376 368	0,52	0	995 594	0,38	0
Autres et Public	132 655 225	49,98	44,79	121 603 084	45,82	41,82	119 068 383	44,86	41,97
TOTAL	265 421 592	100,00	100,00	265 421 592	100,00	100,00	265 421 592	100,00	100,00

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 311 072 670.

- (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 3 191 928 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 18 mai 2018.
- (4) Déclaration du 2 mars 2018.
- (5) Déclaration 22 juin 2017.
- (6) Déclaration du 25 septembre 2014.
- (7) Déclaration du 15 mai 2018.
- (8) Déclaration du 12 janvier 2018.
- (9) Déclaration du 20 mars 2018.
- (10) Déclaration du 10 octobre 2017.
- (11) Déclaration du 22 juin 2018.
- (12) Déclaration du 18 décembre 2017.
- (13) Déclaration du 27 juin 2017.
- (14) Déclaration du 23 mars 2017.
- (15) Déclaration du 28 mars 2017.
- (16) Déclaration du 22 mai 2017.
- (17) Déclaration du 31 janvier 2017.
- (18) Déclaration du 6 juin 2017.
- (19) Déclaration du 12 février 2016.
- (20) Déclaration du 6 juin 2016.
- (21) Déclaration du 29 septembre 2015.
- (22) Déclaration du 24 novembre 2015.
- (23) Déclaration du 20 novembre 2015.
- (24) Déclaration du 18 février 2016.
- (25) Déclaration du 1^{er} juillet 2015.
- (26) Déclaration du 3 septembre 2015.

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 2018, 45 651 078 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 2 673 627 actions, représentant 1,01 % du capital et 1,39 % 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 39 724 736 actions de la Société représentant 66 311 890 droits de vote, soit 14,97 % du capital et 21,32 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2018.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-partie « 2.1.5. Composition du Conseil d'Administration » du présent document de référence et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir du TP ⁽¹⁾ au 31.03.2018 et des données nominatives)	(en %)
Concert Paul Ricard	15,0
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	2,1
Groupe Bruxelles Lambert	7,5
Investisseurs institutionnels américains	40,2
Investisseurs institutionnels français	9,0
Investisseurs institutionnels britanniques	10,9
Autres investisseurs institutionnels étrangers	11,5
Actionnaires individuels	3,8
TOTAL	100

(1) Titre au Porteur Identifiable.

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 2018 » 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 2018 » 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).

8.2.6.1 Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 21 mai 2018, la société The Capital Group Companies, Inc.1 (333 South Hope Street, 55th Floor, Los Angeles, CA 90071-1406, États-Unis) a déclaré avoir franchi à la baisse, le 17 mai 2018, le seuil de 10 % du capital de la Société et détenir 26 432 808 actions Pernod Ricard, soit 9,96 % du capital et 8,53 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une cession d'actions Pernod Ricard sur le marché.

8.2.6.2 Renseignements complémentaires sur l'actionnariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 11 360 actionnaires.

8.2.6.3 Participations et stock-options

Une information détaillée est fournie dans la sous-partie 4 « Rapport de gestion » du présent document de référence, concernant les éléments suivants :

- participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société ;
- opérations réalisées par les Mandataires Sociaux sur le titre Pernod Ricard au cours de l'exercice ;
- options levées par les Dirigeants Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2017/18 ;
- options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux et options levées par les dix premiers salariés du Groupe non-Mandataires Sociaux au cours de l'exercice 2017/18.

8.2.7 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 <i>En milliers</i>	Capitaux <i>En millions d'euros</i>	Cours moyen <i>En euros</i>	Plus haut <i>En euros</i>	Plus bas <i>En euros</i>	Cours fin de mois <i>En euros</i>
Janvier 2017	9 769	1 046	106,52	111,60	102,70	108,35
Février 2017	9 451	1 023	108,23	109,95	106,70	107,90
Mars 2017	8 440	918	108,89	110,90	106,85	110,90
Avril 2017	8 633	983	113,54	117,65	110,25	114,85
Mai 2017	7 673	917	119,67	121,75	114,75	120,90
Juin 2017	7 997	968	121,48	124,45	116,95	117,25
Juillet 2017	7 609	889	116,82	120,00	114,40	117,25
Août 2017	8 035	939	117,33	120,00	112,10	114,80
Septembre 2017	8 772	1 012	115,38	117,85	112,90	117,05
Octobre 2017	9 178	1 140	123,55	129,75	116,95	128,75
Novembre 2017	9 651	1 241	128,63	131,35	125,00	131,05
Décembre 2017	7 444	970	130,71	132,75	127,40	131,95
Janvier 2018	9 281	1 212	130,52	133,60	127,65	128,30
Février 2018	9 452	1 225	130,68	136,25	120,05	135,00
Mars 2018	9 648	1 283	133,19	135,90	130,00	135,25
Avril 2018	9 929	1 371	138,36	141,90	134,15	137,55
Mai 2018	8 343	1 175	140,62	146,45	136,80	143,70
Juin 2018	10 180	1 448	142,09	147,75	138,20	140,25

8.2.8 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).

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

9.1	PERSONNES RESPONSABLES	258	9.3	TABLES DE CONCORDANCE	259
9.1.1	Noms et fonctions	258	9.3.1	Document de référence	259
9.1.2	Attestation du responsable du document de référence et du rapport financier	258	9.3.2	Rapport de gestion	261
9.2	DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC	258	9.3.3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	261
			9.3.4	Rapport de gestion – informations sociales, sociétales et environnementales	262
			9.3.5	Rapport financier annuel	264
			9.3.6	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 2017 et 30 juin 2016	264

9.1 PERSONNES RESPONSABLES

9.1.1 Noms et fonctions

9.1.1.1 Responsable du document de référence

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

9.1.1.2 Responsable de l'information

Madame Julia Massies

Directrice Communication financière & Relations investisseurs

Tél. : + 33 (0)1 41 00 41 07

9.1.2 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 donnés dans le présent document ainsi qu'à la lecture d'ensemble du document.

Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

9.2 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 :

<https://www.pernod-ricard.com/fr/investisseurs/nos-informations-financieres#informations>

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).

9.3 TABLES DE CONCORDANCE

9.3.1 Document de référence

Conformément à l'annexe I du Règlement européen (CE) n° 809/2004.

Informations	Pages
1. Personnes responsables	258
2. Contrôleurs légaux des comptes	251
3. Informations financières sélectionnées	
3.1 Informations financières historiques	130-131 ; 152-199 ; 206-227 ; 264
3.2 Informations financières intermédiaires	N/A
4. Facteurs de risque	117- 120 ; 138-146 ; 185-186 ; 194-195
5. Informations concernant Pernod Ricard	
5.1 Histoire et évolution de la Société	
5.1.1 Raison sociale	250
5.1.2 Enregistrement	250
5.1.3 Date de création et durée	250
5.1.4 Siège social	250
5.1.5 Événements importants	8-9 ; 160
5.2 Investissements	10-11 ; 166-168
6. Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	2-3
6.2 Principaux marchés	10-11
6.3 Evènements exceptionnels	8-9
6.4 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux et financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	139
6.5 Position concurrentielle	139
7. Organigrammes	
7.1 Description sommaire du Groupe	8-29
7.2 Liste des filiales importantes	197-199 ; 223
8. Propriétés immobilières, usines et équipements	
8.1 Immobilisations corporelles importantes existantes ou planifiées	10-11 ; 168
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation des immobilisations corporelles	10-11 ; 103-116 ; 121-124 ; 140-142
9. Examen de la situation financière et du résultat	
9.1 Situation financière	2-3 ; 130-136 ; 152-157 ; 206-209
9.2 Résultat d'exploitation	2-3 ; 130-136 ; 161-165 ; 210-211
10. Trésorerie et capitaux	
10.1 Informations sur les capitaux	72-77 ; 130 ; 154-156 ; 189-192 ; 207-208 ; 252-256
10.2 Flux de trésorerie	131 ; 135 ; 157 ; 189 ; 209
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	147-149 ; 179-188 ; 219
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	147-149 ; 179-188 ; 219
10.5 Sources de financement attendues	147-149 ; 179-188 ; 219
11. Recherche et Développement, brevets et licences	18-19 ; 139
12. Information sur les tendances	136
13. Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14. Organes d'administration, de Direction et Direction Générale	
14.1 Composition des organes d'administration, de Direction et de la Direction Générale	33-51 ; 78-79
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de Direction et de la Direction Générale	48
15. Rémunérations et avantages	
15.1 Rémunérations et avantages en nature	56-71 ; 237-238 ; 241
15.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, retraites ou d'autres avantages	62-63 ; 67-68 ; 174-179 ; 195 ; 216-217

Informations	Pages
16. Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	34
16.2 Contrats de services	49
16.3 Comités	52-56
16.4 Gouvernement d'entreprise	31-79
17. Salariés	
17.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	3 ; 88-89
17.2 Participation et <i>stock-options</i> des Administrateurs	67-71 ; 190-192
17.3 Participation des salariés dans le capital	74 ; 75-77 ; 252-256
18. Principaux actionnaires	
18.1 Franchissements de seuils	255
18.2 Existence de droits de vote différents	78
18.3 Contrôle de l'émetteur	49 ; 75-77 ; 253-256
18.4 Accord connu de Pernod Ricard, dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement dans son contrôle	73-74 ; 253-256
18.5 Répartition du capital social et des droits de vote	75-77 ; 253-256
19. Opérations avec des apparentés	N/A
20. Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de Pernod Ricard	
20.1 Informations financières historiques	130-131 ; 152-199 ; 206-227 ; 264
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	152-157 ; 206-209
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	200-203 ; 229-233 ; 258
20.5 Date des dernières informations financières	30-juin-18
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	132 ; 189 ; 208 ; 237 ; 240 ; 250-251
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	142-144 ; 146 ; 194-195 ; 216-217
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21. Informations complémentaires	
21.1 Capital social	
21.1.1 Capital souscrit	252
21.1.2 Autres actions	252
21.1.3 Actions autodétenues	75-77
21.1.4 Valeurs mobilières	228
21.1.5 Conditions d'acquisition	73-74 ; 252
21.1.6 Options ou accords	73-74 ; 67-71 ; 190-192 ; 252-255
21.1.7 Historique du capital	253
21.2 Acte constitutif et statuts	
21.2.1 Objet social	250
21.2.2 Règlement des organes de gestion et de contrôle	43-56 ; 78-79
21.2.3 Droits et privilèges des actions	77-78
21.2.4 Modifications des droits des actionnaires	78
21.2.5 Assemblées Générales	77-78
21.2.6 Éléments de changement de contrôle	78
21.2.7 Seuils de participation	78
21.2.8 Conditions régissant les modifications statutaires	78
22. Contrats importants	147-149
23. Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24. Documents accessibles au public	258
25. Informations sur les participations	197-199 ; 223

N/A : Non applicable.

9.3.2 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.

Informations	Pages
Situation et activité de la Société au cours de l'exercice écoulé	130-137
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	130-137
Résultats	130-137
Activités en matière de Recherche et de Développement	139
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	136
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le présent document a été établi	195
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)	85-124 ; 130-137
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	80-82 ; 138-146 ; 185-186
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	57 ; 63-67 ; 72 ; 190-192
Activité des filiales de la Société	10-11 ; 14-17 ; 78-79
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	75-77 ; 252-256
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	227
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	84-124 ; 140-142
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	185-186
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	75-77
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	72
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	226
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	225
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	225
Informations sur les délais de paiement prévues à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce dans sa rédaction du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016	225-226
Inventaire des valeurs mobilières	228
Contrôle interne et gestion des risques	80-82

9.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Le présent document de référence comprend tous les éléments du rapport sur le gouvernement d'entreprise tels qu'exigés aux termes des articles L. 225-37 et suivants du Code de commerce.

Rapport sur le Gouvernement d'Entreprise	Pages
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	43-56 ; 78-79
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	35-42
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	56-72
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	73-74
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	44 ; 73-77 ; 78
Assemblée Générale et modalités de participation	77-78
Droits liés aux actions	77-78

9.3.4 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.

Informations sociales	Pages
Emploi	
Effectif total (répartition des salariés par sexe et par zone géographique)	88-89
Embauches (contrats à durée déterminée et indéterminée, difficultés éventuelles de recrutement)	89
Licenciements (motifs, efforts de reclassement, réembauches, mesures d'accompagnement)	89
Rémunérations (évolution, charges sociales, intéressement, participation et plan d'épargne salarial)	91 ; 165
Organisation du travail	
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)	92
Absentéisme (motifs)	92
Relations sociales	
Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	93
Bilan des accords collectifs	93
Santé et sécurité	
Conditions d'hygiène et de sécurité	92
Accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	92-93
Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et comptabilisation des maladies professionnelles	92
Formation	
Nombre total d'heures de formation	90
Programmes spécifiques de formation professionnelle destinés aux salariés	90
Diversité et égalité des chances (politique mise en œuvre et mesures prises en faveur)	
Égalité entre les femmes et les hommes	88-90
Emploi et insertion des personnes handicapées	101-102
Lutte contre les discriminations et promotion de la diversité	90
Prévention et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT	85-123

Informations environnementales	Pages
Politique générale en matière environnementale	
Organisation de la Société et démarches d'évaluation ou de certification	103-105
Formation et information des salariés en matière de protection de l'environnement	18-19 ; 103-105
Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	116 ; 140-142
Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	106
Pollution et gestion des déchets	
Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	103-116 ; 140-141
Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	113-115
Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	105-106
Utilisation durable des ressources	
Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	108-110
Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	106-113
Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	111-113
Utilisation des sols	106-108
Contribution à l'adaptation et à la lutte contre le réchauffement climatique	
Rejets de gaz à effet de serre	110-112
Prise en compte des impacts du changement climatique	110-113 ; 140-142
Protection de la biodiversité	
Mesures prises pour limiter les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées	108-110
Informations sociétales	Pages
Impact territorial, économique et social de l'activité	
Impact des activités en matière d'emploi et de développement régional	97-98
Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales	97-98
Relations avec les parties prenantes	
Conditions du dialogue avec les parties prenantes	86-87
Actions de soutien, de partenariat ou de mécénat	97-98
Sous-traitance et fournisseurs	
Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	117-118
Importance de la sous-traitance	97-98
Responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants	97-98 ; 107 ; 113
Loyauté des pratiques	
Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	99-101
Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs	94-95 ; 141
Actions engagées en faveur des Droits de l'Homme	101-102

9.3.5 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.

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	151-199
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	200-203
Comptes annuels de la Société	205-224
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	229-231
Rapport de gestion	80-149 ; 225-228
Attestation du responsable du rapport financier annuel	258
Honoraires des Commissaires aux Comptes	196

9.3.6 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 2017 et 30 juin 2016

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 2017 tels que présentés sur les pages 49 à 212, déposé le 27 septembre 2017 sous le n° D.17-0937 ;
- 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 2016 tels que présentés sur les pages 49 à 214, déposé le 28 septembre 2016 sous le n° D.16-0867.

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 – 75116 Paris – France



Pernod Ricard
Société Anonyme au capital de 411 403 467,60 euros
Siège social : 12, place des États-Unis – 75116 Paris – Tél. : 33 (0)1 41 00 41 00 – Fax : 33 (0)1 41 00 41 41
582 041 943 RCS Paris

Conception et réalisation :



Crédits photo : Antoine Doyen/iStock/Banque d'images Pernod Ricard/
Fotolia/Pernod Ricard Media Library/Chivas brothers/Getty Images.

Ce document a été imprimé en France par un imprimeur certifié imprim' vert, sur un papier PEFC et avec des encres végétales.



Pernod Ricard