2019/2020

Document d'enregistrement universel

incluant le Rapport financier annuel

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Sommaire

Pernod Ricard en bref 02

1. Extraits du Rapport annuel intégré 05

Message du Président-Directeur Général 06
Notre histoire 08
Notre organisation décentralisée 10
Notre Mindset, notre raison d'être 12
Notre portefeuille de marques 14
Notre stratégie : *Transform & Accelerate* 16
Notre feuille de route RSE 18
Nos avancées 20
Notre Conseil d'Administration 22
Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif 24
Notre modèle de création de valeur 26
Nos chiffres clés financiers 28

2. Gouvernement d'entreprise 31

Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise 32
2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2020 32
2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités 33
2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs 34
2.4 Structure de gouvernance 43
2.5 Composition du Conseil d'Administration 44
2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 50
2.7 Organisation et fonctionnement des Comités 53
2.8 Politique de rémunération 56
2.9 Autorisations et délégations financières 77
2.10 Programme de rachat d'actions 79
2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 81
2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires 82
2.13 Les structures de Direction 83

3. Sustainability & Responsibility ✸ 85

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager 86
3.2 Principaux risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale et environnementale 88
3.3 Les quatre piliers de la feuille de route « préserver pour partager » 91
3.4 Éthique et conformité 114
3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) 119
3.6 Note méthodologique et vérification indépendante 120

4. Gestion des risques ✸ 127

4.1 Contrôle interne et gestion des risques 128
4.2 Facteurs de risques 130
4.3 Assurance et couverture des risques 148
4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement 149
4.5 Information financière et comptable 149

5. Rapport de gestion ✸ 151

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2020 152
5.2 Analyse de l'activité et du résultat 153
5.3 Endettement net 157
5.4 Perspectives 157
5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS 158
5.6 Contrats importants 158

6. Comptes consolidés annuels ✸ 163

6.1 Compte de résultat consolidé annuel 164
6.2 État du résultat global consolidé 165
6.3 Bilan consolidé annuel 166
6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels 168
6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel 169
6.6 Annexe aux comptes consolidés annuels 170
6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 218

7. Comptes sociaux de Pernod Ricard SA ✸ 223

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA 224
7.2 Bilan de Pernod Ricard SA 225
7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA 227
7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA 228
7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA 230
7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers 242
7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 244
7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices 244
7.9 Inventaire des valeurs mobilières 245
7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 246
7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 249

8. Assemblée Générale Mixte 251

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 252
8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 253
8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 257
8.4 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 265
8.5 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 266

9. Informations sur la société et le capital 267

9.1 Informations concernant Pernod Ricard 268
9.2 Informations concernant le capital 270

10. Informations complémentaires du document d'enregistrement universel 277

10.1 Personnes responsables 278
10.2 Documents accessibles au public 278
10.3 Tables de concordance 279

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

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Document d'enregistrement universel

2019/2020

incluant le rapport financier annuel

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS

AMF

Ce document d'enregistrement universel a été déposé le 23 septembre 2020 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n°2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de valeurs mobilières ou de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note relative aux valeurs mobilières et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) n°2017/1129.

Pernod Ricard en bref

Bonne résilience et agilité sur l'exercice 2019/20 en dépit du Covid-19

N°1
MONDIAL
DES SPIRITUEUX PREMIUM ET PRESTIGE [a]

>160
PAYS
AVEC DISTRIBUTION DE NOS MARQUES

400 000
ÉTUDIANTS SENSIBILISÉS À LA CONSOMMATION RESPONSABLE

94
SITES
DE PRODUCTION [b]

23%
DE RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU [c]

33%
DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO_2 [c]

ALEXANDRE RICARD, PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, DÉCLARE :

Le Groupe a été très résilient sur l'ensemble de l'exercice 2019/20 et a démontré son agilité et sa capacité à maintenir ses chaînes d'approvisionnement opérationnelles, maîtriser les coûts et gérer le cash. Je voudrais à cette occasion saluer l'engagement exceptionnel de nos équipes dans cette période très difficile.

Pour l'exercice 2020/21, Pernod Ricard anticipe un environnement qui restera volatile et incertain, en particulier en raison du contexte sanitaire et de ses conséquences potentielles sur les moments de convivialité, ainsi qu'un environnement économique difficile. Nous attendons un ralentissement durable pour le Travel Retail, mais une bonne résilience du *Off-trade* aux Etats-Unis et en Europe, ainsi qu'une reprise progressive en Chine, en Inde et pour le *On-trade* dans le monde. Nous maintenons notre cap stratégique et accélérons notre transformation digitale. Nous continuons à faire preuve d'une discipline stricte sur les coûts, avec des décisions d'investissements claires et ciblées. Nous emploierons notre agilité pour allouer nos ressources de manière à saisir de nouvelles opportunités. Grâce à nos fondamentaux robustes, nos équipes et notre portefeuille de marques, je suis convaincu que Pernod Ricard sortira de la crise renforcé.

CHIFFRES CLÉS

En millions d'euros	Chiffre d'affaires	Résultat Opérationnel Courant (ROC)		Résultat Net Courant Part du Groupe [1]	Résultat Net Part du Groupe	Dividende proposé
2019/20	8 448	2 260	26,8 % [2]	1 439	329	2,66 € par action [3]
Croissance interne [1]	-9,5 %	-13,7 %				
Croissance faciale	-8,0 %	-12,4 %				
2018/19	9 182	2 581	28,1 % [2]	1 654	1 455	3,12€ par action

(1) Les indicateurs alternatifs de performance sont définis en note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS du Rapport de gestion (2) Marge opérationnelle. (3) Dividende proposé au vote de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Un Groupe international et décentralisé

AMÉRIQUES	EUROPE	ASIE/RESTE DU MONDE
2 449 M€	2 532 M€	3 467 M€
718 M€	605 M€	938 M€
3 802[d]	9 516[d]	5 458[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 2019 .
(b) Nombre de sites en activité au 30 juin 2020.
(c) Réduction par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2019/20.
(d) Effectif au 30 juin 2020.
(e) Source : Impact Databank 2020, données 2019.
(f) Source : Résultats de l'étude ISay, juillet 2019, Willis Towers Watson.

8 448 M€
DE CHIFFRE D'AFFAIRES

2 260 M€
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT

18 776
COLLABORATEURS[d]

N°2
MONDIAL
DES VINS & SPIRITUEUX

16
MARQUES
PARMI LES 100 PREMIÈRES MONDIALES[e]

94%
DES COLLABORATEURS FIERS D'ÊTRE ASSOCIÉS À PERNOD RICARD[f]

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 de façon efficace leurs investissements marketing.

1.

Extraits du Rapport annuel intégré

Message du Président-Directeur Général 06

Notre histoire 08

Notre organisation décentralisée 10

Notre Mindset, notre raison d'être 12

Notre portefeuille de marques 14

Notre stratégie : *Transform & Accelerate* 16

Notre feuille de route RSE 18

Nos avancées 20

Notre Conseil d'Administration 22

Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif 24

Notre modèle de création de valeur 26

Nos chiffres clés financiers 28

Partie

Message d'Alexandre Ricard

« La crise aura surtout révélé nos trois atouts : la résilience de notre modèle économique, la pertinence de notre stratégie et l'engagement exceptionnel de nos collaborateurs. »

ALEXANDRE RICARD
Président-Directeur Général de Pernod Ricard

Depuis plusieurs années, nous avons inscrit votre Groupe dans une dynamique de transformation profonde pour gagner en agilité et en efficacité opérationnelle et ce avec un seul objectif en tête : celui de construire dès aujourd'hui le Pernod Ricard du futur. « Construire dans la durée », tel est donc le cap dont nous ne dévions pas depuis précisément 45 ans, depuis que Paul Ricard et Jean Hémard suivis par Patrick Ricard ont établi comme principe fondateur celui de générer de la valeur sur le long terme pour toutes nos parties prenantes. Plus immédiatement, cela implique donc d'être dès maintenant en capacité de saisir et de valoriser les premiers chaque opportunité de croissance, partout où elle se présente. À l'heure où beaucoup d'entreprises sont contraintes d'adapter leur organisation dans la précipitation pour faire face au nouveau contexte imposé par la crise du Covid-19, nous avons lancé il y a déjà près de deux ans, sans tabou comme en témoigne la naissance de Pernod Ricard France, ce grand programme baptisé *Transform & Accelerate* : 21 chantiers de transformation pour accélérer notre croissance.

C'est un atout considérable qui nous fait gagner dans ce contexte incertain un temps précieux et nous permet de nous concentrer sur l'essentiel : continuer de bâtir une organisation toujours plus affûtée en s'appuyant sur de solides fondamentaux, à commencer par notre culture et nos valeurs de partage et de convivialité. En 2015, nous avions ainsi adopté un nouveau modèle résolument centré sur le consommateur et en 2017 nous rompions avec notre segmentation par catégories de produits pour adopter une approche par moments de consommation ou « expériences de convivialité ». Cette stratégie nous a permis de nous adapter avec succès aux évolutions constantes de nos consommateurs dont la pandémie n'a en réalité été qu'un accélérateur. Nos derniers résultats annuels montrent la résilience de notre modèle économique et notre capacité à être agiles et nous adapter rapidement, confirmant ainsi la pertinence de notre approche même en plein cœur de la tourmente. Accélération digitale, transformation marketing, acquisitions de marques « pépites », mutualisation des expertises et j'en passe, telle est la stratégie que nous maintiendrons pour les mois et les années à venir.

Ces chiffres sont aussi le résultat de deux autres prérequis : tout d'abord l'engagement de nos collaborateurs. C'est parce qu'ils adhèrent aux valeurs qui sont les nôtres et parce qu'ils sont profondément attachés à leur entreprise et à leur métier qu'ils ont joué ces derniers mois un rôle exemplaire. J'ai été sincèrement marqué par le niveau exceptionnel de leur mobilisation et c'est donc d'abord grâce à eux que Pernod Ricard a réussi à faire face, imaginant de nouvelles façons de travailler et de collaborer plus efficacement ensemble. Et c'est avec le même engagement qu'ils ont su mobiliser aux quatre coins du monde toutes les énergies nécessaires pour soutenir notre secteur des cafés, hôtels et restaurants durement touché et les communautés qui nous entourent, notamment par la fourniture de millions de litres d'alcool pur et la production de gel hydroalcoolique.

Second prérequis, le soutien de nos investisseurs. C'est parce qu'ils croient au succès de notre stratégie de création de valeur sur le long terme que nous pouvons construire l'avenir en travaillant avec confiance et en gardant notre cap. Cette unité d'esprit est aussi incarnée par votre Conseil d'Administration dont je salue ici le travail durant la crise. Du collaborateur à l'administrateur, en passant par l'investisseur, voilà un « pack solide » pour faire face aux défis du monde post-Covid.

Justement, cette crise a remis au centre l'essentiel démontrant le bien-fondé de notre vision « Créateurs de convivialité ». Plus que jamais, la pandémie continue de prouver le besoin impérieux d'être ensemble, de partager des moments sincères avec ses proches. La distanciation physique (et non sociale comme j'ai pu le dénoncer) est tout simplement contre-nature. Mais nous n'avons pas le choix : nous devons, du moins pour le moment, porter des masques et respecter les distances de sécurité pour protéger nos communautés. Si nous essayons tous les jours de créer les conditions pour que ces moments de convivialité qui font le sel de l'humanité puissent à nouveau se dérouler demain de la meilleure façon possible, à commencer par une consommation responsable de nos produits, voyons aussi cette crise comme une formidable opportunité pour créer de nouvelles formes d'interaction. On peut se réjouir des nouveaux moments de convivialité virtuelle qu'on a vu apparaître, des « apéros zoom » aux festivals en streaming live. Mais ne perdons jamais de vue que nous nous retrouverons forcément tous un jour au cœur de nos bars et de nos restaurants préférés pour célébrer nos retrouvailles. C'est notre métier. C'est notre raison d'être. C'est notre nature.

Notre histoire

« POUR SAVOIR OÙ L'ON VA, IL FAUT SAVOIR D'OÙ L'ON VIENT. »

PATRICK RICARD

1975

1 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.

1988

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

1993

3 Création d'une joint-venture entre Pernod Ricard et la société cubaine Cuba Ron pour la commercialisation de Havana Club.

2001

4 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).

2003

Signature de la Charte du Pacte mondial des Nations Unies.

2005

5 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[1]).

2008

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

2010

Adhésion au *CEO Water Mandate* des Nations Unies.

2011

Relèvement de la notation du Groupe au niveau *investment grade*.

7 Lancement du *Responsib'ALL Day*, journée annuelle d'engagement social mobilisant l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

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.

2016

8 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[2].

L'Institut Océanographique Paul Ricard célèbre ses 50 ans.

2017

9 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 mezcal aux États-Unis.

2018

Nomination de Pernod Ricard en tant que membre du *Global Compact LEAD*[3].

Adhésion à l'engagement mondial de « La Nouvelle Économie des Plastiques », mené par la Fondation Ellen MacArthur.

2019

Lancement de la nouvelle feuille de route RSE[4] 2030, *Good Times from a Good Place*.

Acquisition du gin super-premium Malfy.

10 Acquisition d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super-premium Rabbit Hole Whiskey.

Acquisition de Castle Brands (Jefferson's), le portefeuille bourbon et whiskey s'étend.

Acquisition de Firestone & Robertson Distilling Co., propriétaire du whiskey texan super-premium TX.

Début de la construction de la première distillerie de single malt en Chine continentale à Emeishan (Sichuan).

2020

Engagement à ne plus utiliser d'objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente d'ici 2021.

11 Inauguration de The Island, le nouveau flagship du Groupe à Paris, regroupant toutes ses filiales parisiennes, soit plus de 900 collaborateurs.

(1) International Center for Alcohol Policies.
(2) Organisation des Nations Unies.
(3) https://www.unglobalcompact.org/take-action/leadership/gc-lead
(4) Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

1

2

3

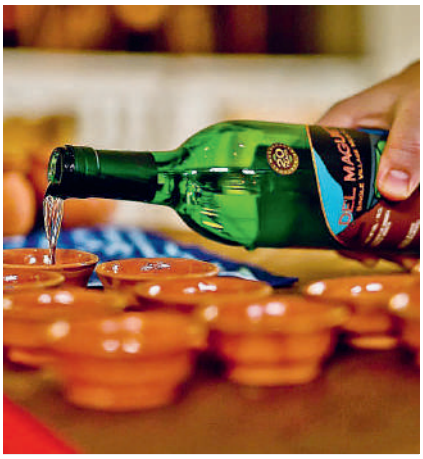
4

5

6

7

8



9

10

11

Notre organisation décentralisée

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, comme celui créé par la pandémie de Covid-19, notre organisation 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.

18 776*

collaborateurs à travers le monde. Répartition par région : 65 % de nos collaborateurs sont en Amérique latine, Afrique et Europe dont 12 % en France, 10 % sont en Amérique du Nord et 25 % sont en Asie et Pacifique.

* Au 30 juin 2020.

4

marchés stratégiques : États-Unis, Chine, Inde et Global Travel Retail

+ 160

pays avec distribution de nos marques

73

pays de présence commerciale

94

sites de production* dans 24 pays

*participation majoritaire au 30 juin 2020

Sites de production

Siège social des Sociétés de Marques

Siège social des Sociétés de Marché

LE SIÈGE DE PERNOD RICARD

Le Siège 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...). Il pilote les grands projets transformants du Groupe et s'assure de leur bonne exécution sur le terrain.

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 sont en charge de la production et de la gestion de leurs outils industriels.

LES SOCIÉTÉS DE MARCHÉ
(au 30 juin 2020)

- PERNOD RICARD NORTH AMERICA
- PERNOD RICARD ASIA
- PERNOD RICARD EMEA & LATAM[1]
- PERNOD RICARD GLOBAL TRAVEL RETAIL
- PERNOD SAS[2]
- RICARD SAS[2]

Les Sociétés de Marché sont chacune rattachées à une région (Pernod Ricard North America, Pernod Ricard Asia et Pernod Ricard EMEA & LATAM[1]), à l'exception des deux Sociétés de Marché françaises à l'origine du Groupe (Pernod SAS et Ricard SAS)[2]. Nos 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 sur leur marché spécifique de la mise en œuvre de la stratégie et des politiques clés du Groupe, comme, par exemple, la mise en place des projets de transformation lancés ces dernières années.

(1) Europe, Moyen-Orient, Afrique et Amérique latine.
(2) Le 1er juillet 2020, les deux sociétés françaises ont fusionné pour créer une société unique, Pernod Ricard France.

Notre Mindset, notre raison d'être

Au cœur de notre Groupe, nos collaborateurs partagent un même état d'esprit, le « Mindset for Growth Pernod Ricard », fruit d'un cocktail réussi entre un modèle économique décentralisé fondé sur le consommateur et une culture portée par trois valeurs cardinales : l'esprit entrepreneurial, la confiance mutuelle et le sens de l'éthique.

1 Les hommes et les femmes de Pernod Ricard : fierté et engagement

Ce sont 18 776 collaborateurs qui s'engagent à porter la vision du Groupe « Créateurs de convivialité » et à réaliser notre ambition de leadership.
Chez Pernod Ricard, nous sommes :

- **Fiers de notre appartenance**
- **Incités à donner le meilleur**
- **Dévoués à toutes nos parties prenantes**

Pernod Ricard enregistre des taux d'engagement records, comme en témoigne un nouvelle fois l'édition 2019 de l'étude d'opinion indépendante *I Say*[1]. Depuis dix ans, les chiffres d'engagement, de fierté ou encore de soutien aux valeurs du Groupe n'ont jamais été démentis. Ils donnent une lecture chiffrée de l'engagement exceptionnel de tous nos collaborateurs, confirmé par leur mobilisation pendant la crise du Covid-19.

- 94 % de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard
- 88 % se disent engagés, voire très engagés dans l'entreprise
- 74 % disent avoir une bonne compréhension de notre stratégie *Transform & Accelerate*

L'articulation des activités de Pernod Ricard autour de sa raison d'être lui vaut également de figurer parmi les entreprises les plus admirées au monde[2] et les « meilleurs employeurs » de France[3].

2 Un modèle économique : la décentralisation

En respectant l'autonomie de nos filiales, nous conjuguons la puissance d'un grand groupe et l'agilité de « l'esprit start-up ». Le Groupe pilote de grands projets transversaux et mutualise certaines expertises pour que les filiales locales puissent se concentrer sur l'essentiel : faire croître leur activité sur leur marché en plaçant le consommateur au centre de leur action.

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

Lors de la mise en place des mesures de confinement à travers le monde, notre système décentralisé nous a permis de répondre rapidement aux besoins locaux. Nos sites de production ont fabriqué 1 million de litres de gel hydroalcoolique et fourni 4 millions de litres d'alcool pur, tout en apportant leur soutien aux communautés locales et aux bars-hôtels-restaurants.

3 Nos valeurs cardinales

Nos trois valeurs cardinales façonnent notre culture et créent un lien entre tous les collaborateurs de Pernod Ricard, quelles que soient leur fonction, leur région et leur marque d'appartenance : toujours selon l'étude indépendante *I Say*, 95 % des collaborateurs y adhèrent.

L'ESPRIT ENTREPRENEURIAL

- **Autonomie**
- **Prise d'initiatives**
- **Audace**
- **Goût du risque**

Nous cultivons cet esprit entrepreneurial en encourageant la créativité et l'innovation au sein de nos équipes. Notre stratégie *TransfoHRm* consiste notamment à définir et mettre en œuvre un « modèle de leadership » auprès de tous les managers, qui sont jugés chaque année sur leur capacité à générer, pour eux-mêmes et leurs équipes, de l'audace, un esprit de conquête, une capacité à s'adapter et à collaborer, ainsi que la volonté de construire dans la diversité.

LA CONFIANCE MUTUELLE

- **Liberté d'initiative**
- **Dialogue ouvert**
- **Droit à l'échec**

Nous travaillons dans un esprit de coopération et de confiance mutuelle. Il ne peut y avoir d'esprit entrepreneurial sans faire confiance à celui à qui on donne l'opportunité de prendre une initiative. De la même manière, la confiance est un prérequis dans nos relations avec nos partenaires. Dans le cadre de notre feuille de route RSE, nous collaborons le plus possible avec ces derniers pour par exemple identifier et cartographier les risques sociétaux et environnementaux propres à nos chaînes d'approvisionnement. Aujourd'hui, près de 92 % des 1 200 viticulteurs partenaires de Martell sont déjà engagés dans cette démarche d'amélioration environnementale.

LE SENS DE L'ÉTHIQUE

- **Respect**
- **Transparence**
- **Bonnes relations avec nos parties prenantes**

Au-delà de la nature même de notre activité, la vente de produits alcoolisés, qui impose par essence un grand sens de la responsabilité, l'éthique est un élément central de notre culture. En effet, comme il n'y a pas d'esprit entrepreneurial sans confiance, il ne peut y avoir de confiance sans respect de l'autre ni transparence des relations. Par ailleurs, il est fondamental de mener nos activités avec cette même exigence d'intégrité, quel que soit le pays où nous sommes implantés. En septembre 2019, nous avons lancé avec succès un MOOC[4] obligatoire pour tous les employés (réalisé à date par 92% de notre population cible) afin de nous assurer de la bonne appropriation du nouveau Code de conduite des affaires, qui définit nos responsabilités dans 10 domaines clés, de la lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent à la protection des données personnelles et de nos marques.

4 Une attitude : la convivialité, le socle de notre raison d'être

La convivialité est le dernier élément de notre Mindset et peut-être le plus important d'entre eux.
D'abord, parce que nos 3 valeurs cardinales n'ont de sens que parce qu'elles s'expriment dans un cadre convivial : pas de confiance mutuelle ou encore pas de prise d'initiative possible sans convivialité, c'est-à-dire sans des relations simples, informelles, peu hiérarchiques, directes et transparentes.
Ensuite, parce qu'elle est notre raison d'être et notre métier. Notre ambition est de transformer toute interaction sociale en moment de partage authentique, sincère et responsable.
Enfin, dans le contexte incertain que nous vivons, où il faut être toujours plus agile et plus rapide, la convivialité devient un accélérateur de performance en maximisant par essence les échanges et la collaboration. 83 % de nos collaborateurs estiment d'ailleurs que c'est la convivialité qui confère à Pernod Ricard son caractère unique[1].

(1) Enquête *I Say*, juillet 2019, Willis Towers Watson.
(2) Dans le classement 2020 des 680 *World's Most Admired Companies*, réalisé par le magazine *Fortune*.
(3) Dans le classement 2020 des 500 Meilleurs Employeurs en France, réalisé par le magazine *Capital*.
(4) *Massive Open Online Course* (cours d'enseignement diffusé sur Internet).

Notre portefeuille de marques

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Étant l'un des plus complets de l'industrie, il constitue un avantage compétitif. En constante évolution grâce à une politique de gestion dynamique portée par des acquisitions ou des cessions de marques, le portefeuille de Pernod Ricard permet d'être toujours en adéquation avec les nouvelles tendances tout en investissant sur les segments et les marques les plus porteurs.

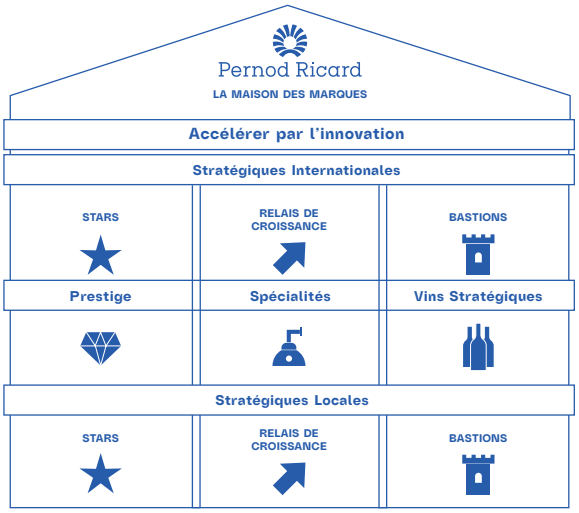
NOTRE MAISON DES MARQUES

Pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, structuré autour de cinq catégories de marques :

Les **Marques Stratégiques Internationales** constituent les poids lourds de notre portefeuille puisqu'elles représentent la part la plus importante de notre activité et de notre potentiel à l'international. Marques de référence dans leur catégorie, elles sont notre priorité à l'échelle mondiale.

Les **Marques Prestige**, qui regroupent des marques de luxe très convoitées, ciblent les consommateurs les plus aisés qui fréquentent des lieux emblématiques, aux quatre coins du monde. Couvrant toutes les grandes catégories du luxe et les différents moments de convivialité, c'est le portefeuille le plus complet du secteur sur ce segment toujours très dynamique.

Les **Vins Stratégiques** présentent un large éventail d'origines et de saveurs. Qu'il soit dégusté autour d'un bon repas ou pour d'autres occasions, le vin est de plus en plus apprécié par des consommateurs aux profils toujours plus variés.



Les **Marques Spécialités** répondent à une demande croissante de produits artisanaux, appelés « craft » dans l'univers anglo-saxon. Par leur authenticité, ces marques offrent une proposition de valeur unique et cohérente avec les nouvelles tendances.

Les **Marques Stratégiques Locales** sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux sont très fidèles et attachés à ces marques, souvent considérées comme irremplaçables pour certaines occasions. Cette partie du portefeuille permet souvent d'accéder à de nouveaux marchés.

PRIORISATION DE NOS INVESTISSEMENTS

Grâce à la Maison des Marques et à une connaissance approfondie des tendances locales, nos Sociétés de Marché sont en mesure d'identifier le potentiel de chaque marque sur chaque marché. Nous avons mis en place la catégorisation suivante pour définir la stratégie d'investissement adéquate en fonction du profil de chaque marque :

Les marques **Stars** sont des marques leaders distribuées à une échelle internationale ou régionale, qui doivent bénéficier d'investissements importants pour réussir à maintenir leur leadership sur différentes catégories, ainsi que leur contribution active à la croissance du Groupe.

Les marques **Relais de croissance** doivent elles aussi profiter de ressources renforcées car elles ciblent des moments de convivialité et des catégories particulièrement attractives présentant des perspectives de croissance prometteuses sur le moyen et le long terme.

Les marques **Bastions** regroupent des marques matures ou appartenant à des catégories de produits très compétitives qui reçoivent les investissements nécessaires pour conforter leurs parts de marché, leurs ventes et leurs bénéfices.

La Maison des Marques nous permet de faire des choix d'investissement pertinents pour atteindre le bon équilibre entre nos objectifs à court, moyen et long terme, tout en construisant des marques capables de s'imposer dans nos régions clés.

La Maison des Marques

Marques Stratégiques Internationales

Prestige

Spécialités*

Vins Stratégiques

Marques Stratégiques Locales

* Liste non-exhaustive.

Notre stratégie *Transform & Accelerate*

AU CŒUR DE NOTRE STRATÉGIE, NOS CONSOMMATEURS

Le profil de nos consommateurs est en constante mutation, sous l'effet conjugué de cinq grands enjeux. Plus connectés et avides de sens et d'expériences inédites, ils se sentent de plus en plus concernés par le monde qui les entoure, ce qui se traduit par une attention particulière portée à l'ancrage local des produits ou encore l'exigence environnementale.

Sur les marchés émergents, le développement économique rapide induit une nette augmentation du nombre de consommateurs aisés, issus de la classe moyenne, venant modifier les habitudes de consommation. Dans le monde entier, la technologie révolutionne le comportement des consommateurs et le lien entre ces derniers et les entreprises s'en trouve bouleversé. Il est dès lors impératif d'imaginer avec eux de nouvelles formes d'engagement.

Ces évolutions, accélérées par la crise sanitaire du Covid-19, ont un impact direct sur nos activités : notre proximité avec les consommateurs est fondamentale pour que nos choix reflètent au mieux leurs aspirations. Dans le même temps, le rythme soutenu de ces changements appelle des prises de décision rapides et agiles.

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

En 2018, nous avons annoncé le lancement du plan stratégique *Transform & Accelerate* avec un objectif clair : transformer l'organisation de certaines fonctions et les méthodes de travail du Groupe pour accélérer notre croissance. Mutualisation, priorisation, simplification en sont les grands axes qui ont déjà permis au Groupe de gagner en agilité et en efficacité opérationnelle, des atouts qui se sont révélés capitaux non seulement au pic de la pandémie mais plus encore pour préparer notre futur dans la nécessaire adaptation engendrée par cette crise mondiale.

FACE À NOS DÉFIS, SE TRANSFORMER POUR ACCÉLÉRER

Pour répondre aux attentes de nos consommateurs, notre feuille de route stratégique *Transform & Accelerate* s'articule autour de quatre défis : gagner sur nos marchés clés (1) (États-Unis, Chine, Inde et le Global Travel Retail) ; construire des « marques passion » (2) qui répondent aux envies de nos consommateurs ; financer notre ambition (3) grâce à l'amélioration permanente de notre efficacité opérationnelle ; et valoriser l'humain (4) pour faire de nos collaborateurs et de nos communautés les premiers moteurs et bénéficiaires de cette accélération.

Décliné en 21 points, ce plan a pour ambition de transformer notre Groupe pour préparer l'avenir *(Prepare the Future)* et d'accélérer notre croissance en misant sur nos points forts *(More from the Core)*. La réussite de ce plan stratégique repose sur un modèle économique qui place le consommateur en son centre et qui s'articule autour de quatre Essentiels basés sur nos atouts historiques et de quatre Accélérateurs de croissance visant à répondre à l'évolution des tendances sur nos marchés.

4 ACCÉLÉRATEURS

PORTEFEUILLE DE MARQUES
Positionner l'une de nos marques sur chaque expérience de convivialité, en fonction des spécificités locales

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 marque en nous appuyant sur de nouvelles propositions de produits et de services

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

Notre feuille de route RSE

Un an après le lancement de *Good Times from a Good Place*, notre feuille de route de développement durable et de responsabilité sociétale à horizon 2030, les progrès sont déjà importants. Non seulement cette stratégie s'est révélée essentielle pour accélérer notre transformation, mais elle est aussi en adéquation profonde avec les préoccupations de nos consommateurs dans le nouveau contexte du Covid-19, à mesure que nous évoluons vers une économie plus respectueuse de l'environnement et plus inclusive.

Notre feuille de route RSE établit un lien entre l'histoire du Groupe, en tant qu'entreprise durable et responsable, et sa volonté de construire dans la durée, c'est-à-dire de créer de la valeur sur le long terme au bénéfice de toutes nos parties prenantes : actionnaires, collaborateurs, consommateurs, clients, fournisseurs, organisations internationales, citoyens… Intégrée à toutes nos activités, du terroir au comptoir, elle constitue un formidable levier de performance au cœur du plan stratégique *Transform & Accelerate*.
Parce qu'elle apporte une réponse aux principaux changements sociétaux et environnementaux, cette stratégie permet au Groupe d'aligner ses priorités sur celles des consommateurs. En encourageant l'innovation responsable et en donnant du sens à nos marques, nous concrétisons notre vision d'un monde plus convivial et sans excès.

Une stratégie collaborative. Fruit d'un long travail de consultation et de coopération entre nos équipes en interne et des experts et partenaires externes, la feuille de route RSE lancée en 2019 s'articule autour de quatre piliers : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire, Être responsable. Chaque pilier repose sur une liste d'engagements, d'actions et d'objectifs mesurables afin de suivre notre avancement. Les projets sont menés par des équipes pluridisciplinaires dans lesquelles sont représentées toutes nos parties prenantes, depuis nos employés jusqu'aux agriculteurs en passant par nos partenaires et nos fournisseurs.

Engagements et résultats. Nos engagements RSE répondent à la fois aux besoins des consommateurs et aux principaux risques auxquels la planète et le Groupe sont aujourd'hui confrontés, tels que le changement climatique ou la gestion des déchets. En soutenant directement les Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, nous prenons part à l'effort collectif visant à l'instauration d'une prospérité durable d'ici 2030. Le Groupe enregistre déjà d'excellents progrès dans plusieurs domaines : l'ensemble des sites français utilise désormais exclusivement de l'électricité d'origine renouvelable et les objets promotionnels en plastique à usage unique seront bannis sur nos points de vente d'ici 2021, avec quatre ans d'avance sur le calendrier initial.

« DONNER VIE À UNE CONVIVIALITÉ PLUS RESPONSABLE ET DURABLE »

Établissement des priorités à court et long terme. Une feuille de route structurée donne une direction claire aux projets futurs tout en renforçant la résilience de l'entreprise face aux défis immédiats. Elle nous permet d'ailleurs de traverser la crise provoquée par la pandémie de Covid-19 – laquelle a profondément marqué les secteurs de l'hôtellerie-restauration et des boissons – sans jamais cesser de soutenir nos collaborateurs et nos partenaires commerciaux.

Good Times from a Good Place est une stratégie à long terme à la fois juste, pertinente et évolutive, pour donner vie à une convivialité plus responsable et durable.

NOS QUATRE PILIERS RSE

_ VALORISER L'HUMAIN

En tant que « Créateurs de convivialité », notre raison d'être conjugue le partage, l'altruisme et le respect envers tous et partout dans le monde. Nous voulons offrir un « travail décent et une croissance économique » (ODD 8) et nous encourageons l'« égalité entre les sexes » (ODD 5) au sein de notre entreprise. Pour créer de la valeur partagée pour toutes nos parties prenantes, nous renforçons continuellement nos engagements en matière de droits humains, de diversité et d'inclusion au sein de nos structures de direction et de nos politiques de santé et sécurité, d'approvisionnement responsable, de formation et de *bartending* durables.

_ AGIR CIRCULAIRE

Nos ressources naturelles sont aujourd'hui menacées par l'activité humaine. Notre objectif est d'aider à préserver ces ressources en contribuant à une « consommation et une production responsables » (ODD 12) et en protégeant la « vie aquatique » (ODD 14). En allant vers un *business model* plus circulaire – des emballages aux objets promotionnels en passant par nos moyens de distribution et le recyclage –, nous luttons activement pour minimiser notre empreinte carbone et protéger nos ressources naturelles.

_ PRÉSERVER NOS TERROIRS

Tous nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. La « lutte contre les changements climatiques » (ODD 13) et la protection de la « vie terrestre » (ODD 15) se sont donc imposées comme des priorités. Nous nous engageons à protéger chacun de nos terroirs et leur biodiversité, en maintenant des écosystèmes résilients et sains, afin de continuer à offrir des produits de qualité pour les générations à venir. Pour maîtriser l'impact sur l'agriculture des 250 000 hectares de terres d'où proviennent nos ingrédients, nous développons des pratiques agricoles durables et régénératrices, mises en place au travers de toutes nos activités.

_ ÊTRE RESPONSABLE

Nous avons un rôle important à jouer dans la lutte contre la consommation abusive d'alcool et dans la promotion de la « bonne santé et du bien-être » (ODD 3), à travers des campagnes et programmes de consommation responsable, et notre engagement en faveur d'un marketing responsable et d'une bonne information de nos consommateurs. Pour cela, nous continuons à créer des « partenariats pour la réalisation de [nos] objectifs » (ODD 17) au niveau local et au niveau international.

Nos avancées

Une année après le lancement de notre feuille de route RSE à horizon 2030, quatre collaborateurs incarnant nos quatre pilliers RSE et nos huit principaux engagements font le point sur nos avancées et dernières initiatives.

JEAN-FRANÇOIS ROUCOU
Directeur Performance Durable Groupe

PRÉSERVER NOS TERROIRS

NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Inscrire l'intégralité de nos filiales dans un projet stratégique pour la préservation de la biodiversité (2030)
- Déployer des projets pilotes d'agriculture régénératrice au sein de nos huit régions viticoles (2025) [1] et relayer ce savoir-faire auprès de 5 000 agriculteurs (2030)

«

Chez Pernod Ricard, tous les produits proviennent de la nature. Notre volonté d'évoluer vers une agriculture régénératrice, qui enrichit les sols et protège la vie, représente une transformation ambitieuse. En coopération avec les équipes Achats de nos filiales, nous avons entrepris de cartographier intégralement les chaînes d'approvisionnement de nos ingrédients. C'est un prérequis indispensable pour identifier les problèmes urgents en matière de durabilité, ainsi que les projets de sauvegarde de la biodiversité que nous pouvons développer avec les agriculteurs et les partenaires locaux. La diffusion de notre savoir-faire sur l'ensemble de nos territoires est un véritable atout. Des initiatives comme la réactivation du réseau Wine Hub, dédié à la viticulture et à l'œnologie, nous donnent la capacité de répliquer des pratiques agricoles régénératrices dans différentes régions. Par exemple, l'introduction de cultures intercalaires entre les rangs de vigne à Cognac permet d'optimiser le cycle d'azote, de fixer du carbone et d'améliorer la qualité des sols tout en créant un écosystème essentiel.

VALORISER L'HUMAIN

NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Assurer l'égalité des salaires (2022) et la parité des genres au sein du top management (2030), offrir une formation à tous nos employés, au moins une fois tous les trois ans, pour qu'ils puissent développer de nouvelles compétences (2030)
- Former 10 000 bartenders aux techniques du « bar de demain » (2030)

«

Culture d'entreprise, leadership et performance sont les priorités stratégiques de notre politique de santé et de sécurité *Taking care of each other*. Mise à jour cette année, elle vise à offrir le meilleur environnement de travail à nos collaborateurs en plaçant leur sécurité au cœur de la convivialité. La transformation digitale déjà engagée s'est accélérée durant la crise du Covid-19 avec l'adoption de nouveaux outils et modes de travail. Pernod Ricard University a mis à disposition des supports de formation en ligne pour que les collaborateurs puissent monter en compétences. Pour nos partenaires et clients, avec le support de Trash Tiki, un duo de bartenders engagés contre le gaspillage, et de la Sustainable Restaurant Association, nous avons développé un *e-learning* gratuit, « Le Bar de Demain », disponible sur la plateforme des Nations Unies Educate All et qui promeut un *bartending* durable et responsable. Nos mesures en faveur de la diversité et de l'inclusion nous ont aussi aidés à réduire l'écart de salaires entre hommes et femmes (2,3 % actuellement) pour arriver à une égalité au sein du Groupe d'ici 2022. Au cours des trois dernières années, avec notre initiative *Better Balance*, il y a eu une vraie prise de conscience qui nous permet aujourd'hui de passer à l'étape suivante pour créer une organisation toujours plus inclusive afin que la diversité devienne un état d'esprit, en ligne avec notre valeur de convivialité.

LANI MONTOYA
Directrice Gestion des Talents, Diversité et Inclusion Groupe

CARINE CHRISTOPHE
Responsable
Environnement Groupe

AGIR CIRCULAIRE

NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Éliminer 100 % de nos objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente (2021), rendre 100 % de nos emballages recyclables, réutilisables, compostables ou biosourcés (2025), et créer cinq projets pilotes d'économie circulaire pour la distribution de nos produits (2030)
- Mettre en place un plan d'équilibre hydrographique au niveau des bassins-versants à haut risque en réinjectant 100 % de l'eau consommée sur ces sites, et réduire de 50 % les émissions carbone de nos activités (2030) en accord avec l'initiative Science-Based Targets visant à limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C

«

La circularité est au cœur de notre stratégie en ce qui concerne l'eau, les émissions de CO_2 et les emballages, pour éviter les gaspillages sur toute la durée de vie de nos produits. Pour atteindre nos objectifs, nous avons entrepris de sensibiliser nos équipes afin qu'elles en comprennent mieux les enjeux, qu'elles identifient nos priorités et qu'elles analysent les technologies et les outils qui nous aideront à concrétiser notre ambition. Il nous faut également coopérer avec tous les acteurs de notre chaîne d'approvisionnement, y compris avec les communautés locales et d'autres partenaires industriels, pour qu'ensemble nous adoptions une approche circulaire en matière de conception, de fabrication et de fin de vie de nos produits. Comme annoncé en juin 2020, nos nouvelles directives relatives aux points de vente et aux emballages durables nous ont incités à éliminer progressivement tous les objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente d'ici 2021, soit quatre ans plus tôt que prévu.

ÊTRE RESPONSABLE

NOS PRINCIPAUX ENGAGEMENTS

- Dans l'ensemble de nos filiales, mettre en place au moins un programme de prévention ambitieux et adapté, mené en partenariat, visant à combattre l'abus d'alcool (2030)
- Étendre le programme Responsible Party pour sensibiliser au moins 1 million de jeunes adultes (2030)

«

Notre capacité à prendre des mesures concrètes en faveur d'une consommation responsable a été d'autant plus cruciale cette année que le confinement a accentué les préoccupations autour de l'abus d'alcool.
Nous avons lancé un MOOC qui intègre notre Charte globale de consommation responsable afin que tous nos employés comprennent les grands enjeux liés à l'alcool et ce que nous attendons d'eux en tant qu'ambassadeurs. Cette formation a ensuite été adaptée et diffusée sur la plateforme pédagogique Educate All des Nations Unies. Avec l'appui de l'IARD[2], nous avons annoncé une nouvelle série d'actions visant à réduire davantage la consommation d'alcool chez les mineurs, notamment par l'apposition d'un logo indiquant l'âge légal requis sur tous nos produits, y compris les extensions sans alcool de nos marques, ainsi que par la mise en place de mesures d'autorégulation pour limiter l'achat d'alcool aux seuls adultes sur les plateformes d'e-commerce. Plus de 150 initiatives locales et internationales sont actuellement menées en étroite collaboration avec les partenaires locaux, publics et industriels. Notre programme phare, *Responsible Party*, a été interrompu provisoirement pendant le confinement du fait de l'annulation des soirées étudiantes, mais nous avons su réagir vite en lançant une campagne numérique intitulée #SharingGoodVibes, destinée à promouvoir un mode de vie sain et une consommation d'alcool responsable.

CAMILLE DE POTTER
Responsable Stratégie
et Prévention Groupe

(1) Argentine, Australie, Californie (États-Unis), Champagne (France), Chine, Cognac (France), Espagne, Nouvelle-Zélande.
(2) *International Alliance for Responsible Drinking* (Alliance internationale pour la consommation d'alcool responsable).

Notre Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration veille à la bonne gouvernance, dans le respect de l'éthique et de la transparence, ainsi qu'aux intérêts de ses actionnaires et de ses parties prenantes. Réunissant des administrateurs aux compétences et aux 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

Conformément au Code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, Pernod Ricard respecte les critères d'indépendance. Le Conseil d'Administration est composé de 14 Administrateurs, dont huit indépendants et deux représentant les salariés. Sur recommandation du Comité des nominations, de la Gouvernance et de la RSE, le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a également nommé un Administrateur Référent.
Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration de Pernod Ricard prévoit que ses membres se réunissent au minimum six fois par an pour des séances dirigées par le Président du Conseil, également Directeur Général du Groupe. Le Président rend compte des délibérations du Conseil lors de l'Assemblée Générale. Garant du bon fonctionnement des organes de l'entreprise, le Président doit notamment s'assurer que les Administrateurs disposent des informations et des moyens pour remplir leur mission. L'Administrateur Référent est chargé quant à lui de convoquer et présider le Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général, d'assurer la direction du processus d'évaluation annuel du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur, de prévenir la survenance de situations de conflit d'intérêts, de veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur du Conseil, de convoquer et présider l'*Executive session*, de prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et de veiller à leur répondre, ainsi que de rencontrer les investisseurs.
Pour ancrer davantage le Conseil dans la réalité opérationnelle de l'entreprise, le Groupe anime un Conseil par an dans une filiale opérationnelle.

L'ACTIVITÉ EN 2019/20

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2020, le Conseil s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Un Conseil exceptionnel, ainsi que plusieurs réunions de suivi, ont été organisés cette année dans le contexte de la crise sanitaire. La durée moyenne des réunions a été d'environ quatre 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 ;
- la gestion de la crise sanitaire.

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.
Le Comité Stratégique – créé et présidé par Alexandre Ricard depuis 2015 – étudie les enjeux clés pour le Groupe, émet des recommandations sur les projets d'acquisition, de cession et de partenariat, et analyse 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 propose de 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.

66,7 %
taux d'indépendance

42,8 %
taux d'internationalisation

41,6 %
taux de féminisation

100 %
taux d'assiduité

Alexandre Ricard

Président-Directeur Général
Président du Comité stratégique

Maria Jesus Carrasco Lopez

Administratrice représentant les salariés

César Giron

Administrateur
Membre du Comité stratégique
Membre du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE

Gilles Samyn[1]

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit

Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit
Membre du Comité des rémunérations

Esther Berrozpe Galindo

Administratrice indépendante

Kory Sorenson

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit
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

Patricia Barbizet

Administratrice Référente
Administratrice indépendante
Présidente du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE
Membre du Comité des rémunérations

Anne Lange

Administratrice indépendante
Membre du Comité stratégique

Veronica Vargas

Administratrice

Stéphane Emery

Administrateur représentant les salariés
Membre du Comité des rémunérations

Ian Gallienne

Administrateur indépendant
Membre du Comité stratégique
Membre du Comité des rémunérations

Paul-Charles Ricard

Administrateur
Représentant permanent de la Société Paul Ricard

(1) M. Gilles Samyn a informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Notre Bureau Exécutif et notre Comité Exécutif

Composition du Bureau Exécutif

au 30 juin 2020

Christian Porta

Directeur Général Adjoint, Directeur Business Development and Digital Transformation

Hélène de Tissot

Directrice Finance, IT et Opérations

Amanda Hamilton-Stanley

Directrice Juridique et de la Conformité

Alexandre Ricard

Président-Directeur Général
Mandataire Social

Cédric Ramat

Directeur des Ressources Humaines et de la RSE

La Direction Générale du Groupe est assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Bureau Exécutif.
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 pilote et coordonne les grands projets de transformation lancés récemment, organise les travaux du Comité Exécutif et définit des objectifs pour ses membres, par le biais notamment de la validation du plan stratégique, du budget et des revues d'activité régulières.
Le Comité Exécutif est composé de 15 membres – l'ensemble du Bureau Exécutif (voir composition ci-dessus) ainsi que les Présidents et Directeurs Généraux des principales filiales – qui se retrouvent chaque mois, 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 stratégique) ; 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 marchés, 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 Comité Exécutif

au 30 juin 2020

Alexandre Ricard
Président-Directeur Général
Mandataire Social

Hélène de Tissot
Directrice Finance, IT et Opérations

Christian Porta
Directeur Général Adjoint, Directeur Business Development and Digital Transformation

Amanda Hamilton-Stanley
Directrice Juridique et de la Conformité

Gilles Bogaert
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe, Middle East, Africa and Latin America

Ann Mukherjee
Présidente-Directrice Générale de Pernod Ricard North America

Philippe Guettat
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia

Cédric Ramat
Directeur des Ressources Humaines et de la RSE

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

Bryan Fry
Président-Directeur Général de Pernod Ricard Winemakers

Philippe Coutin
Président de Ricard SAS et de Pernod SAS[1]

Anna Malmhake
Présidente-Directrice Générale de The Absolut Company[2]

Conor McQuaid
Président-Directeur Général d'Irish Distillers Group

(1) Pernod Ricard France depuis le 1er juillet 2020.
(2) Le 4 septembre 2020, Anna Malmhake a été remplacée suite à son départ du Groupe par Stéphanie Durroux, auparavant Directrice de Pernod Ricard Suède/Europe du Nord.

Notre modèle de création de valeur

Nos ressources

CAPITAL HUMAIN

Nos collaborateurs, présents partout dans le monde, sont au cœur de tout ce que nous faisons. Leur *mindset*, la diversité de leurs expertises et de leurs profils permettent au Groupe d'être plus agile et de s'adapter à un contexte de plus en plus volatil.

- **18 776 collaborateurs** répartis dans près de 80 filiales
- **88 %** hors de France
- **37 % des effectifs du Groupe sont des femmes** [a] et elles représentent 44 % des nouveaux recrutements [d]
- **1,7 % de la masse salariale** du Groupe investie dans la formation [d]

CAPITAL INTELLECTUEL

L'innovation est dans notre ADN. Avec nos Sociétés de Marques et nos Sociétés de Marché, nous répondons en permanence aux nouvelles attentes et aux nouveaux souhaits des consommateurs.

- **38 marques** stratégiques dans notre portefeuille global, la Maison des Marques
- **16 marques** dans le classement Impact Top 100 [a]
- **4 centres d'excellence** marketing pour mieux comprendre nos consommateurs *(Cultural Foresight, Equity, Consumer Understanding & Targeting, Shoppers, e-Shoppers & Travellers, Mix Optimisation)*
- **Mise en œuvre d'outils digitaux** globaux pour nous permettre d'adapter nos stratégies marketing en temps réel

CAPITAL FINANCIER

Nos investisseurs et nos actionnaires apportent au Groupe les ressources et la stabilité financières nécessaires pour mener à bien son activité.

- **Répartition du capital :** Société Paul Ricard & concert (16,4 %), GBL (7,5 %), Conseil/direction/salariés/autodétention (2,5 %), Investisseurs institutionnels (69,5 %) et actionnaires individuels (4,1 %) [i]
- **Dette nette / EBITDA :** 3,2x [a]
- **Capitalisation boursière :** 41 Mds€ [a]

CAPITAL INDUSTRIEL

Nous optimisons en permanence notre capacité de production et de distribution en termes de sécurité, de qualité et d'efficacité, en misant notamment sur l'industrie 4.0.

- **94 sites** de production dans 24 pays
- **+ de 275 000 hectares** de ressources naturelles, dont 5 602 hectares de vignobles exploités par le Groupe
- **5,1 Mds€** de stock à vieillissement
- **364 M€** de CAPEX
- Présence de notre réseau de distribution dans **+ de 160 pays**

CAPITAL SOCIÉTAL

Par la diversité de ses marques, Pernod Ricard est profondément ancré dans les communautés locales. Nous nous engageons à construire une relation éthique et de long terme avec tous nos partenaires : agriculteurs, fournisseurs, académiciens et bartenders.

- **Le Code des communications commerciales** permet de garantir que les communications commerciales n'encouragent pas ou ne cautionnent pas une consommation irresponsable ou toute forme d'abus
- **Campagnes de sensibilisation** et programmes menés individuellement ou en partenariat avec d'autres membres de l'industrie, autorités publiques ou ONG

CAPITAL ENVIRONNEMENTAL

De la production de nos produits à la fabrication des emballages, nous veillons à utiliser nos matières premières et naturelles dans une logique de préservation de nos terroirs et d'économie circulaire, afin de garantir la résilience du Groupe.

- **Consommation d'énergie** par unité produite : **6,19 kWh** par litre d'alcool pur distillé [d]
- **6,5 millions de m³** de **consommation d'eau** [f]
- **Le verre (875 kt)** et **le carton (59,7 kt)** sont les **principaux matériaux utilisés** dans l'emballage [d]

Notre stratégie centrée sur le consommateur

5 grands enjeux impactant nos consommateurs

- Une quête de sens et de nouvelles expériences
- Un nouveau contexte géopolitique
- L'émergence de nouvelles classes moyennes
- La digitalisation des usages et du travail
- Le besoin d'agilité et de réactivité

4 ESSENTIELS

- Excellence opérationnelle
- Gestion des talents
- Responsabilité sociétale et environnementale
- *Route-to-market/Consumer*

4 ACCÉLÉRATEURS

- Portefeuille de marques
- Premiumisation et luxe
- Innovation
- Accélération digitale

(a) Au 30 juin 2020.
(b) D'après l'enquête *I Say* 2019.
(c) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2019/20.
(d) En 2019/20.
(e) *Impact Databank* 2020, données 2019.
(f) 22,8 millions de m³ d'eau ont été prélevés par les sites industriels du Groupe. Seuls 6,5 millions constituent une consommation d'eau, le reste ayant été exclusivement utilisé par les installations de refroidissement et restitué sans perturber l'environnement.
(g) Définition interne de *top management* : *Job band C* et au-dessus.
(h) Depuis 2010.
(i) Au 31 mars 2020.

Chez Pernod Ricard, nous sommes convaincus qu'il n'y a pas de création de valeur sur le long terme si elle n'est pas partagée avec l'ensemble de nos parties prenantes – à commencer par nos consommateurs, toujours au cœur de notre stratégie. Notre objectif est de continuellement nous transformer pour être de véritables créateurs de valeur sociale (People), économique (Profit) et environnementale (Planet).

Nos impacts

Développer nos collaborateurs	• **94 %** de nos **collaborateurs** sont fiers d'être associés à Pernod Ricard [b]	• **Taux** record de **souscription** pour notre premier **plan d'actionnariat salarial en 2019 : 41,5 %**
Créer de nouveaux produits et services	• Portefeuille de marques de prestige, LeCercle : **12 %** de nos ventes [d] • **L'innovation** représente **7 % de nos ventes** [d] • **+ de 1 000 collaborateurs** à travers nos	**6 Sociétés de Marques** et **6 Sociétés de Marché** évaluent leur marque et la concurrence, mais aussi les campagnes et les opérations d'activation via un **outil de veille stratégique unique**
Créer de la valeur à long terme	• Le Groupe a **gagné ou maintenu** ses parts de marché sur ses **10 principaux marchés**	• Accélération de sa **transformation digitale** en 2019/20 • Proposition d'un dividende de **2,66 €** [a]
Fournir des produits de haute qualité et améliorer nos capacités de production	• **93,3 % de nos sites de production sont certifiés ISO 14001** [a] • **99 %** de nos **vignobles** sont **certifiés** selon des **standards environnementaux**	• **Développement** de **l'emploi** dans les **économies locales,** principalement dans l'agriculture, à travers la production et **l'achat de produits agricoles (2,5 millions de tonnes par an)**
Promouvoir une consommation responsable et développer des partenariats avec nos communautés	• **Plus de 300 communications commerciales** soumises au panel de marketing responsable, **dont 93 %** ont été jugées en règle avec notre Code de communication.	• **Plus de 150 initiatives** de consommation responsable dans le monde, dont notre programme phare Responsible Party qui a touché **plus de 400 000** étudiants dans 32 pays. [h]
Réduire notre impact sur l'environnement en limitant nos déchets et notre consommation de ressources naturelles	• **- 33 % d'émissions de CO_2** [c] • **- 23 % de consommation d'eau** [c]	• **- 80 % de déchets non recyclés** (mis en décharge ou incinérés) par litre de produit fini [c]

Nos ambitions à moyen et long terme

PEOPLE

Capitaliser sur nos équipes diversifiées
D'ici 2030, notre *top management* [g] sera composé d'autant de femmes que d'hommes.

Partager nos connaissances via des formations
D'ici 2030, 100 % des employés auront reçu au moins une formation tous les trois ans leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences et de mieux anticiper l'avenir.

D'ici 2030, nous formerons 10 000 bartenders aux techniques de bar de demain.

D'ici 2030, nous nous serons associés à plus de 5 000 agriculteurs pour relayer notre savoir-faire en matière d'agriculture régénératrice.

Lutter contre la consommation excessive d'alcool
D'ici 2030, l'ensemble des filiales aura au moins un programme de partenariat, implémenté et évalué.

D'ici 2030, Pernod Ricard aura développé son programme *Responsible Party* à l'international pour toucher au moins 1 million de jeunes.

Développer des marques fortes et inclusives
D'ici 2023, s'assurer que toutes nos communications commerciales respectent les règles d'éthique applicables à la publicité.

PROFIT

Entériner une croissance dynamique
Notre plan 2019/2021 vise une croissance du chiffre d'affaires comprise entre + 4 % et + 7 %, soutenue par l'optimisation de notre portefeuille unique de marques premium et la conquête de nos quatre marchés clés.

Amélioration de la marge opérationnelle
Notre plan 2019/21 vise une performance financière solide, avec une amélioration de la marge opérationnelle de 50 à 60 points de base par an.

PLANET

Préserver la biodiversité et l'agriculture régénératrice
D'ici 2030, toutes nos filiales auront développé un projet stratégique relatif à la biodiversité, qui répondra aux problèmes locaux les plus urgents.

D'ici 2025, nous développerons des programmes pilotes d'agriculture raisonnée au sein de nos huit régions viticoles.

Déployer des modèles plus circulaires
D'ici 2021, nous aurons éliminé tous les objets promotionnels en plastique à usage unique sur nos points de vente et, d'ici 2025, 100 % de nos emballages seront recyclables, compostables, réutilisables ou biosourcés.

D'ici 2030, nous expérimenterons cinq projets d'économie circulaire pour la distribution des vins & spiritueux, visant à augmenter encore les taux de recyclage de nos 10 plus gros marchés.

D'ici 2030, nous voulons équilibrer notre consommation en eau dans les bassins identifiés à haut risque en réinjectant 100 % de l'eau consommée sur ces sites.

D'ici 2030, nous nous engageons à réduire de 50 % l'intensité carbone de nos activités, en ligne avec les *Science-Based Targets* (SBT).

Nos chiffres clés financiers

DES POSITIONS LEADERS

N°1

MONDIAL DES SPIRITUEUX PREMIUM ET PRESTIGE [1]

16

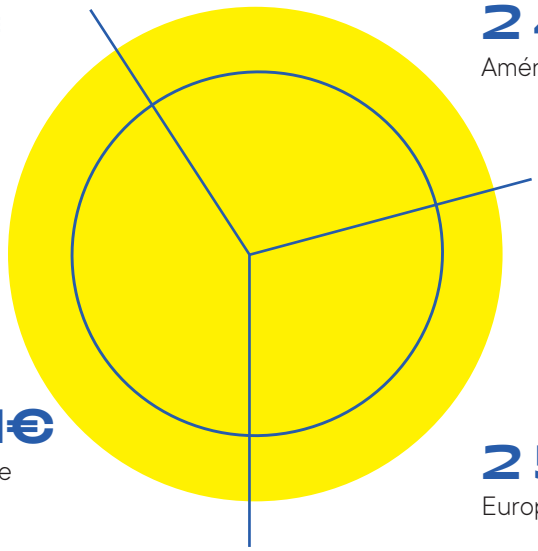
MARQUES PARMI LES 100 PREMIÈRES MONDIALES [2]

N°2

MONDIAL DES VINS & SPIRITUEUX [1]

UNE SOLIDITÉ FINANCIÈRE - 2019/20

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



2 449 M€
Amériques

3 467 M€
Asie/Reste du monde

2 532 M€
Europe

1 439 M€
résultat net courant (part du Groupe)

2 260 M€
résultat opérationnel courant

8 448 M€
chiffre d'affaires

(1) Source : *The Pernod Ricard Market View*, basée sur IWSR, données volume à fin 2019 .
(2) Source : *Impact Databank* 2020, données 2019.

Nos chiffres clés extra-financiers

PROTECTION DE LA PLANÈTE

33 %

RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DE CO_2 [3]

23 %

RÉDUCTION DE LA CONSOMMATION D'EAU [3]

ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

94 %

de nos collaborateurs sont fiers d'être associés à Pernod Ricard [4]

92 %

estiment leurs filiales socialement responsables au sein de leurs communautés

86 %

se sentent encouragés à agir de façon responsable et à mener leurs activités en respectant nos engagements de Responsabilité Sociétale et Environnementale.

83 %

pensent que la convivialité est ce qui rend Pernod Ricard unique.

86 %

sont convaincus que la convivialité est une réalité chez Pernod Ricard.

90 %

croient fermement aux buts et aux objectifs de Pernod Ricard.

(3) Par unité de production entre les exercices 2009/10 et 2019/20.
(4) Source : Résultats de l'étude *I Say*, juillet 2019, Willis Towers Watson.

2. Gouvernement d'entreprise

Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise 32

2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2020 32

2.2 Synthèse de la composition du Conseil d'Administration et de ses Comités 33

2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs 34

2.4 Structure de gouvernance 43

2.5 Composition du Conseil d'Administration 44

2.6 Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration 50

2.7 Organisation et fonctionnement des Comités 53

2.8 Politique de rémunération 56

2.9 Autorisations et délégations financières 77

2.10 Programme de rachat d'actions 79

2.11 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 81

2.12 L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires 82

2.13 Les structures de Direction 83

Partie

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.

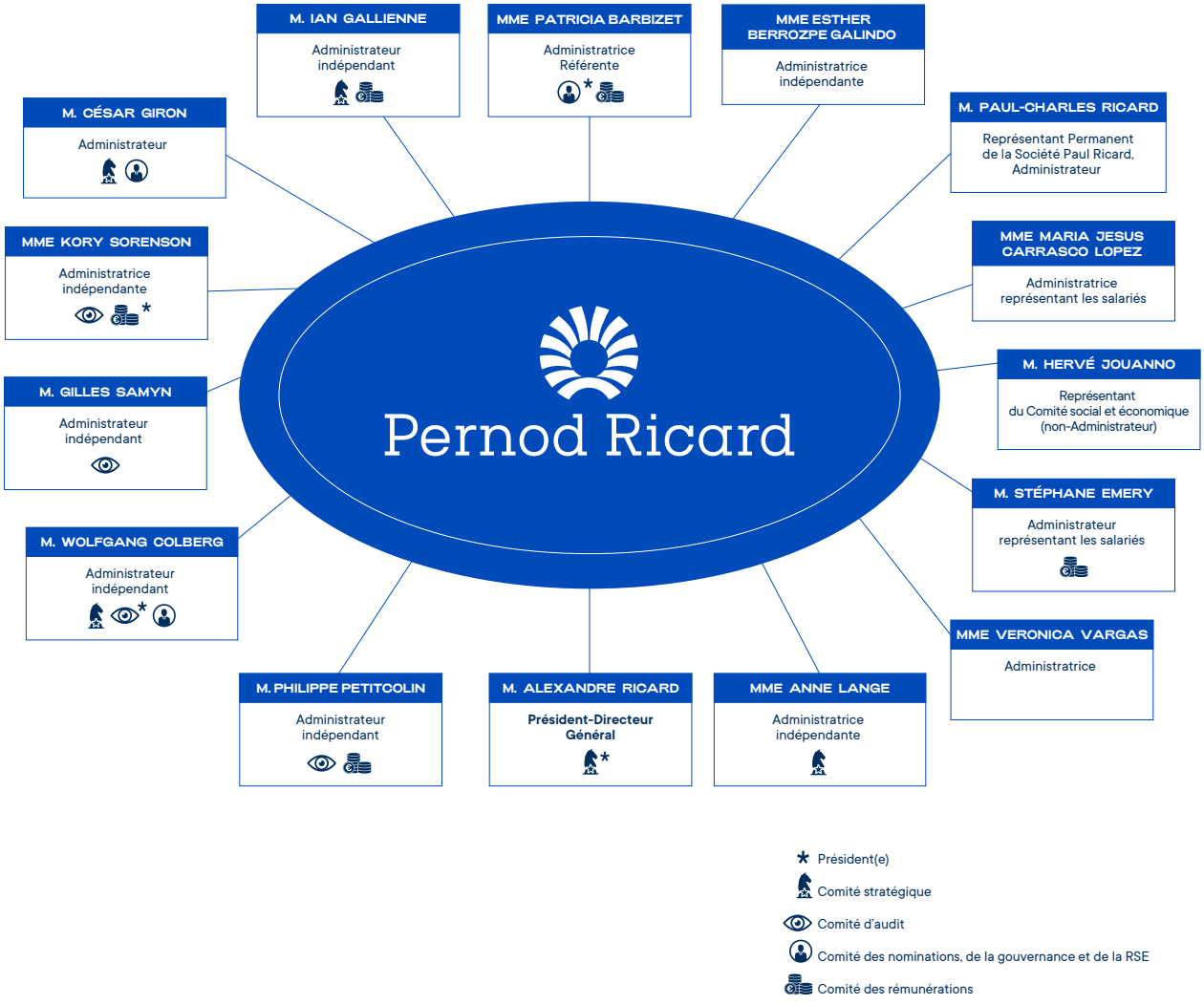
Le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise s'attache à rendre notamment compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2019/20, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration et de ses Comités, des pouvoirs du Président-Directeur Général, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération du Président-Directeur Général ainsi que celle des Mandataires Sociaux, en application des articles L. 225-37-2 et L. 225-37-3 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 1er septembre 2020, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

Rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise

2.1 Composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2020



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

Nom	Âge	Sexe	Début de 1er 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 Mandataire Social									
Alexandre Ricard Président-Directeur Général *Nationalité française*	48	M	29.08.2012	AG 2020	8				(Président) ✓
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Patricia Barbizet Administratrice Référente *Nationalité française*	65	F	21.11.2018	AG 2022	2		✓	(Présidente) ✓	
Esther Berrozpe Galindo *Nationalités italienne et espagnole*	50	F	08.11.2019	AG 2023	1				
Wolfgang Colberg *Nationalité allemande*	60	M	05.11.2008	AG 2020	12*	(Président) ✓		✓	✓
Ian Gallienne *Nationalité française*	49	M	09.11.2012	AG 2022	8		✓		✓
Anne Lange *Nationalité française*	52	F	20.07.2016	AG 2021	4				✓
Philippe Petitcolin *Nationalité française*	68	M	08.11.2019	AG 2023	1	✓	✓		
Gilles Samyn *Nationalités belge et française*	70	M	06.11.2014	AG 2022	6	✓			
Kory Sorenson *Nationalité britannique*	51	F	06.11.2015	AG 2023	5	✓	(Présidente) ✓		
Administrateurs									
César Giron *Nationalité française*	58	M	05.11.2008	AG 2020	12			✓	✓
Société Paul Ricard (Représentée par Paul-Charles Ricard) *Nationalité française*	38	M	09.06.1983	AG 2021	37				
Veronica Vargas *Nationalité espagnole*	39	F	11.02.2015	AG 2021	5				
Administrateurs représentant les salariés									
Maria Jesus Carrasco Lopez *Nationalité espagnole*	49	F	05.12.2018	05.12.2022	2				
Stéphane Emery *Nationalité française*	49	M	13.12.2017	13.12.2021	3		✓		
NOMBRE DE RÉUNIONS EXERCICE 2019/20					**9**	**4**	**5**	**5**	**2**
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN					**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**

* *La durée du mandat de 12 ans sera atteinte le 5 novembre 2020, soit 12 ans après sa première nomination au Conseil d'Administration.*

2.3 Fonctions exercées par les Administrateurs

Âge : **48 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **120 698**

MONSIEUR ALEXANDRE RICARD

Président-Directeur Général

Comité stratégique (Président)

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 petit-fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2020 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
- Administrateur de Martell & Co SA

Sociétés étrangères

- Président de Suntory Allied Limited (Japon)
- Administrateur de Geo G. Sandeman Sons & Co. Ltd (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil d'Administration « Junta de Directores » de Havana Club International SA (Cuba)

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 ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

Au sein du Groupe

- Gérant de Havana Club Know-How SARL (Luxembourg)
- Administrateur de Havana Club Holding SA (Luxembourg)
- Administrateur de Perrier-Jouët

En dehors du Groupe

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

MADAME PATRICIA BARBIZET

Administratrice Référente

Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE (Présidente)

Comité des rémunérations

Âge : **65 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Témaris & Associés 40, rue François Ier 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **3 000**

Madame Patricia Barbizet est diplômée de l'École 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'Artémis, 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 la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris et Présidente de Zoé SAS.

Madame Patricia Barbizet a été nommée Présidente du Comité de Surveillance des Investissements d'Avenir en avril 2018 et est Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise depuis le 1er novembre 2018.

Madame Patricia Barbizet est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2018 et a été nommée Administratrice Référente le 23 janvier 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice d'AXA [1]
- Administratrice de Total [1]
- Administratrice de Colombus
- Présidente de la Cité de la Musique – Philharmonie de Paris
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice de Fnac-Darty [1]
- Vice-Présidente du Conseil d'Administration de Kering [1]
- Administratrice de Peugeot SA [1]
- Directrice Générale d'Artémis
- CEO de Christie's International Plc (Royaume-Uni)
- Administratrice d'Yves Saint Laurent

(1) Société cotée.

MADAME ESTHER BERROZPE GALINDO

Administratrice indépendante

Âge : **50 ans**

Nationalités : **Espagnole et italienne**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **50**

Madame Esther Berrozpe Galindo dispose d'une riche expérience internationale avec plus de 25 ans passés dans le secteur des biens de consommation, en particulier dans le développement et la transformation d'entreprises, en exerçant des rôles marketing, commerciaux, et de direction chez Whirlpool en Europe et en Amérique du Nord. Entre 2013 et 2019, elle est CEO de la région EMEA et membre du Comité Exécutif du Groupe Whirlpool, responsable d'un business de plus de 5 milliards de dollars et de 24 000 employés répartis sur 35 pays, 15 sites de production et une distribution dans plus de 140 pays.

Au cours de sa longue carrière chez Whirlpool, Madame Esther Berrozpe Galindo dirige plusieurs entités en Amérique du Nord, Europe, Moyen-Orient et Afrique, et développe une expérience pointue du développement de marques et de produits, de la consolidation de portefeuille, de l'optimisation des process industriels et logistiques, ainsi que des systèmes et process d'ingénierie.

Elle dispose par ailleurs d'une expérience robuste en M&A, comme elle l'a démontré lors de l'acquisition d'Indesit Company par Whirlpool en 2014, en réussissant son intégration et sa transformation.

Madame Esther Berrozpe Galindo est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice de Ontex Group NV [1] (Belgique)
- Administratrice de Fluidra [1] (Espagne)
- Administratrice de Roca Corporación Empresarial SA (Espagne)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Vice-Présidente de Whirlpool Corporation [1] (États-Unis)
- Présidente de Whirlpool EMEA (Italie)
- Présidente-Directrice Générale de Whirlpool EMEA SpA (Italie)
- Présidente-Directrice Générale de Whirlpool Europe SrL (Italie)
- Présidente-Directrice Générale de Indesit Company SpA (Italie)
- Directrice Générale de Bauknecht Hausgeraete GmbH (Allemagne)

(1) Société cotée.

MONSIEUR WOLFGANG COLBERG

Administrateur indépendant

Comité d'audit (Président) | **Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE** | **Comité stratégique**

Âge : **60 ans**

Nationalité : **Allemande**

Adresse professionnelle : **Deutsche Invest Capital Partners, Prinzregentenstrasse 56, D-80538 Munich (Allemagne)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **1 076**

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

Entre 2001 et 2009, il était Directeur Financier de BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH et membre du Comité Exécutif. De 2009 à 2013, Monsieur Wolfgang Colberg était Directeur Financier de Evonik Industries AG et membre du Comité Exécutif. De 2013 à 2019, il était *Industrial Partner* de CVC Capital Partners et depuis 2020, il est *Industrial Partner* de Deutsche Invest Capital Partners.

Monsieur Wolfgang Colberg est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2008.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administrateur de Thyssenkrupp AG [1] (Allemagne)
- Administrateur de Burelle SA [1]
- *Industrial Partner*, Deutsche Invest Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Surveillance de ChemicaInvest 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

- *Industrial Partner*, CVC Capital Partners (Allemagne)

(1) Société cotée.

MONSIEUR IAN GALLIENNE

Administrateur indépendant

Comité des rémunérations | **Comité stratégique**

Âge : **49 ans**

Nationalité : **Française**

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **1 000**

Monsieur Ian Gallienne est Directeur Général du 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 du Groupe Bruxelles Lambert depuis 2009, d'Imerys depuis 2010, de SGS depuis 2013, d'Adidas depuis 2016 et de Webhelp depuis 2019.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- CEO du Groupe Bruxelles Lambert [1] (Belgique)
- Administrateur d'Imerys [1]
- Administrateur de SGS SA [1] (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG [1] (Allemagne)
- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de Sienna Capital (Luxembourg)
- Gérant de Serena 2017 SC
- Administrateur de Société civile Château Cheval Blanc
- Administrateur de Compagnie Nationale de Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur de Marnix French ParentCo (Groupe Webhelp)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de Lafarge SA [1]
- Administrateur de Umicore [1] (Belgique)
- Administrateur d'Erbe SA (Belgique)
- Gérant d'Ergon Capital II SARL (Luxembourg)
- Administrateur d'Ergon Capital SA (Belgique)

(1) Société cotée.

Âge : **58 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Martell Mumm Perrier-Jouët 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **2 150**

MONSIEUR CÉSAR GIRON

Administrateur

Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE

Comité stratégique

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 1er juillet 2015 en qualité de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët.

Monsieur César Giron est Président 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.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2020 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 GH Mumm & Cie SVCS
- 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

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

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur de Lirix

Âge : **52 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **1 000**

MADAME ANNE LANGE

Administratrice indépendante

Comité stratégique

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 médias 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 (Pernod Ricard, Orange, Inditex, FFP [société financière, holding de la famille Peugeot]).

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 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice d'Orange [1]
- Administratrice de FFP [1]
- Administratrice d'Inditex [1] (Espagne)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice d'Econocom Group [1] (Belgique)
- Fondatrice et Gérante de Mentis
- Administratrice de IN Group

(1) Société cotée.

Âge : **68 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Safran 2, boulevard du Général Martial-Valin 75015 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **310**

MONSIEUR PHILIPPE PETITCOLIN

Administrateur indépendant

Comité d'audit **Comité des rémunérations**

Après avoir exercé différentes fonctions au sein d'Europrim, Filotex (filiale d'Alcatel-Alstom) et Labinal (devenue Safran Electrical & Power), Philippe Petitcolin est nommé, dès 2006, Président-Directeur Général de Snecma (devenue Safran Aircraft Engines). De 2011 à 2013, il est nommé Directeur Général des activités défense et sécurité de Safran ainsi que Président-Directeur Général de Safran Electronics & Defense. De juillet 2013 à décembre 2014, il est Président-Directeur Général de Safran Identity & Security et Président du Conseil d'Administration de Safran Electronics & Defense. De décembre 2014 à juillet 2015, il est Président de Safran Identity & Security.

Le 23 avril 2015, il est nommé Administrateur de Safran par l'Assemblée Générale et Directeur Général par le Conseil d'Administration. À la même date, il devient membre du Board de l'Association européenne *The Aerospace and Defence Industries* (ASD). En juillet 2015, il est nommé Vice-Président du Gifas (Groupement des industries françaises aéronautiques et spatiales). En 2015, il est également nommé Administrateur de Belcan Corporation, société de prestations de services d'ingénierie. Il est également Administrateur d'EDF depuis mai **2019.**

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Directeur Général et Administrateur de Safran [1]
- Administrateur d'EDF [1]
- Vice-Président du Gifas
- Administrateur de Belcan Corporation (États-Unis)
- Board Member de *The Aerospace and Defence Industries Association of Europe* (ASD) (Belgique)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Président de Safran Identity & Security
- Président-Directeur Général de Safran Identity & Security
- Président du Conseil d'Administration de Safran Identity & Security North America (ex-Morpho Track, LLC) (États-Unis)
- Président du Conseil d'Administration de Morpho Detection International, LLC (États-Unis)
- Président du Conseil d'Administration de Safran Electronics & Defense, *Chairman and President* de Morpho USA, Inc.
- Administrateur de Safran Identity & Security USA (ex-Morpho Detection, LLC) (États-Unis)
- Membre du Conseil de Surveillance de Safran Identity & Security GmbH (ex-Morpho Cards GmbH) (Allemagne)
- Membre du Conseil de Surveillance de l'Institut Aspen France

(1) Société cotée.

MONSIEUR PAUL-CHARLES RICARD

Représentant Permanent de la Société Paul Ricard [1], Administrateur

Âge : **38 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Martell Mumm Perrier-Jouët 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues par Monsieur Paul-Charles Ricard au 30 juin 2020 : **182 226**

Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2020 : **28 196 482**

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 GH 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 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Président de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (Monsieur Paul-Charles Ricard)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

(1) Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.

MONSIEUR GILLES SAMYN

Administrateur indépendant — **Comité d'audit**

Âge : **70 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 2020 : **1 000**

Monsieur Gilles Samyn est ingénieur commercial diplômé de l'Université libre de Bruxelles (ULB) – École de commerce Solvay au sein de laquelle il a exercé des fonctions scientifiques et académiques de 1969 à 2016. Il débute sa carrière professionnelle en qualité de conseiller au Mouvement Coopératif Belge avant de rejoindre le Groupe Bruxelles Lambert en 1974. Après une année en tant que conseiller indépendant, il intègre, en 1983, le groupe Frère-Bourgeois où il a exercé les fonctions d'Administrateur délégué jusqu'à février 2019.

Monsieur Gilles Samyn est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2014.

Monsieur Gilles Samyn a informé la Société de sa décision de démissionner du Conseil à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Manager d'Astra Oil Company LLC (AOC) (États-Unis)
- Administrateur de Astra Transcor Energy NV (ATE) (Pays-Bas)
- Administrateur de Filux SA (Luxembourg)
- Gérant de Gosa SSI (Belgique)
- Administrateur de Grand Hôpital de Charleroi ASBL (Belgique)
- Administrateur délégué de Société des Quatre Chemins SA (Belgique)
- 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)
- Administrateur de Investor SA (Belgique)
- Président de Kaleidi ASBL (ex-Maison des Maths et du Numérique) (Belgique)
- Président du Conseil d'Administration de COHABS SRL (Belgique)

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]
- 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)
- Président du Conseil d'Administration de Filux SA (Luxembourg)
- Administrateur délégué de Investor SA (Belgique)
- 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
- Représentant de ACP SA, Administrateur de Antwerp Gas Terminal NV (Belgique)
- Administrateur de Banca Leonardo SpA (Italie)
- Président de Belgian Sky Shops SA (Belgique)
- Administrateur délégué de Carpar 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) • Administrateur de Société Civile du Château Cheval Blanc • Gérant de Sodisco SARL • Président du Conseil d'Administration de Swilux SA (Luxembourg) • Président d'Unifem SAS • Représentant permanent de Compagnie Immobilière de Roumont SA, Administrateur de BSS Investments (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 de Fibelpar SA (Belgique) • 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) • Président du Conseil d'Administration de Helio Charleroi Finance SA (Luxembourg) • Président du Conseil d'Administration de Kermadec SA (Luxembourg) • Commissaris de Parjointco NV (Pays-Bas) • Gérant de Sienna Capital SARL (Luxembourg) • Membre du Raad van Bestuur de Stichting Administratiekantoor Frère-Bourgeois (Pays-Bas)

(1) Société cotée.

Âge : **51 ans**

Nationalité : **Britannique**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **1 000**

MADAME KORY SORENSON

Administratrice indépendante

Comité d'Audit

Comité des Rémunérations (Présidente)

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 Kory Sorenson est actuellement Administratrice et Présidente du Comité d'audit de SCOR SE (cotée à Paris), Administratrice et Présidente du Comité de rémunération de Phoenix Group Holdings (cotée en Grande-Bretagne), Administratrice de SGS SA (cotée en Grande-Bretagne), et membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée en Autriche.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Administratrice de SGS SA [1] (Suisse)
- Administratrice de Phoenix Group Holdings [1] (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR SE [1]
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administratrice de Prometic [1] (Canada)
- Membre du Conseil de Surveillance de UNIQA Insurance Group AG [1] (Autriche)
- Administratrice de l'Institut Pasteur (fondation à but non lucratif)
- Administratrice de Aviva Insurance Limited (Royaume-Uni)
- 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

(1) Société cotée.

Âge : **39 ans**

Nationalité : **Espagnole**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard 5, Cours Paul Ricard 75008 Paris (France)**

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2020 : **9 820**

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. De 2009 à 2019, elle rejoint l'équipe de Londres où elle conseillait les grands clients de la banque sur tous les sujets relatifs à leur structure de capital, ainsi qu'à participer à la réalisation de leurs financements stratégiques (acquisitions, *spin-offs*, rachats d'actions...).

Madame Veronica Vargas est une arrière-petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

Madame Veronica Vargas est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

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

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

MADAME MARIA JESUS CARRASCO LOPEZ

Administratrice représentant les salariés

Âge : **49 ans**

Nationalité : **Espagnole**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard España – C/* Arequipa, 1 – 28043 Madrid – (Espagne)**

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est diplômée de l'École de commerce et marketing ESIC (*Master en Direccion de comercio international*) et de CENP (*Diplomatura en comercio exterior*) en Espagne.

En 1999, elle rejoint les équipes de Pernod Ricard España et occupe successivement les fonctions de *Marketing Executive Assistant* (1999-2010) puis de *Trade Marketing Executive On Trade* (2010-2019). Elle est aujourd'hui *Regional Trade Marketing Manager* et pilote l'ensemble des plans d'action au niveau régional conformément à la stratégie du Groupe.

Madame Maria Jesus Carrasco Lopez est Administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA depuis sa nomination en décembre 2018.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Néant

MANDATS EN DEHORS DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Néant

MONSIEUR STÉPHANE EMERY

Administrateur représentant les salariés

Comité des rémunérations

Âge : **49 ans**

Nationalité : **Française**

Adresse professionnelle : **Pernod Ricard France, 5, Cours Paul Ricard, 75008 Paris (France)**

Monsieur Stéphane Emery est diplômé de l'ESCO Paris/Wesford (École 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 chez Pernod Ricard France.

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 fut également Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard de 2010 à 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS EN DEHORS DU GROUPE AU 30.06.2020 OU À LA DATE DE DÉMISSION LE CAS ÉCHÉANT

- Néant

MANDATS AU SEIN DU GROUPE ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIÈRES ANNÉES

- Administrateur salarié de la Fondation d'Entreprise Ricard

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, de Madame Maria Jesus Carrasco Lopez, Administratrice représentant les salariés et *Regional Trade Marketing Manager* chez Pernod Ricard España, et de Monsieur Stéphane Emery, Administrateur représentant les salariés, Responsable Marques et Communication chez Pernod Ricard France à Paris.

2.4 Structure de gouvernance

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

Le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet étant arrivé à échéance le 11 février 2015, et la Présidente du Conseil d'Administration à cette époque (Madame 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 Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général.

Depuis le 23 janvier 2019, la Société a nommé une Administratrice Référente. En outre, 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 avalise 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 : 100 % vs 50 % recommandé ; Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE : 67 % vs 50 % recommandé et Comité stratégique : 60 % vs aucune recommandation).

2.4.2 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].

2.4.3 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 8 novembre 2019 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

(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.

2.4.4 Rôle, missions et compte-rendu de l'activité de l'Administratrice Référente

Le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a, sur proposition du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, créé le poste d'Administrateur Référent et l'a confié à Madame Patricia Barbizet.

Conformément au Règlement intérieur du Conseil d'Administration, l'Administratrice Référente exerce les missions suivantes :

- convoquer le Conseil d'Administration à son initiative ou en l'absence du Président-Directeur Général ;
- être consulté sur l'ordre du jour et de toute réunion du Conseil d'Administration et avoir la faculté de demander l'inscription de points complémentaires ;
- présider les réunions du Conseil d'Administration en l'absence du Président-Directeur Général ;
- assurer la direction du processus d'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration et rendre compte de cette évaluation au Conseil ;
- prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur du Conseil ;
- convoquer et présider l'*Executive Session* ;
- s'assurer que les Administrateurs disposent des ressources nécessaires pour exercer leur mission dans les meilleures conditions possibles, et qu'ils bénéficient, de manière raisonnable, du niveau d'information adéquat à l'accomplissement de leurs fonctions ;
- prendre connaissance des demandes des actionnaires en matière de gouvernance et veiller à ce qu'il leur soit répondu ; et
- rencontrer les investisseurs et actionnaires de la Société.

Depuis sa prise de fonction, l'Administratrice Référente a notamment participé, avec la Direction Générale et la Direction des Relations investisseurs, à plusieurs réunions dédiées à la gouvernance de la Société (*roadshows*), mais a aussi rencontré une grande partie des équipes de Pernod Ricard et certaines de ses filiales. Elle a en outre conduit l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur comme exposé au paragraphe 2.6.4 ci-dessous.

L'Administratrice Référente rend compte annuellement de l'exécution de sa mission au Conseil d'Administration. Au cours des Assemblées Générales, elle peut être invitée par le Président-Directeur Général à rendre compte de son action. Il est précisé que la perte de la qualité d'indépendant mettrait aussitôt fin aux fonctions de l'Administratrice Référente.

2.4.5 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, révisé en janvier 2020 (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.

2.5 Composition du Conseil d'Administration

2.5.1 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 inscrites sous la forme nominative. Toutefois, il est recommandé dans le Règlement intérieur du Conseil que les Administrateurs acquièrent en cours de mandat, et au plus tard dans les deux ans qui suivent leur nomination, un nombre minimum d'actions de la Société équivalent à une année de rémunération (parties fixe et variable) due à un Administrateur ayant assisté à toutes les réunions du Conseil d'Administration (à l'exclusion de la rémunération liée à la participation à des Comités)[1].

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 relative à la croissance et à la transformation des entreprises du 22 mai 2019 (loi PACTE) 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. À la suite de l'Assemblée Générale du 9 novembre 2017, en application de la loi et des dispositions statutaires, 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. Le Conseil d'Administration de la Société étant composé de 12 membres, un second Administrateur représentant les salariés a été désigné par le Comité d'entreprise européen le 5 décembre 2018.

Un représentant du Comité Social et Économique 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.

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

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, 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 2019/20.

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil d'Administration	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	**Représentation des femmes :** Évolution progressive : • 28,6 % à l'Assemblée Générale du 9 novembre 2012 ; • 25 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ; • 42 % à l'Assemblée Générale du 17 novembre 2016 ; • 46,1 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 ; et • 42 % à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019. À l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020, il y aurait 45 % d'Administratrices.
	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, tant en termes de nationalité, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	**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 ; • 42,8 % à l'Assemblée Générale du 6 novembre 2015 ; • 38,5 % à l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018 ; et • 42,8 % à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019. À l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020, 38,4 % des Administrateurs seront de nationalité étrangère.
		Expériences : • Expérience du secteur : nomination de Monsieur Paul-Charles Ricard en 2012 ; • Stratégie : nomination de Madame Veronica Vargas en 2015 et de Madame Esther Berrozpe Galindo en 2019 ; • Marketing/comportement du consommateur : nomination de Madame Esther Berrozpe Galindo en 2019 ; • Finance : nomination de Madame Kory Sorenson en 2015 ; • Innovation et Digital : nomination de Madame Anne Lange en 2016 et de Monsieur Philippe Petitcolin en 2019 ; • Responsabilité Sociale et Environnementale : nomination de Madame Patricia Barbizet en 2018 ; et • Direction Générale et gouvernement d'entreprise : nomination de Madame Patricia Barbizet en 2018 et de Monsieur Philippe Petitcolin en 2019.
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, Statuts)	Deux Administrateurs représentant les salariés depuis l'Assemblée Générale 2018 : • désignation du 1er Administrateur représentant les salariés par le Comité de Groupe (France) le 13 décembre 2017 (mandat qui prendra fin le 13 décembre 2021) ; et • désignation d'une 2de Administratrice représentant les salariés par le Comité d'entreprise européen le 5 décembre 2018 (mandat qui prendra fin le 5 décembre 2022).
Indépendance des Administrateurs	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 9.3, Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur)	• 66,6 % d'Administrateurs indépendants. À l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020, 54,5 % des Administrateurs seront considérés comme indépendants.
Âge des Administrateurs	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts)	Objectif atteint, étant précisé que l'âge moyen au sein du Conseil est de 53,2 ans et la médiane de 50,5 ans.

2.5.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration

Au cours de l'exercice 2019/20

L'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 a renouvelé le mandat d'Administrateur de Madame Kory Sorenson pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2023 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé. Par ailleurs, lors de cette même Assemblée Générale, Madame Esther Berrozpe Galindo et Monsieur Philippe Petitcolin ont été nommés en qualité d'Administrateurs pour une durée de quatre ans.

Au cours de l'exercice 2020/21

Les mandats d'Administrateurs de Messieurs Alexandre Ricard, César Giron et Wolgang Colberg arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020, il sera proposé à cette Assemblée Générale (6e, 7e et 8e 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 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est précisé que Monsieur César Giron fait bénéficier le Conseil de son expérience et de sa connaissance unique du secteur. Monsieur Wolfgang Colberg perdra son statut d'Administrateur indépendant au 5 novembre 2020, soit douze années après sa première nomination au Conseil, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Cependant, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, ainsi que le Conseil d'Administration ont souhaité proposer le renouvellement de son mandat en qualité de non-indépendant, Monsieur Wolfgang Colberg faisant bénéficier le Conseil de son expertise, notamment financière, et de sa connaissance approfondie du groupe Pernod Ricard.

En outre, Monsieur Gilles Samyn a informé le Conseil d'Administration de sa décision de démissionner de son mandat d'Administrateur à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020, le Conseil d'Administration serait composé de 13 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait six Administrateurs indépendants (54,5 %) ainsi que cinq femmes (45 %) 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. Enfin, cinq Administrateurs seraient de nationalité étrangère.

2.5.3 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 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.

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

Critère 1	Ne pas être, ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes, 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 consolidée 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.

	Critère								Qualification retenue par le Conseil d'Administration
Nom	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	
Dirigeant Mandataire Social									
Alexandre Ricard *Président-Directeur Général*			X		X	X	N/A		Non indépendant
Administrateurs qualifiés d'indépendants par le Conseil									
Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Esther Berrozpe Galindo	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*
Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X	Indépendante
Philippe Petitcolin	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
Administrateurs									
César Giron			X		X	X	N/A		Non indépendant
Société Paul Ricard *(Représentée par Paul-Charles Ricard)*		X	X		X		N/A		Non indépendante
Veronica Vargas	X	X			X	X	N/A		Non indépendante
Administrateurs représentant les salariés**									
Maria Jesus Carrasco Lopez				N/A					Représentant des salariés
Stéphane Emery				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 Monsieur Ian Gallienne d'Administrateur indépendant, 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 sa liberté de jugement.*

** *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.*

Dans le cadre de la revue annuelle de l'indépendance des Administrateurs, et comme lors de l'exercice précédent, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration se sont interrogés sur la qualification d'indépendant de Monsieur Ian Gallienne, Administrateur lié 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, étant précisé que Monsieur Gilles Samyn n'occupe, à la date du présent rapport, plus de fonction au sein du groupe GBL. Il convient de rappeler que l'expérience de Monsieur Ian Gallienne en matière financière ainsi que sa bonne connaissance du Groupe sont un atout pour le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

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 ; et
- Monsieur Ian Gallienne ne préside aucun des Comités du Conseil et n'est pas membre du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

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 car :

- il n'existe pas de relations d'affaires entre GBL et Pernod Ricard susceptible de créer une situation de conflit qui puisse compromettre la liberté de jugement de Monsieur Ian Gallienne ;
- l'entrée de GBL au capital s'est faite indépendamment de tout accord avec Pernod Ricard ou la famille Ricard ;
- compte tenu de la composition du capital de Pernod Ricard qui compte des actionnaires avec une participation supérieure, il n'y a pas de prédominance de GBL en tant qu'actionnaire ;
- il n'existe pas d'accord entre GBL et Pernod Ricard ou la famille Ricard pour la présence de Monsieur Ian Gallienne ou d'un ou plusieurs représentants de GBL au Conseil d'Administration. La présence de Monsieur Ian Gallienne se justifie par son expérience et sa capacité de jugement qui sont bénéfiques au Conseil d'Administration ; et
- Monsieur Ian Gallienne n'est pas en position d'imposer ses vues au Conseil d'Administration qui compte 14 membres (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

Ainsi, ces éléments démontrent une liberté de jugement et une absence de conflit d'intérêts actuel ou potentiel. Par ailleurs, il convient de noter l'absence d'élément nouveau de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé.

Compte tenu de ces éléments, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et le Conseil d'Administration ont considéré que Monsieur Ian Gallienne remplit 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 22 juillet 2020 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 les Administrateurs représentant les salariés), huit Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Esther Berrozpe Galindo, Anne Lange et Kory Sorenson ainsi que Messieurs Wolfgang Colberg, Ian Gallienne, Gilles Samyn et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (66,66 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

2.5.4 Plan de succession

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE, à l'initiative de sa Présidente, Administratrice Référente du Conseil, examine périodiquement le plan de succession du Groupe. Cela lui permet d'établir et d'actualiser un plan de succession sur différents horizons de temps :

- court terme : succession imprévue (démission, empêchement, décès) ;
- moyen terme : succession accélérée (mauvaise performance, faute de gestion) ; et
- long terme : succession prévue (retraite, échéance de mandat).

Le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE privilégie une collaboration étroite avec la Direction Générale afin de garantir une cohérence d'ensemble du plan de succession et d'assurer un suivi des postes clés. Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession des instances dirigeantes et d'assurer les ambitions stratégiques de la Société, une évaluation régulière des potentiels candidats, de leurs parcours et de leurs évolutions est réalisée avec l'assistance d'un cabinet indépendant.

Par ailleurs, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE travaille en lien étroit avec le Conseil d'Administration sur ce sujet, et veille avec une vigilance particulière à garder la confidentialité de ces informations.

2.5.5 Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 8 novembre 2019, 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 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 le 3 janvier 2019 pour prendre notamment en compte les dispositions de la 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 quarante-cinq jours qui précèdent l'annonce des résultats annuels, les trente jours qui précèdent l'annonce des résultats 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 (17 h 30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9 h 00, heure de Paris). En outre, 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.

2.5.6 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 et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur 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.

Procédure d'identification des conventions réglementées

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'Administration du 28 août 2019 a approuvé une Charte interne portant sur la procédure d'identification des conventions réglementées (la « Charte »). Elle est disponible sur le site Internet de la Société. Il est précisé que cette Charte formalise la procédure d'identification des conventions réglementées qui s'applique préalablement à la conclusion d'une convention qui pourrait être qualifiée de convention réglementée mais également à l'occasion de toute modification, reconduction ou résiliation d'une convention, y compris pour les conventions considérées comme « libres » au moment de leur conclusion.

Pactes d'actionnaires

Pernod Ricard a été notifié le 8 février 2006 de la signature d'une convention d'actionnaires intervenue entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, accord par lequel Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'engage à consulter la Société Paul Ricard avant toute Assemblée Générale des actionnaires de Pernod Ricard de façon à voter dans le même sens. De plus, Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza s'est engagé à notifier la Société Paul Ricard de toute acquisition supplémentaire de titres Pernod Ricard et/ou de droits de vote, de même qu'il s'est interdit d'en acquérir si une telle transaction devait obliger la Société Paul Ricard et les parties agissant de concert à déposer une offre publique sur Pernod Ricard. Enfin, la Société Paul Ricard dispose d'un droit de préemption sur les titres Pernod Ricard dont Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza pourrait vouloir disposer.

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 Monsieur Hervé Jouanno.

2.6 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 adopté en 2002 et dernièrement modifié par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 8 novembre 2019. 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.

2.6.1 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 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.

Depuis l'exercice 2016/17, les Administrateurs se réunissent au moins une fois par an sans 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. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2019/20.

2.6.2 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. En application du Règlement intérieur, les textes, documents et supports des points inscrits à l'ordre du jour leur sont adressés suffisamment à l'avance, généralement huit jours avant les réunions, pour permettre une préparation effective des Conseils.

L'Administrateur peut solliciter toute explication ou la production d'informations complémentaires et plus généralement formuler auprès du Président ou de l'Administratrice Référente toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile.

2.6.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2019/20

Au cours de l'exercice 2019/20, le Conseil d'Administration s'est réuni à neuf reprises avec un taux d'assiduité de 100 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ quatre heures.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE	Comité des rémunérations	Comité stratégique
Alexandre Ricard	9/9				2/2
Patricia Barbizet [1]	9/9		5/5	1/1	
Nicole Bouton [1] [2] [3]	4/4		3/3	4/4	
Esther Berrozpe Galindo [4]	5/5				
Wolfgang Colberg	9/9	4/4	5/5		2/2
Ian Gallienne	9/9			5/5	2/2
César Giron	9/9		5/5		2/2
Martina Gonzalez-Gallarza [2]	4/4				
Anne Lange	9/9				2/2
Philippe Petitcolin [1] [4] [5]	5/5	1/1		1/1	
Pierre Pringuet [1] [2]	4/4			4/4	2/2
Gilles Samyn	9/9	4/4			
Société Paul Ricard (représentée par Paul-Charles Ricard)	9/9				
Kory Sorenson	9/9	4/4		5/5	
Veronica Vargas	9/9				
Administrateur représentant les salariés					
Maria Jesus Carrasco Lopez	9/9				
Stéphane Emery	9/9			5/5	

(1) Une réunion du Comité des rémunérations s'est déroulée depuis les nominations, le 8 novembre 2019, de Madame Patricia Barbizet et de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité de membres du Comité des Rémunérations. Pour rappel, quatre réunions du Comité des Rémunérations s'étaient tenues jusqu'au 8 novembre 2019, date de la fin de mandat de Madame Nicole Bouton et de Monsieur Pierre Pringuet.

(2) Quatre réunions du Conseil d'Administration se sont tenues jusqu'au 8 novembre 2019, date de la fin de mandat de Mesdames Nicole Bouton, Martina Gonzalez-Gallarza et de Monsieur Pierre Pringuet.

(3) Trois réunions du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE se sont tenues jusqu'au 8 novembre 2019, date de la fin de mandat de Madame Nicole Bouton.

(4) Durant l'exercice 2019/20, et depuis la désignation de Madame Esther Berrozpe Galindo en qualité d'Administratrice et de Monsieur Philippe Petitcolin en qualité d'Administrateur, cinq réunions du Conseil d'Administration se sont tenues.

(5) Une réunion du Comité d'audit s'est tenue depuis le 22 avril 2020, date à laquelle Monsieur Philippe Petitcolin a été nommé par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE, membre du Comité d'Audit.

2.6.4 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, portant notamment sur les 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, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé une évaluation annuelle de leur fonctionnement.

Il est rappelé que la dernière évaluation triennale externe et formalisée du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités avait été effectuée au cours de l'exercice 2017/18 avec le support d'un cabinet externe spécialisé en gouvernance qui avait, sur la base d'un guide d'entretien formalisé, procédé à des entretiens avec chacun des Administrateurs.

Cette année, Madame Patricia Barbizet, Administratrice Référente, a procédé à l'évaluation interne du fonctionnement du Conseil sur la base d'entretiens individuels avec chaque Administrateur. Elle a fait un compte rendu de cette évaluation au Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ainsi qu'au Conseil d'Administration.

Il ressort de cette évaluation que, dans la continuité des précédentes évaluations, les membres du Conseil d'Administration sont satisfaits du fonctionnement de ce dernier et soulignent notamment la poursuite de sa montée en gamme cette année, avec l'addition de nouveaux profils lors de la dernière Assemblée Générale.

Dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, les Administrateurs ont souhaité que soient approfondis certains thèmes tels que la gestion des talents, les conséquences du contexte géopolitique sur l'industrie des spiritueux ou encore l'impact de l'innovation et de la technologie sur les produits et les métiers.

Ils ont par ailleurs souligné l'importance croissante des problématiques RSE pour le Groupe et la place correspondante prise par ces sujets au sein des débats du Conseil et du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE.

2.6.5 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 sur proposition du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE ; • 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 ; et • approuve le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise et l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, ainsi que les procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société.
Activités principales en 2019/20	• Au cours de l'exercice 2019/20, les Administrateurs ont été régulièrement informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel et les dirigeants opérationnels des principales filiales leur ont présenté l'organisation, les activités et les perspectives de ces dernières. Dans le contexte de la crise du Covid-19, les Administrateurs ont également suivi de près les impacts de cette dernière, tant d'un point de vue sanitaire que sur l'activité du Groupe, en échangeant de manière régulière avec le Top Management, notamment via des outils digitaux pendant la période de confinement ; • 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 1er septembre 2020 a arrêté, sur proposition du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2020/21 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (12e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2019/20 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF ; • Les Administrateurs ont tenu une *Executive Session* sans 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, ainsi que la revue du plan de succession ; • 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 diversité des profils ; et • Le Conseil a procédé à la revue de l'évaluation annuelle interne de son fonctionnement lors de sa séance du 22 juillet 2020 dont les conclusions sont exposées ci-avant.

2.7 Organisation et fonctionnement des Comités

2.7.1 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.

2.7.2 Le Comité d'Audit

Composition	**Au 1er septembre 2020, le Comité d'audit est composé de :** **Président :** Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur indépendant) **Membres :** Monsieur Gilles Samyn (Administrateur indépendant) Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) Les quatre 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 2019/20 avec un taux d'assiduité de 100 %.**
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 reporting 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 2019/20	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 11 février 2020, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2019 ; • examen des comptes consolidés au 30 juin 2020 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 31 août 2020) : 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. A l'occasion des réunions du 9 juin et du 31 août 2020, la thématique des tests d'impairement a fait l'objet de discussions spécifiques ; • 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 11 décembre 2019 et du 9 juin 2020 y ont été largement consacrées). Lors de la séance du 9 juin 2020, l'environnement des risques a en particulier été analysé dans le contexte spécifique de la crise du Covid-19 (impacts, mesures, scenarios). Différentes initiatives ont fait l'objet de revues transversales : sécurité des personnes, revue des processus d'achat de conseil en stratégie, sécurité des paiements ou encore contrôle des produits gratuits, dans le but d'améliorer les modes opératoires au sein des différentes filiales du Groupe ;

Activités principales en 2019/20 (suite)	• 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 31 août 2020 ; • examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 24 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2019/20 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 oeuvre des recommandations des audits antérieurs ; et • approbation du plan d'audit interne Groupe 2020/21 lors de la réunion du 9 juin 2020. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.
Perspectives 2020/21	Au cours de l'exercice 2020/21, 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 2020/21. Une actualisation de la cartographie des risques du Groupe est notamment prévue.

2.7.3 Le Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE

Composition	**Au 1er septembre 2020, le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE est composé de :** **Présidente :** Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) **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 2019/20, ce Comité s'est réuni à cinq 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 2019/20	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 engagements RSE du Groupe ; • revue annuelle de la politique de gestion des talents du Groupe, et présentation des plans de succession des principaux Dirigeants et postes clés du Groupe ; • revue annuelle de la politique de Pernod Ricard SA en matière de diversité et d'égalité professionnelle et salariale ; • revue de l'autoévaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et de ses Comités ; et • propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités.
Perspectives 2020/21	Au cours de l'exercice 2020/21, 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, sous la Présidence de l'Administratrice Référente de la Société, s'attachera à poursuivre la dynamique de diversification des compétences du Conseil d'Administration et s'assurera de la robustesse des plans de successions à tous les niveaux clés du Groupe.

2.7.4 Le Comité des Rémunérations

Composition	**Au 1er septembre 2020, le Comité des rémunérations est composé de :** **Présidente** : Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante) **Membres** : Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant) Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente) Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant) Monsieur Stéphane Emery (Administrateur représentant les salariés) Tous les Administrateurs membres du Comité des rémunérations (hors Administrateur représentant les salariés [1]) sont des Administrateurs indépendants (soit 100 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF recommande un taux d'indépendance de 50 %. **Au cours de l'exercice 2019/20, le Comité des rémunérations s'est réuni à cinq reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.**

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 termes ;
	• recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de rémunération des administrateurs 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 2019/20	Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.8 – *Politique de rémunération.* Au cours de l'exercice 2019/20, les membres du Comité des rémunérations ont plus particulièrement eu à étudier les règles de gouvernance et les pratiques de marché concernant la rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux en lien avec l'application de la loi PACTE et de l'ordonnance 2019-1234 du 27 novembre 2019 relative à la rémunération des Dirigeants des sociétés cotées, ainsi qu'à réaliser une analyse spécifique de l'impact de la pandémie Covid-19 sur la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et les plans d'intéressement à long terme de Pernod Ricard.
Perspectives 2020/21	Au cours de l'exercice 2020/21, le Comité va poursuivre l'exercice des missions qui lui sont confiées par le Conseil d'Administration, notamment continuer à s'assurer que la politique de rémunération des Mandataires Sociaux, et plus particulièrement celle du Dirigeant Mandataire Social, respecte l'intérêt social et contribue à la stratégie commerciale ainsi qu'à la pérennité de la société tout en restant incitative par rapport aux pratiques de marché et alignée à l'intérêt des actionnaires.

(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.

2.7.5 Le Comité Stratégique

Composition	**Au 1er septembre 2020, 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) Trois des cinq Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 60 %),étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique. **Au cours de l'exercice 2019/20, le Comité stratégique s'est réuni à deux reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.** 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 ; et • de manière générale, traiter toute question stratégique intéressant la Société ou le Groupe.
Activités principales en 2019/20	Au cours de l'exercice 2019/20, les membres du Comité stratégique ont eu à revoir les enjeux stratégiques du Groupe et en particulier la transformation digitale, sa trajectoire de croissance ainsi que la *roadmap* d'Excellence Opérationnelle dans le contexte du plan stratégique *Transform & Accelerate* à trois ans.
Perspectives 2020/21	Au cours de l'exercice 2020/21, 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, notamment les évolutions des modes de consommation liés à la crise sanitaire.

2.8 Politique de rémunération

Cette section a été établie avec le concours du Comité des rémunérations conformément à la réglementation en vigueur et notamment les dispositions de l'ordonnance n°2019-1234 du 27 novembre 2019 (ci-après l'« Ordonnance ») complétée par le décret n°2019-1235 du même jour. Ces informations tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

En conséquence, les rémunérations des Mandataires Sociaux sont présentées comme suit :

- une première sous-section (2.8.1) présentant la politique de rémunération des Mandataires Sociaux qui, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, sera soumise à l'approbation des actionnaires (vote *ex ante*) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 au travers de la 13e résolution concernant les membres du Conseil d'Administration (paragraphe 2.8.1.2, hors le Président-Directeur Général) et de la 12e résolution concernant le Président-Directeur Général (paragraphe 2.8.1.3) ;
- une deuxième sous-section (2.8.2) reprenant les informations mentionnées à l'article L. 225-37-3 (I.) du Code de commerce et portant sur l'ensemble des rémunérations versées au cours, ou attribuées au titre, de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux (hors Président-Directeur Général) à raison de leur mandat qui, en application de l'article L. 225-100 (II.) du Code de commerce, seront soumises à l'approbation des actionnaires (vote ex post global) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 au travers de la 11e résolution ; et
- une troisième sous-section (2.8.3) reprenant les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours, ou attribués au titre, de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général et qui, en application de l'article L. 225-100 (III.) seront soumis à l'approbation des actionnaires (vote ex post spécifique) lors de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 au travers de la 10e résolution ;
- une quatrième sous-section (2.8.4) présente des éléments globaux et additionnels de la politique de rémunération mais non soumis au vote des actionnaires.

2.8.1 Politique de rémunération des Mandataires Sociaux

La politique de rémunération des Mandataires Sociaux est revue chaque année afin notamment de considérer l'évolution des dispositions réglementaires, des pratiques du marché, des codes de gouvernance mais aussi de prendre en compte le vote des actionnaires ainsi que, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée Générale.

La présente politique de rémunération a été définie par le Conseil d'Administration du 1er septembre 2020, sur proposition du Comité des rémunérations. En application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, cette politique est soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires chaque année et lors de chaque modification importante. À défaut d'approbation, la politique précédemment approuvée continue de s'appliquer.

2.8.1.1 Principes généraux de détermination, révision et mise en œuvre de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux

Le Conseil d'Administration se fonde sur des principes généraux directeurs, établis dans le cadre des recommandations du Code AFEP-MEDEF, pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de sa politique de rémunération.

Il veille ainsi à ce que la présente politique de rémunération respecte les principes de conformité, de comparabilité, de compétitivité, d'exhaustivité, de motivation, de performance, d'intelligibilité des règles et de mesure.

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 AFEP-MEDEF auquel la Société se réfère.

Comparabilité et compétitivité

La rémunération est fonction des responsabilités assumées, des missions effectuées et des résultats obtenus. La pratique du marché constitue également une référence à prendre en compte. Des études sont régulièrement réalisées, notamment avec le concours de cabinets de conseil, afin de mesurer les niveaux et les structures de rémunération par rapport à des panels d'entreprises comparables (en termes à la fois de taille et de périmètre).

Exhaustivité 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.

Cohérence

Le Comité des rémunérations est informé annuellement des conditions de rémunération et d'emploi des salariés du Groupe. Il est donc en mesure de proposer au Conseil d'Administration une politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social cohérente notamment 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 des bénéficiaires, 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, pour ce qui est du Dirigeant Mandataire Social plus particulièrement, 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.

Intelligibilité des règles

Le Groupe veille à ce que la politique de rémunération soit simple et que chacune des règles développées au sein du présent document soient suffisamment explicites pour la bonne compréhension de tous.

Mesure

Le Groupe recherche un juste équilibre dans la détermination de la politique de rémunération en tenant compte de l'intérêt social, des pratiques du marché, des performances des dirigeants et des parties prenantes.

Révision

La politique de rémunération du Groupe est revue au moins chaque année par le Conseil d'Administration sur proposition du Comité des rémunérations et ce afin de prendre en compte l'évolution des dispositions législatives et réglementaires, les bonnes pratiques et recommandations, les codes de gouvernance et le vote des actionnaires ainsi que, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée Générale.

Mise en œuvre

Sur recommandation du Comité des rémunérations, le Conseil d'Administration veille à l'application de la politique dans le respect des règles approuvées par l'Assemblée Générale.

Le Groupe veille à une homogénéité du système de rémunération et à une rétribution équitable vis-à-vis des salariés.

Gouvernance

La détermination, la révision et la mise en œuvre des politiques de rémunération des Mandataires Sociaux sont établies par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, puis soumises à l'Assemblée Générale. Le Comité des rémunérations veille à la stricte application de l'ensemble de ces politiques dans le respect des principes ci-dessus.

Conflit d'intérêts

Le Conseil d'Administration et le Comité des rémunérations veillent à la prévention et à la gestion de tout conflit d'intérêts qui pourrait intervenir dans ce processus de décision. Ainsi, le Président-Directeur Général s'abstient de participer aux délibérations et vote de la politique qui le concerne. Conformément aux dispositions du Code AFEP-MEDEF, un administrateur indépendant est un mandataire social non exécutif de la Société ou de son groupe, et, dépourvu de tout lien d'intérêt particulier avec ceux-ci.

Respect de l'intérêt social et lien avec la stratégie

La politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'Administration intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe orientée vers une croissance rentable sur le long terme en agissant de manière responsable dans le respect de l'intérêt social et de celui des actionnaires, aussi bien dans la corrélation de la rémunération avec la performance court et long terme de l'entreprise que dans la politique d'association du dirigeant au capital avec la part d'aléa qui s'y attache.

Cette politique de rémunération respectueuse de l'intérêt social contribue à la pérennité du Groupe et s'inscrit dans sa stratégie commerciale. Les conditions de performance de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux sont directement liées aux indicateurs de performance du Groupe.

Ainsi, la politique de rémunération des Mandataires Sociaux :

- renforce l'alignement d'intérêt du Dirigeant Mandataire Social avec celui de l'intérêt social de l'entreprise dans la mesure où elle est en ligne et supporte la stratégie de la Société ; et
- contribue à la pérennité de la Société grâce notamment à la politique de rémunération long terme et à ses effets de fidélisation ainsi que d'incitation à une performance durable.

Changement potentiel de gouvernance

Dans la mesure où un nouveau Président-Directeur Général, un nouveau Directeur Général, ou de nouveau(x) 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 *prorata temporis*. 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.

Dans la mesure où un nouvel Administrateur serait nommé, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération des Mandataires Sociaux lui seraient également applicables *prorata temporis*. Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des Rémunérations, déterminera alors, en les adaptant à la situation de l'intéressé, 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 des autres Mandataires Sociaux.

Il est également précisé, concernant la politique de rémunération variable annuelle, qu'en cas d'arrivée d'un nouveau dirigeant mandataire social au cours du second semestre d'un exercice, l'appréciation de la performance s'effectuera alors par le Conseil d'Administration de manière discrétionnaire sur proposition du Comité des rémunérations, et dans cette hypothèse, le nouveau dirigeant percevra à titre de rémunération variable, le montant *prorata temporis* de la part variable sur lequel les actionnaires se seront prononcés favorablement.

2.8.1.2 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration (13e résolution)

Dans le cadre de l'enveloppe globale de la rémunération annuelle des Mandataires Sociaux 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 2019/20

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 20 000 euros, majorée de 6 000 euros pour les membres du Comité d'Audit et de 5 000 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 14 000 euros et de 8 500 euros pour la Présidente du Comité des Rémunérations et pour la Présidente du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE.

L'Administratrice Référente perçoît une rémunération additionnelle annuelle 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.

Les Administrateurs représentant les salariés perçoivent, à titre de rémunération, un montant forfaitaire annuel de 15 000 euros pour leur participation aux réunions du Conseil d'Administration et, le cas échéant, à celles du ou des Comités du Conseil d'Administration dont ils sont membres.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'Administrateur.

Au titre de l'exercice 2019/20, le montant global de la rémunération versé aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 1 118 083 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

Au titre de l'exercice 2020/21, aucune modification ne sera effectuée par rapport au montant et aux modalités de répartition de l'enveloppe appliqués au titre de l'exercice 2019/20.

2.8.1.3 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (12e résolution)

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, 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 27 novembre 2020 (résolution n° 12 figurant dans la Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel) d'approuver les éléments suivants de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social.

Le présent rapport, établi sous la supervision du Comité des rémunérations, n'apporte aucune modification substantielle par rapport à la politique de rémunération précédemment et largement approuvée à 94,63 % par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

Structure de la rémunération

La structure de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est principalement composée :

- d'une rémunération en numéraire composée d'une part fixe et d'une part variable annuelle directement liée à sa performance individuelle ainsi qu'à sa contribution à la performance du Groupe ; et
- d'une rémunération en capital prenant la forme d'une attribution d'actions dont l'acquisition définitive est soumise à la satisfaction de conditions de performance dans un souci d'alignement avec les intérêts des actionnaires.

Cette structure de rémunération est cohérente avec celle proposée aux principaux Dirigeants du Groupe. Chacune des composantes de la rémunération est complémentaire et répond à des objectifs différents.

Les éléments composant la structure de rémunération représentent un ensemble équilibré et réparti dans les proportions suivantes :

- 60 / 40 entre rémunération en numéraire et rémunération en actions ;
- 60 / 40 entre rémunération fixe et variable annuelle et rémunération long terme ;
- 75 / 25 entre rémunération sous condition de performance et sans condition de performance.

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 ;
- de sa performance individuelle ; 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.

Pour rappel, le Conseil d'Administration a décidé le 28 août 2018, sur proposition du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard à 1 100 000 euros jusqu'à la fin de son mandat. Compte tenu du contexte exceptionnel, le Conseil d'Administration du 1er septembre 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de reporter la revue de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard à l'année prochaine, indépendamment de la très grande qualité de sa performance et du renouvellement de son mandat. La rémunération annuelle fixe brute de 1 100 000 euros de Monsieur Alexandre Ricard sera maintenue pour l'exercice 2020/21.

Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration

Le Dirigeant Mandataire Social ne perçoit pas de rémunération 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 de rémunérer la performance réalisée durant l'exercice par le Dirigeant Mandataire Social sur la base d'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 afin d'assurer l'adéquation avec la stratégie de la Société à long terme et peuvent être ponctuellement modifiés. Pour l'exercice 2020/21, le Conseil d'Administration a souhaité, sur recommandation du Comité des rémunérations, appliquer les critères suivants :

- **réalisation du budget de résultat opérationnel courant**, retraité des effets de change et de périmètre : cible 20 % et maximum 37,5 % en cas de dépassement exceptionnel. Ce critère d'encouragement au dépassement du résultat opérationnel courant 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**, retraité des effets de change et de périmètre : cible 20 % et maximum 37,5 % en cas de dépassement exceptionnel. Ce critère prend en compte l'ensemble des éléments financiers du Groupe qui sont sous le contrôle du Dirigeant Mandataire Social sur l'exercice et permet ainsi d'aligner au mieux sa rémunération sur celle des actionnaires ;
- **réalisation du budget de *recurring free cash flow***, retraité des effets de change et de périmètre : cible 20 % et maximum 37,5 % en cas de dépassement exceptionnel. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe ;
- **taux de conversion *cash* du résultat opérationnel courant (*cash conversion*)**, retraité des effets de change et de périmètre : cible 20 % et maximum 37,5 % en cas de dépassement exceptionnel. La prise en compte de ce critère dans le calcul de la part variable du Dirigeant Mandataire Social est alignée avec la stratégie du Groupe en ce qu'il permet de récompenser une bonne gestion des liquidités, indépendamment du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant ; 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, sachant que le Conseil d'Administration s'attachera à toujours prévoir un critère lié à la RSE. 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 possibles.

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 transformantes) 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 tout ou partie de la perte de la rémunération (hors avantages liés à la retraite) liée au départ de son précédent poste. Cette rémunération ne pourra pas excéder le montant perdu par la personne concernée.

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.

Au cours de l'exercice 2019/20, 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 8 novembre 2019, de mettre en oeuvre 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. Ce sont un peu plus de 800 bénéficiaires qui ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de direction, mais également fidéliser de jeunes *managers* à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Dans le cadre des autorisations consenties par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 novembre 2019 (résolutions n° 20 et 21), 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 (8e à 13e position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7e position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6e, 5e, 4e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3e, 2e ou 1re position, 100 % des options seront exerçables.

Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera 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* seront 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 auront une période d'acquisition de quatre ans et seront soumises, dans leur intégralité et sur une période de trois exercices à :

- une condition de performance interne représentant, en valeur, 50 % de l'attribution d'actions de performance ; et
- une condition de performance 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 sera déterminé selon les modalités suivantes :

- si la moyenne d'atteinte est inférieure ou égale à 0,95 : aucune action de performance ne sera acquise ;
- si la moyenne d'atteinte est comprise entre 0,95 et 1 : le nombre d'actions de performance acquises sera 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.

Il est précisé que le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'exclure le Dirigeant Mandataire Social du bénéfice de l'ajustement de la condition de performance interne des plans d'actions de performance 2017, 2018 et 2019 pour tenir compte de l'impact exceptionnel de la pandémie de Covid-19 sur les résultats du Groupe au titre de l'exercice 2019/20 (ajustement décrit ci-après dans la *sous-section Attribution d'actions de performance avec condition interne dans la partie 2.8.4.*)

Condition externe

Le nombre d'actions de performance définitivement acquises sera déterminé en fonction de 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 qui ont été soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, 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 21e résolution) ; et
- 0,06 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance (conformément à la 20e 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).

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

Régime de retraite supplémentaire

Le régime de retraite supplémentaire permet de compléter les pensions servies par les régimes obligatoires de base et complémentaires.

Le Dirigeant Mandataire Social reçoit une rémunération complémentaire annuelle égale à 10 % de sa rémunération annuelle fixe et variable versée chaque année :

- 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.

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.

Exception à la mise en oeuvre de la politique de rémunération du Président-Directeur Général

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, en cas de circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration pourra déroger à l'application des éléments de la politique de rémunération, dès lors qu'une telle dérogation est temporaire, conforme à l'intérêt social et nécessaire pour garantir la pérennité ou la viabilité de la Société. L'éventuelle dérogation sera décidée par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et après avis, en tant que de besoin, d'un cabinet de conseil indépendant, sachant que cette dérogation devra être motivée.

Une telle dérogation ne pourra intervenir que de manière temporaire et dans des circonstances exceptionnelles notamment un évenement majeur affectant les marchés en général ou celui des vins et spiritueux en particulier.

Les éléments de rémunération auxquels il pourra être dérogé, dans un sens positif ou négatif, sont la rémunération variable annuelle ou long terme (mais sans modification des plafonds).

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	
Dirigeants Mandataires Sociaux	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général [1] Date de début de mandat : 17/11/2016 Date de fin de mandat : 27/11/2020 [2]		X		X	X		X	

(1) Monsieur 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) Les conditions de révocation ou de résiliation de mandat sont précisées dans la section 2.5.1.

2.8.2 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux (11e résolution)

2.8.2.1 Tableau sur la rémunération perçue (en euros) par les Mandataires Sociaux non-Dirigeants (Tableau 3 nomenclature AMF)

Au titre de l'exercice 2019/20, le montant global des rémunérations versées aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites en section 2.8.1 ci-dessus, a été de 1 118 083 euros, à rapprocher d'une enveloppe de 1 250 000 euros autorisée par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019. Pour rappel, le Président-Directeur Général ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'Administrateur.

(en euros)	Exercice 2018/19		Exercice 2019/20	
Membres du Conseil	**Montants attribués**	**Montants versés**	**Montants attribués**	**Montants versés**
Madame Patricia Barbizet	60 083	7 333	136 833	122 333
Madame Nicole Bouton [1]	115 458	99 250	60 750	108 708
Madame Esther Berrozpe Galindo [2]	N/A	N/A	37 833	8 833
Monsieur Wolfgang Colberg	133 000	118 500	142 000	146 500
Monsieur Ian Gallienne	102 000	91 750	104 500	111 500
Monsieur César Giron	82 000	71 750	94 000	94 000
Madame Martina Gonzalez-Gallarza [1]	62 500	58 250	30 333	56 833
Madame Anne Lange	64 000	64 750	69 000	69 000
Monsieur Philippe Petitcolin [2]	N/A	N/A	46 167	8 167
Monsieur Pierre Pringuet [1]	109 333	115 750	48 500	90 833
Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard [3]	52 000	47 750	56 000	52 000
Monsieur Gilles Samyn	82 000	72 000	85 500	87 500
Madame Kory Sorenson	106 000	102 500	111 667	104 417
Madame Veronica Vargas	62 500	58 250	65 000	62 500
Madame Maria Jesus Carrasco Lopez	7 500	N/A	15 000	15 000
Monsieur Stéphane Emery	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL	**1 053 375**	**922 833**	**1 118 083**	**1 153 124**

N/A : non applicable

(1) Jusqu'au 8 novembre 2019, date de la fin de son mandat d'Administrateur.
(2) À partir du 8 novembre 2019, date de sa nomination lors de l'Assemblée Générale.
(3) Représentant permanent de la Société Paul Ricard, Administrateur.

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

Outre la rémunération perçue en qualité d'administrateurs, 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.

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

RÉMUNÉRATION FIXE

Monsieur 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 2019/20 à 488 580 euros.

RÉMUNÉRATION VARIABLE

En sa qualité de Président de filiale directe, membre du Comité Exécutif, Monsieur 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.

Monsieur 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 105 % 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 2019/20, en octobre 2019, une rémunération variable brute de 438 299 euros relative à l'exercice 2018/19, soit 92,40 % de sa rémunération fixe 2018/19.

RÉMUNÉRATION EXCEPTIONNELLE

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2019/20.

ATTRIBUTION DE *STOCK-OPTIONS* ET D'ACTIONS DE PERFORMANCE

Le 8 novembre 2019, 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, Monsieur César Giron a bénéficié de l'attribution suivante :

- 6 286 *stock-options* avec condition de performance externe (153 347 euros en valeur IFRS) ; et
- 1 996 actions de performance avec condition de performance interne (306 179 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 72-73 du présent document d'enregistrement universel).

INDEMNITÉS LIÉES À LA CESSATION DES FONCTIONS

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

RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE

Monsieur 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 2020, le montant brut estimatif de la rente potentiellement versée au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies pour Monsieur César Giron s'établirait à 159 845 euros par an.

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

En outre, conformément à l'ordonnance du 3 juillet 2019 :

- le régime est fermé depuis 2016 ;
- aucun droit supplémentaire ne peut être acquis au titre des périodes d'emploi postérieures au 1er janvier 2020.

RÉGIMES COLLECTIFS DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Monsieur 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 2019/20, Monsieur César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction.

Monsieur 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

Monsieur 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 2019/20 à 61 584 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 2019/20 une rémunération variable brute de 5 980 euros relative à l'exercice 2018/19.

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, Monsieur Paul-Charles Ricard a perçu 6 177 euros au titre de l'intéressement et 10 237 euros au titre de la participation.

RÉGIMES COLLECTIFS DE PRÉVOYANCE ET DE FRAIS DE SANTÉ

Monsieur 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.

2.8.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général (10e résolution)

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 28 août 2019, du 8 novembre 2019 et du 1er septembre 2020 sur proposition du Comité des rémunérations. La rémunération totale décidée respecte la politique de rémunération telle qu'approuvée par l'Assemblée Générale des actionnaires du 8 novembre 2019 (10e résolution) et notamment dans le lien entre les montants de rémunération variable et l'appréciation de la performance à la fois court et long terme de l'entreprise à laquelle le Président-Directeur Général a fortement contribué.

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 100 000 €	1 100 000 €	• Lors de sa réunion du 28 août 2019, le Conseil d'Administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de maintenir la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard à 1 100 000 € au titre de l'exercice 2019/20, et ce jusqu'à la fin de son mandat.

Rémunération variable annuelle	1 745 810 €	297 000€	• Au cours de la réunion du 1er septembre 2020, 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 Monsieur Alexandre Ricard au titre de l'exercice 2019/20.
			• Compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 28 août 2019, et des réalisations constatées au 30 juin 2020, 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 0 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur 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 20 %, maximum 37,5 %) : 0 %,
			  • réalisation du budget de résultat net courant part du Groupe (cible 20 %, maximum 37,5 %) : 0 %,
			  • réalisation du budget de Recurring Free Cash Flow (cible 20%, maximum 37,5%) : 0%
			  • levier opérationnel (cible 20 %, maximum 37,5 %) : 0 % ;
			  • au titre des critères qualitatifs, à titre liminaire, les critères ont été évalués sur la base des objectifs définis en début d'année fiscale soit avant la crise sanitaire. Ainsi ils ne prennent pas en compte l'excellente performance de Monsieur Alexandre Ricard et notamment sa très bonne gestion de la crise que le Conseil souhaite souligner. En conséquence, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 27 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum, se décomposant comme suit :
			  • **États-Unis :** Croissance des ventes en valeur supérieure au marché sur l'exercice 2019/20 (6 %/9 %) : 3 %, Pernod Ricard est globalement en ligne avec le marché à la fois dans le *On-trade* et dans le *Off-trade*, mais impacté dans sa part de marché totale par sa forte exposition au *On-trade*.
			  • **Solide croissance des ventes en valeur pour les moteurs de la croissance en Asie** avec: Inde : poursuite de la forte croissance à 2 chiffres et de la stratégie valeur agressive et Chine : délivrer une croissance solide avec Martell et le portefeuille Premium (6 %/9 %) : 6 %. Très bonne performance relative au marché des moteurs de croissance de la région Asie avec poursuite de gain de parts de marché en Inde et mainitien du *leadership* en Chine.
			  • Amélioration de la **performance d'Absolut** (6 %/9 %) : 0%. Des ventes en légère croissance pré-Covid-19 et poursuite du développement à l'international avec des gains de parts de marché. Néanmoins, la marque n'est pas encore stabilisée aux Etats-Unis.

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération variable annuelle			• **Maîtrise des frais de structure et adaptation de l'organisation** aux nouveaux challenges et opportunités (6 %/9 %) : 9 %. Les frais de structure affichent une forte décroissance sur l'exercice, Pernod Ricard ayant démontré par ailleurs une forte adaptabilité en scénario de crise. • **RSE** : mise en place opérationnelle de la stratégie *Good Times from A Good Place* au niveau du COMEX, comme défini dans les plans d'action établis au sein des marques et des filiales (6 %/9 %) : 9%. Mise en place opérationnelle réussie de la stratégie « Good Times from a Good Place » : accélération des initiatives stratégiques (par exemple, retrait du plastique à usage unique dans les objets de point-de-vente dès 2021 par rapport à un objectif initial de 2025) et support actif des communautés dans le contexte de crise Covid-19. • En conséquence, le montant total de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019/20 de Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 297 000 euros, soit 27 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2019/20, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2018/19 et 2017/18, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 158,71 % et 161,49 % de sa rémunération annuelle fixe.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle en numéraire.
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	• En tant que Dirigeant Mandataire Social, Monsieur Alexandre Ricard ne perçoit pas de rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration.
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	• Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution de *stock-options* et/ou d'actions de performance		549 985 € (valeur globale IFRS des *stock-options* avec condition de performance externe) 549 973 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec condition de performance interne) 549 909 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance externe)	• Au cours de l'exercice 2019/20, le Conseil d'Administration du 8 novembre 2019 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : • **22 545 *stock-options*** (soit environ 0,008 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite précédemment dans la sous-section *Attribution de stock-options* de la section 2.8.2, • **3 579 actions de performance** (soit environ 0,001 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance interne décrite précédemment dans la sous-section *Attribution d'actions de performance* de la section 2.8.2, • **5 780 actions de performance** (soit environ 0,002 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe décrite précédemment dans la sous-section *Attribution de stock-options* de la section 2.8.2, • Monsieur 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 *stock-options* et du transfert effectif d'actions de performance (décrites précédemment dans la sous-section *Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance* de la section 2.8.2).
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Aucun versement	• Monsieur 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 *Clause de non-concurrence* de la section 2.8.2, • d'une clause de départ contraint (indemnité maximale de 12 mois de rémunération décrite précédemment en paragraphe *Clause de départ contraint* de la section 2.8.2). • 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 (5e résolution).

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Régime de retraite supplémentaire		142 312 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe)	• 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 (16e résolution).
	142 291 € (versement en numéraire de 5 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	142 291 € (versement en numéraire de 5 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	• Attribution de : • 463 actions de performance, conditionnées à une condition interne , et • 748 actions de performance conditionnées à une condition 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 *Attribution de stock-options* et la sous-section *Attribution d'actions de performance* de la section 2.8.2). Sur le même principe que pour les attributions d'actions de performance, Monsieur Alexandre Ricard est astreint à des obligations de conservation d'actions (cf. sous-section *Politique d'attribution de stock-options et d'actions de performance* de la section 2.8.2 ci-dessus). • Versement en numéraire que Monsieur 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			• Monsieur 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 (5e résolution).
Avantages de toute nature	7 394 €	7 394 €	• Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

État récapitulatif des éléments de rémunération de Monsieur Alexandre RICARD au cours de l'exercice

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

En euros	2018/2019	2019/2020
Rémunérations dues au titre de l'exercice [1]	2 853 227	1 404 394 [2]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice	549 996	549 985
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 099 888	1 099 882
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire [3]	131 658	142 312
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire [3]	131 708	142 291
TOTAL	**4 766 477**	**3 338 865** [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 Monsieur 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)

	2018/2019		2019/2020	
En euros	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle [1]	1 745 810	1 534 155	297 000[3]	1 745 810
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature [2]	7 417	7 417	7 394	7 394
TOTAL	**2 853 227**	**2 641 572**	**1 404 394**	**2 853 204**

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 Monsieur 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
08.11.2019	Achat	549 985 €	22 545	162,79 €	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 09.11.2023 au 08.11.2027

Options de souscription ou d'achat d'actions levées durant l'exercice par Monsieur Alexandre RICARD (Tableau 5 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
06.11.2015	13 662 [1]	102,80 €

(1) L'attribution initiale était de 20 700 options (la condition de performance externe a confirmé la disponibilité de 66 % des options initialement attribuées).

Actions de performance attribuées durant l'exercice à Monsieur 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
08.11.2019	3 579	549 973 €	09.11.2023	09.11.2023	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
08.11.2019	463 (1)	71 148 €	09.11.2023	09.11.2023	Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
08.11.2019	5 780	549 909 €	09.11.2023	09.11.2023	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
08.11.2019	748 (1)	71 165 €	09.11.2023	09.11.2023	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée 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 Monsieur Alexandre RICARD (Tableau 7 nomenclature AMF)

Date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
06.11.2015	3 000 (1)	• Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs).
06.11.2015	3 630 (2)	• Moyenne d'atteinte des objectifs annuels de budget de résultat opérationnel courant en N, N+1 et N+2 (trois ans consécutifs). • Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés sur trois ans.
17.11.2016	8 989 (3)	Aucune condition de performance (condition de présence sur 3 ans).

(1) L'attribution initiale était de 3 000 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100 %).
(2) L'attribution initiale était de 5 500 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100 % et la condition de performance externe a confirmé l'acquisition de 66 % des actions initialement attribuées).
(3) Premier tiers du Plan d'actions gratuites attribué au Dirigeant Mandataire Social en contrepartie de la suppression du bénéfice du régime de retraite supplémentaire à prestations définies. Cette allocation exceptionnelle, prévue pour compenser les droits acquis, n'était assortie d'aucune condition de performance mais prévoyait un étalement sur 3 ans de l'acquisition des actions et une période de conservation obligatoire des titres de 2 ans (cf. page 109 du document de référence 2016/17).

Tableau récapitulatif des rémunérations variables pluriannuelles de Monsieur Alexandre RICARD

Monsieur Alexandre RICARD n'a perçu aucune rémunération variable pluriannuelles au cours des exercices passés.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération de Monsieur Alexandre RICARD, Président-Directeur Général et la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Société

Les informations concernant les ratios entre la rémunération du Président-Directeur Général et les rémunérations moyennes et médianes des salariés de la Société, sont présentées ci-dessous en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, tel que modifié par les textes d'application de la loi PACTE.

Méthode de calcul

Les rémunérations moyennes et médianes ont été établies sur une base équivalent temps plein des salariés de la Société autres que le Président-Directeur Général.

Ces rémunérations incluent les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies, épargne salariale et intéressement long terme valorisé à leur juste valeur en date d'attribution.

Les ratios et les taux d'évolution des rémunérations ont été calculés sur la base des éléments de rémunération bruts versés au cours de l'année N comprenant ainsi la rémunération variable et l'intéressement attribués au titre de l'année N-1.

Le périmètre de cette information repose sur la société Pernod Ricard SA.

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Ratio avec rémunération moyenne	22,39	48,09	33,76	40,17	39,12
Ratio avec rémunération médiane	41,58	85,98	56,21	67,43	67,68

Eléments d'explication de la variation du ratio pour ce qui est de la rémunération du Président-Directeur Général prise en compte :

- *Exercice 2015/16 : Premier exercice avec une rémunération totale en qualité de Président-Directeur Général.*
- *Exercice 2016/17 : Versement exceptionnel de 2 668 000 euros au titre de la suppression du régime de retraite supplémentaire à prestations définies (compensation des services passés - cf. Document de Référence 2016/17, page 109).*
- *Exercice 2017/18 : Versement du bonus du au titre de l'exercice 2016/17 dont l'atteinte était de 131% par rapport à celui versé en 2016/17 qui représentait 96,2% au titre de l'exercice 2015/16.*
- *Exercice 2018/19 : Augmentation de la rémunération fixe et versement du bonus dû au titre de l'exercice 2017/18 dont l'atteinte était de 161%.*

Évolutions annuelles des rémunérations et des performances de la société

	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Rémunération du Président-Directeur Général Évolution / N-1	57%	19% (1)	17% (1)	19%	5%
Rémunération moyenne des salariés Évolution / N-1	-1,9%	0,5%	-8,1%	-0,4%	7,8%
Rémunération médiane des salariés Évolution / N-1	-4,6%	4,3%	-1,4%	-1,2%	4,5%
Résultat opérationnel courant Évolution / N-1 (2)	2%	3,3%	6,3%	8,7%	-13,7%

(1) Pour les besoins de la comparaison dans le temps, le versement exceptionnel de 2 668 000 euros au titre de la compensation des services passés du régime de retraite supplémentaire a été isolé.
(2) En croissance interne, retraité des effets de change et de périmètre.

Prise en compte du dernier vote de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a pris en compte le vote de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 qui s'est traduit par une forte approbation des actionnaires (93,88 % pour le vote « ex post » et 94,63 % pour le vote « ex ante ») de la politique de rémunération mise en œuvre au sein du Groupe et a ainsi décidé de poursuivre cette politique selon les mêmes principes et modalités pour l'exercice 2020/21.

2.8.4 Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)

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

Au cours de l'exercice 2019/20, 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 8 novembre 2019, 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. Ce sont un peu plus de 800 bénéficiaires qui ont été récompensés, permettant ainsi de viser non seulement les cadres occupant des postes de Direction, mais également de fidéliser de jeunes Managers à potentiel (Talents) dans l'ensemble des filiales du Groupe à travers le monde.

Le plan d'attribution du 8 novembre 2019 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 8 novembre 2019 s'est élevé à 131 864 *stock-options*.

La totalité des *stock-options* du plan est soumise à une condition de performance externe et sera exerçable à partir de novembre 2023 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.

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 8 novembre 2019 au 8 novembre 2022 inclus (trois ans), conformément à ce qui suit :

- en dessous de la médiane (8 à 13e position), aucune option ne sera exerçable ;
- si à la médiane (7e position), 66 % des options seront exerçables ;
- si en 6e, 5e, 4e position, 83 % des options seront exerçables ; et
- si en 3e, 2e ou 1re 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 par exemple 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 condition de performance externe

Le volume d'actions de performance avec condition de performance externe attribué par le Conseil d'Administration du 8 novembre 2019 s'est élevé à 5 780 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

La totalité des actions de performance du plan est soumise à une condition de performance externe et sera acquise à partir de novembre 2023 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 8 novembre 2019 au 8 novembre 2022 inclus.

Les volumes définitifs seront déterminés à l'issue de la période d'évaluation de la condition externe, conformément à la sous-partie *Attribution de stock-options*.

Attribution d'actions de performance avec condition interne

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 8 novembre 2019 s'est élevé à 262 483 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 (2019/20, 2020/21 et 2021/22).

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.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé, conformément aux dispositions des règlements des plans, d'ajuster la condition de performance interne pour l'ensemble des bénéficiaires à l'exception du Dirigeant Mandataire Social, au titre des plans d'actions de performance mis en place en 2017, 2018 et 2019, pour tenir compte des circonstances exceptionnelles liées à la pandémie de Covid-19. Afin d'éviter que l'impact de la crise Covid-19 ne conduise à un anéantissement total des attributions au titre de ces trois plans, ce qui serait une conséquence disproportionnée eu égard à l'objectif d'intéressement, de rétention et de fidélisation des talents, le Conseil d'Administration a décidé de limiter l'impact de cette crise sanitaire exceptionnelle. Pour chacun de ces trois plans, sera pris en compte le résultat opérationnel courant 2019/20 antérieur à la crise sanitaire, en appliquant une décote sur le nombre d'actions pouvant être acquises d'au moins 34% du montant initialement attribué, considérant que la pandémie de Covid-19 impacte, à ce jour, un exercice sur les trois exercices.

En conséquence, le Conseil d'Administration a décidé ce qui suit :

- Pour le plan 2017, la condition de performance interne appréciée au regard des résultats opérationnels courants des exercices 2017/18, 2018/19 et 2019/20 est atteinte à hauteur de 66%.
- Pour les plans 2018 et 2019, l'atteinte définitive de la condition de performance interne sera déterminée à la clôture des exercices à venir, mais ne pourra en aucun cas permettra l'acquisition de plus de 66% des actions attribuées au titre de chacun des deux plans.

Ces ajustements concernent l'ensemble des bénéficiaires à l'exception du Dirigeant Mandataire Social.

Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions – Situation au 30 juin 2020 (Tableau 8 nomenclature AMF)

	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017	Plan du 21.11.2018	Plan du 08.11.2019
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	278 575	150 008	124 050	109 492	131 864
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	28 200	39 445	39 445	32 006	28 831
dont par Monsieur Alexandre Ricard	20 700	31 400	25 050	26 143	22 545
dont par Monsieur César Giron	7 500	8 045	7 000	5 863	6 286
Point de départ de l'exercice des options	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023
Date d'expiration	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025	21.11.2026	08.11.2027
Prix de souscription ou d'achat *(en euros)* [1]	102,80	105,81	126,53	137,78	162,79
Nombre d'actions souscrites ou achetées	67 614	0	0	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques [2]	96 068	25 506	0	0	0
dont celles de Monsieur Alexandre Ricard	7 038	5 338	0	0	0
dont celles de Monsieur César Giron	2 550	1 368	0	0	0
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	114 893	124 502	124 050	109 492	131 864

N/A : non applicable.

(1) Le prix d'achat des actions par les bénéficiaires correspond à la moyenne des cours de clôture constatés aux vingt séances de Bourse précédant le jour où les options ont été consenties.

(2) Il s'agit des options devenues sans objet par application des conditions de présence et/ou de performance. Au cours de l'exercice 2019/20, 25 506 options d'achat d'actions attribuées dans le cadre du plan du 17.11.2016 ont été annulées par application de la condition de performance externe (atteinte représentant 83 % des quantités initialement attribuées).

Au 30 juin 2020, 604 801 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,23 % du capital de la Société, toutes ces options sont « dans la monnaie » (cours de clôture du titre Pernod Ricard au 30 juin 2020 à 140,05 euros).

Il n'existe à ce jour aucune option de souscription d'actions Pernod Ricard en circulation.

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux 10 premiers salariés non-Mandataires Sociaux et options levées par ces derniers au cours de l'exercice 2019/20 (Tableau 9 nomenclature AMF)

	Nombre d'options attribuées/ levées	Prix d'exercice *(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[1] de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé	45 095	162,79€	08.11.2019
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	11 032	102,80€	06.11.2015

(1) Sur l'exercice 2019/20, seuls 7 salariés de Pernod Ricard SA ont reçu des options.

Historique des attributions d'actions de performance – Situation au 30 juin 2020 (Tableau 10 nomenclature AMF)

	Plan du 06.11.2015	Plan du 17.11.2016	Plan du 09.11.2017	Plan du 21.11.2018	Plan du 08.11.2019
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019
Nombre d'actions de performance attribuées	418 923	461 376	371 511	341 313	269 474
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	10 650	15 815	13 820	14 356	12 566
dont à Monsieur Alexandre Ricard	8 500	13 200	11 820	12 441	10 570
dont à Monsieur César Giron	2 150	2 615	2 000	1 915	1 996
Date d'acquisition des actions	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023
Date de fin de conservation des actions	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023
Condition de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Nombre d'actions de performance annulées [1]	89 150	94 219	170 396	132 456	93 475
dont celles de Monsieur Alexandre Ricard	1 870	1 394	11 820	0 [2]	0 [2]
dont celles de Monsieur César Giron			680	651	679
Nombre d'actions de performance définitivement acquises [3]	329 773	740	592	545	293
Nombre d'actions de performance restant à acquérir [4]	0	366 417	200 523	208 312	175 706

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 années, sous réserve de la présence des bénéficiaires à la date d'acquisition.

(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. Au cours de l'exercice 2019/20, la totalité des actions attribuées dans le cadre du plan de 2016 a été confirmée par application de la condition de performance interne (elles restent soumises à la condition de présence jusqu'au 17 novembre 2020). Pour les actions à double condition attribuées en 2016 à Monsieur Alexandre Ricard, la condition de performance externe a confirmé 83 % des quantités initialement attribuées. Il s'agit également des actions de performance devenues sans objet compte tenu du plafonnement à 66 % de l'atteinte de la condition de performance au titre des plans 2017, 2018 et 2019 (hors DMS) ainsi que de la totalité des actions de performance attribuées en 2017 à Monsieur Alexandre Ricard.

(2) Le plafonnement décidé par le Conseil d'Administration mentionné ci-avant ne s'appliquant pas à Monsieur Alexandre Ricard, l'atteinte réelle de la condition de performance ne sera constatée qu'à la clôture des exercices 2020/21 et 2021/22. Aucune annulation d'action de performance au tire des plans 2018 et 2019 n'a été constatée à ce jour pour Monsieur Alexandre Ricard.

(3) Il s'agit des actions attribuées qui ont été définitivement acquises et transférées aux bénéficiaires. Pour les actions relatives aux plans en cours d'acquisition, il s'agit d'actions transférées de manière anticipée aux ayants droit suite au décès de plusieurs bénéficiaires.

(4) Pour les plans 2015, 2016 et 2017, la condition de performance a été évaluée en totalité. Pour les plans 2018 et 2019, elle le sera respectivement à la clôture des exercices 2020/21 et 2021/22. Le plafonnement à 66 % de l'atteinte de la condition de performance en raison de la pandémie Covid-19 a été pris en compte (hors DMS).

Actions de performance attribuées aux 10 premiers salariés non-Mandataires Sociaux et actions définitivement acquises par ces derniers au cours de l'exercice 2019/20

	Nombre d'actions attribuées / acquises	Valorisation des actions [1] *(en euros)*	Plans
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	15 935	153,67€	08.11.2019
Actions acquises, durant l'exercice par les 10 premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé	33 428	98,07€	06.11.2015 / 17.11.2016

(1) Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (IFRS)

Pernod Ricard n'a pas émis d'autres instruments optionnels donnant accès aux titres réservés aux Dirigeants Mandataires Sociaux ou aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options.

Plans d'intéressement et de participation

Tous les salariés des sociétés françaises du Groupe bénéficient d'accords d'intéressement et de participation en fonction des résultats propres de chaque entité. Dans le respect de l'organisation décentralisée du Groupe, les modalités de chacun de ces contrats sont négociées au niveau de chaque structure.

De même, à l'étranger, le Groupe encourage l'ensemble des filiales à mettre en place des accords locaux permettant aux salariés de participer aux résultats de leur structure.

Des accords de participation de ce type existent notamment en Irlande et au Royaume-Uni : dans chacun de ces pays, les collaborateurs perçoivent potentiellement des titres Pernod Ricard en fonction des résultats annuels de leur entité.

Provisions pour retraites

Le montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur aux fins de versement de retraites est détaillé dans la Note 4.7 – *Provisions de l'annexe aux comptes consolidés.*

Rémunération des membres du Comité Exécutif

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des membres du Comité Exécutif.

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. 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* (RSE).

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 2019/20 à 7,7 millions d'euros (montant identique à celui de 2018/19), auquel il convient d'ajouter un montant de rémunération variable (relative à l'exercice 2018/19) perçue de 7,1 millions d'euros (par rapport à 6,5 millions d'euros en 2018/19).

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 4,8 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2020 (par rapport à 5 millions d'euros au 30 juin 2019).

2.8.5 État récapitulatif des opérations réalisées au cours de l'exercice 2019/2020 sur le titre Pernod Ricard par les Mandataires Sociaux (article 223-26 du Règlement général de l'AMF)

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix *(en euros)*	Montant de l'opération *(en euros)*
Monsieur Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Option d'achat	Exercice de *stock-options*	07.11.2019	102,80	1 404 454
		Actions	Acquisition	07.11.2019	165,60	601 128
		Actions	Acquisition	07.11.2019	165,60	496 800
		Actions	Acquisition	18.11.2019	170,45	1 532 346
Madame Esther Berrozpe Galindo	Administratrice	Actions	Acquisition	16.12.2019	162,20	8 110
Monsieur César Giron	Administrateur	Actions	Cession	04.09.2019	179,35	779 814
		Actions	Acquisition	07.11.2019	165,60	356 040
Monsieur Philippe Petitcolin	Administrateur	Actions	Acquisition	17.12.2019	160,6470	49 801
Madame Veronica Vargas	Administratrice	Actions	Acquisition	05.11.2019	162,5000	203 125
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Acquisition	21.10.2019	158,8556	14 513 365
		Actions	Acquisition	21.10.2019	158,8375	2 586 986
		Actions	Acquisition	21.10.2019	158,7665	3 097 376
		Actions	Acquisition	21.10.2019	158,8114	2 802 227
		Cession d'options de vente d'actions	Cession d'options de vente d'actions	28.02.2020	4,76	429 447
Rigivar SL	Personne Morale partie du concert Paul Ricard	Actions	Acquisition	25.10.2019	158,55	57 078

2.8.6 Participation des Mandataires Sociaux dans le capital de la Société (situation au 30 juin 2020)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30.06.2020	Pourcentage du capital au 30.06.2020	Nombre de droits de vote au 30.06.2020	Pourcentage des droits de vote au 30.06.2020
Dirigeants Mandataires Sociaux				
Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	120 698	0,05 %	124 646	0,04 %
Administrateurs				
Monsieur César Giron	2 150	NS	2 150	NS
Société Paul Ricard représentée par Monsieur Paul-Charles Ricard (1)	41 303 024	15,56 %	67 607 261	21,30 %
Madame Veronica Vargas	9 820	NS	9 820	NS
Administrateurs indépendants				
Madame Patricia Barbizet (Administrateur Référent)	3 000	NS	3 000	NS
Madame Esther Berrozpe Galindo	50	NS	50	NS
Monsieur Wolfgang Colberg	1 076	NS	1 152	NS
Monsieur Ian Gallienne	1 000	NS	1 000	NS
Madame Anne Lange	1 000	NS	1 000	NS
Monsieur Philippe Peticolin	310	NS	310	NS
Monsieur Gilles Samyn	1 000	NS	1 000	NS
Madame Kory Sorenson	1 000	NS	1 000	NS
Administrateurs représentant les salariés (2)				
Madame Maria Jesus Carrasco Lopez	-	NS	-	NS
Monsieur Stéphane Emery	-	NS	-	NS

NS : 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 8 392 094 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.

2.9 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 21 novembre 2018 et du 8 novembre 2019 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2019/20 font l'objet d'une présentation synthétique figurant dans les tableaux ci-après.

Les autorisations et délégations financières exposées ci-dessous ont été votées par les Assemblées Générales du 21 novembre 2018 et du 8 novembre 2019 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations sont arrivées à échéance le 20 mai 2020 ou arriveront à échéance le 7 mai 2021, le 7 janvier 2022 ou le 7 janvier 2023.

2.9.1 Autorisations et délégations financières générales

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 30.06.2020	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (13e résolution)	12 milliards d'euros*	135 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 14e, 15e, 16e, 17e, 18e, 19e, 22e et 23e résolutions de l'AG du 08.11.2019 s'impute sur le plafond global de 135 millions d'euros fixé dans cette 13e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 14e résolution de l'AG du 08.11.2019 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 13e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (15e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social par offre au public sans Droit Préférentiel de Souscription (14e 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 13e résolution de l'AG du 08.11.2019. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 15e, 16e, 17e, 18e, 22e et 23e résolutions s'imputera sur le plafond de 41 millions d'euros fixé dans cette 14e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (15e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription (16e résolution)	4 milliards d'euros*	41 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (15e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (17e résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, 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 (18e résolution)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (19e résolution)	N/A	135 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 13e résolution de l'AG du 08.11.2019, fixé en matière d'augmentation de capital

* *Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de créances sur la Société susceptibles de donner accès à des actions ordinaires.*

N/A : non applicable.

2.9.2 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 30.06.2019	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 08.11.2019 (20e)	38 mois	07.01.2023	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	269 474 (0,1 % 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 %)
Stock-options	AG du 08.11.2019 (21e)	38 mois	07.01.2023	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	131 864 (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 08.11.2019 (22e)	26 mois	07.01.2022	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 23e résolution de l'AG du 08.11.2019	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, en faveur d'une catégorie de bénéficiaires dénommés	AG du 08.11.2019 (23e)	18 mois	07.05.2021	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 22e résolution de l'AG du 08.11.2019	Néant	Imputation sur les plafonds des 13e et 14e résolutions de l'AG du 08.11.2019, fixés en matière d'augmentation de capital

2.9.3 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 30.06.2020	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 08.11.2019 (11e)	18 mois	07.05.2021	10 % du capital social	(1)	Prix maximum d'achat : 260 €
Rachat d'actions	AG du 21.11.2018 (12e)	18 mois	20.05.2020	10 % du capital social	(1)	Prix maximum d'achat : 240 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 08.11.2019 (12e)	26 mois	07.01.2022	10 % du capital social	Néant	-

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2019/20 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie 2.10 « Programme de rachat d'actions ».

2.10 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 2019/20 (1er juillet 2019 au 30 juin 2020)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 21 novembre 2018, 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 240 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 8 novembre 2019 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 260 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter du 8 novembre 2019, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018.

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 1er juin 2012, a été renouvelé le 1er juin 2020 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 8 novembre 2019, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 7 mai 2021. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 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 27 novembre 2020 ».

Situation au 30.06.2020	
% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	1,79 %
Nombre de titres détenus	4 747 588
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	Néant
Valeur nominale	7 358 761
Valeur brute comptable	668 439 559,78 €
Valeur de marché du portefeuille*	664 899 699 €

* *Sur la base du cours de clôture au 30.06.2020, soit 140,05 euros.*

Tableau de synthèse à la clôture de l'exercice 2019/20

Le tableau ci-dessous détaille les opérations effectuées par la Société sur ses actions propres dans le cadre du programme d'achat d'actions au cours de l'exercice 2019/20.

	Flux bruts cumulés du 01.07.2019 au 30.06.2020									Positions ouvertes au 30.06.2020			
	Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)							Positions ouvertes à l'achat		Positions ouvertes à la vente	
Opérations	**Achat**	**Vente**	**Achat de titres**	**Options d'achat achetées**	**Exercice options d'achat**	**Exercice faculté de réméré**	**Vente de titres**	**Vente à réméré**	**Transferts (1)**	**Options d'achat (2)**	**Achats à terme**	**Options de vente**	**Ventes à terme**
Nombre de titres	169 158	169 158	3 735 037	112 077	320 000	-	-	-	423 955	532 077	-	-	-
Échéance Maximale	-	-	-	22.11.2022	16.12.2019	-	-	-	-	22.11.2022	-	-	-
Cours Moyen *(en euros)*	159,569	159,817	148,2329	-	-	-	-	-	108,7862	137,5508	-	-	-
Prix moyen exercice *(en euros)*	-	-	-	162,79	105,81	-	-	-	-	-	-	-	-
Montant *(en euros)*	26 992 372,9	27 034 324,09	553 655 366,12	18 245 014,83	33 859 200	-	-	-	46 120 453,42	473 187 617,01	-	-	-

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

Au titre du programme de rachat d'actions propres autorisé par l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 3 735 037 titres ont été acquis en Bourse au cours moyen pondéré de 148,2329 euros par action (étant précisé que ces rachats, comme indiqué ci-dessous, ont été faits en couverture des plans d'attribution d'achat d'actions et d'actions de performance ainsi que dans le cadre du programme de rachat d'actions). Par ailleurs, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 112 077 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (*calls* américains) à trois ans. La Société a également acheté 320 000 titres via l'exercice d'options de *calls* américains.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019, le Conseil d'Administration du 8 novembre 2019 a mis en œuvre un plan d'attribution d'options d'achat d'actions ainsi qu'un plan d'attribution d'actions de performance.

190 008 titres acquis en Bourse et les 112 077 *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 329 318 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 6 novembre 2015 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), pour 24 853 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions gratuites du 17 novembre 2016 (acquisition du troisième tiers de titres attribués), et pour 2 170 actions dans le cadre de déblocages anticipés prévus par la loi ainsi que pour 67 614 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions.

Les 320 000 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 105,81 euros.

Par ailleurs, 3 545 029 titres ont été acquis dans le cadre du programme de rachat d'actions.

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 169 158 actions pour un montant global de 26 992 372,9 euros ; et
- vendu 169 158 actions pour un montant global de 27 034 324,09 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2020

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 27 novembre 2020

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 8 novembre 2019 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 7 mai 2021, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 (14e résolution – cf. Partie 8 « Assemblée Générale Mixte » du présent document d'enregistrement universel) d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration à intervenir sur les actions de la Société à un prix maximum d'achat fixé à 270 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 2020 à 4 747 588 (soit 1,79 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 21 791 113 actions (soit 8,21 % 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 14e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 27 novembre 2020. 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 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019 dans sa 12e 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 (iii) ; 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 27 novembre 2020 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 8 novembre 2019 dans sa 11e résolution.

2.11 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.

2.11.1 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 2020 » au sein de la Partie 9 « 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 2019/20 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2020 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document d'enregistrement universel, dans la sous-partie « Informations concernant le capital ».

2.11.2 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 2.12.3 « 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 « 2.12.3 Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.11.3 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 2.5 « Composition du Conseil d'Administration » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.11.4 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 5 « Rapport de gestion » du présent document d'enregistrement universel.

2.11.5 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 2.8.1.3 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

2.12 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.

2.12.1 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.

2.12.2 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 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.

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.

Dans le contexte évolutif de l'épidémie de coronavirus (Covid-19), Pernod Ricard pourrait être conduite à modifier les modalités de participation à l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020.

Vous êtes donc invités à consulter régulièrement la rubrique dédiée à l'Assemblée Générale sur le site internet de Pernod Ricard qui précisera les modalités définitives de participation à cette Assemblée Générale en fonction des impératifs sanitaires et/ou légaux.

En outre, eu égard à la circulation du virus SARS-CoV-2 et aux préconisations du gouvernement visant à éviter les rassemblements publics, le Conseil d'Administration invite à la plus grande prudence dans ce contexte et recommande à chaque actionnaire de privilégier le vote par correspondance ou le pouvoir au Président plutôt qu'une présence physique afin de limiter le risque de propagation du virus au cours de l'Assemblée Générale. La Société, soucieuse de limiter au maximum les risques de contact entre les actionnaires qui auraient choisi de se rendre à notre Assemblée Générale, a d'ores et déjà décidé qu'aucun accueil café ne sera organisé et annonce qu'aucun cadeau ne sera distribué cette année. La Société fera ainsi ses meilleurs efforts pour que les mesures de distanciation sociale soient respectées lors de l'Assemblée Générale mais la Société n'encourra aucune responsabilité au titre d'une éventuelle contamination de personnes qui décideront, sous leur seule responsabilité, de participer physiquement à l'Assemblée Générale.

2.12.3 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 quatre 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 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.

2.12.4 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.

2.13 Les structures de Direction

2.13.1 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe est assurée, au 30 juin 2020, par le Président-Directeur Général et le Directeur Général Adjoint, *Global Business Development*. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.

Composition du Bureau Exécutif au 30 juin 2020 :

- **Alexandre Ricard, Président-Directeur Général,** Mandataire Social ;
- **Hélène de Tissot,** Directrice Finance, IT et Opérations ;
- **Amanda Hamilton-Stanley,** Directrice Juridique et de la Conformité ;
- **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 valide 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, la Direction des Affaires Publiques, ainsi que la Direction de l'Audit interne sont rattachées au Président-Directeur Général.

Le Bureau Exécutif se réunit de manière hebdomadaire. Toutefois cette année, compte tenu de la crise du Covid-19, le Bureau Exécutif s'est réuni tous les jours pendant la période du confinement.

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

À ce titre, le Comité Exécutif :

- examine l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche ;
- se prononce sur la fixation des objectifs (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ;
- réalise périodiquement des revues de la stratégie des marques ;
- analyse la performance du réseau des Sociétés de Marchés et des Sociétés de Marques et propose les ajustements d'organisation nécessaires ; 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. Toutefois cette année, compte tenu de la crise du Covid-19, le Comité Exécutif s'est réuni une fois par semaine pendant la période du confinement.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2020 :

- le Bureau Exécutif ;
- les Président(e)s des Sociétés de Marques :
  - Chivas Brothers, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général,
  - Martell Mumm Perrier-Jouët, César Giron, Président-Directeur Général,
  - Pernod Ricard Winemakers, Bryan Fry [1], Président-Directeur Général,
  - Irish Distillers Group, Conor McQuaid, Président-Directeur Général,
  - The Absolut Company, Anna Malmhake, Présidente-Directrice Générale ;

(1) Bryan Fry a succédé à Bruno Rain au 1er décembre 2019.

- les Président(e)s des Sociétés de Marchés :
  - Pernod Ricard North America, Ann Mukherjee [1], Présidente-Directrice Générale,
  - 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 Coutin, Président-Directeur Général.

2.13.3 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

Cette politique est basée sur des processus d'identification et de gestion des Talents ainsi que des plans de relève pour les postes clés centrés sur la performance et le potentiel, pour lesquels beaucoup d'efforts ont été faits ces dernières années pour assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. Cela a permis d'aboutir à la mise en place l'année dernière du processus d'évaluation et de calibration *Let's Talk Talent* outillé par la plateforme Workday, déployée au niveau mondial, ce qui permet d'assurer la plus grande cohérence possible dans le développement personnel et l'avancement de carrière de tous nos employés.

Par ailleurs, suite à l'initiative globale de *Better Balance* menée de 2017 à 2019 sur les deux dimensions principales des enjeux de diversité du Groupe (genre et nationalité), la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines ont été encouragées à identifier des actions spécifiques à leurs enjeux propres de diversité sur au moins ces deux dimensions et d'en faire des objectifs pour les membres des comités de direction des filiales. Ces objectifs de diversité et les modalités de leur mise en œuvre sont présentés chaque année au Conseil d'Administration par la Direction Générale. Par ailleurs, la Direction Générale informe annuellement le Conseil d'Administration des résultats obtenus.

Toutes ces initiatives nous permettent de rendre plus équitables tous les processus qui conduisent à la sélection des candidats et leur affectation jusqu'aux postes de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise et ont produit les résultats suivants sur la période récente :

- sur notre « Top 500 [2] », entre 2015 et 2020, la part des femmes est passée de 19 % à 26 % et pour ce qui est du Comité Exécutif, cette part est passée de 7 % à 27 % ;
- notre feuille de route S&R affiche un objectif de répartition hommes-femmes équilibrée à horizon 2030 [3].

(1) Ann Mukherjee a succédé à Paul Duffy au 1er décembre 2019.
(2) Le Top 500 était composé de 457 collaborateurs en 2015 et de 470 en juin 2020. Dans ce Top 500, nous comptons 50 nationalités différentes dont les huit plus importantes représentent un peu moins des trois-quarts des effectifs du Groupe.
(3) À noter que la politique de diversité au sein des instances dirigeantes est détaillée dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.2.2.

3.

Sustainability & Responsibility

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager 86

3.1.1 Une stratégie axée sur une vision : « Créateurs de convivialité » 86

3.1.2 Une structure de gouvernance solide 87

3.2 Principaux risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale et environnementale 88

3.2.1 Présentation de la méthodologie 88

3.2.2 Les huit risques et opportunités identifiés 88

3.3 Les quatre piliers de la feuille de route « préserver pour partager » 91

3.3.1 Préserver nos terroirs 91

3.3.2 Valoriser l'humain 94

3.3.3 Agir circulaire 101

3.3.4 Être Responsable 112

3.4 Éthique et conformité 114

3.4.1 Les pratiques éthiques du Groupe 114

3.4.2 Présentation et mise en œuvre du devoir de vigilance 116

3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD) 119

3.6 Note méthodologique et vérification indépendante 120

3.6.1 Note méthodologique relative au reporting extra-financier 120

3.6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes 123

Partie

3.1 Pernod Ricard préserve pour partager

3.1.1 Une stratégie axée sur une vision : « Créateurs de convivialité »

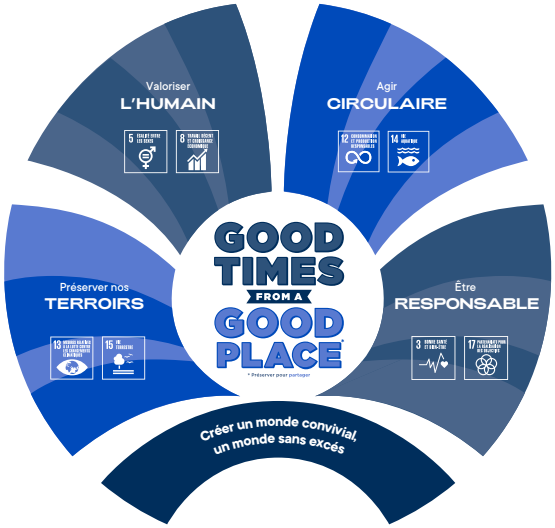
3.1.1.1 Le manifeste

« ***Créateurs de Convivialité :*** fidèle à l'esprit fondateur de Pernod Ricard, le Groupe a toujours été fédérateur, invitant au partage de moments privilégiés et à de nouvelles amitiés chaque jour grâce à notre portefeuille de marques Premium de Vins & Spiritueux.

Nous sommes des hôtes passionnés… une famille exceptionnelle de collaborateurs engagés à lutter contre l'abus d'alcool, soucieux de promouvoir le bien-vivre ensemble et de créer des moments de partage privilégiés aujourd'hui et pour les générations à venir.

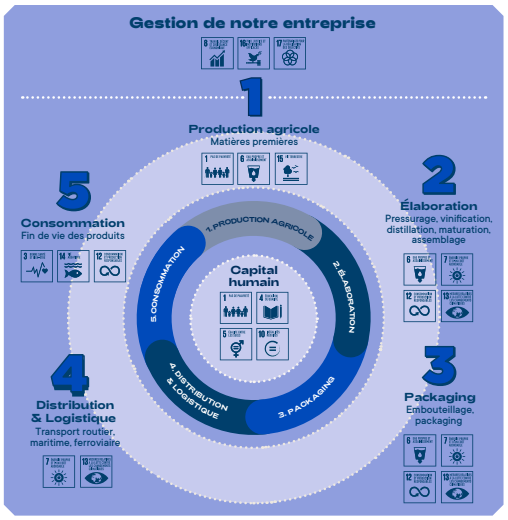
Nous sommes des invités respectueux… soucieux de soigner, protéger et cultiver les terroirs et environnements dans lesquels nous vivons. Nous travaillons en partenariat avec des agriculteurs locaux et nous respectons les communautés locales pour protéger notre planète, nos consommateurs et notre entreprise.

Nous voulons préserver pour mieux partager, afin de créer un monde plus convivial, un monde sans excès. »



3.1.1.2 Répondre aux attentes des parties prenantes et de l'ensemble de l'entreprise, du terroir au comptoir

Conformément au modèle Pernod Ricard centré sur le consommateur, la stratégie de responsabilité sociétale et environnementale du Groupe s'articule autour d'un cadre solide reposant sur quatre piliers : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable. Ces piliers visent à soutenir directement les **Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies**, afin de contribuer à la prospérité de la planète et de ses habitants. En 2018, puis à nouveau en 2019, le Groupe a obtenu le statut d'entreprise LEAD [1] pour son travail avec le Pacte mondial des Nations Unies, manière de reconnaître son fort engagement vis-à-vis de cette organisation mondiale et pour faire progresser la mise en œuvre des ODD.



Chaque pilier repose sur des objectifs ambitieux à l'horizon 2030, conçus pour stimuler l'innovation, la différenciation de marque et l'attraction de talents. L'échéance pour tous les piliers est fixée à 2030, en adéquation avec le calendrier mis en place pour les ODD, avec plusieurs étapes intermédiaires clés en 2020 et 2025.

La stratégie repose principalement sur les 8 ODD de l'ONU sur lesquels le Groupe a le plus grand impact. Toutefois, son approche durable concernant ses activités l'engage à poursuivre 14 ODD sur toute sa chaîne de valeur.

La stratégie de responsabilité sociétale et environnementale de Pernod Ricard s'est construite sur la base des principaux risques liés à ses activités, des préoccupations des consommateurs et des priorités à l'échelle mondiale. Elle est le fruit d'un long processus allant d'entretiens qualitatifs à la consultation de plus de 300 parties prenantes à l'échelle internationale, ainsi que d'experts internes et externes. Plus de 20 ateliers ont été organisés avec des représentants de Sociétés de Marques, de Sociétés de Marchés, des Régions, du Siège et de la Direction Générale. Tout cela s'inscrit dans des objectifs ambitieux fixés dans les domaines où Pernod Ricard serait à même d'avoir le plus fort impact.

(1) Les entreprises ayant le statut LEAD du Pacte Mondial sont distinguées chaque année pour leur haut niveau d'engagement en tant que membre du Pacte mondial des Nations Unies.

3.1.1.3 La pertinence de la stratégie *S&R* durant la crise du Covid-19

La crise du Covid-19 a révélé, plus que jamais auparavant, l'importance de faire partie d'une communauté internationale et de travailler main dans la main en véritables « Créateurs de Convivialité ». Elle a mis en lumière l'importance et la pertinence de la stratégie *S&R* du Groupe de faire preuve de résilience, de stabilité et de contribuer à atténuer les risques à long terme. Cette crise a été l'occasion d'accélérer la mise en œuvre de notre feuille de route de responsabilité sociétale et environnementale dans certains domaines et de réaffirmer sa pertinence dans d'autres, tout en accompagnant les communautés locales et en impulsant une dynamique positive :

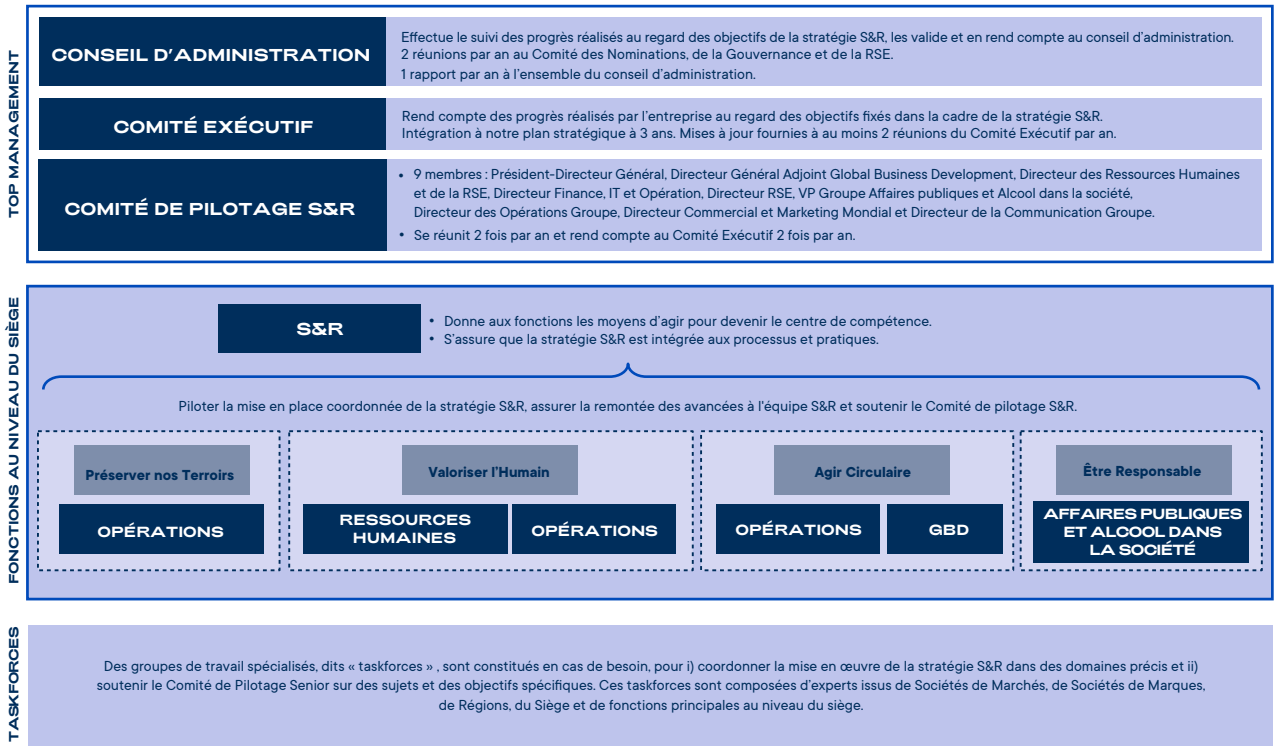
- 100 % des articles promotionnels en plastique à usage unique seront éliminés d'ici à 2021, avec quatre ans d'avance par rapport au calendrier initial ;
- lancement de formations en ligne gratuites sur le *bartending* durable et responsable en partenariat avec le tandem de *bartenders* antidéchets TrashTiki et la *Sustainable Restaurant Association* ; les modules sont hébergés sur la plateforme d'apprentissage en ligne EducateAll, créée par EdApp et parrainée par l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche.

Outre les engagements du Groupe en matière de *S&R*, Pernod Ricard et ses filiales ont pris part à un certain nombre d'initiatives, notamment :

- production de solution hydroalcoolique de lavage des mains : 4 millions de litres d'alcool pur livrés partout sur le globe pour lutter contre la pénurie de solutions hydroalcooliques et 1 million de solutions de lavage des mains produites ;
- matériel médical : plus de 475 000 masques chirurgicaux et autres fournitures médicales ont été offerts à des parties prenantes externes comme les hôpitaux, les collectivités locales et les pouvoirs publics ;
- actions vis-à-vis de nos fournisseurs et clients : soutien financier à la demande de certains fournisseurs et clients, comme l'anticipation des paiements pour garantir la trésorerie des fournisseurs, l'autorisation du paiement différé des factures pour les clients commerciaux.

3.1.2 Une structure de gouvernance solide

La stratégie de responsabilité sociétale et environnementale sera mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe selon la structure de gouvernance suivante :



3.2 Principaux risques et opportunités en matière de responsabilité sociétale et environnementale

Conformément à la directive 2014/95/UE en ce qui concerne la publication d'informations non financières transposée dans le droit français (article R. 225-105 du Code de commerce), Pernod Ricard est tenu de publier une « déclaration de performance extra-financière ». Cette Déclaration impose au Groupe de publier son modèle économique et des informations sur ses principaux risques extra-financiers. Il s'agit notamment des risques liés à l'environnement, au social, à la société, aux droits de l'homme, à l'évasion fiscale [en application de la loi n° 2018-898 relative à la lutte contre la fraude] et aux questions de corruption. Pour plus d'informations sur le modèle économique de Pernod Ricard, consulter la section 1 « Extraits du rapport annuel intégré », et pour plus d'informations sur les principaux risques extra-financiers, voir les sous-sections 3.2.1 et 3.2.2 ci-après.

3.2.1 Présentation de la méthodologie

Pernod Ricard a adopté la méthodologie suivante :

- l'année dernière, la cartographie des risques du Groupe a servi de référence pour l'identification des principaux risques extra-financiers dans le cadre de la déclaration de performance extra-financière. Tous les trois ans, les principaux risques auxquels Pernod Ricard est confronté sont cartographiés par filiale et par fonction, puis consolidés au niveau du Siège par la Direction de Gestion des risques du Groupe. Actualisée en 2018, la cartographie des risques du Groupe présente et classe les risques en fonction de leur impact potentiel et de leur probabilité d'occurrence sur l'ensemble des activités du Groupe. Certains de ces risques sont spécifiques aux questions de développement durable. Les principaux risques du Groupe et le processus d'identification sont abordés dans la section 4 du présent document ;
- ces risques pour la durabilité ont fait l'objet d'une analyse et d'un développement plus poussés grâce à la recherche, ainsi qu'aux attentes et à l'engagement des parties prenantes internes et externes, lors de l'élaboration de la stratégie de responsabilité sociétale et environnementale 2030 (voir la section 3.1.1.2 « Répondre aux attentes des parties prenantes et de l'ensemble de l'entreprise, du terroir au comptoir ») ;
- sous l'impulsion de la Direction *S&R*, d'autres experts clés du Siège (opérations, juridique, Ressources Humaines, affaires publiques et finances) ont également participé à un atelier dédié pour valider et, le cas échéant, redéfinir les huit principaux risques et opportunités ;
- les huit risques et opportunités extra-financiers qui en ont résulté ont ensuite été présentés au Bureau Exécutif qui les a validés.

3.2.2 Les huit risques et opportunités identifiés

Les définitions des huit principaux risques et opportunités figurent dans le tableau ci-après. Les objectifs, les politiques, les procédures de diligence raisonnable et les indicateurs clés de performance sont présentés en détail dans les sous-sections 3.3 « Les quatre piliers de la feuille de route Préserver pour partager » et 3.4 « Éthique et conformité ». Dans un souci de transparence, d'autres indicateurs sont présentés parallèlement aux politiques, en fonction des problématiques abordées.

Vu la nature de nos activités, nous considérons que l'évasion fiscale visée aux à l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ne constitue pas un risque extra-financier majeur pour le Groupe. Nous n'avons donc pas jugé opportun de l'aborder dans cette « déclaration extra-financière ». L'évasion fiscale est abordée dans la sous-section 3.4.1.4 « Politique fiscale ».

Risque/ opportunité	Sous-risque/ opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Chaîne d'approvisionnement responsable	**Droits de l'homme et conditions de travail** **Impact environnemental**	**Risques :** Pernod Ricard pourrait être juridiquement impliqué auprès de fournisseurs dont les pratiques ne respectent pas les droits de l'homme ou les normes environnementales (travail des enfants, travail forcé, santé et sécurité, émissions toxiques, etc.). Cela peut entraîner une violation des droits de l'homme et nuire à la réputation de l'entreprise.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable 3.3.2.4 Droits de l'homme
	Chaîne d'approvisionnement favorisant une agriculture raisonnée	**Risques :** les pratiques agricoles dans la chaîne d'approvisionnement de Pernod Ricard pourraient avoir différents impacts négatifs sur l'environnement (disponibilité en eau, émissions de CO_2, biodiversité, concurrence au niveau des ressources). De plus, le changement climatique risque d'altérer la qualité des cultures, les zones de production et les volumes produits.	***3.3.1 Préserver nos terroirs*** 3.3.1.2 Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes
Conformité	**Corruption et pratiques anticoncurrentielles**	**Risques :** compte tenu de l'envergure internationale des activités du groupe, Pernod Ricard pourrait enfreindre les lois anticorruption et d'autres réglementations similaires dans le cadre de ses propres activités ou tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. Ces problèmes de conformité pourraient porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.	***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.2 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles 3.4.1.3 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence
	Protection de la confidentialité des données	**Risques :** compte tenu de la transformation numérique de ses activités, Pernod Ricard pourrait enfreindre les lois en matière de confidentialité des données (RGPD, Règlement général sur la protection des données) et ne pas parvenir à protéger les données personnelles de ses consommateurs. Ces problèmes de conformité pourraient porter atteinte à sa réputation et entraîner des sanctions financières.	***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.1 Confidentialité des données
Développement et sécurité du personnel	**Gestion des talents**	**Risques :** en raison d'une gestion insuffisante de l'évolution des carrières ou d'une politique de rémunération peu attrayante, Pernod Ricard pourrait avoir des difficultés à attirer et à conserver les compétences nécessaires à ses activités, ce qui entraînerait des difficultés pour l'entreprise et une baisse des résultats financiers.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.1 Gestion des talents
	Diversité	**Opportunités :** 94 % du chiffre d'affaires est réalisé à l'international, et un nombre croissant de consommateurs sont des femmes. Les marchés en développement représentent la nette majorité de la population humaine mondiale et les femmes représentent la moitié de la population. Ce sont des groupes de clients et des viviers de talents qu'il convient de ne pas négliger. Pernod Ricard s'appuie sur cette diversité et l'enrichit pour accroître l'innovation, l'adaptation de l'entreprise et les opportunités.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.2 Diversité 3.3.2.4 Droits de l'homme
	Conditions de travail et Santé et sécurité au travail	**Risques :** les salariés et sous-traitants de Pernod Ricard peuvent être exposés à des accidents du travail (brûlures, traumatismes physiques, chutes, inhalations toxiques, etc.), des accidents industriels majeurs (incendies, explosions, etc.) ou des catastrophes naturelles.	***3.3.2 Valoriser l'humain*** 3.3.2.3 Engagement du personnel et culture, conditions de travail et santé et sécurité

Risque/ opportunité	Sous-risque/ opportunité	Définition	Sections de la Partie 3
Risques physiques liés au changement climatique et aux catastrophes naturelles	**Sites de production de Pernod Ricard**	**Risques :** des phénomènes météorologiques violents (tornades, inondations, etc.) ou des catastrophes naturelles pourraient endommager les biens matériels des sites de production. De plus, l'augmentation des températures et le changement des saisons pourraient modifier les procédés industriels et la disponibilité des ingrédients. Pernod Ricard pourrait se montrer passif face à ce changement climatique et ne pas réussir à adapter sa chaîne d'approvisionnement.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : atténuation et adaptation
	Fournisseurs de Pernod Ricard	**Risques :** ces phénomènes pourraient également endommager les biens matériels des fournisseurs et modifier la qualité, la quantité et l'emplacement géographique des matières premières agricoles.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : atténuation et adaptation
Impacts environnementaux liés aux opérations	**Emissions de CO_2** **Émissions de GES** **Gestion de l'eau** **Gestion des déchets**	**Risques :** en raison de la nature industrielle de ses activités et de l'évolution rapide de la réglementation environnementale, Pernod Ricard pourrait ne pas être totalement en conformité avec les nouvelles réglementations et ne pas répondre aux attentes des parties prenantes, ce qui pourrait nuire à sa réputation. Par ailleurs, les distilleries émettent du CO_2 par l'énergie qu'elles consomment. Pernod Ricard pourrait être impacté par l'approvisionnement et la volatilité des prix de l'énergie. De plus, les activités les plus gourmandes en eau de Pernod Ricard pourraient avoir un impact sur la disponibilité de l'eau, en particulier si elles sont situées dans des zones à stress hydrique. **Opportunités :** en réduisant sa consommation d'énergie et ses émissions de CO_2 du même coup, Pernod Ricard pourrait réduire ses coûts opérationnels. En mettant en œuvre une vision de cercle vertueux, Pernod Ricard pourrait minimiser les déchets à chaque étape de sa chaîne de valeur et contribuer à préserver les ressources naturelles. De plus, grâce à une bonne gestion des déchets, Pernod Ricard pourrait les transformer en nouvelles matières premières potentielles.	***3.3.1 Préserver nos terroirs*** 3.3.1.1 Améliorer les performances en matière de développement durable et développer l'agriculture régénérative dans nos vignobles ***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.2 Changement climatique : atténuation et adaptation 3.3.3.3 Préserver les ressources en eau 3.3.3.5 Réduire les déchets
Empreinte environnementale des produits et emballages		**Risques :** les activités amont de Pernod Ricard (emballage, etc.), le transport, la distribution et la fin de vie des produits sont des activités à forte intensité carbone. Elles pourraient aggraver l'empreinte carbone de Pernod Ricard et accentuer le changement climatique.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.4 Emballages et distribution circulaires 3.3.3.2 Changement climatique : atténuation et adaptation
Qualité produit	**Des produits d'une qualité élevée et constante**	**Risques :** la qualité des produits Pernod Ricard pourrait se dégrader (contamination toxique, altération du goût, intégration de corps étrangers dans les bouteilles, etc.) sans que cela soit détecté, entraînant des risques pour la santé, des atteintes à la réputation, des risques financiers et des rappels de produits.	***3.3.3 Agir circulaire*** 3.3.3.5 Qualité et sécurité des produits
L'alcool dans la société	**L'abus d'alcool par les consommateurs et les réglementations excessives et/ou punitives relatives à l'alcool, prises par les autorités publiques pour lutter contre l'abus d'alcool**	**Risques :** la réputation de Pernod Ricard pourrait être ternie par des cas de consommation irresponsable. En outre, les activités du Groupe pourraient subir les conséquences de toute nouvelle réglementation excessive et/ou punitive (restrictions relatives à la commercialisation, au marketing, disponibilité de ses produits, augmentation des charges fiscales) qui pourraient induire une baisse des revenus et des bénéfices sans pour autant avoir un impact réel et efficace sur l'abus d'alcool.	***3.3.4 Être responsable*** 3.3.4.1 Promouvoir une consommation responsable 3.3.4.2 Marketing responsable 3.3.4.3 Informer les consommateurs ***3.4 Éthique et conformité*** 3.4.1.3 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence

3.3 Les quatre piliers de la feuille de route « préserver pour partager »

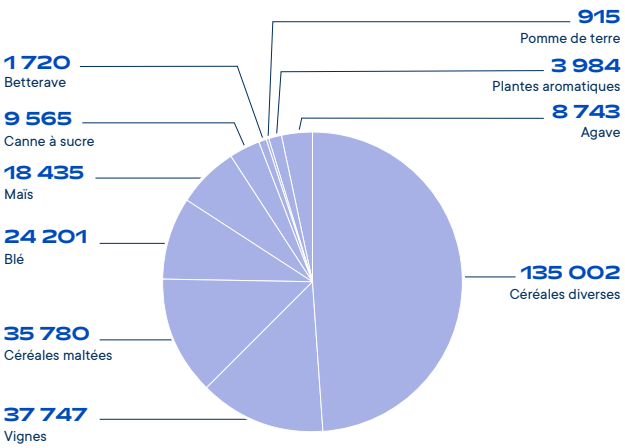
3.3.1 Préserver nos terroirs

« Terroir » signifie terre ou sol en français, c'est-à-dire là où sont nés nos produits et d'où ils tirent leur caractère. Pour l'ensemble de son activité, les matières premières agricoles achetées par le Groupe proviennent de plus de 276 000 hectares : en Europe (céréales, raisins), en Asie (céréales, plantes aromatiques), dans les Amériques (canne à sucre, céréales, agave) et en Océanie (raisins). Pernod Ricard veille donc à préserver chaque terroir et sa biodiversité, ce qui implique de trouver des solutions aux problèmes liés au changement climatique et à garantir ainsi la qualité de ses ingrédients, aujourd'hui et pour les générations à venir. Le Groupe est fier que ses marques soient profondément enracinées dans leurs pays d'origine et jouent un rôle important dans les communautés locales où elles sont ancrées.

Au cours de l'exercice 2019/20, un total d'environ 2,47 millions de tonnes de matières premières agricoles a été utilisé :

- ces matières premières étaient issues des vignobles et exploitations du Groupe (49 439 tonnes) ;
- d'achats directs de produits agricoles bruts (441 705 tonnes) ;
- ou bien encore d'achats de produits transformés comme le sucre ou l'alcool (1 981 273 tonnes).

TERRES AGRICOLES CORRESPONDANT AUX MATIÈRES PREMIÈRES UTILISÉES PENDANT L'ANNÉE 2019/20 (HECTARES)



Pernod Ricard s'efforce de développer et de promouvoir des pratiques agricoles durables, tant au travers de ses propres activités agricoles qu'au niveau des chaînes d'approvisionnement de produits d'origine agricole :

- réduction de l'utilisation d'engrais ;
- utilisation de produits phytosanitaires moins nocifs pour l'environnement ;
- réduction de la consommation d'eau en utilisant des techniques d'irrigation par goutte-à-goutte lorsque c'est possible ;
- préservation des sols et de la biodiversité ;
- formation et partage des connaissances sur l'agriculture durable et les pratiques avec les agriculteurs.

3.3.1.1 Améliorer les performances en matière de développement durable et développer l'agriculture régénératrice dans les vignobles du Groupe

L'objectif de Pernod Ricard est de devenir un leader de l'agriculture durable et régénérative [1] dans la filière viticole. Les vignobles exploités en direct par le Groupe occupent une surface de 5 602 hectares et sont répartis dans sept pays :

- Nouvelle-Zélande (45 %) ;
- Australie (24 %) ;
- France (13 %) ;
- Argentine (9 %) ;
- Espagne (5 %) ;
- Chine (2 %) ;
- États-Unis (2 %).

Politiques	Objectifs	Réalisations
***Roadmap* Environnement 2020**	100 % des vignobles exploités par le Groupe sont certifiés selon des standards environnementaux 100 % des vignobles qui irriguent seront irrigués par goutte-à-goutte.	99 % des vignobles sont aujourd'hui certifiés. 100 % de nos vignobles qui irriguent sont pourvus de systèmes d'irrigation par goutte-à-goutte.
Stratégie RSE 2030	D'ici à 2025 : piloter des modèles locaux de systèmes d'agriculture régénératrice dans les vignobles du Groupe en captant plus de carbone dans les sols, et les partager avec le secteur viticole (huit régions viticoles dotées de fermes modèles).	Pernod Ricard développera des modèles d'agriculture régénératrice pour les vignobles qui pourraient être partagés ultérieurement avec le secteur viticole.

(1) L'agriculture régénératrice fait référence à un système de principes et de pratiques agricoles qui favorisent la biodiversité, enrichissent les sols, améliorent lla qualité de l'eau, capturent le carbone dans le sol et renforcent les services écosystémiques. À long terme, elle se traduit par une augmentation des rendements, une meilleure résistance aux aléas cliatiques, et une amélioration du niveau de vie des communautés agricoles.

En vue de réaliser ses nouveaux objectifs à l'horizon 2030, Pernod Ricard commencera par définir ses principes clés en matière d'agriculture durable. Cela permettra ensuite d'identifier les modèles d'agriculture régénératrice à expérimenter, en collaboration avec différents partenaires universitaires et de terrain.

Certification environnementale

Pays	Normes environnementales
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/Haute Valeur Environnementale (HVE)/référentiel viticulture durable à Cognac
États-Unis	California Sustainable Winegrowing Alliance (CSWA)
Espagne	ISO 14001/Synergia
Argentine	ISO 14001
Chine	ISO 14001

Consommation de produits phytosanitaires de synthèse

La consommation de produits phytosanitaires a considérablement diminué dans nos vignobles depuis 2013 (- 49 %).

Cette année, le total des matières actives consommées dans les vignobles exploités par le Groupe s'élève à 39 tonnes. Parmi les pratiques visant à réduire l'utilisation des produits phytosanitaires de synthèse, on peut citer :

- la culture intermédiaire ou l'enherbement entre les rangs de vignes en remplaçement d'un sol nu ;
- le recours à des phéromones pour la lutte contre les insectes (confusion sexuelle) ;
- l'utilisation de fongicides minéraux (152,2 tonnes de soufre et 5,2 tonnes de cuivre utilisées en 2019/20).

Par ailleurs, des travaux spécifiques sont menés pour réduire l'utilisation des herbicides, ainsi, 4 de nos vignobles ont choisi de ne plus en utiliser (Cognac, Champagne, Espagne et Chine).

Au sein de nos vignobles, 335 hectares, soit 6 % des surfaces totales gérées par le Groupe, sont gérées selon les standards de l'agriculture biologique n'utilisant aucun produit phytosanitaire de synthèse.

Consommation par hectare de matière active *(kg ma/ha)*	**Exercice 2012/13**	**Exercice 2018/19**	**Exercice 2019/20**	**Exercice 2012/13 – Exercice 2019/20**
Fongicides de synthèse	10,45	4,45	3,84	- 63 %
Herbicides	2,68	2,46	2,98	+ 12 %
Insecticides	0,34	0,10	0,12	- 65 %
TOTAL	**13,47**	**7,00**	**6,95**	**- 49 %**

Consommation d'eau et d'énergie dans les vignobles

Au cours de l'année 2019/20, les vignobles exploités par le Groupe ont consommé :

- 10,5 millions de m^3 d'eau, principalement à des fins d'irrigation. L'irrigation se fait 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 ;
- 14 900 MWh (moins de 1 % de la consommation des sites de production du Groupe).

3.3.1.2 Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes

Pernod Ricard utilise de nombreuses ressources agricoles pour ses produits. Le Groupe s'engage à mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes en partenariat avec ses fournisseurs et à les accompagner dans l'adoption de pratiques respectueuses des terroirs et des écosystèmes. Plus précisément, Pernod Ricard :

- aidera ses fournisseurs à accroître la durabilité de leurs productions ;
- s'adaptera et renforcera sa résilience face au changement climatique, tout en réduisant ses émissions de gaz à effet de serre ;
- contribuera à préserver les écosystèmes en améliorant progressivement la qualité des terres et des eaux.

Politiques	Objectifs	Réalisations
Stratégie RSE 2030	100 % de nos terroirs cartographiés et évalués en fonction des risques Définition des Principes Clés d'agriculture durable du Groupe. 100 % des principales matières premières [1] certifiées selon des normes de développement durable 100 % des principales matières premières [1] couvertes par des projets adressant les enjeux majeurs de développement durable. Réduire l'empreinte carbone des matières premières agricoles afin de contribuer à l'objectif global du Groupe pour les émissions de scope 3 (réduction de l'intensité carbone à hauteur de 50 %) (voir le point 3.3.3.2 Changement climatique : atténuation).	Au cours de l'exercice 2019/20 : • conception de l'outil de cartographie des risques des terroirs ; • formation de l'équipe achats à cette méthodologie.

(1) Dans ce contexte, les principales matières premières font référence à la part dépensée par le Groupe. Elles couvrent les céréales et les céréales maltées, les raisins et les vins, l'agave, les produits à base de canne et de betterave, ainsi que cinq ingrédients aromatisants clés.

Pour les produits agricoles achetés, les initiatives du Groupe s'articulent autour de deux axes :

- **le processus d'Achats Responsables, Blue Source** (voir la sous-section 3.3.2.5 « Chaîne d'approvisionnement responsable ») permet à Pernod Ricard d'identifier et d'évaluer les fournisseurs directs risqués afin d'élaborer des plans d'atténuation adaptés ;
- **l'identification des risques environnementaux et sociaux dans nos terroirs (filières agricoles)** sur la base d'une cartographie des risques associés aux matières premières utilisées par les filiales du Groupe. Pour les cultures qui présentent un risque élevé en matière de durabilité, des plans d'action doivent être mis en place par les filiales et des alternatives étudiées pour sécuriser les approvisionnements.

Les achats directs de produits agricoles par les filiales donnent lieu à plusieurs actions de partenariat :

- en Écosse, 100 % de l'orge achetée par Chivas Brothers est certifiée selon les standards *Scottish Quality Cereals* ou *Red Tractor* ;
- au Mexique, Kahlúa a travaillé avec le Fondo Para La Paz, et une communauté mexicaine du café, Ocotempa, pour établir un modèle durable de production de café. Ce programme *Coffee for Good* comporte des critères sociaux, économiques et environnementaux. Cette année, nous avons acheté 28 t à ces producteurs locaux et à horizon des quatre prochaines années, Kahlúa s'approvisionnera à 100 % en café cultivé de manière durable ;
- par ailleurs, le Groupe a fait de la canne à sucre une priorité. En effet, elle est souvent cultivée dans des pays moins développés où la protection sociale, les conditions de travail, le respect des droits sociaux ou encore la protection de l'environnement ne sont pas garantis. En 2015, Pernod Ricard a rejoint l'association Bonsucro, qui œuvre au développement de pratiques responsables reconnues à l'échelle internationale dans le secteur de la canne à sucre.

Pour réaliser ses ambitions 2030, le Groupe commencera, au cours de cet exercice, par évaluer les risques et opportunités liés aux terroirs de ses chaînes d'approvisionnement agricoles à l'aide de son outil d'analyse de risques des terroirs, le Terroir *Risk Mapping Tool*. L'objectif est de cartographier la provenance des matières premières agricoles et d'identifier les enjeux sociaux et environnementaux, au niveau de l'environnement local dans lequel elles sont cultivées.

Parallèlement, le Groupe travaille cette année sur la définition des Principes Clés d'agriculture durable, qui posent les bases d'un parcours dont la finalité est de lutter contre le changement climatique et de préserver la biodiversité. Cette stratégie sera mise en œuvre grâce à deux principaux leviers :

- La sélection, puis la mise en œuvre des meilleures normes visant à certifier 100 % de produits durables sur nos matières premières clés (certification par un tiers ou vérification interne selon notre propre cadre).
- L'exploration d'initiatives et de partenariats, la mise en place de projets, puis le partage de pratiques ayant des impacts positifs.

3.3.1.3 Préserver et améliorer la biodiversité

Pernod Ricard s'engage à préserver et développer la biodiversité des écosystèmes partout où le Groupe est présent et où ses produits sont distribués. Toutes les filiales, qu'il s'agisse des Sociétés de Marques et de leurs chaînes d'approvisionnement de matières agricoles brutes, ou des Sociétés de Marchés qui mènent exclusivement des activités de distribution, contribueront à cet effort mondial.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	100 % des filiales seront engagées dans un projet stratégique en faveur de la biodiversité.

Plusieurs actions remarquables engagées par les filiales en matière de biodiversité méritent d'être signalées :

- 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 *Living Land Series* vendue ;
- programmes de reforestation et de préservation de la biodiversité en Irlande, en Australie et en France.

Le Groupe a dressé une liste de 32 zones naturelles protégées ou sensibles à l'échelle de la planète ont été recensées. Elles font l'objet d'une attention toute particulière. Ces zones se situent principalement en Écosse, en Irlande, en France et en Suède.

Pour réaliser ses objectifs 2030, en 2019/20, le Siège a défini un cadre pour les filiales en matière de projets stratégiques de biodiversité (sélection des projets, partenaires mondiaux, identification des indicateurs de performance clés). En suivant ce cadre, chaque filiale identifiera et mettra en œuvre un projet de biodiversité, ou y contribuera. Les Sociétés de Marques se concentreront sur la restauration ou la préservation des écosystèmes liés aux activités de production de matières premières agricoles qu'elles utilisent. De leur côté, les Sociétés de Marchés développeront des projets collaboratifs au niveau régional pour résoudre les problématiques locales de biodiversité.

3.3.2 Valoriser l'humain

L'humain a toujours été et sera toujours au cœur de tout ce que nous faisons chez Pernod Ricard, tant il est vrai que c'est le fondement de l'esprit collectif du Groupe en tant que « Créateurs de Convivialité » – partage, accueil, bienveillance et respect de tous. C'est pourquoi nous veillons aussi à proposer des carrières à la fois pleines de défis et épanouissantes. Le Groupe valorise la diversité et la solidarité au sein de l'entreprise. Il travaille avec ses partenaires pour créer de la valeur partagée au sein de sa chaîne de valeur.

Ce pilier renvoie avant tout à la notion de respect : le respect de tous dans l'approche du Groupe au marketing, le respect de tous ceux avec qui le Groupe travaille tout au long de sa chaîne de valeur et le respect de ses 19 094 collaborateurs (moyenne 2019/20) à travers le monde. Cela implique de renforcer la fidélité et l'engagement pour les équipes, de réduire les risques au niveau de la chaîne logistique et de répondre aux attentes croissantes des consommateurs en matière de transparence. En raison du caractère saisonnier de son activité, notamment en période de vendanges, 5,4 % des effectifs moyens annuels sont en contrat à durée déterminée. Plutôt que de faire appel à des sous-traitants, Pernod Ricard préfère engager des intérimaires afin qu'ils puissent également bénéficier de ses politiques de développement et de santé et sécurité.

3.3.2.1 Gestion des talents

Politiques et objectifs

La gestion des talents, un processus métier fondamental.

Nous adoptons une approche inclusive qui donne à tous les collaborateurs la possibilité d'identifier leurs compétences, leurs connaissances, leurs capacités et leur potentiel grâce à *Let's Talk Talent*, un processus appliqué dans toutes nos filiales.

Pour accompagner la stratégie de Ressources Humaines de Pernod Ricard, liée au Cadre Stratégique Global de Pernod Ricard, un nouveau modèle de leadership a été développé l'année passée **pour aider le Groupe à réaliser son ambition de devenir le leader du secteur**. Ce modèle guidera l'ensemble des collaborateurs de Pernod Ricard dans le développement de leurs compétences de leadership et leur permettra d'être mieux préparés à faire face aux défis éventuels, à être moteurs du changement et à agir de façon cohérente avec la stratégie du Groupe.

Ces critères de leadership sont ceux dont Pernod Ricard a besoin pour pérenniser son succès. Ils ont été intégrés à nos pratiques de gestion globale des talents grâce à notre processus d'évaluation de fin d'année, à notre processus de *feedback* à 360 degrés, à nos centres d'évaluation et à nos programmes de développement du leadership.

Stratégie RSE 2030 : Pernod Ricard s'engage à développer l'employabilité de l'ensemble de ses collaborateurs tout au long de leur carrière en leur proposant au moins une formation préparatoire tous les trois ans.

Plans d'action et prochaines étapes

TransfoHRm : révision de la stratégie et des processus RH du Groupe et mise en place d'un Système d'information unique pour la fonction RH à l'échelle du Groupe

Conformément à son plan stratégique sur trois ans *Transform & Accelerate*, le Groupe a lancé, l'an dernier, sa stratégie RH baptisée TransfoHRm. L'objectif est de faire de la convivialité un véritable accélérateur de performance en :

- faisant de l'expérience des collaborateurs une priorité ;
- déployer des équipes diversifiées pour améliorer la performance individuelle et collective ;
- introduisant une culture de performance et de succès basée sur l'autonomisation et la responsabilité, le tout soutenu par les technologies numériques.

Système de gestion RH, Workday

Au cours des 15 derniers mois, le Groupe a utilisé le nouvel outil centré sur les collaborateurs, Workday, qui a vocation à gérer très efficacement tous les processus RH du Groupe ou presque. Nous avons été à même de mesurer la valeur de l'investissement réalisé en ayant rationalisé les processus métiers, établi un langage commun et créé des informations unifiées et fiables à l'échelle internationale. Les prises de décisions visant à avoir les bons talents au bon poste, avec les bonnes compétences, au bon moment de leur carrière, sont à présent largement facilitées. De surcroît, l'efficacité générale des RH s'est améliorée de façon spectaculaire. Les employés et leurs Managers étant placés au centre de l'outil et de la Stratégie RH, ils disposent désormais de l'outil idéal pour accéder aux informations concernant leur poste, leur évolution de carrière, leur rémunération et leur évaluation, à tout moment et partout. Ils sont pleinement outillés pour prendre en main leur développement de carrière et l'aborder de façon proactive. Workday nous a également permis d'équiper les RH et notre équipe de Direction de tableaux de bord ultra-performants.

Alors que l'adoption de TransfoHRm et Workday est toujours en cours, nous avons décidé de réexaminer régulièrement les démarches que nous avons engagées en utilisant des modes de travail agiles et une approche dite « Test, apprentissage et optimisation ». Ainsi, à la faveur de cette deuxième campagne avec Workday, nous avons considérablement amélioré le processus annuel d'entretien de performance. Pour soutenir cet élan et poursuivre la transformation numérique des RH, nous avons déployé de nouvelles fonctionnalités pour nos filiales, telles que le module *Learn* (formation), *Absence and Time Tracking* (absences et suivi des temps de travail), *Onboarding* (intégration des nouvelles recrues).

TransfoHRm a assurément contribué à améliorer la fonction RH au niveau du Groupe, à accroître la crédibilité des professionnels des RH en tant que partenaires d'affaires, ainsi qu'à renforcer l'engagement et la fierté au sein de la fonction (conclusions « iSay »).

Mindset TransfoHRm

Un plan solide de gestion du changement a été élaboré pour intégrer la Stratégie RH TransfoHRm et l'état d'esprit (*mindset*) dans l'entreprise. Ce plan prévoit l'amélioration de la fonction RH à l'échelle mondiale, la mise en œuvre de nouvelles pratiques et processus mondiaux, l'autonomisation des Managers et des employés pour co-construire leur expérience chez Pernod Ricard. Ce plan sera entièrement déployé d'ici décembre 2021 et appliqué en cascade aux effectifs RH de Pernod Ricard afin d'offrir une expérience cohérente à tous les collaborateurs.

Let's Talk Talent : Notre processus de gestion des performances et de planification du développement professionnel

Ce sont avant tout les collaborateurs de Pernod Ricard et leurs performances qui font le succès de l'entreprise. S'appuyant sur le processus lancé l'an dernier, *Let's Talk Talent*, nous avons intégré le « Comment » de la performance au processus annuel d'entretien de performance. La façon de faire les choses compte tout autant que ce que l'on fait. Les collaborateurs sont évalués non seulement sur ce qu'ils ont accompli mais aussi sur la manière d'y parvenir via le modèle de leadership. *Let's Talk Talent* est destiné à offrir un processus systématique de bout en bout, équitable et axé sur le développement. Pernod Ricard est ainsi en mesure d'identifier les compétences et savoir-faire requis pour soutenir nos plans stratégiques. Ce processus favorise par là même une culture de la diversité et de la haute performance. Conjugué à l'évaluation du potentiel de développement de l'individu au travers de son agilité d'acquisition, il nous permet d'identifier les talents dans l'entreprise et de les former en vue de leur proposer un avancement professionnel et d'élaborer les plans de succession. Il nourrit une culture de l'apprentissage qui nous permet de développer nos collaborateurs et de les faire progresser au sein du Groupe.

Pour ce faire, nous encourageons les employés à devenir maîtres de leur développement de carrière. Pour que le développement ait un impact fort, les collaborateurs doivent être en mesure d'identifier clairement les savoir-faire ou les savoir-être à améliorer, être prêts à opérer les changements voulus et savoir quelle est la marche à suivre. Il s'agit là d'un aspect important du processus de *feedback*, encouragé tout au long de l'année entre le Manager et l'employé.

Nous mettons à la disposition de nos collaborateurs des ressources qui leur proposent des idées et des stratégies de développement, afin de devenir aussi efficaces que possible et de prendre véritablement en main leur évolution de carrière.

Pernod Ricard University

Pernod Ricard University collabore avec les RH afin d'identifier les besoins d'apprentissage et de développement et de concevoir des programmes avec les meilleurs établissements, consultants et experts internes. La formation associe de façon équilibrée l'apprentissage en ligne, des formations en salle et des sessions pratiques pour avoir un impact optimal.

Les programmes d'apprentissage et de développement de Pernod Ricard University sont déployés et dispensés en ligne, en présentiel au niveau local ou sur le site historique du Château La Voisine près de Paris, un lieu acquis par Paul Ricard en 1957 et transformé depuis en campus de pointe en 2017. Les participants se retrouveront toujours au sein d'un groupe composé de collègues provenant de différentes parties du monde, représentant différents types de fonctions selon la formation proposée ou issus de différentes cultures. C'est essentiel pour créer ce lien privilégié qui unit le Groupe : la « convivialité ».

Depuis 2016, avec le programme iGrow, Pernod Ricard a lancé un plan ambitieux de formation d'équipes à échelle adaptée sur les compétences fonctionnelles. En 2019, plus de 300 Managers et experts chevronnés ont été formés pour devenir facilitateurs du déploiement, dès juin 2020, de programmes mondiaux à l'échelle locale auprès de plus de 2 000 participants. Combinées au microapprentissage, ces sessions enregistrent des taux d'engagement très élevés et ont un fort impact, tout en limitant sensiblement les coûts de déploiement. Pendant la crise du Covid-19, tous les programmes iGrow ont été adaptés pour être effectués à distance, ce qui a permis à Pernod Ricard d'assurer la continuité de l'apprentissage et du développement. Ainsi, les responsables de Pernod Ricard University ont continué de travailler en étroite collaboration avec les fonctions pour concevoir de nouveaux programmes de formation clés qui seront déployés en 2020.

Dans l'esprit du modèle de leadership du Groupe, Pernod Ricard University a introduit le Leadership Curriculum afin d'encourager le renforcement des compétences individuelles. Expérience multiculturelle très enrichissante, ce programme invite à une réflexion ouverte sur le changement personnel et le rôle des leaders. Il est organisé en deux modules que les participants peuvent compléter au fil du temps : Mixers, pour les jeunes aspirants leaders, et Shakers pour les leaders confirmés prêts à sortir de leur zone de confort. Depuis la mise en place de ces programmes, 652 collaborateurs ont bénéficié du programme « Mixers » et 229 du programme « Shakers ».

Blenders est un programme de leadership mondial en deux phases, conçu pour répondre aux défis commerciaux de Pernod Ricard. De cette manière, le Groupe entend aider ses principaux Dirigeants à devenir des développeurs de talents plus agiles, plus avisés, plus innovants et plus axés sur le consommateur. Le Groupe s'engage à mieux préparer ses principaux Dirigeants et à améliorer les plans de succession et les parcours professionnels :

- phase 1 : 139 membres de l'équipe de Direction ont été évalués en fonction du nouveau modèle de leadership du Groupe, qui reflète les compétences et les comportements requis pour diriger les équipes et fournit aux participants un socle de référence pour leur évolution professionnelle.

  À la suite des évaluations, des plans de développement individualisés ont été élaborés en fonction des besoins de chacun;
- phase 2 : en janvier 2019, les participants ont commencé leur parcours de développement par diverses activités externes conçues pour renforcer leurs compétences (formations, séminaires, etc.).

En mars 2020, Pernod Ricard University a lancé une newsletter quotidienne baptisée *Learn a New Thing Every Day* (Apprendre une nouvelle chose chaque jour). Son objectif est d'encourager et de nourrir la soif de connaissances des collaborateurs, tout en promouvant l'offre de ressources de formations de PR University, notamment par la curation de contenus internes et externes axés sur le développement des compétences. Avec plus de 1 600 abonnés, il s'est imposé en nouveau rituel d'apprentissage pour beaucoup.

Afin de tirer parti de la puissance du nouvel outil centré sur l'employé, Workday, Pernod Ricard University a lancé **Workday Learning** en juin 2019. Les collaborateurs de Pernod Ricard peuvent passer par cette nouvelle plateforme d'apprentissage pour accéder à toutes les formations de Pernod Ricard University, s'inscrire à des modules en ligne et consulter leur historique d'apprentissage.

Leadership Assessment and Development Center – Programme LeAD UP

Les centres d'évaluation et de développement du leadership du Groupe restent opérationnels par l'entremise d'un prestataire externe. Ils servent à i) évaluer les capacités et le potentiel de leadership, ii) identifier les forces et les compétences à développer, iii) responsabiliser les personnes à haut potentiel, iv) mieux les préparer à de futurs rôles de leaders et v) encourager les collaborateurs de tout le Groupe à prendre en charge leur carrière. Le Programme LeAD UP propose des sessions de deux jours, au cours desquels les participants prennent part à des entretiens individuels et réalisent des études de cas. Ils bénéficient également de sessions complètes de *feedback* sur place et durant un mois après l'atelier.

Indicateurs clés de performance

Nombre et %	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
% de la masse salariale investi par le Groupe dans la formation	1,7 %	1,7 %
Nombre de salariés formés [2]	17 179	17 858
% du total des effectifs formés [2]	90 %	93,5 %
Heures de formation [2]	382 215	427 350
Nombre moyen d'heures de formation reçues par les salariés [2] par an	22	24
% de salariés ayant effectué au moins un entretien de performance	91 %	93 %
Nombre de salariés ayant participé au programme LeAD UP [1]	187	162

(1) Contrats à durée indéterminée.
(2) Contrats à durée déterminée et indéterminée.

3.3.2.2 Diversité

En tant que groupe centré sur le consommateur, Pernod Ricard est convaincu que ses collaborateurs doivent refléter ses consommateurs et le monde dans lequel il évolue. Considérant la diversité comme une source de richesse et un véritable moteur de performance pour l'entreprise, Pernod Ricard en a fait une priorité pour ses leaders à travers l'initiative *Better Balance for Better Business*. Ce programme vise à sensibiliser la population à l'importance de la Diversité dans l'ensemble de l'entreprise en mettant l'accent sur le Genre et la Nationalité. De même, il a jeté les bases pour aborder toutes les autres dimensions de la Diversité, qui peuvent avoir leur importance dans diverses ramifications du Groupe. À la suite de cette campagne, des objectifs mondiaux majeurs ont été fixés, lesquels ont été intégrés à la Stratégie RSE 2030.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	• D'ici à 2022, garantir l'égalité salariale dans l'ensemble de l'entreprise (équité salariale entre les sexes). • D'ici à 2030, l'équipe de Direction [1] affichera une composition hommes-femmes équilibrée [2].

(1) Définition interne : Tranche C et au-delà.
(2) Une équipe est considérée comme équilibrée si la proportion de femmes et d'hommes et comprise entre 40 et 60 %.

Les équipes de Direction locales des filiales ont mis en place leurs propres actions *Better Balance for Better Business*, sous l'égide de l'Initiative mondiale. Entre 2015 et 2020, la part des femmes sur le « Top 500 » du Groupe est passée de 19 % à 26 %.

La nouvelle stratégie RH « TransfoHRm », annoncée en 2018, est intrinsèquement favorable à la Diversité. En particulier, TransfoHRm a visé à s'assurer que des processus clés comme le développement et la gestion des talents sont justes et équitables, à l'image de *Let's Talk Talent*, le nouveau cycle d'évaluation de la performance et d'identification des talents. Soutenue par Workday, la plateforme mondiale du Système d'information de gestion des RH Groupe, *Let's Talk Talent*, est un processus cohérent, basé sur une évaluation objective de la performance et du potentiel, qui donne à tous les collaborateurs des chances égales de développer une carrière réussie et gratifiante chez Pernod Ricard. Dorénavant, la manière d'atteindre la performance (« Comment ») pesant autant que la performance en soi (« Quoi »), avec des Managers mieux formés à l'évaluation de la performance et à l'étalonnage, le processus est conçu pour éviter les écueils traditionnels de la gestion des talents et ainsi offrir à Pernod Ricard un système plus ouvert à la diversité.

Le Groupe est également devenu plus visible sur le sujet de la Diversité avec une participation active à l'événement principal des 2 dernières éditions du *Womens Forum* à Paris (10 délégués, participation à l'atelier des PDG et sponsoring d'événements).

Enfin, à la fin de l'exercice 2020, et en parfaite cohérence avec les objectifs fondamentaux de TransfoHRm, le Directeur mondial de la Gestion des talents du Groupe a officiellement embrassé les responsabilités supplémentaires de la diversité et de la solidarité. En partant de la priorité de l'initiative *Better Balance for Better Business* – à savoir la création d'une plus grande diversité –, il tentera de faire de la solidarité un catalyseur pour accélérer la performance de Pernod Ricard.

S'agissant de l'équité salariale entre les sexes, l'entreprise a lancé un projet mondial au cours du premier semestre de l'exercice 2019/20. Dans ce cadre, Pernod Ricard s'est associé à un spécialiste externe indépendant de l'équité salariale. Cette initiative mondiale prévoit un audit dans plus de 70 pays. Il s'agit d'identifier les facteurs comportementaux et les causes profondes des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes. Les premiers résultats sont prometteurs par rapport à la pratique de marché (2,3%) et Pernod Ricard s'efforcera d'atteindre son objectif d'égalité salariale d'ici 2022. Ce projet s'inscrira dans le cadre d'une révision systématique à long terme de nos pratiques en matière de rémunération et de gestion des talents, afin d'assurer une stricte équité salariale dans l'ensemble du Groupe.

Le Groupe s'efforce d'intégrer les jeunes à travers différents types de contrats (apprentissage, formation, etc.). Le Groupe recrute et forme également de jeunes diplômés dans le cadre du VIE (volontariat international en entreprise) et de programmes internationaux spécifiques, tels que le *Jameson International Graduate Programme*, le *Pernod Ricard Asia Regional Management Trainee Programme* et le programme *Martell Mumm Perrier-Jouët Ambassadors*. Par ailleurs, Pernod Ricard University soutient les travaux du Youth Action Council (YAC) [1].

(1) Fondé en 2013, le YAC est un groupe de réflexion composé de neuf collaborateurs de moins de 30 ans, afin d'apporter à la Direction Générale la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe. Le YAC a un mandat de deux ans pour développer des initiatives transversales, telles que le « Green Office Challenge » ou le « Talent 4 Talent ».

Sur la question du handicap, les filiales se conforment aux obligations légales locales en la matière et des initiatives sont mises en place afin de favoriser l'insertion des travailleurs en situation de handicap. Au cours de l'année 2019/20, 45 filiales ont réalisé des travaux d'adaptation des locaux et investi dans des équipements appropriés, proposé des séances de formation et de sensibilisation, ont mené à bien des projets collectifs avec des établissements spécialisés, participé à des forums dédiés, recruté des travailleurs en situation de handicap, etc.

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 ainsi que dans la formation et le développement des carrières.

Indicateurs clés de performance

Représentation des femmes au 30 juin (contrats à durée indéterminée)

Nombre et %	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Effectifs Groupe	6 609 (37 %)	6 658 (37 %)
Non-Managers	3 878 (34 %)	3 871 (35 %)
Cadres	2 731 (41 %)	2 787 (42 %)
Dirigeants	131 (26 %)	135 (27 %)
Comités de Direction des filiales	24 %	26 %

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 92 % des effectifs. Parmi les cadres, la proportion des femmes ne cesse d'augmenter depuis sept ans. Après avoir clarifié la classification « Dirigeants », l'indicateur relatif au pourcentage de femmes dans le *top management* a été corrigé pour l'exercice 2018/19.

Répartition des postes en CDI occupés par des femmes

Nombre et %	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Mutations internes	79 (27 %)	314 (55 %)
Embauches externes	1 036 (42 %)	903 (44 %)

3.3.2.3 Engagement du personnel et culture, conditions de travail et santé et sécurité au travail

Engagement du personnel et culture

Depuis qu'il le mesure, le Groupe bénéficie d'un niveau d'engagement très élevé de la part de ses collaborateurs. Pour surveiller les facteurs d'engagement, le Groupe s'appuie sur son enquête d'opinion « iSay » auprès des collaborateurs. En juin 2019, Pernod Ricard a lancé la cinquième édition de cette enquête, menée depuis 2011 (tous les deux ans) avec le concours du cabinet indépendant Willis Towers Watson.

Cette fois, 85 % des employés ont rempli un questionnaire (97 % en ligne) de plus de 100 questions disponibles en 35 langues, un taux de réponse invariablement très élevé. Chaque version d'« iSay » est similaire aux précédentes pour comparer et évaluer les progrès. Il ressort de l'édition 2019 un niveau d'engagement de 88 %, dépassant significativement celui des entreprises du secteur des « Fast Moving Consumer Goods ». Les filiales de Pernod Ricard sont chargées de répondre aux problématiques qui les concernent directement et d'élaborer un plan d'action.

De plus, cet engagement se traduit par des taux faibles et stables de départs volontaires et d'absentéisme.

Nombre et %	Exercice 2016/17	Exercice 2018/19
Collaborateurs ayant pris part à l'enquête « iSay »**	88 %	85 %
Taux d'engagement (« iSay »)**	88 %	88 %

Nombre et %	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Taux de départ total* (1)	13,6 %	14 %
Nombre de démissions*	1 309	1 220
Taux de départ volontaire* (1)	7,3 %	6,8 %
Taux d'absentéisme**	3,7 %	3,9 %

(1) Le taux de départ total est obtenu en divisant le nombre de départs par l'effectif moyen en CDI.
* *Contrats à durée indéterminée.*
** *Contrats à durée déterminée et indéterminée.*

Bien-être, protection sociale et relations sociales

POLITIQUES ET OBJECTIFS

Politique de rémunération

La politique de rémunération reflète une organisation décentralisée, 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 de règles commun. Il s'agit notamment de développer la culture de la performance et de pratiquer des rémunérations compétitives au regard du marché local. Il faut aussi 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 section 6 « Comptes consolidés annuels ». Cette année, la masse salariale a représenté 14,4 % du chiffre d'affaires.

Signature d'accords sociaux

Chaque année, une centaine d'accords sont signés par les filiales avec les différents partenaires sociaux dans le monde, ce qui favorise l'enrichissement du dialogue social. Le nombre d'accords signés dépend des évolutions législatives locales.

Les accords signés par les filiales au cours de l'année écoulée portaient principalement sur les rémunérations et l'intéressement, les régimes de prévoyance groupe et la santé et la sécurité au travail.

Culture de la performance : politiques d'intéressement et de participation

La performance est encouragée grâce à des politiques favorables d'intéressement et de participation. Le montant brut total versé au titre de l'intéressement et de la participation à plus de 5 807 collaborateurs s'est élevé à plus de 42 millions d'euros. Il faut y ajouter l'abondement (somme complémentaire versée aux salariés lors de placements sur le plan épargne entreprise) de plus de 5 millions d'euros. Par ailleurs, des politiques d'intéressement à long terme (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été mises en œuvre en 2019/20 pour plus de 800 collaborateurs du monde entier.

En 2019, le Groupe a lancé *Accelerate*, son tout premier plan d'actionnariat salarié. Cette première édition du plan a été déployée dans 18 pays, couvrant 75 % des effectifs Groupe, avec l'objectif clair d'associer directement les collaborateurs au développement futur et à la croissance du Groupe. L'initiative a été couronnée de succès, avec un taux de souscription global de 41,5 %, un niveau rarement atteint lors du lancement d'offres structurées. Le taux de souscription a dépassé 60 % dans plusieurs pays dont l'Inde (76,4 %) et Hong Kong (60,4 %). En France, le taux de souscription était de 56,9 %.

PLANS D'ACTION ET PROCHAINES ÉTAPES

Protection sociale et couverture santé

Conformément à l'engagement du Groupe, tous les collaborateurs bénéficient d'un plan de protection sociale couvrant les risques majeurs (décès et invalidité). Certains ont choisi de ne pas être couverts ou sont couverts par l'employeur de leur conjoint(e).

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 se caractérise par des conditions de travail optimales :

- **Comité d'entreprise européen** : le Groupe, dont plus de 50 % des effectifs sont basés en Europe, cible particulièrement ses efforts 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 2019/20. Le Comité d'entreprise européen se réunit au moins une fois par an. Un Comité restreint, élu par ses pairs, composé de cinq membres de cinq pays, se réunit aussi au moins une fois par an. Le Comité restreint peut réagir, de sa propre initiative, à toute mesure sociale susceptible d'être prise en Europe impliquant au moins deux pays dans lesquels des équipes de Pernod Ricard sont implantées.

  Pour partager les informations, un site Intranet publie chaque année des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH.

  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 syndicats les plus représentatifs dans les filiales françaises. Une revue des activités du Groupe est notamment réalisée au cours de ces réunions, ainsi qu'une analyse de l'emploi et de son évolution pour l'année à venir.

  Le Comité de Groupe et le Comité d'entreprise européen sont présidés par le Président-Directeur Général du Groupe, Alexandre Ricard, et animés par la Direction des RH ;
- **Pernod Ricard adhère au *Global Deal***: Pernod Ricard a officiellement rejoint le *Global Deal*, un partenariat multipartite qui ambitionne de relever les défis du marché du travail mondial et de permettre à tous de tirer profit de la mondialisation. Il vise à encourager les gouvernements, les entreprises, les syndicats et d'autres organisations à s'engager renforcer le dialogue social et à promouvoir des solutions communes. Il prévoit des échanges d'idées, des projets conjoints, la capitalisation sur les enseignements tirés et des conseils stratégiques. Il encouragera, en outre, des initiatives concrètes et des engagements volontaires. Les filiales de Pernod Ricard dans les pays partenaires auront accès à leurs propres plateformes locales.

Nombre et %	**Exercice 2018/19**	**Exercice 2019/20**
Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié [1]	92,4 %	94,2 %
Salariés bénéficiant d'une couverture santé [1] [2]	99,7 %	97,6 %
Montant brut total versé au titre des plans d'intéressement et de participation	40 millions d'euros	42 millions d'euros
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	125	174
Nombre de filiales ayant signé au moins un accord d'entreprise au cours de l'année	30	27

(1) Contrats à durée déterminée et indéterminée.
(2) La couverture santé est définie comme le régime obligatoire au niveau local, complété ou non par un plan d'entreprise.

Santé et sécurité

Pernod Ricard s'efforce en permanence d'éliminer les accidents du travail, les risques et les maladies professionnelles pour l'ensemble de ses collaborateurs et sous-traitants. L'approche Santé et sécurité de Pernod Ricard s'appuie sur la vision « Créateurs de convivialité ». Le Groupe s'engage à développer une culture où **chacun a un rôle à jouer** et où les collaborateurs **s'approprient la sécurité** en partageant la responsabilité pour leur propre sécurité et celle de leurs collègues.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	• D'ici à 2020 : réduction du taux de fréquence des accidents des employés à < 8,0 et du taux de gravité des accidents des employés à < 0,25 pour tous les sites. • D'ici à 2025 : devenir le numéro 1 de l'industrie des Vins & Spiritueux en atteignant l'objectif de zéro blessure dans le cadre des opérations (employés et sous-traitants) de Pernod Ricard.

Cette politique a été approuvée par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif de Pernod Ricard. Elle a été présentée au Conseil d'Administration. Le Directeur des Ressources Humaines Groupe et de la Responsabilité Sociétale et Environnementale supervise la mise en œuvre de la politique de Santé et sécurité du Groupe. Les directeurs des filiales et chaque Directeur Général Adjoint au niveau local sont chargés de mettre en œuvre la politique mondiale de santé et de sécurité du Groupe.

PLANS D'ACTION ET PROCHAINES ÉTAPES

Les priorités stratégiques pour réaliser l'objectif de Pernod Ricard sont les suivantes :

- développer une culture où la sécurité est au cœur de la convivialité ;
- développer le leadership par l'engagement, la motivation et la responsabilisation ;
- améliorer la performance de l'entreprise grâce à l'excellence en matière de santé et de sécurité.

La réalisation de cet objectif passe également par des systèmes de management et, à cet effet, les sites de production actifs du Groupe sont tenus d'être certifiés ISO 45001. Par ailleurs, Pernod Ricard s'emploie activement à l'instauration d'une culture de santé et sécurité dans laquelle chacun s'implique pour **prendre soin des autres** à travers une **culture de l'interdépendance**.

En 2017, Pernod Ricard a identifié un besoin de changement en matière de santé et sécurité. Une approche progressive et ciblée a été lancée en privilégiant les filiales spécifiques qui présentent le plus grand potentiel d'amélioration. Des audits indépendants ont été réalisés (10 sites) afin d'élaborer un plan d'action triennal faisant le lien entre la culture et la performance.

En 2018, le Groupe a défini son **Ambition Santé et sécurité** en articulant son leadership autour d'une vision commune. Des cadres dirigeants ont collaboré à l'élaboration des facteurs du succès, de la stratégie et de la feuille de route connexe.

En 2019, Pernod Ricard a défini une feuille de route Santé et sécurité **et des indicateurs clés de performance** pour les actions à court et long termes. Le Groupe s'est aussi accordé sur un modèle de gouvernance.

De 2020 à 2025, le Groupe **mettra en œuvre la feuille de route** pour mesurer les progrès et communiquer sur ces aspects.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Accidents du travail et % de sites certifiés	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Nombre d'accidents de travail ayant entraîné un arrêt de travail [1]	161	106
Taux de fréquence [1] [2]	4,61	2,95
Taux de gravité [1] [3]	0,08	0,07
Nombre de décès [1]	0	0
% de sites de production certifiés ISO 45001 ou ISO 18001	82,6 %	91 %

(1) Contrats intérimaires, à durée déterminée et indéterminée.
(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents sur le lieu de travail non mortels avec arrêt × 1 million/nombre d'heures travaillées au cours de l'année par salarié et travailleur intérimaire.
(3) Taux de gravité = nombre de jours d'arrêt pour accident de travail × 1 000/nombre d'heures travaillées au cours de l'année par salarié et travailleur intérimaire.

3.3.2.4 Droits de l'homme

Opérant dans plus de 73 pays et conscient des nouveaux défis qu'entraîne la mondialisation, Pernod Ricard valorise ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses communautés. Il reconnaît, de plus, qu'il est de sa responsabilité et de son devoir éthique de veiller à ce que les droits de l'homme soient respectés dans l'ensemble des opérations et de la chaîne de valeur du Groupe. Cela passe par l'adhésion aux normes internationalement reconnues et par la résolution des défaillances sur ce sujet.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	• D'ici à 2025, se conformer aux Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux Droits de l'Homme des Nations Unies, en appliquant notamment une procédure de diligence raisonnable à l'ensemble des opérations du Groupe et en renforçant nos processus d'achats responsables.

Au cours de l'année 2018/19, Pernod Ricard a présenté sa première Politique globale en matière de droits de l'homme, élaborée avec de nombreuses parties prenantes internes. Cette politique est divisée en trois grandes sections : « au sein de nos propres opérations », « au sein de notre chaîne d'approvisionnement » et « au sein de nos communautés locales ». Actualisé au cours de l'année 2018/19, le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard intègre désormais les droits de l'homme et les libertés fondamentales. Les Standards Fournisseur ont été mis à jour et prévoient désormais des engagements supplémentaires dans ce domaine.

Le Directeur des Ressources Humaines Groupe et de la responsabilité sociétale et environnementale supervise la mise en œuvre de la politique des droits de l'homme du Groupe. Les Directeurs des RH et chaque Directeur Général Adjoint au niveau local sont chargés de mettre en œuvre la politique mondiale de droits de l'homme du Groupe. De par son organisation décentralisée, Pernod Ricard laisse à ses filiales la responsabilité d'adopter, de respecter et de promouvoir cette politique. Les visites de filiales effectuées par les équipes d'audit interne transverses comprennent des éléments d'évaluation sociale. L'évaluation de la performance des Directeurs Généraux Adjoints intègre des aspects aussi bien sociaux que sociétaux et financiers. Les objectifs pris en compte sont propres à chaque filiale.

Plans d'action et prochaines étapes

Au cours de l'année 2017/18, Pernod Ricard a adhéré à la plateforme d'action du Pacte mondial en faveur d'un travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. Cette plateforme constitue une alliance d'entreprises engagées à respecter les droits de l'homme et les principes et droits fondamentaux au travail. Pour ce faire, ces entreprises s'appuient sur leurs chaînes d'approvisionnement et agissent collectivement pour favoriser un travail décent.

Au cours de l'année 2018/19, une étude basée sur les Principes directeurs des Nations Unies et les droits de l'homme a été menée sur la chaîne d'approvisionnement du Groupe. Elle visait à identifier les lacunes et améliorer la procédure de diligence raisonnable du Groupe sur les droits de l'homme à long terme.

Au cours de l'année 2019/20, pour ancrer une démarche axée sur les Principes directeurs des Nations Unies, Pernod Ricard a décidé de se concentrer sur ses propres collaborateurs, avec l'aide d'un intervenant extérieur. L'objectif consiste avant tout à évaluer les opérations existantes et à sensibiliser nos collaborateurs. En outre, une étude au niveau des pays sera menée pour analyser et cartographier les risques en matière de droits de l'homme, en fonction d'un ensemble de critères clés, pour les opérations et les activités du Groupe. Ces outils aideront les filiales à identifier les lacunes et à formuler des plans d'action adaptés. Le Groupe explorera également d'autres domaines tels que le renforcement des capacités et l'évaluation des impacts, afin de déceler les principaux problèmes relatifs aux droits de l'homme et d'établir des priorités d'action.

3.3.2.5 Chaîne d'approvisionnement responsable

En raison de la diversité de ses achats et de ses approvisionnements, Pernod Ricard s'appuie sur de nombreux fournisseurs tout au long de sa chaîne d'approvisionnement. De l'agriculture à la fabrication, en passant par la distribution et le merchandising, l'impact du Groupe sur la société et l'environnement est géré par ses fournisseurs. Pernod Ricard croit en la création de relations d'affaires solides. Aussi, le Groupe encourage ses fournisseurs à améliorer leurs pratiques et les aide à le faire.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	• D'ici à 2025, Pernod Ricard s'engage à ne plus avoir de fournisseurs directs présentant des risques élevés ou moyens au titre de son approvisionnement en produits et services [1].

(1) Selon l'outil d'analyse de risques utilisé en interne.

Approvisionnement en produits agricoles

Se référer à la section 3.3.1 « Préserver nos terroirs ».

Approvisionnement en produits et services

- Avoir une connaissance précise des impacts en matière de développement durable et des risques liés à nos chaînes d'approvisionnement, et encourager les fournisseurs clés de Pernod Ricard, de façon collaborative, à réduire leur impact et à accélérer les améliorations.
- Élargir le processus d'achats responsables et de diligence raisonnable à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur les fournisseurs présentant un profil critique (risques et dépenses élevés).

En matière d'achats responsables, les actions de Pernod Ricard s'inscrivent dans le cadre des grandes orientations suivantes :

- **Politique Achats Responsables** – elle couvre la totalité des achats de produits et services effectués par l'ensemble des collaborateurs. Elle est disponible en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin;
- **Le Code d'éthique Achats de Pernod Ricard** – intégré au Code de conduite des affaires, il fixe les règles visant à instaurer des relations équilibrées et saines avec les fournisseurs, ainsi que les principes de base en matière de développement durable. Il est disponible en français, anglais et espagnol;
- **Les modèles de clauses RSE** pour les contrats sont disponibles en français, anglais, mandarin, espagnol et portugais.

Le processus d'Achats Responsables est applicable dans l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien de la Direction Générale. Chaque filiale sélectionne et supervise ses fournisseurs et sous-traitants identifiés comme « à risque ». De ce fait, elle est responsable de son application.

PLANS D'ACTION ET PROCHAINES ÉTAPES

Mis en place à l'échelle du Groupe, le **processus Blue Source** permet aux filiales d'appliquer la stratégie d'Achats Responsables au niveau local, avec leurs fournisseurs et sous-traitants :

- **Normes Fournisseur** : à signer par tous les fournisseurs et sur la plateforme Partner Up dans le but d'accroître la sensibilisation aux droits de l'homme et au droit du travail, à la santé et à la sécurité, à l'impact environnemental, à la consommation responsable, à l'intégrité et aux pratiques commerciales équitables. Un processus de mise à jour de ce document a été mené en 2019 pour y inclure des engagements supplémentaires tels que « Respect des droits fonciers et d'accès à l'eau des communautés », « Réglementation environnementale », « Bien-être animal » et « Évasion fiscale ». De plus, le Groupe profite de cette opportunité pour sensibiliser ses fournisseurs et les inviter à faire de même. Faute de signature par les fournisseurs directs (matières premières humides et sèches) et les principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels et emballages à valeur ajoutée) de la version mise à jour, les relations commerciales entre Pernod Ricard et le(s) fournisseur(s) visé(s) seront suspendues ;

- **outil d'analyse de risques** pour que chaque filiale afin d'identifier les fournisseurs (marchandises solides et liquides, POS/VAP) et les sous-traitants devant être évalués en priorité en fonction de critères prédéfinis : société de production ou de service, taille de l'entreprise, pays d'implantation, empreinte, chiffre d'affaires, dépendance du fournisseur vis-à-vis de la filiale, dépenses annuelles, criticité du produit, risques sociaux, environnementaux et de chaîne logistique du fournisseur ;
- **évaluation de la durabilité,** à l'aide de la plateforme EcoVadis basée sur quatre grands thèmes : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement. Pernod Ricard demande la réévaluation de ses fournisseurs à risque tous les deux ans pour identifier les domaines à améliorer et réexaminer l'efficacité de leurs plans d'action ;
- **audits sociaux et éthiques en appliquant les standards SMETA (*Sedex Members Ethical Trade Audit*)**, conformément au programme Mutual Recognition d'AIM Progress.

Nombre de fournisseurs	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Ayant signé les Normes Fournisseur	2 675	1 983
Analysés à l'aide de l'Outil d'analyse de risques	1 878 (1)	2 284 (1)
Identifiés comme risqués et couverts par une évaluation EcoVadis	521	214
Identifiés à risque dont les sites de production sont audités	144	14

(1) Modification de la méthodologie de suivi pour 2018/19 afin d'être en cohérence avec les autres ICP de chaîne d'approvisionnement responsable : le Groupe prend désormais en compte le nombre de fournisseurs qui ont été analysés à l'aide de l'Outil d'analyse de risques et non le nombre total d'évaluations réalisées à l'aide de cet outil.

En ce qui concerne l'engagement auprès des employés, Pernod Ricard met à disposition plusieurs documents de formation afin de les informer sur le processus d'Achats Responsables du Groupe et les actions à la portée de tout collaborateur pour limiter les risques liés aux fournisseurs. Par exemple, Pernod Ricard propose un module d'apprentissage en ligne sur le merchandising. Il est destiné au personnel du Marketing et de la Communication mettant l'accent sur les risques liés au développement et à l'achat d'un produit promotionnel. De plus, tout au long de l'année, des formations sont proposées sous plusieurs formats : appels téléphoniques, ateliers et séminaires.

Le Groupe entreprendra les prochaines étapes suivantes :

- demander à tous les fournisseurs, toutes catégories confondues, de signer les Normes Fournisseur sur Partner Up ;
- procéder à l'analyse complète des fournisseurs directs (marchandises solides et liquides) et des principaux fournisseurs indirects (POS/VAP) ;
- étudier la possibilité d'établir des partenariats en vue de mettre en œuvre un programme multipartite. Pernod Ricard travaille déjà avec Bonsucro, une organisation mondiale multipartite à but non lucratif, pour promouvoir une approche de la production, de la transformation et du commerce de la canne à sucre dans le monde entier. Le Groupe fait également partie de Aim-Progress, un forum de fabricants de biens de consommation courante et de fournisseurs communs de premier plan. Ce forum vise à permettre et promouvoir des pratiques d'approvisionnement responsables et des chaînes d'approvisionnement durables ;
- former les Managers et/ou les fonctions d'achats sur le processus d'approvisionnement responsable, incluant les droits des travailleurs et les considérations relatives aux droits de l'homme ;
- étendre le processus d'Achats Responsables à d'autres catégories indirectes clés [1].

3.3.3 Agir circulaire

La pression sur les ressources épuisables de la planète est immense. Pernod Ricard entend contribuer à réduire l'utilisation des ressources naturelles en minimisant les déchets à chaque étape de la chaîne de valeur. À ces fins, les équipes imaginent de nouveaux modes de production qui optimisent les besoins en ressources naturelles.

Le modèle traditionnel de consommation à usage unique a maintenant atteint ses limites et de nouveaux modèles circulaires doivent émerger pour protéger notre planète et nos ressources naturelles. La circularité est l'une des priorités du Groupe. Afin de produire de façon plus circulaire, Pernod Ricard s'engage à faire évoluer son activité vers un modèle de fabrication qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Une telle évolution permettra de réduire les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact environnemental de Pernod Ricard.

3.3.3.1 Gestion de l'environnement

Pernod Ricard s'efforce de mettre en place de solides systèmes dédiés à la gestion de l'environnement dans chacun des pays où il dispose de sites de production. Ces systèmes constituent le fondement de la stratégie du Groupe en l'aidant à faire face aux risques environnementaux à long terme, à réduire son impact environnemental et à saisir les opportunités à tous les niveaux de son activité. Ils visent à diffuser les normes environnementales du Groupe dans l'ensemble de ses activités et à intégrer les considérations environnementales dans ses pratiques de gestion. Ils aident ainsi à gérer les risques et à transformer l'entreprise pour appliquer un modèle plus circulaire.

Politiques	Objectifs	Réalisations
***Roadmap* Environnement 2020**	• 100 % des effectifs Groupe des sites administratifs du Groupe travaillent dans des bureaux conformes aux règles internes « Green Office ».	• 72 %
	• 100 % des principaux sites de production certifiés ISO 14001.	• 93 % couvrant 99,9 % de la production

(1) Investissements publi-promotionnels indirects : toutes les dépenses liées à la publicité et à la promotion de nos marques (dépenses telles que les médias, les articles de POS et les articles de conditionnement à valeur ajoutée (VAP), la production de contenu, les événements, la recherche et les rapports d'analyse). Achats directs : tous les achats directement intégrés dans la composition du produit final (matières premières telles que les ingrédients, le verre, les bouchons, etc.).

Pernod Ricard dispose de systèmes de management permettant de répondre aux priorités environnementales et de mettre en œuvre des actions concrètes dans toutes ses activités. Ces systèmes répondent aux principes suivants :

- la Direction Performance durable du Siège anime et coordonne les actions au niveau du Groupe par la fixation d'objectifs communs, le suivi de la performance, la diffusion de directives comprenant des exigences minimales, et le partage des meilleures pratiques. Chaque Société de Marques a l'obligation de s'autoévaluer tous les ans par rapport à ces exigences. Si nécessaire, des plans d'action doivent être exécutés pour se mettre en conformité ;
- toutes les activités du Groupe, aussi bien celles des Sociétés de Marques que des Sociétés de Marchés, doivent respecter les exigences requises en termes d'environnement définies dans les recommandations environnementales du Groupe :
  - les filiales sont tenues de se conformer aux obligations légales locales. Elles doivent signaler au Siège tout incident ou cas de non-conformité au niveau local,
  - les filiales sont responsables de l'évaluation de leurs risques à long terme. Elles doivent identifier des moyens de réduire leur impact environnemental et déployer la politique du Groupe au niveau local,
  - les principaux sites de production sont tenus d'obtenir la certification ISO 14001. En 2019/20, 93,3 % des sites de production étaient certifiés ISO 14001 (ce qui représente 99,9 % de la production),
  - les employés du Groupe et ses sites administratifs doivent respecter les exigences énoncées dans les règles « Green Office » concernant différents sujets relatifs à la gouvernance, la consommation d'énergie et d'eau, la gestion des déchets et les déplacements professionnels.

Cette année, 1 seul incident environnemental a été déclaré aux autorités locales et 9 plaintes ont été reçues en provenance de tiers. Ces cas englobent tout type d'impact potentiel que peut avoir un site industriel, notamment les nuisances sonores et olfactives. Les incidents sont les suivants :

- 1 déversement accidentel de produit chimique en Écosse ;
- 5 plaintes pour nuisances sonores en Australie et 4 plaintes pour nuisances olfactives en Écosse.

Une analyse des causes a été menée pour chacun de ces incidents et des plans d'action pour y remédier ont été élaborés.

Au 30 juin 2020, aucune provision pour risque environnemental n'était constituée. Certaines filiales sont amenées à faire état de garanties lorsqu'elles sollicitent des permis d'exploitation. Ces garanties ne portent pas sur des montants spécifiques, mais établissent la solvabilité des filiales pour faire face à tout incident lié à une pollution ou autre accident environnemental.

3.3.3.2 Changement climatique : atténuation et adaptation

Alignement sur les recommandations de la TCFD

Le changement climatique représente l'un des plus grands défis de notre génération. Aussi, la lutte contre le changement climatique est-elle un axe majeur de la Politique Environnementale de Pernod Ricard. Le Groupe entend réduire les émissions d'équivalent CO_2 générées sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et adapter ses activités afin de garantir sa résilience. Pour plus de transparence, Pernod Ricard suit la recommandation de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosure* ou TCFD (groupe de travail sur l'information financière relative au changement climatique).

UNE GOUVERNANCE APPROPRIÉE

Pernod Ricard s'est doté d'une gouvernance et d'une organisation dédiées pour s'assurer que sa stratégie tient pleinement compte des enjeux liés au changement climatique. Ainsi, le Groupe a créé le Comité de Pilotage Senior sur la responsabilité sociétale et environnementale (comité de pilotage *S&R*), présidé par le Président-Directeur Général de Pernod Ricard. Pernod Ricard dispose également d'une équipe RSE dédiée au Siège, en charge de la mise en œuvre de sa stratégie relative au changement climatique.

Surveillance du Conseil : le Conseil d'Administration consacre deux réunions à l'évaluation de la pertinence des engagements *S&R* de Pernod Ricard. À l'occasion de ces réunions, il s'assure aussi que les enjeux liés au changement climatique sont bien intégrés à la stratégie du Groupe. Le Conseil s'appuie sur la Direction des Opérations de Pernod Ricard pour intégrer les questions climatiques dans les plans et budgets stratégiques à trois ans du Groupe, conformément à ses directives stratégiques. Le Comité Exécutif se réunit deux fois par an sur les questions de responsabilité sociétale et environnementale. Il prépare, examine et approuve alors toutes les décisions relatives au développement durable et au changement climatique. À la suite de ces réunions, il soumet ses décisions au Conseil d'Administration. Le Comité a également pour mission d'examiner les risques et les opportunités liés au changement climatique évalués par la Direction RSE et les experts du Siège.

Rôle de la Direction : le comité de Pilotage *S&R* définit l'approche de Pernod Ricard au regard du changement climatique, entre autres sujets liés au développement durable. Pour sa part, l'équipe RSE du Siège s'assure que la stratégie est effectivement intégrée dans les processus et les pratiques. Le Comité de Pilotage *S&R*, considéré comme l'organe de gouvernance de la Direction Générale, est composé de neuf membres, représentant l'ensemble des fonctions du Groupe au plus haut niveau : Président-Directeur Général, Directeur Général Adjoint Global Business Development, Directeur des Ressources Humaines et *Sustainability & Responsibility*, Directeur Finance, IT et Opérations, *Group VP Sustainability & Responsibility*, Directeur des Affaires institutionnelles, Directeur des Opérations Groupe, Directeur Marketing et Commercial global, et Directeur de la Communication Groupe. Le Comité évalue et gère les risques et les opportunités liés au climat. Il élabore les plans d'action et supervise la mise en œuvre de la stratégie par les équipes opérationnelles et les fonctions Global Business Development.

STRATÉGIE

Risques et opportunités liés au climat

Type	Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
Risques liés à la transition	**Politique et juridique**			
	Risque à long terme : • Les réglementations relatives à l'énergie et aux émissions de GES pourraient affecter le Groupe : • directement à travers ses propres activités ; ou • indirectement à travers ses fournisseurs (notamment au regard du verre, de l'alcool et des transports).	**Opérations et chaîne d'approvisionnement**	**Impact moyen :** • Les réglementations pourraient avoir des impacts directs sur les coûts, par exemple si le Groupe devait acheter des quotas de carbone. En Europe, les quatre principales distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS). Il peut y avoir des impacts indirects par l'augmentation du prix des matières premières (notamment pour le verre, qui est une activité à forte intensité énergétique).	• Pernod Ricard applique des mesures de réduction des émissions de gaz à effet de serre : • directement sur ses sites de production, en misant sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables ; et • indirectement avec ses fournisseurs et l'optimisation de la chaîne logistique (voir les sous-sections 3.3.3.2, 3.3.3.4 et 3.3.3.5).
	Réputation			
	Risque à long terme : • Les consommateurs pourraient préférer des produits perçus comme plus responsables, ce qui pourrait affecter les ventes et les parts de marché de Pernod Ricard en l'absence d'une bonne anticipation.	**Produits**	**Impact moyen :** • Le Groupe estime qu'un changement dans les préférences des consommateurs pourrait entraîner une réduction de la part de marché.	• Le risque d'évolution des préférences des consommateurs est pris en compte dans la stratégie marketing du Groupe. Par exemple, la politique d'éco-conception de Pernod Ricard vise à rendre les produits plus durables (voir la sous-section 3.3.3.4).
Risques physiques	**Extrême**			
	Risques à long terme : • L'extrême variabilité des phénomènes climatiques, tels que le gel, la grêle et la sécheresse, peut affecter l'offre et la qualité des matières premières agricoles et, dans une plus large mesure, leurs prix. Par exemple, la volatilité des prix du marché pourrait avoir un impact sur les céréales et les raisins. La teneur en alcool du vin pourrait augmenter et différents paramètres pourraient avoir un impact sur la qualité du vin. • L'évolution des régimes de précipitations peut avoir une incidence sur les réserves d'eau souterraine dont dépendent certains sites de production et, en fin de compte, sur la disponibilité et la qualité de l'eau.	**Chaîne d'approvisionnement et Opérations**	**Impact élevé :** • Les implications financières de toute perturbation de la chaîne d'approvisionnement agricole pourraient être importantes. Cela pourrait pousser les prix des matières premières à la hausse.	• Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise des instruments de couverture pour limiter l'ampleur de la volatilité saisonnière due aux facteurs climatiques et intègre les facteurs environnementaux dans sa Politique Achats Responsables et son Code d'éthique Achats (pour plus de détails, voir les sections 3.3.3.1 et 3.3.3.2). • La gestion de l'eau est une composante importante de la stratégie environnementale du Groupe (voir la section 3.3.3.3).

Type	Risques et perspectives liés au climat	Domaine d'activité affecté	Impact financier potentiel et ampleur de l'impact	Impact sur la stratégie et la planification financière du Groupe
Risques physiques	**Chronique**			
	Risque à long terme : • Le Groupe et les installations de ses fournisseurs sont exposés aux risques de catastrophes naturelles (séismes, incendies, ouragans, inondations, etc.).	**Chaîne d'approvisionnement et Opérations**	**Impact élevé :** • Ce risque pourrait entraîner la perte d'un site industriel stratégique. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation significative, et, donc, par une forte diminution ou un arrêt prolongé de l'approvisionnement de certains produits, ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs.	• Mise en place de mesures préventives et de dispositifs de protection physique : • audit des sites industriels en coopération avec les assureurs ; • mise en place de systèmes de management de la continuité des activités.
Gestion efficace des ressources	• **Risque à court terme** : L'exposition de Pernod Ricard aux futures réglementations énergétiques et fiscales accélère la mise en œuvre des programmes d'efficacité énergétique au niveau de ses sites opérationnels et de sa chaîne d'approvisionnement.	**Chaîne d'approvisionnement et Opérations**	**Impact faible :** • Les programmes d'efficacité peuvent réduire les charges d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel.	• Le changement climatique est une composante importante de l'un des piliers clés de la stratégie RSE du Groupe. Le Groupe continuera à déployer des programmes d'efficacité énergétique (voir la section 3.3.3.2). La baisse des coûts d'exploitation est prise en compte dans la planification financière.
Marché	**Opportunité à long terme** : • Les consommateurs se tournent de plus en plus vers des modes de consommation durables. Développer des produits de qualité dans le respect de l'environnement pourrait inciter les consommateurs à choisir les produits Pernod Ricard.	**Produits**	**Impact moyen :** • Le Groupe a estimé que cela pourrait l'aider à obtenir une plus grande part de marché.	• Ce facteur est pris en compte dans la stratégie commerciale et la feuille de route environnementale du Groupe, avec un accent mis sur les pratiques propres à l'agriculture raisonnée et les pratiques d'éco-conception (voir les sections 3.3.1.1, 3.3.3.4).
Produits et services	**Opportunité à court terme :** • L'augmentation de la demande de produits et de services à faibles émissions et l'intégration des préoccupations en matière de durabilité sont de puissants moteurs pour encourager l'innovation et accroître la part de marché.	**Produits et services**	**Impact élevé :** • De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe a estimé que cela pourrait lui permettre d'accroître sa part de marché.	• L'innovation et le numérique sont considérés comme des priorités stratégiques ; différentes entités travaillent sur des projets innovants.

En cas d'acquisition, de cession ou d'accès aux capitaux à venir, l'importance des risques liés au climat serait à évaluer.

RÉSILIENCE DE L'ORGANISATION

En juin 2019, l'initiative SBT a approuvé nos objectifs de réduction des émissions de GES, qui sont alignés sur un scénario inférieur à 2 °C pour nos émissions de scope 1 et 2 et sur le scénario 2 °C pour l'objectif d'intensité des émissions de scope 3.

Cette année, le Groupe a engagé un processus d'analyse des scénarios climatiques à la faveur d'un projet pilote sur une filiale. Il s'agit de mieux appréhender les impacts des risques liés au climat sur nos opérations (matières premières, emballage, production et logistique) et d'élaborer une approche prospective pour les scénarios climatiques applicables au niveau du Groupe.

GESTION DES RISQUES

L'identification des risques et opportunités liés au climat s'inscrit dans le processus de cartographie globale des risques du Groupe :

- la cartographie globale des risques repose sur les risques locaux identifiés par les filiales du Groupe et sur les risques fonctionnels identifiés par les fonctions du Groupe ; elle est actualisée tous les trois ans par l'équipe d'audit interne. Cette équipe est rattachée au Président-Directeur Général et présente ses résultats au Comité Exécutif et au Comité d'audit. Chaque année, le Groupe assure un suivi des risques majeurs auxquels il est exposé ;
- la cartographie des risques environnementaux s'appuie sur un outil de cartographie multicritère. Les filiales saisissent les données, qui sont ensuite suivies au niveau du Groupe. Les filiales identifient et évaluent les risques environnementaux tout au long du cycle de vie d'un produit sur la base de deux critères : i) gravité (y compris l'impact financier potentiel), notée de 1 à 7, et ii) probabilité (notée de 1 à 5).

En termes de gestion, chaque risque majeur identifié est placé sous la responsabilité d'un Directeur au niveau du Groupe. Les risques environnementaux et leur plan d'atténuation sont sous la responsabilité du Directeur des Opérations. La feuille de route environnementale du Groupe détermine aussi des plans d'action au regard des principaux risques environnementaux.

Contribuer à réduire le changement climatique

Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes
***Roadmap* Environnement 2020**	Mettre l'accent sur la réduction de l'impact des sites de production (scopes 1 et 2) : • Réduction de 30 % des émissions de carbone par unité produite au niveau des sites de production, entre 2009/10 et 2019/20.	• Depuis 2009/10, ces émissions ont été abaissées de 32,9 %.
Stratégie RSE 2030	De par sa nouvelle stratégie RSE, le Groupe s'est fixé de nouveaux objectifs ambitieux pour accélérer les progrès et élargir ses actions (scopes 1, 2 et 3), comme suit : • d'ici à 2030 : réduction de 30 % des émissions absolues de carbone des sites de production (scopes 1 et 2), avec comme année de référence 2018. L'initiative SBT a validé l'alignement sur le scénario bien inférieur à 2 °C ; • d'ici à 2030 : réduction de 50 % de l'intensité de l'empreinte carbone scope 3, avec comme année de référence 2018. L'initiative SBT a validé l'alignement sur le scénario de 2 °C ; • d'ici à 2025 : 100 % d'électricité renouvelable utilisée dans les sites de production et les bureaux administratifs.	• La réduction du poids de nombreux types de bouteilles s'est déjà traduite par la baisse significative de l'empreinte carbone liée au verre. • Un groupe de travail spécialement créé collaborera avec les principales distilleries afin d'identifier les technologies qui contribueront à la réalisation des objectifs SBT du scope 1. • Nous instaurerons des moments d'échange avec nos principaux fournisseurs afin de définir des plans d'action spécifiques pour les émissions de carbone (scope 3). • Un outil et une procédure de *reporting* seront conçus et mis en place afin de mieux mesurer les avancées au regard des objectifs SBT. • Au cours de l'exercice 2019/20, le Groupe est officiellement devenu membre de RE100, une initiative mondiale menée par The Climate Group en partenariat avec le CDP, qui rassemble 221 entreprises internationales engagées pour une électricité 100 % renouvelable. • La part d'électricité renouvelable consommée est de 71 % pour les sites de production et les bureaux administratifs.

Les activités de Pernod Ricard génèrent des émissions de carbone de plusieurs façons et, de ce fait, contribuent au changement climatique :

- directement, en raison de l'utilisation de combustibles fossiles sur les sites (scope 1) et de la consommation d'électricité, qui génère des émissions de gaz à effet de serre lors de la production par les fournisseurs (scope 2) ;
- indirectement, au travers des produits (matières agricoles brutes, emballages, etc.) et services (transports, etc.) achetés (scope 3).

Pour contribuer à réduire le changement climatique, le Groupe suit une approche en deux étapes qui consiste à :

- évaluer son empreinte carbone tout au long de la chaîne d'approvisionnement afin d'identifier les priorités ;
- mettre en œuvre des mesures pertinentes pour réduire les émissions directes et indirectes, en collaboration avec les sites de production, les agriculteurs et les fournisseurs.

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'EMPREINTE CARBONE ET DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DU GROUPE

Performance globale	Unité	Exercice 2009/10	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Énergie (sites de production uniquement)				
Consommation d'énergie totale	MWh LHV	1 465 872	1 502 451	1 438 332
Consommation d'énergie par unité (alcool distillé)	MWh PCI/kl PA	7,49	6,11	6,19
% d'énergie renouvelable	%	7	12,6	13,4
% d'électricité renouvelable	%	29	70,1	74,0
Empreinte carbone				
Émissions directes (scope 1)		259 896	262 378	255 417
Émissions indirectes (scope 2)		97 758	35 151	29 557
Émissions directes et indirectes (scope 1 + scope 2)	t CO_2e	357 654	297 529	284 974
Toutes les autres émissions indirectes (scope 3)		NA	2 745 949	2 552 390
Empreinte carbone du Groupe (scopes 1, 2 et 3)		NA	3 043 478	2 837 364
Intensité des émissions de carbone au niveau des sites de production (scopes 1 et 2)	t CO_2e/kl PA	1,83	1,21	1,23

PRÉSENTATION GÉNÉRALE DES CATÉGORIES PERTINENTES DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE

L'empreinte carbone globale de Pernod Ricard révèle que, sur l'ensemble de la chaîne de valeur :

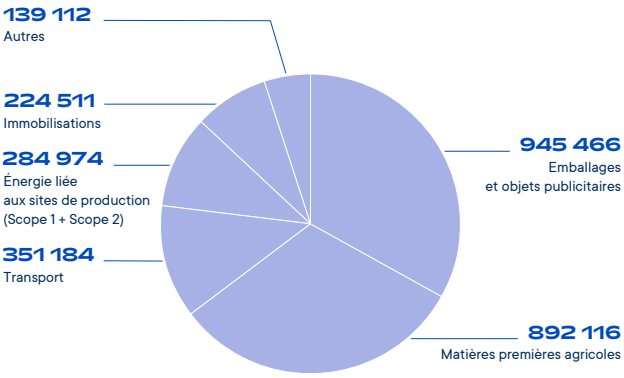
- 33 % des émissions sont générées par la production d'emballages (essentiellement du verre) et d'objets promotionnels ; et
- 31 % sont issues de la production de matières premières agricoles.

Viennent ensuite :

- les émissions générées par le transport (12 %) ;
- l'énergie consommée sur les sites de production (scope 1 et 2) (10 %) ;
- l'acquisition d'immobilisations (8 %) ; et
- les autres activités telles que les déplacements professionnels (6 %).

Par rapport à l'an passé, l'empreinte carbone a diminué, passant de 3 à 2,8 millions de tonnes d'émissions d'équivalent CO_2. Cela s'explique principalement par la diminution des matériaux d'emballage et le changement de mode de calcul.

RÉPARTITION DE L'EMPREINTE CARBONE DU GROUPE PAR CATÉGORIE



EMBALLAGES ET OBJETS PROMOTIONNELS

L'emballage et les objets promotionnels sont les activités affichant la plus forte intensité carbone de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Pour réduire leur impact carbone, le Groupe met l'accent sur l'amélioration de l'éco-conception des emballages, par la réduction du poids des emballages et l'optimisation des matériaux utilisés (voir la section 3.3.3.4 « Emballages et distribution circulaires »).

PRATIQUES AGRICOLES

L'agriculture est la seconde activité en termes d'intensité carbone de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Les produits du Groupe reposent intrinsèquement sur l'agriculture. C'est pourquoi le fait de définir et de contribuer à l'amélioration des pratiques agricoles est une priorité stratégique pour le Groupe.

Sur ses propres terres, le Groupe promeut l'agriculture régénérative, qui contribue à capter le carbone dans les sols. Par ailleurs, il collabore avec des fournisseurs agricoles pour définir des normes préférentielles pour chaque culture. Le but est de trouver les meilleures solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre en fonction des spécificités de chaque culture.

TRANSPORT

Pernod Ricard cherche à optimiser le transport terrestre grâce à un meilleur remplissage des véhicules, à des plannings ajustés, ou encore à l'utilisation de véhicules roulants plus performants. Aux États-Unis, le Groupe est également membre de l'association Smartways, qui vise à réduire les émissions du transport terrestre. En Europe, The Absolut Company est membre du Clean Shipping Project.

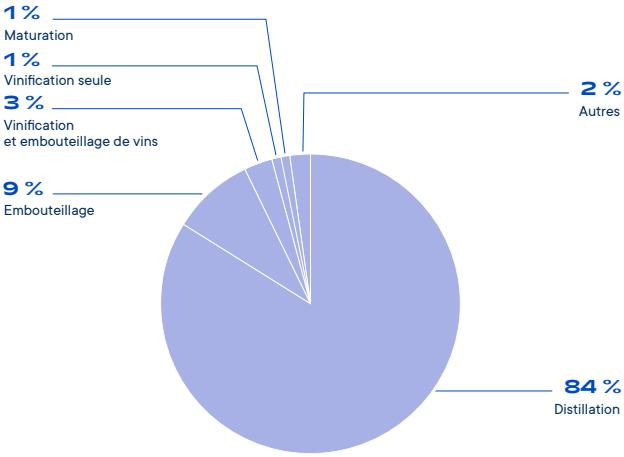
SITES DE PRODUCTION

Sur les sites de production, le Groupe poursuit ses actions sur deux fronts : l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation croissante d'énergie moins carbonée. Afin d'encourager ces transitions, le Groupe a mis en place un prix interne du carbone, à hauteur de 50 euros par tonne d'équivalent CO_2 pour les investissements.

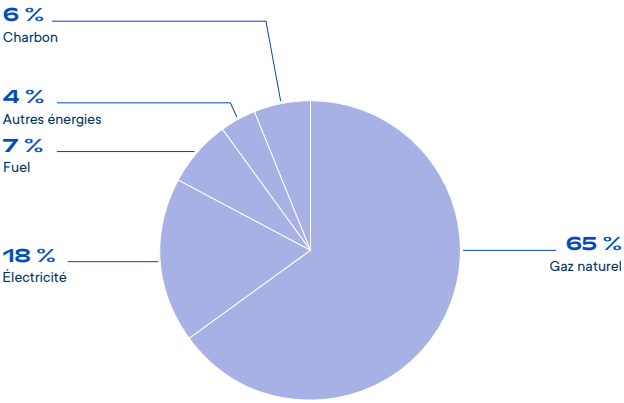
Sur le plan opérationnel, les sites de production doivent améliorer l'efficacité énergétique par un suivi continu de la consommation d'énergie et des évaluations énergétiques approfondies. Il s'agit là de fixer des objectifs d'efficacité énergétique et de lancer des programmes de réduction de la consommation (renouvellement des procédés, des technologies, etc.). Plusieurs sites de grande taille ont mis en place des systèmes de gestion de l'énergie certifiés ISO 50001.

Par ailleurs, le Groupe s'efforce de remplacer le fuel lourd et le charbon par des sources d'énergie plus propres comme le gaz naturel, et prévoit d'utiliser exclusivement de l'électricité renouvelable d'ici à 2025. Cette année, le scope 1 (émissions directes d'équivalent CO_2) a reculé de 4,2 % reflétant la baisse de 5,5 % des volumes produits. Le scope 2 (émissions indirectes d'équivalent CO_2) a quant à lui considérablement baissé, passant de 35 151 à 29 557 tonnes du fait d'un recul de la consommation d'électricité de 5,8 % et d'une hausse de l'approvisionnement en électricité renouvelable. En termes d'intensité carbone, cela induit une augmentation de 1,4 % par unité entre 2018/19 et 2019/20 pour les émissions de carbone des scopes 1 et 2. Cela est dû à une perte d'efficacité énergétique de nos activités d'embouteillage en raison de la crise du Covid-19.

DISTRIBUTION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE PAR ACTIVITÉ



SOURCES D'ÉNERGIE UTILISÉES PAR LES SITES DE PRODUCTION



AUTRES ÉMISSIONS CONTRIBUANT INDIRECTEMENT AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

- Émissions de 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 frigorifiques les plus néfastes pour l'environnement est déployé depuis de nombreuses années, avec pour résultat l'élimination complète des CFC. Les HCFC ont également été éliminés de façon progressive pour atteindre un niveau minimum de 500 kg cette année.
- 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 substantiel pour Pernod Ricard. Le Groupe n'a donc pas jugé pertinent d'assurer un suivi annuel de ces émissions. Pour autant, les distilleries les plus importantes s'assurent de respecter les limites légales de rejets fixées pour ces polluants.

3.3.3.3 Préserver les ressources en eau

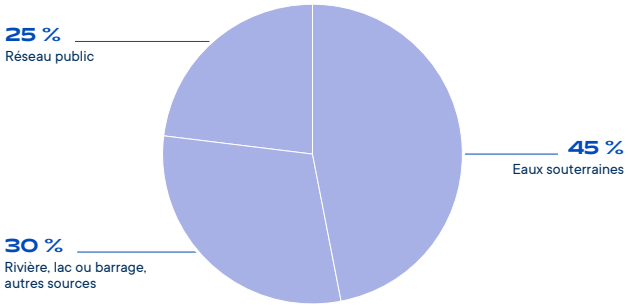
L'eau est une composante essentielle des produits élaborés par Pernod Ricard. De l'irrigation des cultures à la transformation des matières premières, en passant par la distillation, l'assemblage des eaux-de-vie et la formulation des produits, l'eau est utilisée à toutes les étapes du cycle de vie des produits.

Le Groupe est confronté à plusieurs défis : il doit i) réduire sa consommation d'eau, notamment dans les zones affectées par des pénuries d'eau, ii) préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production et iii) se conformer pleinement aux évolutions des réglementations environnementales. Depuis septembre 2010, l'adhésion de Pernod Ricard au *Chief Executive Officer Water Mandate* des Nations Unies est venue renforcer l'engagement du Groupe en faveur de la protection des ressources en eau de la planète.

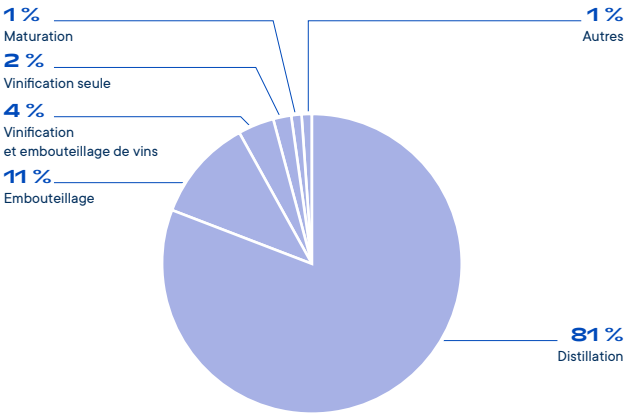
Politiques	Objectifs	Réalisations et prochaines étapes
***Roadmap* Environnement 2020**	Sites de production : • Réduction de 20 % de la consommation d'eau par unité produite entre 2009/10 et 2019/20.	• La consommation d'eau par unité produite a été réduite de 23,5 %, soit une diminution supérieure aux objectifs fixés.
Stratégie RSE 2030	• Réduire davantage l'utilisation d'eau de 20 % entre les exercices 2017/18 et 2029/30. • 100 % de l'eau consommée à restituer dans le même bassin versant pour nos sites de production et sous-traitants d'embouteillage dédiés, implantés dans les zones à risque élevé. • Explorer des façons novatrices de réutiliser les déchets organiques.	• Au cours de l'année 2019/20, les sites de production ont identifié des opportunités de réduction de la consommation d'eau en exploitant les meilleures technologies disponibles par activité (distillation, vinification, mise en bouteille, etc.). Cela permettra de définir un objectif d'excellence en matière d'utilisation de l'eau pour chaque site. • Cette année, 23,4 % de l'eau totale consommée dans les zones à risque élevé a été restituée dans le même bassin versant. • Le Groupe identifiera les opportunités de traitement des eaux usées et lancera des recherches sur les solutions innovantes de traitement des déchets avec l'Institut océanographique Paul Ricard.

Consommation d'eau et performance

ORIGINE DE L'EAU CONSOMMÉE PAR LES SITES INDUSTRIELS (M³)



RÉPARTITION DE L'EAU CONSOMMÉE PAR ACTIVITÉ



Pour réduire la consommation directe d'eau au niveau des sites de production, le Groupe concentre ses efforts sur deux axes principaux : i) la mise en place de systèmes de mesure et de suivi de la consommation d'eau et ii) l'identification de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage de l'eau. Cette année, l'amélioration continue des mesures de gestion efficace de l'eau a entraîné une réduction de la consommation d'eau par litre d'alcool pur produit dans les distilleries, avec une baisse de 1,36 % par rapport à l'an dernier.

Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, l'irrigation se fait par la technique du goutte-à-goutte, qui est en place sur tous les vignobles irrigués exploités par le Groupe, permettant ainsi de réduire au strict nécessaire les apports d'eau. Par ailleurs, compte tenu de la prédominance des matières premières agricoles dans l'empreinte eau de Pernod Ricard [(1)], le Groupe travaille au niveau local avec les fournisseurs des filiales pour établir des normes d'agriculture durable qui minimisent la consommation d'eau (voir la sous-section 3.3.1.2 « Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes »).

Une stratégie de préservation de la ressource en eau adaptée aux enjeux locaux

Les ressources en eau étant inégalement réparties, les niveaux de risque varient en fonction de la localisation des sites de production du Groupe et des activités de co-embouteillage. Pour mieux comprendre et identifier les priorités, les sites ont été classés dans trois catégories : risques extrêmement élevés, risques élevés et risques faibles à moyens, à l'aide d'un indice de risque hydrique interne. Le Groupe a pour objectif de recharger l'équivalent de l'eau consommée par les sites situés dans des zones à risques élevés par le biais de projets locaux de préservation des écosystèmes aquatiques. Cela a permis de soutenir la gestion des bassins-versants en améliorant l'accès à l'eau potable et à l'assainissement, en favorisant une consommation durable de l'eau et en améliorant la gestion intégrée des ressources en eau au sein des collectivités.

Niveau de risque de la zone	Situation de Pernod Ricard
Risques extrêmement élevés	• 8 sites (Inde, Arménie, Mexique et Chine) • 5,6 % de la consommation totale d'eau du Groupe
Risques élevés	• 7 sites (Arménie, Australie, Espagne et France) • 5,3 % de la consommation totale d'eau du Groupe
Risques moyens	• 33 sites • 9,7 % de la consommation totale d'eau du Groupe
Risques faibles	• 42 sites • 79,4 % de la consommation totale d'eau du Groupe

10 co-embouteilleurs indiens dédiés, situés dans des zones à risques élevés, s'emploient à mettre en œuvre la stratégie de préservation de la ressource en eau du Groupe.

À ce jour, la stratégie de préservation de la ressource en eau a été lancée sur des sites situés dans des zones « à risques extrêmement élevés ». Les sites indiens ont déjà mis en œuvre des projets hydriques dans leurs bassins-versants. Ils s'engagent activement auprès des communautés par le développement de projets de restitution de l'eau afin de soutenir la préservation de l'eau, ainsi que de fournir ou d'améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. D'autres sites en passe de trouver un partenaire de projet vont étudier les possibilités de projets liés à la préservation des ressources en eau. La méthodologie des avantages obtenus et le calcul associé à chaque projet doivent être vérifiés par un tiers.

Traitement des eaux usées

Afin de réduire les rejets de polluants dans les milieux naturels et de s'assurer que les rejets d'eau des sites de production n'endommagent ni les écosystèmes environnants ni les autres ressources naturelles, les sites de production sont dotés de différentes technologies telles que les traitements aérobie et anaérobie, la filtration, etc., en fonction des exigences relatives à la qualité des eaux usées. Par ailleurs, le Groupe étudiera des projets innovants dédiés au traitement de ces eaux usées.

Au cours de l'exercice 2019/20, 77 % des eaux usées ont été déversées dans un réseau d'égout public, 17 % ont été rejetées dans l'environnement après traitement et 6 % ont été recyclées pour l'irrigation des vignobles.

(1) L'analyse de l'empreinte eau du Groupe révèle que l'activité la plus consommatrice d'eau de la chaîne de valeur est de loin l'approvisionnement en matières premières agricoles, représentant 99 % de la consommation d'eau du Groupe. À titre de comparaison, la consommation directe d'eau des sites de production représente moins de 1 % de la consommation d'eau du Groupe

Performance globale	Unité	Exercice 2009/10	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
Volume total d'eau consommée		7 095 145	6 921 074	6 451 389
Volume total d'eau prélevée	m^3	28 052 000	25 238 963	22 759 563
Volume total d'eaux usées rejetées		5 445 849	4 359 797	4 280 465
Consommation d'eau par unité produite sur les sites de production	m^3/kl PA	36,3	28,1	27,8
Demande chimique en oxygène (DCO) rejetée dans le milieu naturel	t	-	929	877

3.3.3.4 Emballages et distribution circulaires

L'impact environnemental des activités du Groupe commence dès la conception de nos produits et emballages/objets promotionnels, et se poursuit tout au long de leur cycle de vie.

Les phases de développement des emballages et des objets promotionnels constituent un levier majeur pour réduire l'empreinte environnementale du Groupe. De ce fait, Pernod Ricard met en œuvre des principes d'éco-conception lors de ces phases, en veillant à concevoir des emballages et des objets promotionnels pour un usage perenne. Il participe également à des programmes locaux de collecte et de recyclage des emballages dans le but de minimiser les déchets finaux.

Nous voulons que Pernod Ricard contribue à définir les normes en ce qui concerne la circularité des emballages et des objets promotionnels, et soit ainsi reconnu comme pionnier en la matière.

Politiques	Objectifs	Réalisations au cours de l'exercice 2019/20
Stratégie RSE 2030	• D'ici à 2021, 100 % des objets promotionnels en plastique à usage unique seront proscrits (*à l'exception des gobelets de dégustation jusqu'au 1er juillet 2025*). • À partir de 2022, 100 % des nouveaux projets et du développement d'objets promotionnels justifieront d'une réduction de leur impact environnemental. • D'ici à 2025, 100 % de nos emballages seront réutilisables, recyclables, compostables ou biosourcés. • D'ici à 2025, le Groupe atteindra 50 % de verre recyclé post-consommation et 25 % de PET recyclé ; de plus, 100 % du carton sera certifié selon des normes garantissant la gestion durable des forêts. • D'ici à 2030, 100 % des objets promotionnels seront réutilisables, recyclables ou compostables. • D'ici à 2030, le Groupe pilotera 5 projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux. • D'ici à 2030, des initiatives seront lancées afin de favoriser et encourager le recyclage des emballages dans 10 marchés clés affichant un faible taux de recyclage.	• Au cours de l'année 2019/20, le Groupe a finalisé les directives internes concernant les emballages et les objets promotionnels durables. Elles reposent sur 5 principes d'éco-conception : repenser, réduire, réutiliser, recycler et respecter, chacun étant intimement lié à nos objectifs. Ces directives ont été diffusées auprès de toutes les filiales et une analyse des écarts au regard de ces principes est en cours. Le Groupe a également mis en place un *reporting* pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs fixés. • Cette année, le Groupe associe ses équipes marketing à la mise en œuvre de ces nouvelles directives.

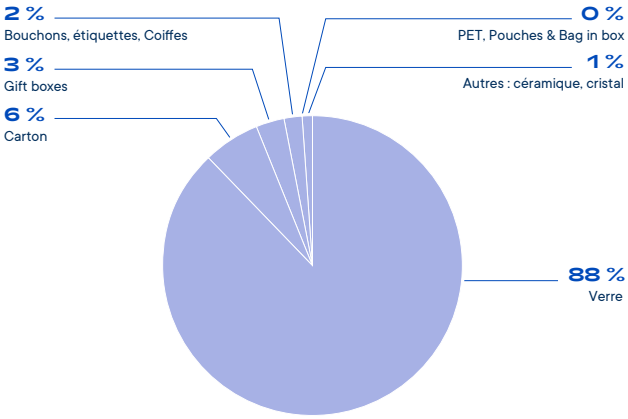
Il est également signataire de l'initiative New Plastic Economy et membre du réseau *Circular Economy 100* (CE100) de la Fondation Ellen MacArthur.

Les directives internes relatives aux emballages et les objets promotionnels durables sous-tendent notre ambition de circularité dans ce domaine. Elles reposent sur 5 principes :

Principes d'éco-conception	Définition	Exemples de réalisation ces dernières années
Repenser	Remettre en question la nécessité de chaque composant des emballages et objet promotionnel, et inventer de nouvelles solutions circulaires.	Les pailles et bâtons mélangeurs sont déjà interdits Martell a retiré tous les coffrets-cadeaux Cordon Bleu du réseau de distribution clients.
Réduire	Optimiser la conception pour réduire la taille et le poids. Limiter le nombre d'articles et éliminer le superflu.	Ballantines a réduit de 13 % le poids de sa bouteille.
Réutiliser	Cesser de produire des emballages et objets promotionnels à usage unique ; prôner autant que possible le remplissage et la réutilisation. Les objets promotionnels doivent être conçus pour être réutilisés dans le cadre du même usage.	Les bouteilles Imperial Blue et Royal Stag en Inde sont récupérées dans les bars et les restaurants, avant d'être lavées, remplies à nouveau et réutilisées par les consommateurs.
Recycler	Concevoir des emballages et des objets promotionnels en pensant recyclage : utiliser un seul matériau lorsque c'est possible et éviter les solutions multi-matériaux non séparables, choisir uniquement des matériaux recyclables et vérifier s'il existe un bac ainsi que des infrastructures de recyclage pour ces matériaux sur les principaux marchés visés.	Plus de 99 % des emballages primaires du Groupe (en poids) sont recyclables selon les critères de recyclage de CITEO.
Respect	S'assurer que les matériaux sont achetés selon une démarche responsable, qu'ils présentent du contenu recyclé et soient issus de filières durables.	Absolut a porté à 45 % la part de verre recyclé dans ses bouteilles en verre. Au Brésil, plusieurs marques ont remplacé les bouchons en plastique à base de produits pétroliers par des bouchons fabriqués à partir d'éthanol de canne à sucre.

Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés. En termes d'émisions de carbone, la production d'emballages et d'objets promotionnels représentent 33 % de l'empreinte carbone du Groupe (voir la sous-section 3.3.3.2).

RÉPARTITION DU POIDS DES EMBALLAGES



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. L'essentiel est donc d'améliorer les solutions de tri des déchets pour les consommateurs afin que les emballages puissent être recyclés ou réutilisés. Pernod Ricard a mis sur pied ou rejoint divers projets lancés à travers le monde pour améliorer le recyclage ou la réutilisation des emballages :

- Europe : contribution du Groupe à hauteur d'environ 8 millions d'euros dans des dispositifs nationaux conçus pour améliorer la collecte et le recyclage des emballages ménagers, dont le verre ;
- États-Unis : le Groupe a rejoint la *Glass Recycling Coalition*, qui vise à promouvoir des filières de recyclage efficaces et économiquement viables, en impliquant tous les acteurs de la chaîne (producteurs de verre, embouteilleurs, prestataires de recyclage, etc.) ;
- Brésil : le Groupe a rejoint le projet *Glass is Good*, dont le but est d'augmenter le taux de verre recyclé en impliquant tous les acteurs de la filière.

3.3.3.5 Réduire les déchets

La limitation des déchets tout au long de la chaîne de production, et en fin de vie des produits, fait partie intégrante de la démarche d'économie circulaire du Groupe. Pernod Ricard s'engage à minimiser l'élimination des déchets et à maximiser le recyclage et la réutilisation de ses produits. La politique de Pernod Ricard vise à limiter les déchets alimentaires et l'élimination des déchets en décharge, en garantissant le recyclage de l'ensemble des déchets générés sur les sites industriels.

Politiques	Objectifs	Réalisations au cours de l'exercice 2019/20
***Roadmap* Environnement 2020**	• Zéro déchet en décharge sur les sites de production.	• 557 tonnes de déchets envoyés en décharge cette année, soit une réduction de 42 % par rapport à l'an passé.

Limiter le gaspillage alimentaire

Le Groupe s'efforce de limiter le gaspillage alimentaire à chaque étape de sa chaîne de valeur :

- amont agricole : 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 la mélasse de canne à sucre à Cuba, pour produire de l'alcool. D'autre part, dans les pays développés, d'où proviennent la plupart des matières premières agricoles utilisées par le Groupe, la qualité des infrastructures agricoles et les circuits d'approvisionnement courts permettent d'éviter que les produits tels que les céréales ne périssent. Quant aux raisins, moûts ou vins, ils sont livrés directement aux caves du Groupe par les viticulteurs, ce qui limite les pertes dans la chaîne d'approvisionnement ;
- sites de production : l'accent est mis sur le recyclage des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drêches, vinasses et marcs de raisin). La majorité des déchets est recyclée pour l'alimentation animale, le biogaz, le compost agricole ou d'autres usages industriels ;
- consommateur : le gaspillage est très faible car les vins et spiritueux peuvent généralement être conservés très longtemps et les emballages sont conçus pour durer jusqu'à ce que le produit ait été entièrement consommé.

Réduire les déchets et améliorer le recyclage sur les sites industriels

Les sites de production génèrent principalement des déchets non dangereux (99 % du total des déchets contre seulement 1 % de déchets dangereux) :

- déchets non dangereux :
  - déchets d'emballages (verre, papier, carton et plastique),
  - déchets issus de la transformation des matières premières agricoles non valorisés sous forme de sous-produits (marc de raisin, tiges, sédiments, etc.),
  - déchets issus des activités du site (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.) ;
- déchets dangereux : déchets utilisés pour le fonctionnement des sites (contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc.).

L'objectif du Groupe était de tendre vers zéro déchet mis en décharge en 2020. Pour atteindre cet objectif, les filiales poursuivront leurs efforts afin de réduire la quantité de déchets générés et de trouver des filières de recyclage et de valorisation. Certains déchets dangereux nécessitent le recours à une filière de traitement spécifique, afin de prévenir tout risque environnemental. Pour ces déchets, le Groupe continuera à identifier les procédés de traitement appropriés localement.

Indicateurs clés de performance

Performance globale	Unité	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20	Variation
Quantité totale de déchets [1]	t	42 361	31 843	- 25 %
Quantité de déchets recyclés		39 569	30 218	- 24 %
Quantité de déchets incinérés		1 838	1 068	- 42 %
Quantité de déchets mis en décharge		953	557	- 42 %
% de déchets solides recyclés ou valorisés	%	93 %	95 %	+ 2 %
Quantité de déchets mis en décharge par litre de produit fini	g/L	0,91	0,58	- 42 %
Quantité de déchets dangereux traités en externe	t	482	344	- 29 %

(1) Il convient de noter que ce chiffre représente le volume de déchets collectés, mais pas nécessairement la quantité de déchets produits tout au long de l'année. En effet, en raison de leur faible quantité, ces déchets sont le plus souvent stockés sur place pendant un certain temps. D'autre part, ces déchets peuvent également être générés lors d'activités ponctuelles de nettoyage. Pour ces raisons, cet élément ne constitue pas à proprement parler un indicateur de performance pour l'année en cours.

Cette année, la quantité totale de déchets mis en décharge a fortement diminué, passant de 953 à 557 tonnes, soit une réduction significative par rapport aux 10 253 tonnes de l'exercice 2009/10. C'est le résultat de la campagne de notre Groupe en faveur du zéro déchet mis en décharge dans tous les sites de production, avec des améliorations notables cette année dans des succursales telles que Chivas Brothers et PR Argentina, par exemple.

3.3.3.6 Qualité et sécurité des produits

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 et la santé des consommateurs. Cela se traduit par un engagement fort vis-à-vis de la prévention des risques liés à une consommation excessive ou inappropriée de l'alcool, mais également par une politique rigoureuse en matière de sécurité sanitaire lors de l'élaboration, l'approvisionnement et la fabrication des produits.

La maîtrise de la qualité sanitaire des produits de consommation repose sur la mise en œuvre de la méthode *hazard analysis critical control point* (HACCP) qui vise à identifier tous les points à risques du processus de fabrication.

Des mesures préventives adéquates sont alors mises en place pour les contrôler. Les Sociétés de Marques qui produisent les marques stratégiques du Groupe sont certifiées ISO 9001. Elles représentent 99,8 % de l'alcool produit (données connues au 20 juillet). En outre, et bien que les Vins & Spiritueux soient moins sujets à des risques en matière de sécurité sanitaire comparés à d'autres agro-industries, Pernod Ricard a également procédé à la certification progressive de ses sites selon la norme ISO 22000 « Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires ».

Pernod Ricard a défini des standards internes de qualité pour ses activités industrielles, comprenant différentes directives spécifiques. L'objectif est de maîtriser des risques tels que la contamination accidentelle d'un produit ou encore la présence d'un corps étranger dans une bouteille. Ces normes sont vérifiées selon un processus d'audit croisé interne.

La priorité absolue du Groupe est d'assurer la conformité de ses produits aux réglementations applicables sur chacun de ses marchés et la sécurité du consommateur.

En complément, un Intranet intitulé « Système de Gestion des Plaintes » est utilisé à l'échelle du Groupe pour recueillir et suivre en temps réel les réclamations qualité exprimées par les consommateurs ou tout autre problème éventuel de qualité. La filiale concernée est ainsi immédiatement informée et peut prendre en conséquence les mesures nécessaires. Ce système informe aussi immédiatement le Siège en cas de soupçon grave quant à la sûreté d'un produit, ce qui permet de réagir 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 nécessaire, un rappel produit. Ces procédures font périodiquement l'objet de tests, de formations des personnels impliqués et de mises à jour.

Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des plaintes, sont présentés à la Direction.

De plus, un Comité de gestion des risques alimentaires assure le suivi des risques liés à la sécurité sanitaire des produits. C'est particulièrement important pour les risques émergents découlant des avancées scientifiques ou des nouvelles réglementations en vigueur. En soutien au Comité de gestion des risques alimentaires, les conclusions d'une veille sur la salubrité des denrées alimentaires et la législation alimentaire sont diffusées auprès de l'ensemble des filiales tous les 2 mois. Un plan d'analyse chimique du Groupe est conduit tous les ans. En 2020, 91 produits finis ont été concernés sur plus 3 400 analyses effectuées au total.

À notre connaissance, les produits du Groupe n'intègrent pas de nano-ingrédients. Par ailleurs, le Groupe s'attache à assurer une parfaite traçabilité des produits au regard des OGM (organismes génétiquement modifiés). Cela permet 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 produits garantis sans OGM ont été mises en place pour certains alcools à base de maïs aux États-Unis et en Europe.

	Exercice 2018/19	Exercice 2019/20
% des sites certifiés ISO 22000 au mois de juin de l'exercice	81 %	79 %
% des volumes produits certifiés ISO 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe	99,8 %	99,8 %
% des Sociétés de Marques produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001, soit 99,9 % de l'alcool produit	100 %	100 %
Nombre de plaintes reçues par le biais du « Système de Gestion des Plaintes » au cours de l'exercice	3 800	3 300

3.3.4 Être Responsable

Pernod Ricard est convaincu que ses produits favorisent la convivialité et ont toute leur place dans la société. Le Groupe est cependant conscient des méfaits d'une consommation excessive ou inappropriée d'alcool et des dangers qu'elle représente pour les consommateurs et les communautés. Le Groupe estime qu'il a un rôle à jouer pour prévenir et réduire l'abus d'alcool. Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation d'alcool responsable dans la société et à combattre la consommation abusive d'alcool, en collaboration avec les parties prenantes pour favoriser un changement réel et en développant et renforçant en permanence ses pratiques de marketing responsable.

Pernod Ricard ne s'engage pas seul dans la promotion de la consommation d'alcool responsable. Des partenariats avec d'autres acteurs de l'industrie, les pouvoirs publics et les communautés locales sont indispensables pour relever ce défi. Tout changement positif ne peut être que le fruit d'une démarche collective et harmonisée.

3.3.4.1 Promouvoir une consommation responsable

Pernod Ricard s'engage à réduire l'abus d'alcool et à promouvoir une consommation modérée. Le Groupe soutient pleinement l'objectif de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) consistant à réduire de 10 % la consommation nocive d'alcool dans le monde d'ici à 2025. Pour cela, Pernod Ricard s'est doté d'une nouvelle stratégie Être Responsable axée sur la lutte contre l'abus d'alcool. Cet objectif s'inscrit pleinement dans sa vision de « Créateurs de Convivialité » puisqu'il ne peut y avoir de convivialité dans la consommation excessive ou inappropriée d'alcool. La responsabilité est une condition essentielle de la Convivialité : les consommateurs adultes doivent faire des choix responsables de boire de l'alcool ou non, et si oui en quelle quantité. Cette démarche s'inscrit également dans la stratégie de « premiumisation » : Le Groupe ne souhaite pas pousser les consommateurs adultes à consommer davantage, mais au contraire à consommer mieux, en optant pour des produits de meilleure qualité.

L'équipe *Alcohol in Society*, rattachée à la Direction des Affaires publiques coordonne la stratégie « Être Responsable » du Groupe visant à lutter contre les méfaits de l'abus d'alcool, grâce à son réseau de responsables RSE et Affaires publiques.

PROGRAMMES ET CAMPAGNES DE CONSOMMATION RESPONSABLE

Pernod Ricard considère qu'une action de prévention ciblée sur le terrain est un moyen efficace de lutter contre les dommages liés à la consommation excessive ou inappropriée de l'alcool et ainsi faire que la consommation d'alcool reste associée à des moments agréables. Le Groupe contribue à de nombreux programmes et campagnes de consommation responsable dans le monde incitant les consommateurs d'alcool à faire preuve de responsabilité. Pernod Ricard a déjà étendu son programme phare « Responsible Party » à trois pays en dehors de l'Union européenne : l'Australie, la Russie et l'Azerbaïdjan. Le Groupe opère souvent en collaboration avec d'autres acteurs du secteur et des partenaires externes, en mettant l'accent sur la prévention de la consommation d'alcool chez les mineurs, au volant et pendant la grossesse et sur les méfaits du *binge drinking*.

Malheureusement, en raison de la pandémie de Covid-19, bon nombre de nos initiatives en matière de consommation responsable d'alcool ont dû être suspendues ou reportées. Dans certains cas, cependant, des campagnes digitales ont été déployées pour promouvoir une consommation responsable d'alcool et des choix de vie sains en période de pandémie. C'est notamment le cas de la campagne digitale Responsible Party *Sharing Good Vibes*, lancée en avril 2020. Articulée autour des concepts d'hygiène de vie, de solidarité et de convivialité, cette campagne vise à encourager les jeunes adultes à mener leur vie de façon responsable, en ce compris une consommation responsable d'alcool. Nous avons ainsi diffusé sur différents canaux (Facebook, Instagram, Twitter et LinkedIn) une série d'interviews vidéo inspirantes. Plusieurs intervenants, comme Alexandre Ricard, le PDG de Pernod Ricard, Kostis Giannidis, le Président d'ESN, ainsi que des partenaires de One Young World ont échangé sur les notions de mode de vie sain et de consommation responsable. D'autres influenceurs et ambassadeurs de style de vie, comme le célèbre Alejandro Mazza, ont également répondu présents pour nourrir le débat sur un mode de vie responsable. En 3 mois, nous avons touché 2,5 millions de jeunes adultes, dans 30 pays différents.

Politiques	Objectifs
Stratégie RSE 2030	• D'ici à 2030, chaque filiale de Pernod Ricard disposera d'au moins un programme ou une campagne de promotion de consommation responsable en partenariat et soumis à évaluation. • D'ici à 2030, Pernod Ricard aura mis en œuvre son programme Responsible Party dans le monde entier, touchant un public de pas moins de 1 million d'adultes.

Objectifs

- Lutter contre l'abus d'alcool : Pernod Ricard poursuivra son engagement dans la lutte contre la consommation excessive ou inappropriée d'alcool par le biais de programmes et campagnes de consommation responsables, dont les résultats seront évalués. Ces initiatives seront mises en œuvre au niveau local par ses filiales, en partenariat avec d'autres acteurs du secteur, la société civile et les autorités locales. S'appuyant sur la force de notre organisation décentralisée, chaque filiale choisit son domaine d'intervention en fonction des besoins et des priorités à l'échelle locale. Leur action est toutefois soumise à une coordination globale, à des normes minimales ainsi qu'à des indicateurs de performance communs.
- *Responsible Party* : il s'agit du programme phare de Pernod Ricard qui s'attaque à la consommation excessive ou inappropriée d'alcool chez les jeunes adultes ; il est désormais déployé dans trois pays non européens : l'Australie, la Russie et l'Azerbaïdjan. L'objectif de Pernod Ricard est de poursuivre l'extension du concept « *Responsible Party* » dans le monde entier, pour toucher 1 million de jeunes adultes d'ici à 2030. Ce programme s'est aussi décliné en la campagne numérique *Sharing Good Vibes*.

IARD ET LA COLLABORATION AVEC L'INDUSTRIE

Pernod Ricard est membre de IARD (Alliance internationale pour la consommation d'alcool responsable), un organisme à but non lucratif qui lutte contre la consommation excessive ou inappropriée d'alcool. IARD travaille avec les principaux producteurs mondiaux de bière, de vin et de spiritueux, mais aussi du secteur public, de la société civile et des acteurs privés. Cette alliance s'aligne avec l'objectif de l'OMS visant à diminuer la consommation nocive d'alcool d'au moins 10 % d'ici à 2025.

Les travaux de IARD s'appuient sur des données scientifiques sur l'alcool et la santé ainsi que les politiques en matière d'alcool. Ses outils et ressources visent à aider toutes les parties prenantes en leur proposant des approches qui peuvent être adaptées aux besoins et aux contextes locaux.

IARD et ses membres reconnaissent le mandat donné aux opérateurs économiques dans le domaine de la production et du commerce des boissons alcoolisées par les chefs d'État et de gouvernement dans la Déclaration politique des Nations Unies sur les maladies non transmissibles adoptée en 2018 de « prendre des mesures concrètes, le cas échéant, pour éliminer la commercialisation, la publicité et la vente de produits alcoolisés aux mineurs ».

En janvier 2020, l'IARD a annoncé plusieurs mesures concrètes pour lutter contre la consommation excessive ou inappropriée d'alcool chez les mineurs. Cet engagement englobe entre autres les actions suivantes :

- introduire un pictogramme ou un message clair de limite d'âge sur tous les produits alcoolisés, y compris les produits dérivés sans alcool des marques d'alcool ;
- poursuivre la pratique consistant à ne pas communiquer à des fins de marketing auprès des mineurs sur les boissons non alcoolisées des marques d'alcool ;
- s'engager en faveur de la mise en œuvre, sur Internet, des garanties rigoureuses sur toutes les plateformes numériques, et à atteindre un taux de conformité de 95 % d'ici à 2024 ;
- élaborer des normes mondiales pour la vente en ligne et la distribution d'alcool, lorsque ces ventes sont légales.

MARKETING RESPONSABLE

Voir la section 3.3.4.2.

INFORMER LES CONSOMMATEURS

Voir la section 3.3.4.3.

ENGAGEMENT DU PERSONNEL

Les collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs du Groupe. Ainsi, dans le monde entier, Pernod Ricard mobilise ses collaborateurs et ses équipes dans un objectif commun de réduction des risques liés à une consommation nocive d'alcool, et de promotion d'une consommation responsable et modérée, tant en interne qu'en externe.

Pernod Ricard a développé une formation numérique interne sur l'alcool et la consommation responsable, traduite en 21 langues et lancée en avril 2020. Cette formation, obligatoire pour tous ses collaborateurs dans le monde, intègre la nouvelle Charte Globale de Consommation responsable du Groupe, garantissant que tous les collaborateurs comprennent leurs responsabilités et les attentes de Pernod Ricard à leur égard en tant qu'ambassadeurs. L'objectif est de former 100 % des effectifs Groupe de Pernod Ricard d'ici à 2021. Au 1er juillet 2020, 40 % de nos effectifs avaient suivi la formation.

Plans d'action et prochaines étapes

- renforcer nos programmes et campagnes à l'échelle locale et travailler sur de nouveaux programmes internationaux ;
- amplifier le programme et la campagne numérique Responsible Party dans le monde ;
- collaborer avec les autres acteurs du secteur pour mettre en œuvre le nouvel engagement de l'IARD d'accélérer la réduction de la consommation d'alcool chez les mineurs d'ici à 2024 ;
- élaborer un code pour s'assurer que nos marques seront vendues de manière responsable sur les plateformes de commerce en ligne.

3.3.4.2 Marketing responsable

Objectifs et politiques

Pernod Ricard estime qu'un effort soutenu d'autorégulation est efficace pour répondre aux attentes éthiques de ses consommateurs et parties prenantes dans un monde médiatique en mutation rapide. Dans le même temps, le Groupe renforce ainsi son capital-marque. Au-delà du Code de la publicité et des communications commerciales de la Chambre de commerce internationale, le Code sur les communications commerciales (CCC) de Pernod Ricard veille à ce que les messages du Groupe n'encouragent ni ne tolèrent aucune consommation irresponsable ni aucun abus, notamment.

Pernod Ricard s'est également engagé à être un leader du secteur en contribuant à renforcer les normes du marketing responsable des boissons alcoolisées. Une attention particulière est portée au marketing digital. En 2014, IARD s'est associé à d'autres réseaux sociaux pour mettre en place les Digital *Guiding Principles*. Le Groupe a aussitôt étendu la portée de son CCC pour exiger que tout marketing en ligne réponde aux mêmes normes strictes que celles des actions de marketing traditionnelles. En 2020, ces partenariats ont été encore renforcés, pour aboutir à des normes toujours plus strictes.

En 2023, Pernod Ricard atteindra un niveau de conformité de 95% au regard de ces principes.

RESPONSIBLE MARKETING PANEL (RMP)

Créé en 2005, le RMP est chargé de filtrer tous les supports publicitaires à déployer, dans le cadre d'une mission de contrôle éthique de la publicité. Il compte six membres et un secrétaire général, tous indépendants de la Direction Marketing, et soumet un rapport mensuel au Comité Exécutif. Deux membres du Comité Exécutif sont désignés comme sponsors et sont également consultés pour toute modification du CCC ou élaboration de directives d'application.

Toutes les communications commerciales doivent être soumises au RMP, qui doit publier une évaluation dans un délai de sept jours. Toutes les décisions sont prises de façon collective par les membres du RMP et sont exécutoires pour l'ensemble des employés du Groupe.

En cas de doute sur une campagne soumise pour approbation, le RMP a le droit de demander l'avis des autorités locales ou régionales de régulation de la publicité des marchés concernés.

Le Panel fournit une évaluation de chaque campagne soumise :

- campagne approuvée sans restriction ;
- campagne approuvée sous réserve de modifications ; ou
- campagne rejetée (dans ce cas, elle doit être de nouveau soumise).

En janvier 2020, le Groupe a mis à jour son CCC, renforçant toutes les directives (y compris une disposition exigeant que les mannequins aient plus de 25 ans) et a lancé un tout nouveau module e-learning. La réalisation des modules en ligne est obligatoire pour les fonctions Marketing, Communication, Juridique, Affaires publiques et RSE. Afin d'assurer une conformité maximale au Code, des versions externes du CCC et de l'apprentissage en ligne sont prévues à l'intention des organismes externes.

Plans d'action et prochaines étapes

Avec la mise en place du CCC de Pernod Ricard, le Groupe continuera à délivrer une expérience de marque axée sur la Convivialité et la responsabilité, dans le respect des engagements sectoriels et des exigences des autorités publicitaires.

3.3.4.3 Informer les consommateurs

Politiques et objectifs

Pernod Ricard s'engage à fournir à ses consommateurs une information de qualité sur les ingrédients utilisés, la valeur nutritionnelle de ses produits et la manière de les consommer de façon responsable.

Le 4 juin 2019, spiritsEUROPE, aux côtés de Pernod Ricard et de plusieurs autres entreprises productrices et associations professionnelles nationales européennes membres, a signé un protocole d'accord en présence de la Commission européenne. Cet accord porte sur la communication volontaire par les producteurs européens de spiritueux des ingrédients et des informations nutritionnelles des produits mis en vente sur le marché européen.

L'objectif de ce protocole d'accord est de garantir que, pour ces produits, les entreprises concernées partagent les informations concernant la teneur en calories sur les étiquettes et fournissent la liste des ingrédients et autres informations nutritionnelles en ligne. L'objectif a été fixé à 66 % du volume des produits mis sur le marché européen d'ici au 31 décembre 2022.

Pernod Ricard souhaite dépasser l'objectif fixé par ce protocole d'accord, et a décidé de le mettre progressivement en œuvre dans le monde entier pour tous les produits de son portefeuille. Cette démarche est sous réserve que la communication de ces informations ne soit pas limitée par les législations ou réglementations locales.

Pour rappel, toutes les filiales ayant une activité de distribution apposent le logo d'avertissement « femme enceinte » sur les étiquettes de l'ensemble des bouteilles distribuées au sein de l'UE. En 2006, Pernod Ricard a été le premier groupe producteur de vins et spiritueux à étendre, de manière proactive, dans toute l'Europe, l'apposition du logo sur ses étiquettes invitant les femmes enceintes à proscrire totalement la consommation d'alcool. En 2013, Pernod Ricard a décidé d'étendre progressivement ce logo à l'ensemble des bouteilles distribuées partout dans le monde, dès lors que la réglementation locale du pays le permet.

Plans d'action et prochaines étapes

D'ici à décembre 2020, au moins 25 % du volume des produits de Pernod Ricard mis sur le marché de l'UE porteront sur leur étiquette des informations sur leur teneur en calories et le Groupe fournira en ligne les ingrédients et autres informations nutritionnelles. L'objectif sera porté à au moins 50 % d'ici à décembre 2021 et à 66 % minimum d'ici à décembre 2022.

Pour mettre en œuvre la partie digitale de cet engagement, Pernod Ricard coopère avec les organisations sectorielles et parties prenantes européennes compétentes, ainsi qu'avec GS1 (organisation internationale spécialisée dans les standards d'échanges d'information), afin de mettre en ligne les informations destinées aux consommateurs.

3.4 Éthique et conformité

3.4.1 Les pratiques éthiques du Groupe

3.4.1.1 Confidentialité des données

Objectifs et politiques

La protection des données, en particulier avec l'entrée en vigueur en 2018 du Règlement général européen sur la protection des données (RGPD) et d'autres législations similaires dans le monde, est un enjeu crucial pour le Groupe. Dans un contexte de transformation numérique accélérée, cette problématique a profondément affecté la manière dont Pernod Ricard collecte, conserve et gère les données personnelles. C'est une opportunité commerciale pour Pernod Ricard d'assurer l'exactitude et la pertinence de ses données personnelles, de nourrir la confiance des consommateurs, de sécuriser son image de marque et de continuer à promouvoir sa culture de convivialité. C'est aussi l'occasion de repenser et d'optimiser les processus existants en adoptant les meilleures pratiques en matière de conservation des données personnelles, de gestion de l'accès, etc. Afin de couvrir tous les risques majeurs liés à la confidentialité des données, Pernod Ricard a élaboré une approche de gouvernance, des outils, des procédures, des politiques et des supports de sensibilisation, et a constitué une documentation attestant de sa mise en conformité.

Pernod Ricard s'appuie sur la rigueur et la fiabilité de sa stratégie et de sa gouvernance en matière de confidentialité des données. Une feuille de route complète sur la protection des données personnelles a été rédigée avant la mise en application du RGPD dans l'ensemble du Groupe. Le responsable de la protection des données et le réseau de protection de la confidentialité des données du Groupe permettent à Pernod Ricard d'appliquer le RGPD, de mettre en œuvre des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques. Cette structure de gouvernance implique de nombreuses parties prenantes différentes, dont le responsable de la protection des données du Groupe, des champions de la protection des données aux niveaux régional et local, ainsi qu'un comité de pilotage sur la protection des données.

Exemples d'actions en faveur de la protection des données

- La promotion de la protection des données en tant que partie intégrante de la culture du Groupe, à travers des campagnes de sensibilisation mondiales (vidéos et newsletters) et la formation des collaborateurs (MOOC obligatoire et sessions de formation personnalisées).
- Une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la protection des données et des normes communes basées sur une politique globale de confidentialité des données, adaptée aux exigences locales, ainsi que des procédures détaillées et des outils associés.
- La mise en œuvre de la protection des données dès la conception et par défaut sur les nouveaux projets et une documentation spécifique pour les grands projets (p. ex. développement de la dernière version de la base de données consommateurs ; développement d'un centre en ligne sur les profils des consommateurs).

3.4.1.2 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles

Prévention de la corruption

Mener nos activités avec intégrité et appliquer une politique de tolérance zéro contre la corruption font partie des valeurs fondamentales de Pernod Ricard.

UN MESSAGE CLAIR DE LA DIRECTION

- Le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, préfacé et approuvé par Alexandre Ricard, s'applique à tous les collaborateurs.
- La Directrice Juridique – Responsable de la Conformité de Pernod Ricard est chargée de structurer et de déployer le programme complet et solide de lutte contre la corruption du Groupe.

RÈGLES POUR LES COLLABORATEURS ET AUTRES PARTIES PRENANTES

- **Code de conduite des affaires de Pernod Ricard** : le code est disponible sur les sites Intranet et Extranet (https://www.pernod-ricard.com/en/download/file/fid/10234/). Il comporte un chapitre consacré à la lutte contre la corruption et il a été modifié en 2018 afin d'aborder spécifiquement le thème du trafic d'influence. Il fournit aussi aux collaborateurs et aux parties prenantes des exemples spécifiques et clairs de situations potentiellement sensibles.
- **Principes de contrôle interne** : ils s'appliquent à toutes les filiales du Groupe et précisent que ces dernières doivent se conformer, entre autres, 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 d'audit interne, un certain nombre d'audits compliance auprès de certaines filiales. Enfin, la mission d'audit interne intègre un volet de vérification de la conformité du Groupe avec les règles mises en place pour lutter contre la corruption.
- **Politique de signalement** : les collaborateurs sont encouragés à s'exprimer sur toute situation de corruption potentielle liée aux activités de Pernod Ricard, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Dans le cadre de la protection due aux personnes souhaitant effectuer des signalements, les alertes peuvent être lancées sous le couvert de l'anonymat. De plus, nous appliquons une politique claire de non-représailles.
- **Politique de diligence raisonnable** : les tiers avec lesquels nous traitons sont soumis à une procédure de diligence raisonnable afin que nous déterminions leur profil de risque de conformité (faible, moyen ou élevé). Cela nous permet ensuite d'ajuster, le cas échéant, nos relations contractuelles et opérationnelles dans le but d'atténuer les risques.
- **Politique en matière de cadeaux et d'invitations :** l'approbation préalable du supérieur hiérarchique du collaborateur est requise avant de recevoir ou d'offrir des cadeaux ou des invitations d'un montant supérieur à un montant déterminé, établi au niveau des filiales.

DES OUTILS NUMÉRIQUES SPÉCIFIQUES ET CONVIVIAUX POUR APPUYER LES EFFORTS DE CONFORMITÉ

- ***Speak Up*** : ligne mondiale dédiée au signalement et accessible à tous les tiers à travers le monde (Internet ou téléphone), 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Elle garantit confidentialité et anonymat (si la législation locale le permet) pour inciter les parties prenantes de Pernod Ricard à signaler toute affaire de corruption.
- ***Partner Up*** : plateforme web mondiale permettant à tout collaborateur susceptible d'engager le Groupe dans une transaction commerciale, de mener à bien la procédure diligence raisonnable adéquate à l'égard du tiers concerné.
- ***Gifted!*** : notre application dédiée pour déclarer et obtenir l'autorisation d'offrir ou d'accepter des cadeaux et des invitations conformément aux dispositions de notre Politique en matière de cadeaux et d'invitations. L'application a été repensée cette année et est accessible sur tous nos appareils électroniques.
- **MOOC (*Massive Online Open Courses*)** : outil d'apprentissage en ligne conçu pour former les collaborateurs au Code de conduite des affaires. Toujours fondé sur l'approche de « l'apprentissage par la pratique », un nouveau MOOC obligatoire a été lancé cette année pour former les employés à notre Code de conduite des affaires actualisé. Cette nouvelle formation a été dispensée et suivie avec succès dans les délais impartis par 92 % de la population cible pour laquelle elle est obligatoire (à savoir tous les salariés équipés d'un appareil électronique fourni par l'entreprise). Elle fait désormais partie du pack d'intégration des nouveaux collaborateurs.

Prévention des pratiques anticoncurrentielles

Pernod Ricard s'engage à respecter les objectifs des politiques publiques relatifs au droit de la concurrence et à agir dans le respect des lois du marché. Cette problématique est traitée de façon transparente dans un chapitre spécifique du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard. Le MOOC comporte également un chapitre consacré au droit de la concurrence.

3.4.1.3 Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence

POLITIQUES ET OBJECTIFS

- La politique de lobbying du Groupe se réfère à des codes professionnels (ECPA en Europe, Association pour les relations avec les pouvoirs publics en France, etc.) ou institutionnels, tels que le Registre de transparence de l'UE (https://ec.europa.eu/transparency-register), auxquels Pernod Ricard se conforme.

  En France, le Groupe est inscrit au répertoire des représentants d'intérêts de la Haute Autorité pour la transparence de la vie publique (https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/ ?organisation=582041943# %23). Il respecte scrupuleusement les obligations de déclaration relatives aux activités de lobbying de la Haute Autorité. Transparency International a même salué sa pratique de *reporting* détaillé dans sa présentation des entreprises engagées.
- Membre de Transparency International France depuis 2013, le Groupe apporte un soutien actif à la promotion de la transparence et de l'intégrité autour du lobbying et aux actions menées par cette association. Il est par exemple signataire d'un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire.
- Signataire proactif, aux côtés de sept entreprises, d'une déclaration rendue publique le 25 février 2014. Ces entreprises sont toutes membres de Transparency International France. Cette déclaration est ouverte à toutes les entreprises, fédérations d'entreprises, associations professionnelles, syndicats et ONG (membres et non-membres de Transparency France) qui souhaitent jouer un rôle de leader en matière d'éthique et de responsabilité sociétale au travers de leurs engagements dans ces domaines.
- Cette déclaration commune sur le lobbying a été renforcée et mise à jour en mai 2019, avec de nouveaux signataires qui réaffirment leurs engagements : https://transparency-france.org/actu/declaration-commune-entreprises-membres-de-transparency -international-france-lobbying.

PLANS D'ACTION ET PROCHAINES ÉTAPES

Poursuivre sa coopération avec Transparency International.

Inclure systématiquement une composante sur l'éthique du lobbying dans le séminaire mondial annuel des équipes affaires publiques.

3.4.1.4 Politique fiscale

Une contribution significative aux communautés locales

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 2020, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 468 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 5,5 milliards d'euros (données non auditées).

Notre approche en matière fiscale

Le Groupe applique les principes suivants en matière de fiscalité :

- 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.

Pernod Ricard possède plusieurs filiales, réparties dans les quelque 73 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 avoir évalué leur impact sur ses marques, sa réputation et sa Responsabilité Sociale d'Entreprise. Le Groupe ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

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

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe qualifiée et dûment formée de spécialistes des questions fiscales et douanières, placés sous la supervision de la Directrice Finance, IT et Opérations du Groupe. Des principes clairs de contrôle interne dans le domaine fiscal, que tous les collaborateurs du Groupe peuvent consulter via notre site Intranet. Des procédures ont été mises en place afin d'éviter les risques d'évasion fiscale.

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 ».

Le Groupe participe 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.

3.4.2 Présentation et mise en œuvre du devoir de vigilance

Les tableaux de concordance ci-dessous résument la présentation des informations constituant le plan de vigilance du Groupe et sa mise en œuvre, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102-4 du Code de commerce.

Pernod Ricard a commencé à mettre en œuvre un plan de vigilance portant sur les risques associés aux activités du Groupe, et de ses principaux fournisseurs et sous-traitants sur l'exercice. Différents groupes de travail, composés de représentants des Directions *Sustainability & Responsibility*, Achats, RH, 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 et certaines informations figurent dans les autres sections de la Partie 3 ainsi que dans la Partie 4.

3.4.2.1 Identification et cartographie des risques

Identification et cartographie des principaux risques du Groupe

	Droits de l'homme	Santé et sécurité	Environnement
Activités propres au Groupe	Cartographie des risques par le Groupe (p. 88), enquête mondiale « iSay » recueillant les avis des collaborateurs sur 14 domaines (p. 97)		
		Risques pour les employés : analyse des risques au niveau du poste de travail dans le cadre de la certification OHSAS 18001 Risques pour les consommateurs : analyse des risques liés à la qualité des produits dans le cadre de la certification ISO 22000 (p. 111)	Identification des zones géographiques à risques en s'appuyant sur l'outil *Aqueduct Water Risk Assessment* du WRI lié à la gestion de l'eau et sur un questionnaire développé en interne (p. 108)
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs au travers du processus Blue Source, notamment le *Risk Mapping Tool* (p. 100) Identification des risques environnementaux et sociaux dans les activités agricoles (p. 93)		

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 « Gestion des risques », section « Facteurs de 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, tels que les systèmes décrits précédemment.

Par ailleurs, conformément à l'obligation de publier une déclaration de performance extra-financière (DPEF), le Groupe a publié ses principaux risques et opportunités pour tous les aspects non financiers.

3.4.2.2 Déploiement de dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves

Pernod Ricard déploie des dispositifs d'atténuation des risques adaptés aux différentes situations inhérentes à ses activités. Ces dispositifs peuvent être mis en place à l'échelle du Groupe ou au niveau d'une filiale, soit seul soit avec d'autres acteurs de la filière, des concurrents ou des fournisseurs.

	Droits de l'homme	Santé et sécurité	Environnement
Activités propres au Groupe	Politique de Santé et sécurité - *Taking Care of Each Other*, Politique Globale en matière de droits de l'Homme		
	Charte de la diversité en entreprise Initiative *Better Balance* (p. 96) Programme de formation (p. 95) Dialogue social et accords d'entreprise (p. 98)	Système de management de l'hygiène & sécurité dans les sites industriels et selon le référentiel OHSAS 18001 (p. 99) Principes clés en matière de gestion des conditions de travail qui définissent les exigences minimales (p. 99) Guidelines QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (p. 102) Méthode HACCP et certification ISO 22000 (p. 111) Engagements sectoriels et Code sur les communications commerciales de Pernod Ricard (p. 113)	Politique Environnementale mondiale du Groupe (p. 102) *Roadmap* Environnement 2020 (p. 102) Politique de certification ISO 14001 Guidelines QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (p. 102)
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Analyse proactive des fournisseurs grâce au processus Blue Source (p. 100), à commencer par les Normes Fournisseur de Pernod Ricard ; plan d'action à la suite des audits SMETA ; dialogue avec les fournisseurs		

3.4.2.3 Procédures d'évaluation des risques

	Droits de l'homme	Santé et sécurité	Environnement
Activités propres au Groupe	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 » L'enquête « iSay » (p. 97)		
		Protection des capitaux assurés et prévention des risques industriels majeurs Système de Gestion des Plaintes (p. 111) Audit externe et *Responsible Marketing Panel* (p. 113) Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications OHSAS 18001 et ISO 22000	Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications ISO 14001 (p. 102)
Activités des fournisseurs et sous-traitants	Processus Blue Source (p. 100)		

3.4.2.4 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. Le Code de conduite des affaires du Groupe préconise une politique de signalement, appelant tous les employés à informer leur hiérarchie de tout soupçon qu'ils pourraient avoir. Leurs soupçons peuvent concerner une pratique ou 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 a déployé au niveau Groupe un système d'alerte baptisé *Speak up*. Il permet aux personnes qui souhaitent avertir le Groupe de le faire de manière sûre et en toute confidentialité. Hébergé par un prestataire externe, ce système est disponible 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Tout signalement jugé sérieux fait l'objet d'une analyse et d'une enquête internes, menées sous le contrôle d'un Comité d'intégrité. Cette instance comprend les fonctions suivantes au niveau du Groupe : Juridique, Audit Interne, RH et *S&R*. Si des violations sont constatées, le Comité d'intégrité en examine la gravité et décide des mesures adéquates à adopter. 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.

3.4.2.5 Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre

Pernod Ricard a mis en place des procédures et des systèmes de suivi dans les domaines des droits de l'homme, de la santé et de la sécurité et de l'environnement. L'objectif est de s'assurer que le plan de suivi est correctement mis en œuvre et régulièrement mis à jour :

- 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 Parties 2, 3 et 4 ;
- le comité de pilotage *S&R* contrôle la mise en œuvre de la stratégie *S&R* de l'entreprise et ses progrès au regard des objectifs fixés ;
- le Comité des nominations, de la gouvernance et de la *S&R* a pour mission d'évaluer la pertinence des engagements *S&R* du Groupe et de s'assurer de leur mise en œuvre.

3.5 Tableau de concordance pour les objectifs de développement durable des Nations Unies (ODD)

ODD prioritaires	Autres ODD impactés par Pernod Ricard	Cibles des ODD auquelles Pernod Ricard contribue	Titre de section du Chapitre 3	Pages
			Préserver nos terroirs	
15 VIE TERRESTRE	7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	12.2 ; 13.1 ; 15.1	Améliorer les performances en matière de développement durable et étendre l'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe	91
13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES		7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1	Promouvoir et développer des chaînes d'approvisionnement agricoles résilientes	92
		15.1 ; 15.6	Préserver et améliorer la biodiversité	93
			Valoriser l'humain	
8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	1 PAS DE PAUVRETÉ 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	3.2 ; 4.3 ; 4.4 ; 5.1 ; 5.2 ; 5.5 ; 8.5 ; 8.8 ; 10.3 ; 12.6 ; 12.8	Gestion des talents	94
		4.7 ; 5.1 ; 5.5 ; 10.3	Diversité	96
5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ 10 INÉGALITÉS RÉDUITES	3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 8.8 ; 10.3	Engagement du personnel et culture, conditions de travail et santé et sécurité	97
		8.7 ; 8.8 ; 10.2	Droits humains	99
	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2	Chaînes d'approvisionnement responsables	100
			Agir circulaire	
12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE 7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN COÛT ABORDABLE	12.2 ; 12.5	Gestion de l'environnement	101
		7.2 ; 7.3 ; 12.4 ; 13.1	Changement climatique : atténuation et adaptation	102
14 VIE AQUATIQUE	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Préserver les ressources en eau	107
		12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 14.1	Emballages et distribution circulaires	109
		3.5	Qualité et sécurité des produits	111
			Être responsable	
3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 12.8; 17.14	Lutter contre l'abus d'alcool	112
		3.4 ; 3.5 ; 12.8	Marketing responsable	113
17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS		3.4 ; 3.5 ; 12.8	Informer les consommateurs	114
			Les pratiques éthiques du Groupe	
16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES			Confidentialité des données	114
		16.5	Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles	115
		16.5	Transparence et intégrité des stratégies et pratiques d'influence	115
			Politique fiscale	116

3.6 Note méthodologique et vérification indépendante

3.6.1 Note méthodologique relative au *reporting* extra-financier

3.6.1.1 Période et périmètre de *reporting*

Le *reporting* des données sociales, sociétales et environnementales est publié annuel et concerne la période du 1er juillet 2019 au 30 juin 2020. Ces données portent sur, sauf exceptions explicitement mentionnées, l'ensemble des activités sous contrôle opérationnel du Groupe.

Périmètre du *reporting* social

Les analyses sociales du présent rapport concernent l'ensemble des entités du Groupe ayant recensé des effectifs sur la période concernée. Dès lors que le Groupe acquiert une nouvelle entité dont il a le contrôle, ses données sociales sont intégrées à hauteur de 100 %, quel que soit le pourcentage de détention de capital par Pernod Ricard. À la fin de chaque année fiscale, la liste des entités du *reporting* social du Groupe est comparée avec celle du *reporting* financier pour s'assurer qu'elle est bien complète. Le *reporting* 2019/20 couvre 141 entités.

Le périmètre de consolidation des données sociales et leurs niveaux de détail sont restitués sur un périmètre qui a été modifié depuis l'exercice 2018/19. Les données sociales ne sont plus publiées par filiale, mais par entité légale, ce qui explique l'augmentation du nombre d'entités couvertes depuis.

Cette année, les changements suivants ont été effectués :

- **Chivas Brothers International Ltd** a été créée sous la marque Chivas pour se concentrer sur les activités de marketing ;
- **Drinks & Co Store France** créée pour l'ouverture du magasin à Paris ;
- Nouvelles acquisitions pour les boutiques en ligne : **DrinksAndCo Marketplace SLU**. et **Bodeboca, SL** ;
- **Pernod Ricard Philippines, Inc**. et **Seagram Chine** sont désormais consolidées individuellement sous la rubrique Asie ;
- **Pernod Ricard Helan Mountain** est désormais intégrée au *reporting* du Siège de l'Asie ;
- **SIA Pernod Ricard Eastern Europe Operations** créée dans la région EMEA ;
- Nouvelle acquisition en Afrique du Sud : **Inverroche**.

La zone Asie-Pacifique regroupe le Réseau de Distribution de l'Asie et l'activité Vins du Groupe. Celle-ci inclut également les filiales Bodegas Tarsus et Pernod Ricard Winemakers Spain, basée en Espagne, Pernod Ricard Winemakers Kenwood et Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa, basées aux États-Unis. Cette année, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marché sont traitées de façon distincte en Australie et en Nouvelle-Zélande, soit deux entités pour chacun de ces pays.

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 salariés, et ce partout dans le monde.

Périmètre du *reporting* sociétal

Pour les indicateurs relatifs à la consommation responsable 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 de la stratégie *S&R* et les plans d'action associés sont en effet 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.

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 concernée 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* 2019/20 couvre :

- 90 sites industriels. Ce chiffre est en augmentation par rapport à celui de l'exercice 2018/19 suite à la cession ou la fermeture de deux sites de production (Cubzac en France et Daurala en Inde) et à l'intégration de trois sites de production (Weiden en Allemagne, Cowansville et Vineland Station au Canada). Le périmètre industriel pris en compte pour cet exercice fiscal couvre ainsi un volume de production de 1 045 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 045 millions en 2018/19, et un volume d'alcool distillé de 232 millions de litres en 2019/20, contre 246 millions de litres en 2018/19. Les résultats sont commentés dans les diverses parties de la section « Protéger la planète » de ce document ;
- 5 602 hectares de vignobles en Nouvelle-Zélande, en Australie, en France, en Espagne, aux États-Unis, en Argentine et en Chine. Les principaux résultats relatifs aux vignobles sont disponibles dans la section « Agriculture raisonnée et performance de nos vignobles ».

3.6.1.2 Précisions relatives aux indicateurs

Indicateurs sociaux

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

Depuis 2018/19, les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité légale avec laquelle ils ont signé un contrat de travail. Les expatriés et les détachés sont comptabilisés dans les effectifs de leur pays d'accueil.

Les collaborateurs de Pernod Ricard China sont comptabilisés dans les effectifs en CDI. Les contrats de travail chinois ont en fait une durée légale et ne sont convertis en contrats à durée indéterminée qu'après un certain nombre d'années. Toutefois, compte tenu des spécificités de la législation sociale en Chine, Pernod Ricard considère ses salariés comme des salariés en CDI. La même règle est appliquée depuis l'année dernière aux collaborateurs de Pernod Ricard Minsk en raison des spécificités locales en matière de droit du travail, le concept 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 intérims et les VIE.

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

Dans le cadre de la crise du Covid-19, les jours de congé résultant des restrictions gouvernementales ont été exclus du *reporting* de l'absentéisme afin de maintenir la cohérence avec les taux d'absentéisme précédents. Toutefois, dans certains pays, des congés maladie ont été accordés pour permettre aux parents de s'occuper de leur enfant lorsque celui-ci n'est pas scolarisé : ces congés ne peuvent être différenciés des véritables congés maladie et ont été inclus.

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. Les jours travaillés servent de base au calcul du taux d'absentéisme. Les jours calendaires sont utilisés pour le taux de fréquence des accidents du travail et le taux de gravité.

Conformément à la politique du Groupe en matière de santé et sécurité, les taux de fréquence/gravité des accidents du travail, le nombre d'arrêts de travail et le nombre de décès n'intègrent les entreprises nouvellement acquises que pour leur deuxième exercice complet ; cette année, DrinksAndCo Marketplace SLU, Bodeboca, SL et Inverroche ont été exclues de ces indicateurs.

Les accidents de trajet ne sont plus inclus dans le nombre d'accidents. Ils ne sont donc pas intégrés dans le calcul des taux de fréquence et de gravité. En revanche, les taux de fréquence et de gravité prennent désormais en compte le nombre d'accidents du travail impliquant des travailleurs intérimaires (personnel salarié par une agence spécialisée pour une période temporaire et placé sous la supervision directe de Pernod Ricard).

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.

Les calculs d'effectifs et d'ETP considèrent comme actifs les salariés qui quittent le Groupe le dernier jour de l'exercice. Les événements liés à la cessation d'emploi sont ensuite inclus dans le prochain exercice pour calculer les taux de départ et de rotation. Toutefois, en raison du changement d'outil au cours de l'exercice 2018/19, les cessations d'emploi survenues le dernier jour dudit exercice ont été incluses à tort dans les indicateurs de l'exercice 2018/19 et ne peuvent être incluses dans l'exercice 2019/20.

La définition de la classification « Top Management » a été revue et corrigée après la publication des comptes de l'exercice 2018/19. Cette classification reflète les salariés des niveaux d'emploi du COMEX à la Tranche C. Par la suite, les chiffres de l'exercice 2018/19 sur la diversité ont été modifiés pour refléter la classification correcte.

Indicateurs environnementaux

L'empreinte du Groupe sur les terres agricoles est évaluée par les surfaces occupées pour l'exploitation des matières premières agricoles achetées. Ces surfaces équivalentes sont estimées à partir des rendements agricoles des différentes matières utilisées par le Groupe (à l'exception de l'empreinte de l'agave, qui est basée sur la superficie exploitée exacte). 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 :

- 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 unités 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 vieillis : 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 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. Si 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 %. Cela permet une meilleure interprétation des résultats et des tendances.

Les données sur les émissions de carbone des objets promotionnels pour l'exercice 2018/19 ont été utilisées pour les chiffres de l'exercice 2019/20.

Les définitions de « consommation d'énergie renouvelable » et de « consommation d'électricité renouvelable » ont été revues après la publication des comptes de l'exercice 2018/19 afin de respecter les exigences au titre de l'initiative RE100. Depuis l'exercice 2019/20 :

- la consommation totale d'électricité renouvelable est calculée à partir de la partie couverte par les certificats verts ou d'énergie renouvelable et de la quantité d'électricité renouvelable produite et utilisée sur le site ;
- la consommation totale d'énergie renouvelable est calculée sur la base de la consommation totale d'électricité renouvelable et de la quantité d'autres énergies renouvelables utilisée sur le site (biogaz, biocarburant, etc.).

L'évaluation des risques liés à l'eau est réalisée à l'aide de l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* développé par le World Resources Institute (WRI). L'indice de risque interne pour l'eau (IWRI) est calculé sur la base de la note combinée de trois indicateurs de l'outil *Aqueduct Water Risk Atlas* :

- risque global lié à l'eau ;
- stress hydrique de base ;
- stress hydrique de base – prévision pour 2025 en utilisant un scénario *Business as Usual*.

Trois niveaux de risque liés à l'eau sont définis à la suite de l'analyse de l'« indice interne de risque lié à l'eau » :

- risque extrêmement élevé, sites avec un IWRI supérieur à 4 ;
- risque élevé, sites avec un IWRI entre 3 et 4 ;
- risque moyen, sites avec un IWRI entre 1 et 3 ;
- risque faible, sites avec un IWRI inférieur à 1.

Tous les sites des deux niveaux de risque les plus élevés (3 ou plus) sont tenus de reconstituer leur consommation d'eau à travers des projets hydrauliques. Les co-packers dédiés n'incluent que les activités du processus d'embouteillage dont au moins 90 % du volume de production est associé à Pernod Ricard.

3.6.1.3 Collecte, consolidation et contrôles des données

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*. Cela inclut des définitions précises de chaque indicateur, communiquées à l'ensemble des responsables impliqués dans le processus de collecte et de consolidation des données.

Engagé dans un processus d'amélioration continue sur la collecte et l'analyse de ses données, Pernod Ricard met à jour chaque année ses procédures et le guide utilisateur en fonction des besoins évolutifs 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. Ces 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.

Pour les indicateurs sociaux, un nouvel outil a été créé et utilisé pour recueillir et traiter les données depuis l'exercice 2018/19.

Un outil de consolidation a été utilisé pour collecter et traiter les données de l'exercice 2018/19 remontées par les entités locales. Pour les indicateurs sociaux, un nouvel outil a été créé et utilisé afin de recueillir et traiter les données de l'exercice 2018/19.

Modalités de consolidation et contrôle des données

Après avoir été transmises par l'équipe de direction, les données sont compilées au niveau de la direction de l'entité, 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 qui collecte et compile des données est responsable des indicateurs communiqués. Elle certifie ses données et 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. Pour les indicateurs sociaux, à chaque étape, les filiales peuvent expliquer les variations éventuelles par rapport à l'exercice précédent.

Pour les indicateurs sociaux, à chaque étape, les succursales peuvent expliquer les variations par rapport à l'exercice précédent : pour les variations de 10 % ou plus, un commentaire est nécessaire pour faciliter la compréhension et le suivi.

Une fois l'ensemble des données collecté, le Siège effectue des contrôles de cohérence afin d'identifier d'éventuelles erreurs de *reporting* ou de saisie. En cas de variations significatives, il interroge alors les filiales pour s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

3.6.2 Rapport des Commissaires aux Comptes

Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 30 juin 2019

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 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 30 juin 2020 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance. La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de la société, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession. 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 désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière de devoir de vigilance, de lutte contre la corruption et de fiscalité, ni sur la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce 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 ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 (*Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).*

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié 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.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes (Voir en Annexe) – pour celles relatives à certains risques (*Chaine d'approvisionnement responsable, Risques physiques liés au changement climatique et aux catastrophes naturelles, Qualité produit, L'alcool dans la société…)*, nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration.
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.

- Nous avons mis en œuvre, pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs [1] que nous avons considérés les plus importants :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
  - des tests de détail sur la base de sondages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [2] et couvrent entre 10 % et 47 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés 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.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de sept personnes entre mars et septembre 2020.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Paris-La Défense, le 17 septembre 2020

L'un des Commissaires aux Comptes,

Deloitte & Associés

David Dupont Noel
Associé, Audit

Julien Rivals
Associé, développement durable

(1) Voir en annexe.

*(2) **Entités ayant fait l'objet de tests sur les informations sociales :** Wódka Wyborowa, PR Brasil, Chivas Brothers Ltd, The Absolut Company, Pernod Ricard USA LLC, PR China.*
__Entités ayant fait l'objet de tests sur les informations environnementales :__ Nobbelov, Satellite, Walkerville, Fort Smith, Janiskowska, Zielona Gora, Miltonduff (Demande Chimique en Oxygène rejetée dans le milieu naturel uniquement), Kilmalid (Quantité de déchets dangereux traités en externe et Quantité de déchets recyclés uniquement), Marlborough (Quantité totale de déchets uniquement), Martell (Vineyards), Orlando Wines (Vineyards), Helan Mountain (Vineyards).

Annexe

Informations sélectionnées par l'organisme tiers indépendant :

- **Indicateurs sociaux** : Nombre de collaborateurs (contrats permanents et temporaires), Effectif moyen (contrats permanents et temporaires), Taux d'absentéisme, Taux de départ total, Nombre de démissions, Taux de départ volontaire, Taux de fréquence, Taux de gravité, Nombre d'accidents de travail ayant entrainé un arrêt de travail, Heures de formation, Nombre de salariés formés, % de la masse salariale investi par le Groupe dans la formation, Salariés bénéficiant d'un plan de protection sociale (décès et invalidité) prévoyant une prestation équivalente à au moins une année de salaire annuel fixe pour le salarié.
- **Indicateurs environnementaux** : Part des sites certifiés ISO 14001 et production associée à ces sites, Volume de production (alcool distillé, vin, produit fini embouteillé et en vrac), Volume total d'eau prélevée, Volume d'eau consommée (sites industriels et vignobles), Volume total d'eaux usées rejetées, Demande chimique en oxygène (DCO) rejetée dans le milieu naturel, Quantité totale de déchets, Quantité de déchets recyclés, Quantité de déchets incinérés, Quantité de déchets mis en décharge, Quantité de déchets dangereux traités en externe, Répartition du poids des emballages (verre et carton), Consommation d'énergie totale (sites industriels et vignobles), % d'énergie renouvelable, % d'électricité renouvelable, Émissions directs (scope 1), Émissions indirectes (scope 2), Catégories pertinentes de l'empreinte carbone du Groupe, Quantité de matières premières agricoles utilisée, Terres agricoles correspondant aux matières premières utilisées pendant l'année, Consommation de produits phytosanitaires de synthèse (fongicides de synthèse, herbicides, insecticides).
- **Informations qualitatives** : Améliorer les performances en matière de développement durable et développer l'agriculture régénérative dans les vignobles du Groupe, Engagement du personnel et Culture, Droits de l'homme, Chaine d'approvisionnement responsable – Approvisionnement en produits et services, Qualité et sécurité des produits, Emballages et distribution circulaires, Gestion de l'environnement, Une stratégie de bilan hydrique adaptée aux enjeux locaux, Lutter contre l'abus d'alcool, Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles.

4.

Gestion des risques

4.1 Contrôle interne et gestion des risques 128

4.1.1 Définition du contrôle interne 128

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne 128

4.2 Facteurs de risques 130

4.2.1 Impacts de la pandémie de Covid-19 sur les principaux facteurs de risques de Pernod Ricard et perspectives 131

4.2.2 Description des principaux facteurs de risques 132

4.3 Assurance et couverture des risques 148

4.3.1 Assurances souscrites 148

4.3.2 Couvertures 148

4.3.3 Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel 149

4.4 Risques et litiges : méthode de provisionnement 149

4.5 Information financière et comptable 149

4.5.1 Préparation des comptes consolidés du Groupe 149

4.5.2 Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard 149

Partie

4.1 Contrôle interne et gestion des risques

Cette partie sur le contrôle interne et la gestion des risques s'inscrit 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.

4.1.1 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 ;
- 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 ; et
- 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.

4.1.2 Description de l'environnement du contrôle interne

4.1.2.1 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 au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte 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 Dirigeant 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.

4.1.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2019/20 a été consacré à :

- l'actualisation des principes de contrôle interne du Groupe, processus ayant impliqué différentes 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'auto-évaluation 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 : 24 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2019/20. 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 axes d'amélioration sur différents thèmes transversaux (sécurtié des personnes, revue des processus d'achat de conseil en stratégie, sécurité des paiements ou encore contrôle des produits gratuits).

L'ensemble des axes d'amélioration identifiés a 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.

4.1.2.3 Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

Une procédure formelle de **délégation de pouvoirs** 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 14 principaux cycles opérationnels identifiés.

Le **questionnaire d'auto-évaluation**, 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.

4.1.2.4 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.

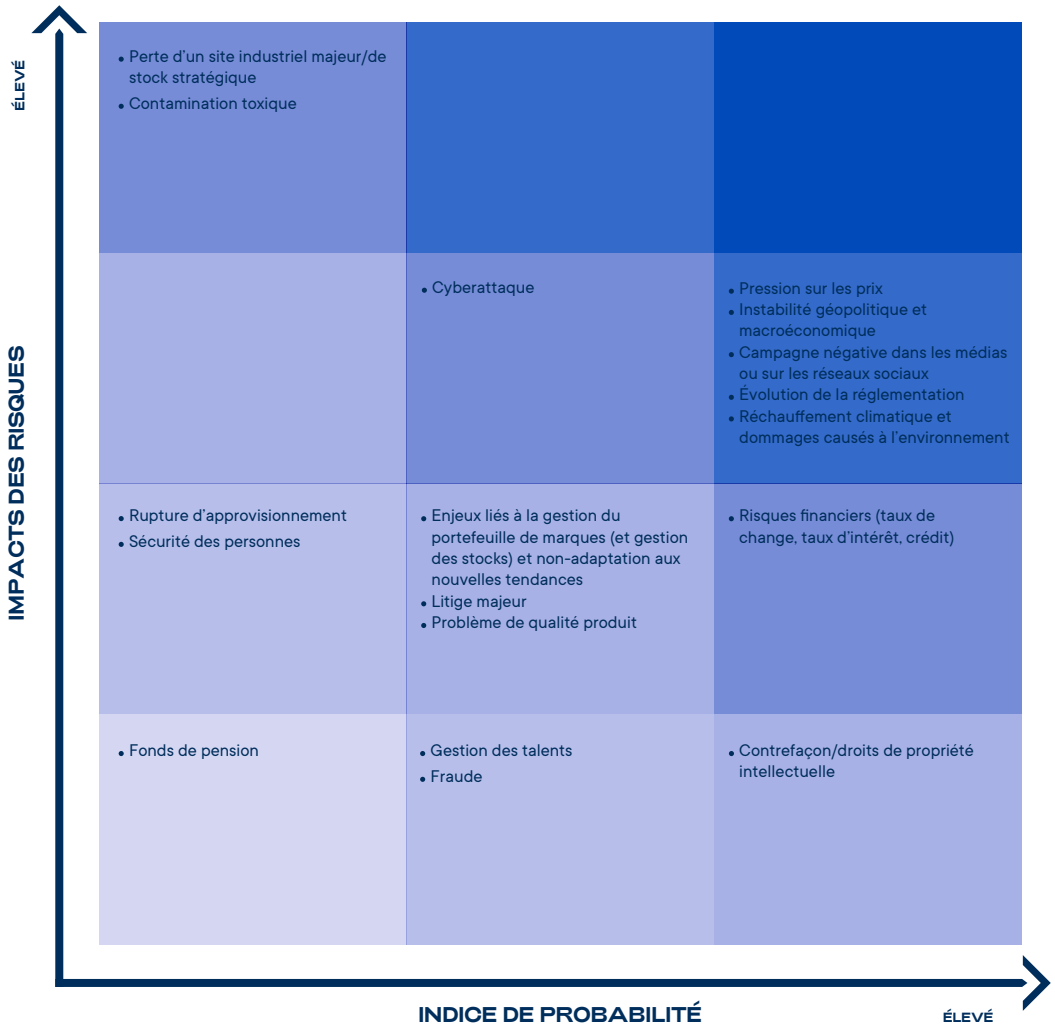
Pernod Ricard est représentée directement ou indirectement (par filiale interposée) aux Conseils d'Administration des filiales.

Les principes de contrôle interne du Groupe précisent les différentes règles de contrôle interne applicables à l'ensemble de ses filiales.

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.

4.2 Facteurs de risques

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. Elle est reproduite ci-dessous pour visualiser les enjeux, sans se substituer aux développements explicatifs qui suivent. Les différents risques sont classés selon leur impact potentiel et leur probabilité d'occurrence. Cette cartographie des risques reflète l'exposition de Pernod Ricard, intégrant donc les mesures de maîtrise mises en œuvre afin d'en limiter la probabilité et l'impact. Cette matrice est un outil de pilotage de maîtrise des risques. En juin 2020, cette matrice, et de manière plus globale l'environnement des risques ont été analysés en particulier dans le contexte spécifique de la crise du Covid-19 (impacts, mesures, scenarios) par la Direction du Groupe. La prochaine cartographie des risques aura lieu en 2021.



Hiérarchisation des risques

Risques liés à l'activité	Pression sur les prix
	Instabilité géopolitique et macroéconomique
	Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux
	Cyberattaque
	Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques (et gestion des stocks) et non-adaptation aux nouvelles tendances
	Problème de qualité produit
	Rupture d'approvisionnement
	Gestion des talents
	Fraude
Risques industriels et environnementaux	Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement
	Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
	Contamination toxique
	Sécurité des personnes
Risques juridiques et réglementaires	Évolution de la réglementation : • Éthique des affaires • Impôts et taxes • Environnement réglementaire
	Litige majeur
	Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle
Risques financiers	Risques financiers : • Taux de change • Taux d'intérêt • Crédit
	Fonds de pension

Les facteurs de risques sont présentés dans un nombre limité de catégories en fonction de leur nature. Dans chaque catégorie, les facteurs de risques les plus importants sont présentés en premier.

4.2.1 Impacts de la pandémie de Covid-19 sur les principaux facteurs de risques de Pernod Ricard et perspectives

Un grand nombre de risques de notre cartographie se sont matérialisés d'une façon ou d'une autre (sécurité des personnes, réglementation restrictive en matière de vente d'alcool, risques financiers) ou ont nécessité une vigilance accrue (cyberattaque, rupture d'approvisionnement) dans le cadre de la crise sanitaire déclenchée par la pandémie de Covid-19. L'impact principal de la crise sanitaire réside dans la baisse d'activité liée à la période de confinement, avec en particulier des fermetures généralisées dans le secteur des cafés, hôtels et restaurants, ainsi qu'une baisse important du trafic aérien affectant le *travel retail*.

À court terme, cet évènement a entraîné un certain nombre de mesures afin :

- de protéger la santé et la sécurité des salariés en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et celles de l'Organisation Mondiale de la Santé (arrêts partiels d'activités, télétravail généralisé, rotation des équipes...) ;
- d'assurer la continuité de nos opérations sur le plan industriel, commercial et logistique ; et
- d'adapter le pilotage de notre activité et de sécuriser nos financements (vaste programme de réduction des coûts, émission obligataire de 2 milliards d'euros en avril 2020).

À plus long terme, certains défis globaux – déjà identifiés avant la pandémie – restent plus que jamais d'actualité pour maintenir la résilience du modèle économique de Pernod Ricard : l'adaptation aux nouvelles tendances de consommation, les enjeux digitaux ou encore la gestion agile des canaux de distribution.

4.2.2 Description des principaux facteurs de risques

I. Risques liés à l'activité

1. Pression sur les prix

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La vague de concentration et de regroupements des distributeurs au niveau local et à l'échelle internationale comprime les marges de Pernod Ricard et altère sa capacité à augmenter ses prix. L'environnement concurrentiel peut parfois obliger Pernod Ricard à organiser des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes. De plus, le commerce en ligne met les distributeurs traditionnels sous pression.

Par ailleurs, le Groupe doit faire face à la concurrence croissante à la fois de grands groupes internationaux pour ses marques stratégiques, et de sociétés ou producteurs locaux pour ses marques locales, avec notamment le succès grandissant des productions artisanales, par exemple pour la vodka aux États-Unis.

Cette très forte concurrence sur les marchés matures et la concurrence accrue sur les marchés en développement pourraient contraindre le Groupe à augmenter ses investissements publicitaires et promotionnels, voire à réduire ou à geler ses prix afin de protéger ses parts de marché, entraînant ainsi une détérioration de ses résultats.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les effets potentiels sont les suivants :

- le pouvoir de négociation accru des clients de Pernod Ricard pourrait conduire à une érosion de ses marges et/ou à la perte de parts de marché ;
- une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ;
- la désinscription temporaire et/ou la suppression de supports promotionnels ; et
- une baisse des prix qui nuirait à la valeur de son image de marque.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard s'engage à consacrer environ 16 % de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a lancé en 2017 un projet visant à doper la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth project*), qui prévoit entre autres le déploiement d'un outil d'efficacité promotionnelle et des ressources dédiées de gestion des prix, tant au niveau commercial que du siège.

2. Instabilité géopolitique et macroéconomique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le risque de résurgence d'une crise macroéconomique mondiale s'est fortement renforcé dans le contexte de la crise sanitaire déclenchée par la pandémie de Covid-19, de même que les risques de tensions sociales dans différentes régions du monde.

Par ailleurs, l'accentuation des mouvements de protectionnisme s'observe déjà depuis plusieurs années dans le cadre de la sortie de la Grande-Bretagne de l'Union Européenne ou dans la guerre commerciale opposant les États-Unis à la Chine et à l'Union Européenne.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces crises économiques et ces tensions sociales peuvent avoir un effet négatif sur le pouvoir d'achat des consommateurs et les occasions de consommation. À terme, cette instabilité se traduirait par des difficultés pour le Groupe à distribuer ses produits dans les marchés concernés impactant négativement ses ventes ou ses marges, comme cela a pu être observé sur le *Travel Retail* lors de la pandémie de Covid-19. En effet, le déclin du nombre de passagers dans les aéroports en Asie dès février, puis à travers le monde à partir de mars, dû aux restrictions de voyage et aux fermetures des frontières a impacté le chiffre d'affaires du *Travel Retail* du Groupe qui a reculé de 27% sur l'exercice 2019/20.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour le Groupe, la meilleure façon de se protéger consiste à diversifier ses activités, tant sur le plan géographique que catégoriel : nous sommes présents dans 73 pays et avons une marque leader dans toutes les principales catégories de spiritueux. Pernod Ricard continue de développer de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, divertissement à domicile) et à exploiter de nouvelles opportunités de consommation, comme la tendance « peu/pas d'alcool » et les opportunités liées à la consommation des femmes.

Par conséquent, le Groupe évalue régulièrement ses voies d'accès aux marchés et ses partenaires locaux. Par ailleurs, Pernod Ricard a mis en place des programmes de gestion de crise dans toutes ses filiales. De même, dans certains cas, le Groupe peut augmenter ses prix afin d'atténuer l'impact sur les marges. Enfin, les infrastructures de production et logistique peuvent, dans certaines circonstances, être adaptées.

3. Campagne négative dans les médias ou sur les réseaux sociaux

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les attaques médiatiques et sur les réseaux sociaux représentent une menace majeure pour le Groupe. Du fait de l'augmentation constante du nombre de réseaux sociaux et de leur influence croissante, le Groupe pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une attaque malveillante destinée à ternir la réputation du Groupe ou un véritable incident lié aux marques Pernod Ricard pourrait ternir fortement l'image et la réputation du Groupe. Une couverture médiatique défavorable et de grande ampleur pourrait éroder la confiance des consommateurs envers les marques Pernod Ricard et peser sur les ventes.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs internes et externes pour gérer ce risque. L'objectif principal des dispositifs internes est de sensibiliser les collaborateurs de Pernod Ricard à l'impact des réseaux sociaux et de partager les bonnes pratiques en matière de communication. Les dispositifs externes permettent de surveiller les réseaux sociaux et de promouvoir les activités RSE du Groupe.

4. Cyberattaque

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La transformation digitale opérée par le Groupe a eu pour corollaire une plus forte exposition de ce dernier aux risques liés aux cyberattaques, ainsi qu'à ceux liés aux défaillances de systèmes informatiques et de télécommunications. Ces derniers ont une importance indiscutable dans l'exécution quotidienne des opérations du Groupe dans le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques relatives tant aux opérations et aux états financiers du Groupe, que dans la communication avec le personnel, les clients et les fournisseurs de Pernod Ricard.

Le renforcement des réglementations en matière de Protection des Données personnelles, en ce compris le Règlement Général sur la Protection des Données personnelles, accroît les risques liés à la non-conformité réglementaire.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts potentiels d'une cyberattaque et ses effets dépendent de la nature de l'attaque :

- fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ;
- défaillance du système ; et
- impossibilité d'exécuter les opérations journalières.

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, toutes pannes, interruptions significatives, pertes ou communications de données sensibles pourraient perturber le fonctionnement normal de l'activité du Groupe, et avoir des conséquences financières, opérationnelles ou d'image.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard a mis en place une feuille de route spécifique à la cybersécurité articulée autour de la mise en place d'une gouvernance et de ressources dédiées.

Le Groupe s'est doté d'une « cyber-assurance », prévoyant une couverture de 20 millions d'euros, et s'efforce de renforcer la sécurité de ses infrastructures, ses sites Internet ainsi que ses réseaux. Un suivi et une gestion des infrastructures sont effectués de manière constante. Afin d'évaluer si le niveau de sécurité est suffisant, des audits IT et sécurité sont mis en place, ce qui permet de donner une bonne vision au Groupe de la fiabilité de son système informatique. Des campagnes de sensibilisation sont en outre lancées. Des tests sont également effectués sur la récupération des systèmes informatiques du Groupe suite à une cyberattaque et un plan a été défini afin de pouvoir récupérer au mieux les données.

5. Enjeux liés à la gestion du portefeuille de marques et non-adaptation aux nouvelles tendances

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard doit ajuster son organisation, son portefeuille, son modèle d'affaires et ses voies d'accès au marché en fonction des nouvelles tendances (spiritueux artisanaux, peu/pas d'alcool), s'adapter à l'ère du numérique (notamment le marketing digital et le commerce en ligne) et continuer à innover.

Compte tenu de l'importance des spiritueux vieillis au sein du portefeuille du Groupe, la priorité de Pernod Ricard est de veiller constamment à ajuster au mieux l'allocation des produits et la gestion du vieillissement des produits en fonction de la demande prévisionnelle grâce à une gestion stratégique des stocks sur le long terme.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Sans cela, l'incapacité de Pernod Ricard à satisfaire la demande des clients/consommateurs pourrait lui faire perdre des parts de marché ou manquer des opportunités de croissance, et détériorer son image de marque et/ou sa réputation. Le risque est également de se retrouver avec des excédents de stocks ou de manquer des ventes à cause de ruptures de stocks.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard agit à tous les niveaux de son organisation :

- sur le plan stratégique, la diversification du modèle économique, les modalités d'accès au marché et la gestion du portefeuille sont suivis de près ;
- en 2017, une nouvelle infrastructure d'organisation de l'innovation a été créée, dont fait partie *Conviviality Ventures*, afin d'investir dans de nouvelles activités. Nous surveillons le portefeuille de produits et de services innovants et la feuille de route y afférente ;
- le Groupe continue à accélérer la transformation digitale au sein de son organisation. Tout d'abord, des équipes HQ Marketing Digital et E-commerce ont été mises en place, avec en leur sein des équipes dédiées au monitoring des tendances et de la performance du Groupe dans ces domaines, à l'émission de *guidelines*, au partage d'expertise et de services mutualisés, et à la coordination de filiales. Par ailleurs, Pernod Ricard a investi dans une plateforme de commerce en ligne (Drinks&Co, anciennement Uvinum). De plus, de nouveaux systèmes de ressources humaines et de gestion de la performance financière (en cours) ont été adoptés et des formations adaptées ont été mises en place. Enfin, les apports principaux des nouvelles technologies digitales, de l'*Artificial Intelligence* et du Big Data ont été identifiés, ce qui a permis de lancer 6 *Key Digital Programs* qui seront mis en place sur une période de 3 ans pour permettre une meilleure présence de notre portefeuille grandissant dans un nombre croissant de canaux de communication et de canaux de distribution à travers le monde ; et
- une surveillance attentive est réalisée sur le niveau des stocks stratégiques, locaux et commerciaux, en particulier en ce qui concerne les spiritueux vieillis compte tenu de l'investissement en jeu (exercice 2019/20 : c.5 milliards d'euros portés au bilan). Dans cette optique, des réunions sont régulièrement organisée avec le Président-Directeur Général, la Directrice Financière, IT et Opérations du Groupe et les Sociétés de Marques afin de définir les objectifs et les investissements à long terme.

6. Problème de qualité produit [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les principaux problèmes de qualité produits rencontrés au sein du Groupe peuvent provenir du niveau de qualité et de conformité :

- des ingrédients de nos produits ;
- du *packaging* ;
- du processus de production ; et
- du processus de développement de nos nouveaux produits.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le succès des marques du Groupe dépend de l'image positive qu'en ont les consommateurs.

Un problème qualité sur l'un de nos produits, affectant l'intégrité de sa marque ou son image auprès de nos consommateurs, aurait un impact négatif sur les ventes du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La maîtrise des risques qualité repose sur une démarche commune de management de la qualité déployée dans toutes les filiales de production quel que soit le pays. Coordonnée par la Direction des Opérations 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 standards qui définissent les bonnes pratiques et les exigences minimales requises dans chacun des domaines concernés par la qualité :

- corps étrangers (ex. : particules de verre) ;
- contamination ;
- traçabilité ;
- contrôles qualité ; et
- rappel produit.

Elle s'accompagne également d'une démarche ambitieuse de certification qualité des sites de production du Groupe selon les deux standards internationaux suivants :

- ISO 9001 pour le management de la qualité ; et
- ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires.

À fin juin 2020, 79% des sites d'embouteillage étaient certifiés ISO 9001 et ISO 22000, représentant 99,8% de la production totale embouteillée.

7. Rupture d'approvisionnement

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

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, aux conditions météorologiques, aux incertitudes agricoles et aux contrôles gouvernementaux.

Le secteur au sein duquel opère le Groupe affiche également une tendance à la concentration des fournisseurs de matières premières et d'emballages. Aujourd'hui, plusieurs de nos filiales travaillent avec les mêmes fournisseurs, ce qui crée des interdépendances à risque dans le cas d'une défaillance (par exemple, dans le cas d'un sinistre majeur sur l'un de leurs sites de production).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matériaux d'emballage pourrait se traduire par une forte hausse des charges d'exploitation du Groupe. La compensation de cette augmentation par une hausse des prix étant incertaine, les résultats du Groupe pourraient être affectés.

Un autre impact pourrait se matérialiser par une rupture de la chaîne d'approvisionnement de certaines matières premières ou d'emballages engendrant un arrêt de la production de certains de nos produits.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La maîtrise du risque de rupture de la chaîne d'approvisionnement s'inscrit dans la politique Achats du Groupe avec la volonté de sélectionner, au travers d'un processus appelé *Blue Source*, des fournisseurs de qualité, responsables dans leurs engagements éthiques, environnementaux et sociaux.

Le Groupe préconise également à ses filiales de systématiquement identifier des alternatives d'approvisionnement dès lors qu'il existe un risque de fournisseur unique. C'est d'ailleurs un scénario critique pris en compte dans le cadre des plans de continuité d'activité de nos Marques Stratégiques.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.3.5.

8. Gestion des Talents [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le succès de Pernod Ricard dépend de l'engagement de ses collaborateurs ainsi que de sa capacité à les attirer, les fidéliser et à développer leurs compétences, notamment sur des marchés du travail hautement compétitifs, comme en Asie, Afrique et Europe de l'Est où les taux de rotation sont plus élevés que dans le reste du monde. Ce contexte de tension sur le marché des talents est accentué par la recherche de compétences rares (ex. : métiers digitaux) et par les changements aspirationnels des nouvelles générations. De plus, le développement des collaborateurs à travers des mobilités géographiques constitue un enjeu clé (diversité des parcours, gestion de la carrière du conjoint, maîtrise des coûts, etc.).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le Groupe est conscient que la gestion des talents reste un domaine de vigilance à long terme pour assurer la pérennité du business et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l'organisation. Des taux de rotation trop élevés ou des vacances de postes trop longues pourraient avoir un impact financier et susciter une démotivation des équipes. Cela pourrait éventuellement ralentir la mise en place de projets clés de développement du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, son résultat et sa réputation.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour pallier ce risque, le Groupe a mis en place une politique de développement des compétences ambitieuse permettant une gestion dynamique des carrières. Ainsi, des process et outils communs à l'ensemble des filiales ont été développés pour optimiser l'évaluation des compétences et des performances, professionnaliser la détection du potentiel, favoriser les mobilités internes, et suivre la satisfaction des collaborateurs. Par ailleurs, Pernod Ricard University forme les futurs leaders du Groupe à travers des cursus de développement du *leadership*. Enfin, des actions sur la qualité de vie au travail sont régulièrement menées : par exemple, *via* la mise en place du travail à distance, d'actions liées au bien-être au travail, de la modernisation des espaces de travail et des programmes de sensibilisation managériale.

9. Fraude

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est exposé au risque de fraude, notamment du fait de sa présence dans de nombreux pays, de l'accélération de sa digitalisation et de la mutation constante des menaces potentielles.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Qu'il s'agisse d'un vol ou de cybercriminalité, tout cas de fraude pourrait se traduire par des pertes financières (entre autres sous forme de frais juridiques liés à la restitution des sommes ou produits ayant fait l'objet de fraude), la fuite d'informations confidentielles ou le vol de biens matériels majeurs. De même, cela pourrait nuire de façon considérable à la réputation du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, le groupe Pernod Ricard a mis en place des formations – telles que le MOOC sur le contrôle interne – pour sensibiliser ses salariés au risque de fraude. Par ailleurs, un cadre strict en matière de contrôle interne – basé sur les principes de contrôle interne du Groupe et les outils associés – a été mis en place dans l'ensemble du Groupe afin de limiter le risque de fraude. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes de contrôle.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.2.1.

II. Risques industriels et environnementaux

1. Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Compte tenu de l'activité de Pernod Ricard, le dérèglement climatique et les aléas afférents sont une préoccupation importante pour le Groupe :

- d'une part, le climat impacte nos activités sur plusieurs aspects : risques sur l'approvisionnement de nos matières premières comme le raisin et les céréales, risques relatifs à la gestion de nos ressources en eau (inondations, sécheresses...), etc. ; et
- d'autre part, des dommages potentiels peuvent être causés par Pernod Ricard (émissions de CO_2, pollution accidentelle).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

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 influer 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 une tendance à l'augmentation du degré d'alcool des vins et du champagne et à la modification de certains paramètres qualitatifs, ainsi qu'à la modification de la pression phytosanitaire et des risques de gel ou de sécheresse, variable selon les zones géographiques.

Un risque comparable existe pour l'approvisionnement en eau des sites de production : de nombreux sites utilisent les nappes souterraines pour leur approvisionnement, et celles-ci peuvent également être affectées par les changements climatiques.

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 quatre plus grandes distilleries du Groupe sont soumises au système d'échange de quotas d'émissions (EU-ETS). L'enjeu financier direct reste modeste pour Pernod Ricard mais devrait augmenter significativement dans les années à venir. 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).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

En ce qui concerne le raisin, les organisations interprofessionnelles concernées comme celles du cognac et du champagne, mais aussi les associations correspondantes pour le vin 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...).

La disponibilité et la qualité de l'eau de nos sites de production sont des éléments clés pour assurer 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 les nappes ou les rivières et ses rejets dans l'environnement ne présentent pas de danger pour le milieu naturel. Les sites qui se trouvent 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 en minimisant l'eau utilisée et en rechargeant l'équivalent de l'eau consommée dans le même bassin versant.

Quant à l'impact financier lié aux émissions de CO_2 générées directement par nos activités ou indirectement par nos fournisseurs, le Groupe met en place un plan de réduction des émissions de CO_2, aligné sur un scénario inférieur à 2 °C.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.3.2.

2. Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Aujourd'hui, les principales causes identifiées qui pourraient générer la perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique sont :

- un départ de feu et/ou une explosion liés à la fabrication et à la manipulation de nos produits inflammables (ex : alcools) ;
- un risque naturel tel qu'un tremblement de terre, un ouragan ou une inondation ; et
- un acte malveillant.

Ainsi, plusieurs sites sont situés dans des zones sismiques, en particulier en Nouvelle-Zélande, en Arménie, en Californie et au Mexique.

Par ailleurs, certains sites sont exposés au risque cyclonique, notamment l'usine de San José, à Cuba.

Enfin, le Groupe possède un stock important de produits à maturation, comme le whisky écossais, le whiskey irlandais, le cognac, le rhum, le brandy et le vin, qui sont hautement inflammables.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La perte d'un site industriel majeur ou d'un stock stratégique est considérée comme un risque majeur pour Pernod Ricard. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation conséquente et donc par une forte baisse ou un arrêt prolongé de l'offre de certains produits ne permettant plus au Groupe de répondre à la demande des consommateurs.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de gérer ce risque, un *Operations Risk Manager* rapportant à la Direction des Opérations a pour mission de coordonner les actions des filiales dans la mise en place de mesures de prévention (conception et maintenance des installations, formations, procédures d'exploitation...) et des dispositifs physiques de protection (extinction automatique, rétentions, procédures d'urgence...).

En coopération avec l'assureur, plus de 40 sites industriels sont supervisés 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 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 utilisables en cas de perte d'un site.

3. Contamination toxique [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe achète la plupart des matières premières utilisées dans la fabrication de ses vins et spiritueux auprès d'agriculteurs (raisins, céréales, agave...) ou bien de producteurs industriels (alcools, sucre, arômes...). La présence de substances indésirables dans ces matières premières ou bien un défaut dans le processus de distillation, de fermentation ou d'embouteillage peut se traduire par la présence d'une contamination chimique (contaminant), biologique (micro-organisme) ou physique (corps étranger) ou allergène.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La réputation du Groupe et son image peuvent être à tout moment 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, peut causer la blessure ou l'intoxication d'un consommateur, engageant ainsi la responsabilité du Groupe et entraînant un préjudice commercial et d'image pour les marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des systèmes de protection et de contrôle afin de limiter le risque de contamination. La maîtrise de ce risque 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 la mise en œuvre 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 ce risque.

Un programme d'analyses approfondies portant sur l'ensemble des contaminants considérés comme possibles est réalisé par le Groupe. En 2019 et 2020, il a porté sur toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes.

Une veille active est également réalisée afin de suivre les évolutions susceptibles de présenter de nouveaux risques pour la santé du consommateur, en particulier ceux liés aux composants présents dans les emballages, les matières premières ou encore l'eau.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.3.5.

4. Sécurité des personnes [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Prévenir et gérer les risques professionnels font partie des obligations que l'entreprise doit à ses employés.

La notion de « risque professionnel » peut être définie comme l'ensemble des menaces qui pèsent sur la santé des salariés dans le cadre de leur activité professionnelle. Elles peuvent se traduire par un accident ou une maladie dite « professionnelle ».

Voici une liste des risques professionnels non exhaustive que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir :

- risques liés au bruit et aux vibrations ;
- risque électrique ;
- risques d'incendie et d'explosion ;
- risque routier ;
- risques liés à l'utilisation de certaines machines ou équipements de travail ; et
- risques psychosociaux.

Par ailleurs, le travail en équipe, qu'il ait lieu en usine ou dans les bureaux, est très présent dans l'ensemble des filiales du Groupe. La pandémie de Covid-19 et le risque de transmission peuvent donc exister – comme dans d'autres lieux de vie – dans les installations du Groupe.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les principaux effets potentiels sur le Groupe sont les préjudices subis par la personne.

Les atteintes les plus graves sont donc :

- le décès de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ;
- une incapacité permanente de plusieurs employés, sous-traitants, visiteurs ou tierces parties ; et
- une maladie professionnelle.

Un impact réputationnel lié à une gestion insuffisante des conditions de travail est également à prendre en compte.

Une circulation active et importante d'un virus tel que celui du Covid-19 pourrait conduire à des absences répétées liées à la maladie, la mise en place de mesures de télétravail ou bien encore l'arrêt temporaire de certains sites conduisant à des pertes de productivité pour la Société.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

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, les principaux sites sont évalués par une société externe sur des critères précis tant au niveau de la culture de la sécurité que du système de management ISO 45001 « Santé et Sécurité au Travail. ».

Grâce à cet état des lieux et l'engagement de la Direction Générale, le Groupe a annoncé son ambition de devenir le leader du secteur des Vins & Spiritueux en matière d'Hygiène et de Sécurité pour 2025, ce qui s'est traduit par un programme appelé *Taking care of each other* composé des trois axes stratégiques suivants :

- développer une culture où la sécurité est au cœur des valeurs de « convivialité » du Groupe ;
- engager, motiver et responsabiliser l'ensemble des employés et sous-traitants sur la question de la sécurité ; et
- améliorer notre efficacité opérationnelle grâce à l'excellence en Hygiène et Sécurité.

Ce programme s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe et s'est progressivement étendu à l'ensemble des filiales.

Enfin, le Groupe place la protection de la santé et de la sécurité de ses salariés au cœur de ses décisions en appliquant rigoureusement les recommandations des autorités locales et celles de l'Organisation Mondiale de la Santé.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.3.2.3.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Risques liés à l'évolution de la réglementation

a. Éthique des affaires [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est une entreprise décentralisée, implantée dans 73 pays dont les législations anti-corruption peuvent avoir une incidence extraterritoriale éventuelle.

C'est notamment le cas du *Foreign Corrupt Practices Act* aux États-Unis, du *Bribery Act* au Royaume-Uni ou encore de la loi Sapin II en France. En particulier, ces réglementations récentes concernant la lutte contre la corruption et l'éthique dans la conduite des affaires exposent Pernod Ricard à des sanctions et à un risque réputationnel en cas de manquement. Le Groupe est ainsi tenu de prendre en compte et de suivre de façon rigoureuse le risque de corruption dans toutes les régions du monde où il opère.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les salariés de l'entreprise interagissent, même marginalement, avec des responsables politiques et administratifs. La nature de l'activité de Pernod Ricard (production de Vins & Spiritueux qui s'apprécient à table ou dans un bar), dont la devise est « Créateurs de convivialité », fait que des invitations inappropriées pourraient être adressées à des personnes dépositaires de l'autorité publique, dans le cadre d'un effort de lobbying.

Ces pratiques, même sans intention délibérée d'obtenir un avantage indu, sont sévèrement réprimées par les législations anti-corruption de trois des principaux pays d'activité du Groupe, lesquelles prévoient à la fois de lourdes sanctions pécuniaires pour l'entreprise et des sanctions pénales pour les personnes physiques auteurs de délits.

Le dommage réputationnel découlant d'une condamnation officielle ou d'une violation aux règles peut entacher la crédibilité générale de l'entreprise, et une pratique illicite ou répréhensible même isolée rejaillira sur l'ensemble des collaborateurs du Groupe amenés à porter un message aux pouvoirs publics. Cela signifierait que la capacité à influencer licitement sur des législations néfastes à l'entreprise serait obérée. Des évolutions réglementaires pénalisantes pour l'activité de l'entreprise en découleraient (hausses de taxes, restrictions marketing, etc.).

Aussi, l'ensemble de ces réglementations pourrait entraîner une augmentation significative des charges financières ou réduire les activités du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard a mis en place une cartographie des risques liée à la corruption et au trafic d'influence. Cet outil vise à identifier et gérer les risques inhérents aux activités du Groupe et les risques propres aux processus de production et de distribution et aux fonctions transversales. Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de « tolérance zéro » au moyen d'un discours clair relayé par la Direction, de règles spécifiques pour les salariés et les parties prenantes, et d'outils digitaux dédiés et ergonomiques visant à accompagner ses initiatives en matière de conformité (par exemple : *Speak Up*, dispositif mondial d'assistance pour le signalement des alertes ; *Gifted!*, application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations ; un MOOC, plateforme d'apprentissage en ligne qui propose des vidéos pédagogiques et des quiz permettant aux salariés de se former afin d'identifier et de gérer les risques de corruption).

Par ailleurs, la politique de lobbying du Groupe se réfère à des codes professionnels ou institutionnels, et une formation *Lobbying*, dont une partie est consacrée à l'éthique, est ouverte à tous les collaborateurs. Une partie de cette dernière est assurée par *Transparency International*, dont Pernod Ricard est membre depuis début 2013.

En France, Pernod Ricard effectue la déclaration HATVP [2], est membre du Forum des entreprises engagées [3] de *Transparency International* et a co-signé un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire publié par *Transparency International*.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.4.
(2) https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943
(3) https://transparency-france.org/entreprise/forum-des-entreprises-engagees-2

b. Risques relatifs aux impôts et taxes [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

En tant qu'acteur international du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe est très sensible à l'évolution des taxes à l'importation et des droits d'accises sur les boissons alcoolisées.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale dans les pays dans lesquels il opère, 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.

Enfin, Pernod Ricard peut être soumis à des contrôles fiscaux dans plusieurs pays, dans le cadre desquels il n'est pas garanti que les autorités fiscales valident les positions prises par le Groupe, même si le Groupe les juge correctes et raisonnables dans le cadre de ses activités.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'augmentation des taxes à l'importation, telles que par exemple les tariffs USA imposés sur certaines de nos marques, et des droits d'accises ou la modification des législations relatives à la détaxe entraîneraient une augmentation du prix des produits du Groupe, accompagnée d'une réduction de la consommation de ses marques de Vins & Spiritueux ou une augmentation des coûts pour le Groupe, et affecteraient la situation financière et le résultat opérationnel du Groupe. Toutefois, ce risque est nuancé par l'importance des investissements publi-promotionnels qui permet dans certains cas de limiter les impacts d'une augmentation des prix sur la consommation.

D'autres évolutions de la réglementation fiscale peuvent également avoir un impact matériel sur les résultats du Groupe, comme par exemple une augmentation du taux de l'impôt sur les sociétés dans les pays dans lesquels le Groupe opère.

Enfin, 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.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est doté d'une politique fiscale fondée sur le respect des lois et réglementations applicables, une conduite intègre et une gestion fiscale proactive et efficace. Elle implique le refus de tout montage artificiel, l'application d'une politique de prix de transfert fondée sur le principe de pleine concurrence, une organisation efficace de la fonction fiscale au sein du Groupe, et une attitude transparente envers les autorités fiscales.

Par ailleurs, la diversification du Groupe en termes de géographie et de catégories de produits atténue l'impact potentiel des risques fiscaux.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de Performance Extra-Financière à la section 3.4.1.4.

c. Environnement réglementaire

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les activités du Groupe à travers le monde font l'objet d'un nombre croissant de réglementations. Les décisions réglementaires ainsi que les modifications des dispositifs légaux et réglementaires pourraient avoir des impacts négatifs sur l'activité de Pernod Ricard, en particulier dans les domaines de rappel de produits, publicité et promotion, étiquetage mais également dans l'accès à la distribution.

Cet environnement réglementaire relatif à la production et à la commercialisation des boissons alcoolisées est susceptible de connaître des évolutions à travers le 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 outre, 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 (comme par exemple la loi Evin en France), 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.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

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 soumettre le Groupe à des mesures telles que le rappel de 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 peuvent imposer des restrictions relatives aux publicités réalisées dans le but de commercialiser des produits alcoolisés, par exemple dans le cadre de la publicité télévisuelle ou du *sponsoring* d'événements sportifs. Ces limitations ont notamment pour effet d'empêcher ou de restreindre l'aptitude du Groupe à conserver ou recruter des consommateurs pour ses marques, dans un environnement concurrentiel exigeant. Des restrictions sur la liberté publicitaire obèrent également la capacité du Groupe à lancer de nouvelles innovations. Elles affectent ainsi de manière significative l'activité du Groupe ;
- **étiquetage** : la modification des exigences en matière d'étiquetage des boissons alcoolisées pourrait diminuer l'attrait de ces produits aux yeux des consommateurs et, en conséquence, entraîner une diminution des ventes de ces boissons au profit d'autres catégories moins strictement encadrées. En outre, de telles modifications pourraient avoir pour conséquence une augmentation des coûts, susceptible d'affecter les résultats du Groupe ; et
- **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, la prohibition de l'alcool au Bihar (Inde) a entraîné une cessation des activités de Pernod Ricard dans cet État. De même, des restrictions des horaires ou des lieux de vente sont envisagées de manière récurrente dans de nombreux pays. Ces restrictions ont généralement pour effet de déplacer la consommation vers des canaux de vente illicites ou parallèles, qui concurrencent l'activité licite du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard participe activement aux délibérations législatives et/ou administratives en faisant valoir ses positions et solutions auprès de l'industrie et des autres parties prenantes, qu'il s'agisse des décideurs locaux ou des législateurs. Pernod Ricard le fait par le biais des associations professionnelles dont elle est membre ou, directement, quand le sujet concerne spécifiquement le Groupe.

Cela conduit le Groupe à exprimer des positions sur des sujets qui constituent autant de facteurs de risques, en promouvant des alternatives à des solutions exclusivement répressives pour traiter l'abus d'alcool. Pernod Ricard estime ainsi que :

- les gouvernements, producteurs et autres parties prenantes doivent travailler ensemble pour réduire la consommation à risque d'alcool, en particulier l'alcool illégal et/ou de contrefaçon. Ce dernier représente une partie significative des boissons alcoolisées consommées dans le monde, en particulier dans les pays à revenu faible et moyen ;
- le secteur des Vins & Spiritueux a un rôle à jouer dans la réduction des dommages liés à la consommation à risque d'alcool. Pernod Ricard veut être actif dans cette démarche ;
- les modèles de consommation d'alcool sont largement influencés par des facteurs culturels et religieux ;
- l'efficacité des initiatives qui visent à réduire la consommation à risque d'alcool doit être évaluée scientifiquement ; et
- il faut cibler les consommateurs ou les comportements à risque en prenant en compte les différences culturelles.

Ces propositions sont souvent entendues par les interlocuteurs de Pernod Ricard et peuvent les conduire à adopter des règles sur le commerce, la consommation ou la vente d'alcool qui sont à la fois respectueuses de l'impératif d'efficacité sanitaire et des contraintes économiques des entreprises du secteur. Ces interlocuteurs sont souvent sensibles à une démonstration factuelle de l'inefficacité de mesures répressives radicales, qui n'ont généralement que peu d'impact sur les comportements de consommation à risque.

De même, Pernod Ricard mène des programmes de prévention, seul ou en collaboration avec d'autres parties prenantes, visant à réduire les externalités négatives de la consommation d'alcool, de sorte à agir efficacement sur les consommations excessives, et à éviter les mesures réglementaires pénalisantes pour son activité (et généralement dépourvues d'effets sanitaires réels).

2. Litige majeur

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Comme d'autres sociétés du secteur des Vins & Spiritueux, le Groupe peut faire l'objet d'actions ou de litiges et de plaintes de la part des consommateurs ou d'autorités gouvernementales. Le Groupe est par ailleurs régulièrement confronté à des litiges dans le cadre normal de ses activités.

Le Groupe enregistre des provisions au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué. Au 30 juin 2020, le montant de ces provisions s'élève à 431 millions d'euros, contre 374 millions d'euros au 30 juin 2019 (cf. Note 4.7 – *Provisions* de l'annexe aux comptes consolidés).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Tout litige majeur peut avoir un impact négatif sur la situation financière du Groupe (en cas de condamnation à une amende ou des dommages-intérêts), ou sur l'image et la réputation du Groupe du fait de la publicité dans les médias et sur les réseaux sociaux et peut entraîner la perte de droits (en cas d'annulation de marque ou de cessation d'un contrat d'approvisionnement).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de prévenir tout litige, la Direction Juridique, en charge de la protection et de la défense du Groupe, a mis en place des mesures de prévention. Une sensibilisation des équipes Marketing et opérationnelles aux questions juridiques est réalisée de façon continue, des modèles d'accord sont mis à disposition et l'accompagnement par les équipes juridiques intervient très en amont des projets. Des fonctions légales aux niveaux régional et local ont été mises en place afin d'assurer un meilleur suivi sur place. Enfin, un rapport trimestriel identifiant les risques majeurs identifiés par les équipes juridiques locales, notamment en matière de *compliance*, contrefaçon, cyberattaque, données personnelles ou concernant les éventuels litiges significatifs est envoyé aux équipes du Siège, qui s'occupent de la coordination.

3. Contrefaçon/droits de propriété intellectuelle

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité mais sont diversement mises en danger : reproduction non autorisée, imitation, recours à des signes susceptibles de créer une confusion aux yeux du public, re-remplissage des bouteilles par des liquides frauduleux. Ces problématiques restent cruciales dans de nombreux marchés, notamment dans les pays en voie de développement, et sont susceptibles de créer de graves menaces pour les consommateurs, notamment en mettant en danger leur santé.

Dans le contexte particulier de pandémie de Covid-19, les acteurs du commerce illicite cherchent activement à tirer profit des mesures mises en place pour lutter contre la propagation du virus. La fermeture des lieux de consommation et d'une partie des points de vente officiels, assortie dans certains pays de législations interdisant la production, l'importation, la distribution et la vente de boissons alcoolisées, a engendré un report de la demande vers le e-commerce (canal de distribution de plus en plus utilisé par les contrefacteurs), ainsi qu'un regain d'activité du marché noir. Cette situation s'est notamment avérée particulièrement préoccupante en Inde et en Afrique du Sud.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'usage frauduleux de marques du Groupe détériore l'image et la réputation du Groupe, et impacte ses perspectives de développement et ses résultats, les consommateurs risquant de se détourner des produits du Groupe si leur fiabilité n'est pas assurée (cas du re-remplissage) ou si des tiers génèrent volontairement une confusion avec les marques du Groupe (imitation de marque). Elle augmente aussi les coûts d'exploitation.

Si les moyens juridiques sont le plus souvent satisfaisants, il peut s'avérer difficile, dans certains pays, d'obtenir à l'encontre des contrefacteurs des sanctions dissuasives et rapides.

À titre d'exemple, le Groupe est actuellement en litige à propos de la marque « Havana Club » (cf. Note 6.5 – *Litiges* de l'annexe aux comptes consolidés).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle du Groupe repose sur une organisation triangulaire, mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.

1er volet : le Groupe a mis en place fin 2014 une équipe centralisée (le *Group Intellectual Property Hub*) dédiée notamment à la protection des marques. Cette équipe s'assure de la protection des droits et les défend contre toute tentative de tiers de déposer des droits similaires afin d'éviter toute confusion chez les consommateurs et l'affaiblissement ou dilution des marques du Groupe.

2e volet : les Sociétés de Marques restent en charge des actions judiciaires lancées contre les contrefaçons et/ou imitations éventuellement présentes sur les marchés.

3e volet : une équipe *Brand Security* mène la lutte contre le commerce illicite des produits du Groupe au niveau global, en coordonnant l'ensemble des actions contre la contrefaçon et les autres formes de trafic. Ces actions prennent la forme d'enquêtes sur le terrain et sur Internet, d'actions juridiques conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales. Dans le contexte du Covid-19, l'équipe *Brand Security* a particulièrement renforcé sa surveillance globale sur les plateformes de vente en ligne et les réseaux sociaux. De nombreuses unités de fabrication de contrefaçons ont également été démantelées avec le concours des autorités locales, notamment en Inde et en Chine. Une action de *lobbying* a par ailleurs été initiée en collaboration avec les équipes Affaires Publiques et l'Alliance Transnationale de Lutte contre le Commerce Illicite (TRACIT), afin de sensibiliser les gouvernements sur l'impact de certaines mesures prises durant le confinement sur le commerce illicite. Enfin, l'équipe *Brand Security* participe également au développement de mesures techniques/technologiques visant à améliorer la protection des produits du Groupe. Parmi ces mesures, il est possible de citer le programme construit sur le principe de la bouteille connectée, mis en œuvre dans des marchés stratégiques comme la Chine, permettant au consommateur de contrôler lui-même l'authenticité de produits du Groupe au moyen d'un QR code intégré au *packaging*. De plus, une plateforme recensant les législations locales susceptibles de stimuler le commerce illicite, a également été créée en collaboration avec les acteurs de l'industrie afin d'identifier les zones à risque et de mettre en œuvre les actions nécessaires pendant la crise du Covid-19.

La défense des droits de propriété intellectuelle implique également les opérationnels, sollicités pour identifier sur le terrain les imitations (produits/marques) et transmettre toutes les informations nécessaires aux équipes précitées pour action.

IV. Risques financiers

Les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de la réponse à la crise provoquée par la propagation du virus Covid-19 auront des répercussions importantes sur les résultats du Groupe. Cette année, cela s'est notamment traduit par des dépréciations d'actifs d'un milliard d'euros, en particulier sur la marque Absolut.

Pour faire face aux répercussions potentielles de cette crise sur la trésorerie du Groupe, Pernod Ricard a pris toutes les mesures de précaution pour se garantir une liquidité suffisante afin de faire face à ses besoins, par exemple, en suspendant le programme de rachat d'action prévu pour un maximum d'un milliard d'euros sur les exercices 2019/20 et 2020/21.

Le Groupe a par ailleurs anticipé le refinancement d'une partie de ces échéances obligataires en levant 2 milliards d'euros sous la forme d'un emprunt obligataire en deux tranches à 5 et 10 ans. Ce montant vient s'ajouter aux émissions d'octobre 2019 pour un montant 1,5 milliard d'euros à 4, 8 et 12 ans.

Le Groupe a également mis en place en mai 2020 un Programme EMTN (*medium term note*) d'une taille de 7 milliards d'euros. Aucun tirage n'a, à ce jour, été réalisé sous le programme.

La trésorerie du Groupe au 30 juin 2020 ressort à 1,9 milliard d'euros à laquelle s'ajoute un montant de 3,4 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées incluant une ligne de crédit revolving de 600 millions d'euros mise en place en mars 2020.

L'endettement financier net du Groupe ressort au 30 juin 2020 à 8,4 milliards d'euros. Les prochaines échéances obligataires sont de 200 millions de dollars américains en janvier 2021 et de 500 millions de dollars américains en avril 2021.

1. Risque de taux de change [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le Groupe, du fait de son implantation internationale, est naturellement exposé aux fluctuations des devises étrangères (hors euro sa devise fonctionnelle et de *reporting*) dans lesquelles sont réalisées ses opérations (risques de transaction et de conversion des résultats) et dans lesquelles sont libellés ses actifs et passifs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces fluctuations peuvent donc impacter les résultats et les capitaux propres de Pernod Ricard.

Il s'agit notamment :

- du risque de conversion des comptes des filiales consolidées ayant une devise fonctionnelle différente de l'euro ; et
- des risques opérationnels sur les flux d'exploitation non libellés en devise de fonctionnement des entités.

Par ailleurs, 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 publié dans les comptes consolidés en euro et détériorer les résultats du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La politique du Groupe est, sauf exception, de facturer les clients finaux dans la devise fonctionnelle de l'entité distributrice. Les expositions de change nettes qui en résultent sont couvertes par l'utilisation d'opérations à terme.

Le risque résiduel peut être couvert en partie par l'utilisation d'instruments financiers dérivés (achats à terme, ventes à terme ou achats d'options) destinés à couvrir des créances ou des dettes hautement probables ou afin de sécuriser la remontée des dividendes.

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.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

2. Risque de taux d'intérêt [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard est exposé aux variations de taux d'intérêt sur ses passifs financiers et ses liquidités pouvant avoir un effet positif ou négatif sur ses frais financiers.

Au 30 juin 2020, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (14 %) et de dettes à taux fixe (86 %), à laquelle il convient d'ajouter un portefeuille de couverture destiné à limiter les effets négatifs d'une évolution défavorable des taux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le Groupe est ainsi naturellement impacté par l'évolution des taux d'intérêt de sa devise fonctionnelle et, plus marginalement, par les variations des taux d'intérêt des autres devises contribuant à sa dette nette consolidée.

Une hausse ou une baisse de 50 points de base des taux d'intérêt (euro ou dollar américain) conduirait à une augmentation ou une diminution de 8 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (euro ou dollar américain) générerait, sur les capitaux propres, un gain ou une perte de l'ordre de 0,5 million d'euros liés à la variation de juste valeur des dérivés documentés en couverture de flux de trésorerie (*swaps*).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre de sa politique financière, le groupe Pernod Ricard veille à limiter le risque de taux d'intérêt en privilégiant les financements à taux fixe pour une part importante de son endettement financier.

3. Risque de crédit [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pour le Groupe, le risque de crédit est essentiellement le risque de perte financière dont l'origine proviendrait de la défaillance (difficultés de trésorerie ou disparition) de clients auprès desquels une filiale du Groupe a consenti une créance.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le non-recouvrement d'une créance commerciale en cas de défaut de paiement ou de disparition des clients aurait un impact négatif sur les états financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La diversité et la multiplicité du réseau de distribution du Groupe, réparti dans de nombreux pays, et la diversification des clients principaux issus du secteur de la grande distribution, permettent de limiter l'exposition.

Par ailleurs, des procédures internes sont établies afin d'évaluer la santé financière des clients du Groupe et d'adapter les termes de crédit et l'activité en conséquence.

Enfin, le risque est limité par la souscription d'une assurance-crédit comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

4. Fonds de pension [1]

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les obligations de retraite non financées du Groupe s'élevaient à 605 millions d'euros au 30 juin 2020. Au cours de l'exercice 2019/20, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 53 millions d'euros.

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.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'équilibre actif/passif est sujet entre autres à la performance des investissements de l'actif. Une crise de liquidité ou un choc financier majeur pourrait être de nature à dégrader significativement la performance des actifs financiers et remettre en cause l'équilibre actif/passif. Un déséquilibre actif/passif prononcé peut nécessiter une augmentation des engagements de retraite du Groupe comptabilisés au bilan et engendrer une hausse de l'allocation aux provisions de retraite. Ceci entraînerait un impact négatif significatif sur les résultats financiers du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Une gouvernance spécifique ainsi qu'une politique de gestion ont été mises en place et sont régulièrement revues en cohérence avec le profil de risque des différents plans de retraite du Groupe. La stratégie d'investissement fait l'objet d'une revue fréquente afin notamment de minimiser la volatilité des actifs.

L'opération de buy-in réalisée pour le plus important fond de pension du Groupe en Septembre 2019 s'inscrit dans cette volonté de réduire les risques liés aux fonds de pensions. Par cette opération, le Trustee a contracté une police d'assurance auprès d'une compagnie d'assurance reconnue et de bonne qualité de crédit couvrant la majorité des engagements de retraite du fonds. Cette police réduit l'exposition du Groupe sur ce fonds de pension à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir du fait des fluctuations des paramètres de marché (inflation et taux d'intérêt principalement) et d'une évolution de la longévité.

Par ailleurs, les régimes à prestations définies (essentiellement les filiales au Royaume-Uni, en Amérique du Nord et dans le reste de l'Europe) font l'objet d'une évaluation actuarielle annuelle sur la base d'hypothèses variant selon les pays.

(1) Note 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés.

4.3 Assurance et couverture des risques

Le recours à l'assurance est pour Pernod Ricard une solution de transfert financier des risques majeurs auxquels le Groupe est confronté. Ce transfert s'accompagne d'une politique de prévention aux fins d'une réduction maximum de l'aléa. Le Groupe suit avec soin l'appréciation de ses risques afin d'ajuster au mieux le niveau de couverture aux risques encourus.

Le Groupe dispose de deux types de couvertures : d'une part, des programmes d'assurance Groupe et, d'autre part, des polices souscrites localement. Les programmes au niveau du Groupe sont suivis par le Directeur de l'Audit, qui coordonne la politique d'assurance et la gestion des risques, et par un responsable du suivi de la prévention des risques industriels.

4.3.1 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) ; et
- fraude/cybersécurité.

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 (ex : assurance des vignobles ; assurance des flottes automobiles ; etc.).

4.3.2 Couvertures

Type d'assurance	Garanties et plafonds des principales polices souscrites [1]
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) ; et • 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 1,05 milliard d'euros, dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels ; et • par ailleurs, une captive d'assurance prend en charge les sinistres à hauteur de 3 millions d'euros par sinistre avec un engagement maximum de 5 millions d'euros par an.
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 30 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/Cybersécurité	• Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année, avec une sous-limite cyber à 20 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.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2020. Des changements ont pu être négociés pour l'exercice 2020/21. Les différents contrats comportent des limites spécifiques pour certaines garanties.

4.3.3 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, le Groupe ou la société concernée s'appuiera sur ses courtiers et assureurs, en impliquant l'ensemble des intervenants et prestataires nécessaires afin d'assurer une gestion et une résolution efficaces du sinistre. Tous ces intervenants ont l'expérience et les moyens requis pour gérer des situations exceptionnelles.

4.4 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.

4.5 Information financière et comptable

4.5.1 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.

4.5.2 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 22 septembre 2020

M. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

5. Partie

Rapport de gestion

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2020 152

5.1.1 Compte de résultat 152

5.1.2 Bilan 152

5.1.3 Endettement financier net 153

5.1.4 Flux de trésorerie 153

5.2 Analyse de l'activité et du résultat 153

5.2.1 Présentation des résultats 154

5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales 155

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels 156

5.2.4 Résultat opérationnel courant 156

5.2.5 Résultat financier courant 156

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe 156

5.2.7 Résultat net part du Groupe 156

5.3 Endettement net 157

5.4 Perspectives 157

5.5 Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS 158

5.5.1 Croissance interne 158

5.5.2 Free cash flow 158

5.5.3 Indicateurs « courants » 158

5.5.4 Dette nette 158

5.5.5 EBITDA 158

5.6 Contrats importants 158

5.6.1 Contrats importants hors financement 158

5.6.2 Contrats de financement 159

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2020

5.1.1 Compte de résultat

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Chiffre d'affaires	9 182	8 448
Marge brute après coûts logistiques	**5 648**	**5 086**
Frais publi-promotionnels	(1 512)	(1 327)
Contribution après frais publi-promotionnels	4 137	3 759
Résultat opérationnel courant	2 581	2 260
Résultat opérationnel	**2 375**	**978**
Résultat financier	(310)	(366)
Impôts sur les bénéfices	(582)	(258)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalences et résultat des activités détenues en vue de la vente	0	(3)
RÉSULTAT NET	**1 482**	**350**
Dont :		
• Part des participations ne donnant pas le contrôle	27	21
• Part du Groupe	1 455	329
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE *(en euros)*	**5,51**	**1,25**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION *(en euros)*	**5,48**	**1,24**

5.1.2 Bilan

En millions d'euros	30.06.2019 retraité*	30.06.2020
Actif		
Actifs non courants	22 665	21 953
Dont immobilisations incorporelles et goodwill	*17 074*	*16 576*
Actifs courants	8 375	9 485
Actifs destinés à être cédés	5	87
TOTAL DE L'ACTIF	**31 045**	**31 525**
Passif		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	16 182	14 211
Passifs non courants	10 034	12 735
Passifs courants	4 826	4 563
Passifs destinés à être cédés	2	16
TOTAL DU PASSIF	**31 045**	**31 525**

** Les positions d'ouverture du passif du Bilan Groupe ont été retraitées de la première application d'IFRIC23 (reclassement des positions fiscales incertaines pour 150 millions d'euros de la ligne « Provisions non courantes » vers la ligne « Passif d'impôts exigibles »).*

5.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Endettement financier brut non courant	6 434	8 791
Endettement financier brut courant	1 121	1 103
Instruments dérivés Actif non courants	(13)	(53)
Instruments dérivés Actif courants	-	(3)
Instruments dérivés Passif non courants	2	-
Instruments dérivés Passif courants	-	-
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(923)	(1 935)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	**6 620**	**7 902**
Dettes locatives *(première application IFRS 16 lors de l'exercice 2019/20)*	NA	522
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**6 620**	**8 424**
Free cash flow [1]	1 366	830

(1) Le calcul du free cash flow est détaillé dans la Note 5.3 – Endettement net du rapport de gestion.

5.1.4 Flux de trésorerie

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	2 711	2 423
Intérêts financiers versés, nets	(308)	(335)
Impôts versés, nets	(521)	(474)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(181)	(433)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	**1 701**	**1 181**
Variation nette de trésorerie d'investissement	**(516)**	**(936)**
Variation nette de trésorerie de financement	**(1 034)**	**795**
Trésorerie des activités cédées	-	(3)
Impact d'ouverture IFRS 15	16	-
Incidence des écarts de conversion	1	(26)
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	**754**	**923**
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**923**	**1 935**

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

La performance du premier semestre a été solide, avec une croissance interne de la marge opérationnelle de + 4,3 %, sur une base de comparaison élevée (+ 12,8 % de croissance interne au premier semestre de l'exercice 2018/19), démontrant la pertinence du plan de transformation à trois ans *Transform & Accelerate* :

- une croissance diversifiée parmi les Régions et les Marques, avec un fort effet prix pour les Marques Stratégiques ;
- l'accent mis sur l'excellence opérationnelle et l'allocation des ressources, permettant une forte amélioration de la croissance interne de la marge opérationnelle de + 51 pb.

Tout en poursuivant le plan de transformation à long terme, le second semestre a été marqué par une gestion active de la crise sanitaire :

- priorité donnée à la santé et à la sécurité des collaborateurs et partenaires commerciaux ;
- très bonne résilience du *Off-trade*, mais difficultés dans le *On-trade* et le *Travel Retail* ;
- niveau de stocks sain à fin juin, grâce à une bonne gestion de la demande et au maintien des chaînes d'approvisionnement opérationnelles ;
- gestion active des ressources et réduction des coûts, en réponse à la crise sanitaire ;
- déploiement de notre feuille de route 2030 *Sustainability & Responsibility*, tout en développant de nouvelles mesures d'accompagnement pour l'ensemble de nos parties prenantes pendant la crise ;
- poursuite de la transformation digitale, finalisation du projet Reconquête pour retrouver la croissance sur le marché français et réorganisation de l'activité vin pour redynamiser la croissance.

5.2.1 Présentation des résultats

5.2.1.1 Résultat net courant part du Groupe et par action après dilution

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Nombre d'actions en circulation après dilution	265 419 549	264 036 831
Résultat opérationnel courant	2 581	2 260
Taux de marge opérationnelle	*28,1 %*	*26,8 %*
Résultat financier courant	(314)	(328)
Impôt sur les bénéfices courant	(586)	(468)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalences	(27)	(25)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE [1]	**1 654**	**1 439**
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION *(en euros)*	**6,23**	**5,45**

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

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe *En millions d'euros*	30.06.2019	30.06.2020	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	9 182	8 448	(734)	- 8 %	(867)	- 10 %
Marge brute après coûts logistiques	5 648	5 086	(562)	- 10 %	(653)	- 12 %
Frais publi-promotionnels	(1 512)	(1 327)	184	- 12 %	216	- 14 %
Contribution après frais publi-promotionnels	4 137	3 759	(378)	- 9 %	(437)	- 11 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**2 581**	**2 260**	**(320)**	**- 12 %**	**(355)**	**- 14 %**

(1) Croissance interne, définie en note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS.

Amérique *En millions d'euros*	30.06.2019	30.06.2020	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	2 545	2 449	(96)	- 4 %	(161)	- 6 %
Marge brute après coûts logistiques	1 698	1 599	(98)	- 6 %	(156)	- 9 %
Frais publi-promotionnels	(504)	(461)	43	- 9 %	58	- 12 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 193	1 138	(55)	- 5 %	(98)	- 8 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**785**	**718**	**(67)**	**- 9 %**	**(101)**	**- 13 %**

(1) Croissance interne, définie en note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS.

Asie/Reste du Monde *En millions d'euros*	30.06.2019	30.06.2020	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	3 965	3 467	(498)	- 13 %	(547)	- 14 %
Marge brute après coûts logistiques	2 308	1 969	(339)	- 15 %	(365)	- 16 %
Frais publi-promotionnels	(592)	(517)	75	- 13 %	87	- 15 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 716	1 452	(264)	- 15 %	(279)	- 16 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**1 179**	**938**	**(241)**	**- 20 %**	**(247)**	**- 21 %**

(1) Croissance interne, définie en note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS.

Europe *En millions d'euros*	30.06.2019	30.06.2020	Croissance faciale		Croissance interne [1]	
Chiffre d'affaires	2 672	2 532	(140)	- 5 %	(159)	- 6 %
Marge brute après coûts logistiques	1 643	1 519	(124)	- 8 %	(131)	- 8 %
Frais publi-promotionnels	(415)	(349)	66	- 16 %	71	- 17 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 228	1 169	(58)	- 5 %	(60)	- 5 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	**617**	**605**	**(12)**	**- 2 %**	**(7)**	**- 1 %**

(1) Croissance interne, définie en note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS.

5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales

En millions de caisses de 9 litres	Volumes 30.06.2019	Volumes 30.06.2020	Croissance interne [1] du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
Absolut	11,1	10,3	- 11 %	- 7 %	- 4 %
Chivas Regal	4,5	3,7	- 17 %	- 19 %	2 %
Ballantine's	7,6	7,2	- 8 %	- 5 %	- 3 %
Ricard	4,4	4,2	- 6 %	- 6 %	- 1 %
Jameson	7,7	7,6	- 1 %	- 2 %	0 %
Havana Club	4,6	4,2	- 6 %	- 8 %	2 %
Malibu	3,7	3,9	5 %	5 %	0 %
Beefeater	3,2	3,1	- 7 %	- 4 %	- 3 %
Martell	2,6	2,0	- 20 %	- 24 %	5 %
The Glenlivet	1,2	1,2	2 %	- 3 %	4 %
Royal Salute	0,2	0,2	- 2 %	- 7 %	5 %
Mumm	0,7	0,6	- 13 %	- 13 %	0 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	- 12 %	- 21 %	8 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	**51,9**	**48,3**	**- 10 %**	**- 7 %**	**- 3 %**

(1) Croissance interne, définie en note 5.5 - Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS.

Le chiffre d'affaires pour l'exercice 2019/20 s'élève à 8 448 millions d'euros, avec une décroissance interne de - 9,5 % (- 8,0 % en facial, incluant un effet de change favorable principalement dû à l'appréciation du dollar américain vs l'euro) :

La croissance du chiffre d'affaires au premier semestre était solide mais le second semestre a été perturbé par l'épidémie de Covid-19. Par région, le chiffre d'affaires 2019/20 s'explique par :

- Amérique : - 6 %, avec une bonne résilience aux États-Unis [1] et une croissance modeste au Canada, mais un déclin à deux chiffres de l'activité en Amérique latine et pour le *Travel Retail* ;
- Asie/Reste du Monde : - 14 %, principalement dû à la Chine, l'Inde et le *Travel Retail*, avec une base de comparaison élevée ;
- Europe : - 6 %, bonne résilience dans l'ensemble, avec une croissance en Allemagne, au Royaume-Uni et en Europe de l'Est, mais un recul pour le *Travel Retail*, l'Espagne et la France.

Les principales catégories ont été affectées par la pandémie, mais les marques *Specialty* ont bien performé :

- Marques Stratégiques Internationales : - 10 %, après une croissance diversifiée au premier semestre, dû principalement à Martell, Chivas Regal, Absolut et Ballantine's ;
- Marques Stratégiques Locales : - 9 %, en croissance modeste sur les neuf premiers mois, mais en fort recul sur le quatrième trimestre, principalement dû aux whiskies indiens Seagram's, et amplifié par une base de comparaison élevée ;
- Marques *Specialty* : + 7 %, malgré l'épidémie de Covid-19, croissance dynamique de Lillet, Altos et Redbreast, grâce à une exposition géographique plus favorable ;
- Vins stratégiques : - 4 %, principalement dû à Jacob's Creek, et malgré la croissance de Campo Viejo.

Le chiffre d'affaires pour le quatrième trimestre de l'exercice 2019/20 s'élève à 1 238 millions d'euros, en décroissance interne de - 36,2 % (- 37,9 % en facial), fortement affecté par la progression de l'épidémie de Covid-19 dans le monde, en particulier le *Travel Retail* et le *On-trade*. Le *Off-trade* a mieux résisté que prévu, notamment aux États-Unis et en Europe.

(1) Sell-out à + 2 % (estimation interne).

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

La marge brute (après coûts logistiques) s'élève à 5 086 millions d'euros, en décroissance interne de - 12 % (-140 pb) malgré un effet prix sur les Marques Stratégiques de + 1%, en raison des éléments suivants :

- un effet mix négatif sur les Marques Stratégiques Internationales, principalement lié à Martell et Chivas Regal ;
- une évolution défavorable des coûtants, en particulier l'agave et l'alcool de grain neutre (GNS) en Inde ;
- une absorption plus faible des coûts fixes en raison du déclin des volumes, malgré des économies liées aux initiatives d'excellence opérationnelle.

Les frais publi-promotionnels ont diminué de - 14 % à 1 327 millions d'euros (+ 88 pb), grâce à la mise en place d'un plan d'envergure pour réduire les coûts au second semestre.

5.2.4 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant est en décroissance interne de - 14 %, et s'élève à 2 260 millions d'euros. La diminution du taux de marge opérationnelle courant est limitée à - 131 pb, malgré une réduction significative du chiffre d'affaires, démontrant une gestion des coûts active. Le ratio de coûts de structure se détériore de - 79 pb, du fait d'une moindre absorption des coûts fixes liée au déclin du chiffre d'affaires, malgré une stricte discipline sur les coûts. L'effet devises (+ 1 % ou + 36 millions d'euros) s'explique principalement par l'appréciation du dollar américain. L'effet périmètre reste limité à (2) millions d'euros. Le résultat opérationnel courant est en décroissance faciale de -12 %.

5.2.5 Résultat financier courant

Les frais financiers courants ont atteint (328) millions d'euros, à comparer aux (314) millions d'euros de l'exercice précédent. Cela représente une légère augmentation de la charge financière courante, principalement liée à la mise en place de la norme IFRS 16 et aux effets de changes.

Au 30 juin 2020, la structure de la dette est la suivante :

- la dette obligataire représente 94 % de la dette brute ;
- la dette à taux fixe représente 86 % du total ;
- la maturité moyenne pondérée de la dette brute au 30 juin 2020 est de six ans ;
- le Groupe dispose de 1,9 milliard d'euros en trésorerie et de 3,4 milliards d'euros non tirés.

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

L'impôt sur le résultat opérationnel courant est de (468) millions d'euros. Cela représente un taux d'imposition sur les éléments récurrents de 24,2 %, un chiffre en légère diminution par rapport à l'exercice 2018/19 (25,9 %), qui s'explique par une réduction du taux d'impôt en Inde (de 34,9 % à 25,2 %) et par le mix géographique.

La part des participations minoritaires s'élève à 21 millions d'euros.

Le résultat net courant part du Groupe diminue de - 13 % pour atteindre 1 439 millions d'euros. Le bénéfice net courant dilué par action est de 5,45 euros, en baisse de - 13 %.

5.2.7 Résultat net part du Groupe

Les autres produits et charges opérationnels non courants représentent une charge nette de (1 283) millions d'euros, principalement liée aux dépréciations exceptionnelles d'actifs comptabilisées au cours de l'exercice :

- dépréciations de marques : (999) millions d'euros, dont principalement Absolut (912 millions d'euros en montant brut, 702 millions d'euros net d'impôts) et déclenchées par la crise sanitaire Covid-19 et ses conséquences économiques ;
- des charges de restructuration de (178) millions d'euros, notamment en France et la réorganisation de l'activité vin ;
- d'autres charges, en particulier (37) millions d'euros liées au Covid-19 (annulation d'événements promotionnels, dons divers, notamment du gel hydroalcoolique).

Les éléments financiers non courants représentent une charge nette de (38) millions d'euros, principalement liée aux refinancements réalisés au cours de la période, notamment l'impact du remboursement anticipé de 50 % d'une obligation d'un milliard de dollars américains due en avril 2021 (dans le contexte d'une gestion active de la dette Groupe) et à des effets de change.

L'impôt non courant est un produit net de 210 millions d'euros, principalement lié à la reprise d'impôts différés passifs liés aux dépréciations exceptionnelles d'actifs et à la réévaluation d'impôts différés (suite aux changements des taux d'impôts au Royaume-Uni et en Inde) comptabilisées au cours de la période.

Ainsi, le résultat net part du Groupe atteint 329 millions d'euros, en baisse de - 77 % par rapport à l'exercice 2018/19.

5.3 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	30.06.2019	30.06.2020
Résultat opérationnel courant	**2 581**	**2 260**
Autres produits et charges opérationnels	**(206)**	**(1 283)**
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	226	350
• Variation nette des pertes de valeur sur *goodwill* et immobilisations corporelles et incorporelles	69	1 007
• Variation nette des provisions	7	97
• Retraitement des contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres	3	-
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(7)	(3)
• Résultat des cessions d'actifs	0	(27)
• Charges liées aux plans de *stock-options*	40	23
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	**339**	**1 446**
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS [1]	**2 714**	**2 423**
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(181)	(433)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(829)	(809)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(338)	(352)
FREE CASH FLOW	**1 366**	**830**
dont *free cash flow* courant	1 477	1 003
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités, contributions faites aux fonds de pension acquis d'Allied Domecq et autres	(181)	(587)
Variation du périmètre de consolidation	-	-
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
• Dividendes et acomptes versés	(645)	(849)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(121)	(526)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	**(766)**	**(1 374)**
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVISES)	**420**	**(1 132)**
Impact d'ouverture IFRS 15	16	-
Incidence des écarts de conversion	(94)	(69)
Effet non *cash* sur les dettes locatives	-	(603)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVISES)	**342**	**(1 804)**
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(6 962)	(6 620)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(6 620)	(8 424)

(1) Hors placements dans les fonds de pension acquis auprès d'Allied Domecq.

5.4 Perspectives

Pour l'exercice 2020/21, Pernod Ricard anticipe :

- un environnement toujours volatil et incertain, en particulier en raison du contexte sanitaire et de ses conséquences potentielles sur les moments de convivialité, le *On-trade* et les voyages ;
- un environnement économique difficile ;
- une activité limitée pour le *Travel Retail*, mais une bonne résilience du *Off-trade* aux États-Unis et en Europe, ainsi qu'une reprise progressive en Chine, en Inde et pour le *On-trade* dans le reste du monde ;
- la poursuite d'une stratégie claire, sur la base de fondamentaux solides, ancrés dans l'engagement des collaborateurs et la qualité du portefeuille de marques ;
- le maintien d'une discipline stricte sur les coûts, avec des décisions d'investissement claires et ciblées, tout en restant agile afin de saisir de nouvelles opportunités.

5.5 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 pour les utilisateurs des états financiers pour comprendre la performance du Groupe. Ces indicateurs alternatifs de performance doivent être considérés comme complémentaires des indicateurs IFRS et des mouvements qui en découlent.

5.5.1 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.

5.5.2 *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.

5.5.3 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.

5.5.4 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.

5.5.5 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.

5.6 Contrats importants

5.6.1 Contrats importants hors financement

5.6.1.1 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.

5.6.1.2 Ventes à réméré

Pernod Ricard n'a procédé au cours de l'exercice 2019/20 à aucune vente à réméré. Pour plus de détail sur les opérations liées aux précédentes ventes à réméré, se référer à la Partie 9 « Informations sur la Société et le capital », sous-partie « Programme de rachat d'actions ».

5.6.2 Contrats de financement

5.6.2.1 Contrats de crédit

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 Contrat de Crédit renouvelable (le « **Contrat de Crédit** ») d'un montant en principal de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans avec des possibilités d'extension à six ou sept ans ayant été activées, portant la maturité de ce contrat à 2024.

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 du Contrat de Crédit.

Contrat de Crédit 2020 (crédit bilatéral)

Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance ont conclu, le 23 mars 2020, un Contrat de Crédit renouvelable bilatéral (tel que modifié par un avenant en date du 9 avril 2020, le « **Contrat de Crédit bilatéral** », ensemble avec le Contrat de Crédit, les « **contrats de crédits** ») d'un montant en principal de 600 millions d'euros, pour une durée de 12 mois, avec une possibilité d'extension de 12 mois.

Les engagements de Pernod Ricard Finance aux termes du Contrat de Crédit bilatéral sont garantis par Pernod Ricard. Aucune sûreté réelle n'a été consentie aux termes du Contrat de Crédit bilatéral.

Dispositions des contrats de crédit

Les contrats de crédit comportent des déclarations et garanties habituelles, ainsi que certaines clauses restrictives usuelles pour des contrats 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, les contrats de crédit prévoient 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 des contrats de crédit de cette nature (notamment le maintien du crédit à son rang – pari passu).

5.6.2.2 Ratio de solvabilité (dette totale nette consolidée/EBITDA consolidé)

Le Ratio de solvabilité doit être inférieur ou égal à 5,25. Au 30 juin 2020, le Groupe respecte ce ratio de solvabilité (cf. « Risques de liquidité » du présent rapport de gestion).

Les contrats de crédit reprennent les principaux termes du Contrat de Crédit syndiqué de 2012 et prévoient 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). Les contrats de crédit contiennent ainsi une clause aux termes de laquelle l'acquisition du contrôle de Pernod Ricard 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.

5.6.2.3 Émissions obligataires

Le nominal et les intérêts des obligations (les « **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 *(en milliers de dollars américains)*	Montant *(en milliers d'euros)*	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	1 000 000 dont 500 000 ayant fait l'objet d'un remboursement anticipé le 24 juin 2020		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 EUR du 29.09.2014		650 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	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 2,125 %
Emprunt obligataire EUR du 28.09.2015		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	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 1,875 %
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000		Une seule contrepartie	1 000 000	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 EUR du 17.05.2016		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	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 %

	Montant *(en milliers de dollars américains)*	Montant *(en milliers d'euros)*	Place d'émission	Valeur nominale	Date d'échéance	Échéances de remboursement	Affectation du produit net d'émission	Taux
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 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2023	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2027	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,50 %
Emprunt obligataire EUR du 24.10.2019		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	24.10.2031	Payable à terme échu le 24 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,875 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2025	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,125 %
Emprunt obligataire EUR du 06.04.2020		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %
Emprunt obligataire EUR du 30.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2025	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,125 %
Emprunt obligataire EUR du 30.04.2020		250 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	08.04.2030	Payable à terme échu le 8 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,75 %

5.6.2.4 Programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN)

À la suite de l'obtention du visa de l'Autorité des marchés financiers sur le prospectus de base, Pernod Ricard a mis en place, le 26 mai 2020, un programme *Euro Medium Term Notes* (EMTN) (le « **Programme** »). Aux termes du Programme, Pernod Ricard peut émettre des Obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les titres pourront être admis aux négociations sur Euronext Paris. Le montant nominal maximum des titres en circulation au titre du Programme est fixé à 7 milliards d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise). Lors de sa séance du 22 avril 2020, le Conseil d'Administration a autorisé la Société à émettre des obligations dans le cadre du Programme dans la limite d'un montant nominal maximal de 1,5 milliard d'euros (ou sa contre-valeur en toute autre devise) pendant une durée d'un an à compter du 22 avril 2020.

5.6.2.5 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 dernier renouvellement de ce programme a été fait en date du 3 décembre 2018 pour une durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2019. Ce programme a été conclu pour un montant de 500 millions d'euros. Les créances sont cédées sous le régime de la subrogation conventionnelle de droit français sous réserve des spécificités de droit local. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération d'affacturage, les créances cédées ont été déconsolidées.

5.6.2.6 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 €STR, 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 17 juin 2019 aux termes d'un avenant au contrat-cadre. L'enveloppe du programme s'élève à 65 millions d'euros, 230 millions de dollars américains, 145 millions de livres sterling et 400 millions de couronnes suédoises.

Ce programme, d'une durée de trois 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.

5.6.2.7 Contrat d'affacturage Pacifique

Le 18 mars 2013, un nouveau contrat de cession de créances a été conclu entre Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd (précédemment dénommée Premium Wine Brands Pty [1]), Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited (précédemment dénommée 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.

6.

Comptes consolidés annuels

6.1 Compte de résultat consolidé annuel 164

6.2 État du résultat global consolidé 165

6.3 Bilan consolidé annuel 166

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels 168

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel 169

6.6 Annexe aux comptes consolidés annuels 170

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés 218

Partie

Les états financiers au 30 juin 2019 ne sont pas retraités de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » (voir détail dans la Note 1.1.2.1 des Annexes aux comptes consolidés ci-après).

La mention « Retraité » correspond uniquement au retraitement du bilan au 30 juin 2019, compte tenu du reclassement des positions fiscales incertaines requis par l'interprétation IFRIC 23 (voir détail dans la Note 1.2.1.2 des Annexes aux comptes consolidés ci-après). Lorsque des informations sont présentées sans mention de retraitement, cela signifie que les agrégats présentés ne sont pas impactés par cette interprétation.

6.1 Compte de résultat consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020	Notes
Chiffre d'affaires	9 182	8 448	2
Coût des ventes	(3 533)	(3 361)	2
Marge brute après coûts logistiques	**5 648**	**5 086**	**2**
Frais publi-promotionnels	(1 512)	(1 327)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	**4 137**	**3 759**	**2**
Frais de structure	(1 556)	(1 499)	
Résultat opérationnel courant	**2 581**	**2 260**	
Autres produits et charges opérationnels	(206)	(1 283)	3.1
Résultat opérationnel	**2 375**	**978**	
Charges financières	(346)	(403)	3.2
Produits financiers	36	36	3.2
Résultat financier	**(310)**	**(366)**	
Impôt sur les bénéfices	(582)	(258)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	0	0	
Résultat net des activités détenues en vue de la vente	-	(3)	4.12
RÉSULTAT NET	**1 482**	**350**	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	27	21	
• part du Groupe	1 455	329	
Résultat net part du Groupe par action de base *(en euros)*	5,51	1,25	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution *(en euros)*	5,48	1,24	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Résultat net de l'exercice	**1 482**	**350**
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	**267**	**(758)**
Montant comptabilisé en capitaux propres	*319*	*(919)*
Effets d'impôts	*(52)*	*161*
Instruments de capitaux propres	**66**	**(119)**
Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres	*67*	*(120)*
Effets d'impôts	*(1)*	*1*
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	**(3)**	**10**
Montant comptabilisé en capitaux propres	*(3)*	*13*
Effets d'impôts	*-*	*(4)*
Couvertures de flux de trésorerie	**7**	**5**
Montant comptabilisé en capitaux propres [(1)]	*11*	*8*
Effets d'impôts	*(4)*	*(3)*
Différences de conversion	**112**	**(65)**
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	**448**	**(927)**
RÉSULTAT GLOBAL DE LA PÉRIODE	**1 930**	**(577)**
Dont :		
• part Groupe	1 900	(600)
• part des participations ne donnant pas le contrôle	30	23

(1) Dont (6) millions d'euros recyclés dans le résultat net au titre de l'exercice 2019/20.

6.3 Bilan consolidé annuel

Actif

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020	Notes
En valeurs nettes			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles	11 683	10 965	4.1
Goodwill	5 391	5 611	4.1
Immobilisations corporelles	2 549	3 095	4.2
Actifs financiers non courants	1 419	522	4.3
Titres mis en équivalence	14	28	
Instruments dérivés non courants	20	54	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 590	1 678	3.3
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	**22 665**	**21 953**	
Actifs courants			
Stocks et encours	5 756	6 167	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 226	906	4.5
Actifs d'impôt exigible	105	142	
Autres actifs courants	359	323	4.6
Instruments dérivés courants	6	12	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	923	1 935	4.8
TOTAL ACTIFS COURANTS	**8 375**	**9 485**	
Actifs destinés à être cédés	5	87	4.12
TOTAL ACTIFS	**31 045**	**31 525**	

Passif

En millions d'euros	30.06.2019 Retraité	30.06.2020	Notes
Capitaux propres			
Capital	411	411	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	11 069	10 177	
Résultat net part du Groupe	1 455	329	
Capitaux propres Groupe	**15 987**	**13 968**	
Participations ne donnant pas le contrôle	195	243	
TOTAL CAPITAUX PROPRES	**16 182**	**14 211**	
Passifs non courants			
Provisions non courantes	269	310	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	559	605	4.7
Passifs d'impôt différé	2 756	2 596	3.3
Emprunts obligataires part non courante	6 071	8 599	4.8
Dettes locatives non courantes	-	433	4.8
Autres passifs financiers non courants	363	192	4.8
Instruments dérivés non courants	16	0	4.10
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	**10 034**	**12 735**	
Passifs courants			
Provisions courantes	149	222	4.7
Dettes fournisseurs	2 187	1 877	
Passifs d'impôt exigible	307	232	3.3
Autres passifs courants	1 058	1 016	4.11
Emprunts obligataires part courante	944	723	4.8
Dettes locatives courantes	-	88	4.8
Autres passifs financiers courants	177	380	4.8
Instruments dérivés courants	5	24	4.10
TOTAL PASSIFS COURANTS	**4 826**	**4 563**	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	2	16	4.12
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	**31 045**	**31 525**	

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'auto-contrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture 01.07.2018	**411**	**3 052**	**11 823**	**59**	**(38)**	**(380)**	**(130)**	**14 797**	**181**	**14 978**
Impacts IFRS 9	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)	-	(1)
Situation d'ouverture 01.07.2018 retraitée	**411**	**3 052**	**11 823**	**59**	**(38)**	**(380)**	**(130)**	**14 797**	**181**	**14 977**
Résultat global de la période	-	-	1 455	268	73	104	-	1 900	30	1 930
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	40	-	-	-	-	40	-	40
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(35)	-	-	-	(25)	(60)	-	(60)
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(668)	-	-	-	-	(668)	(19)	(687)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres mouvements	-	-	(22)	-	-	-	-	(22)	4	(19)
SITUATION CLÔTURE 30.06.2019	**411**	**3 052**	**12 592**	**327**	**34**	**(276)**	**(153)**	**15 987**	**195**	**16 182**

En millions d'euros	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'auto-contrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture 01.07.2019	**411**	**3 052**	**12 592**	**327**	**34**	**(276)**	**(153)**	**15 987**	**195**	**16 182**
Résultat global de la période	-	-	329	(758)	(114)	(57)	-	(600)	23	(577)
Augmentation de capital	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	22	-	-	-	-	22	-	22
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(56)	-	-	-	(530)	(587)	-	(587)
Ventes à réméré	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(820)	-	-	-	-	(820)	(22)	(842)
Variations de périmètre	-	-	-	-	-	-	-	-	47	47
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(35)	-	-	-	-	(35)	-	(35)
Autres mouvements	-	-	1	-	-	-	-	1	-	1
SITUATION CLÔTURE 30.06.2020	**411**	**3 052**	**12 033**	**(431)**	**(79)**	**(333)**	**(684)**	**13 968**	**243**	**14 211**

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020	Notes
Trésorerie provenant des opérations d'exploitation			
Résultat net part du Groupe	1 455	329	
Participations ne donnant pas le contrôle	27	21	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	0	0	
(Produits)/charges financiers	310	366	
(Produits)/charges d'impôt	582	258	
Résultat des activités abandonnées	-	3	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	226	350	
Variation nette des provisions	7	97	
Variation nette des pertes de valeur sur *goodwill* et immobilisations corporelles et incorporelles	69	1 007	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	(3)	0	
Variations de juste valeur des actifs biologiques	(3)	(3)	
Résultat des cessions d'actifs	0	(27)	
Charges liées aux plans de *stock-options*	40	23	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	**2 711**	**2 423**	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(181)	(433)	5.1
Intérêts financiers versés	(340)	(371)	
Intérêts financiers reçus	32	36	
Impôts versés/reçus	(521)	(474)	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	**1 701**	**1 181**	
Trésorerie provenant des opérations d'investissement			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(388)	(365)	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	50	14	
Variation du périmètre de consolidation	-	-	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(192)	(618)	5.2
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	14	34	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT	**(516)**	**(936)**	
Trésorerie provenant des opérations de financement			
Dividendes et acomptes versés	(645)	(849)	
Autres variations des capitaux propres	-	-	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	163	3 822	5.3
Remboursements d'emprunts	(431)	(1 553)	5.3
Remboursements de dettes locatives	-	(100)	
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(121)	(526)	
Autres opérations avec les participations ne donnant pas le contrôle	-	-	
VARIATION NETTE DE LA TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**(1 034)**	**795**	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	(3)	
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (AVANT EFFET DEVISES)	**151**	**1 037**	
Impact d'ouverture IFRS 15	16	-	
Incidence des écarts de conversion	1	(26)	
AUGMENTATION/(DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE (APRÈS EFFET DEVISES)	**169**	**1 012**	
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	**754**	**923**	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**923**	**1 935**	

6.6 Annexe aux comptes consolidés annuels

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

NOTE 1	**Principes comptables et faits marquants**	**171**
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	171
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	174
NOTE 2	**Information sectorielle**	**176**
NOTE 3	**Notes relatives au compte de résultat**	**178**
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	178
Note 3.2	Résultat financier	178
Note 3.3	Impôt sur les bénéfices	179
Note 3.4	Résultat par action	181
Note 3.5	Charges par nature	181
NOTE 4	**Notes relatives au bilan**	**182**
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et *goodwill*	182
Note 4.2	Immobilisations corporelles	184
Note 4.3	Actifs financiers	186
Note 4.4	Stocks et encours	187
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	188
Note 4.6	Autres actifs courants	189
Note 4.7	Provisions	189
Note 4.8	Passifs financiers	196
Note 4.9	Instruments financiers	200
Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	203
Note 4.11	Autres passifs courants	206
Note 4.12	Actifs destinés à être cédés et passifs liés	206
NOTE 5	**Notes sur le tableau des flux de trésorerie**	**206**
NOTE 6	**Informations complémentaires**	**206**
Note 6.1	Capitaux propres	206
Note 6.2	Paiements fondés sur des actions	207
Note 6.3	Engagements hors bilan	209
Note 6.4	Passifs éventuels	211
Note 6.5	Litiges	211
Note 6.6	Parties liées	212
Note 6.7	Événements post-clôture	212
Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	213
NOTE 7	**Périmètre de consolidation**	**213**
Note 7.1	Périmètre de consolidation	213
Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	214

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 5, cours Paul Ricard à Paris VIIIe 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 et spiritueux.

Le Conseil d'Administration a arrêté, le 1er septembre 2020, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2020.

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 2020 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 2020 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2019, à l'exception des normes et interprétations adoptées dans l'Union européenne applicables pour le Groupe à compter du 1er juillet 2019 (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 1er 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 1er juillet 2019

Les normes, amendements et interprétations qui s'appliquent à Pernod Ricard à compter du 1er juillet 2019 sont les suivants :

- IFRS 16 « Contrats de location » ;
- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » ;
- amendements à IFRS 9 « Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative » ;
- amendements à IAS 19 « Avantages du personnel : modification, réduction ou liquidation du régime » ;
- amendements à IAS 28 « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et coentreprises » ;
- le cycle d'amélioration des IFRS 2015/17.

En dehors de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23, dont les impacts sont détaillés dans les Notes 1.1.2.1.1 et 1.1.2.1.2 ci-dessous, ces amendements et interprétations n'ont pas d'incidence sur les comptes du Groupe.

2.1 Impacts liés à la première application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23

2.1.1 Norme IFRS 16 « Contrats de location »

En janvier 2016, l'IASB (*International Accounting Standards Board*) a publié une nouvelle norme relative à la comptabilisation des contrats de location. Cette nouvelle norme remplace de manière obligatoire la norme IAS 17 ainsi que les interprétations IFRIC et SIC associées. Elle supprime la distinction précédemment faite entre les contrats de location-financement et les contrats de location simple, en imposant l'inscription au bilan de l'ensemble des engagements de location. Le Groupe a ainsi revu l'intégralité de ses contrats de location.

Les principes comptables amendés suite à l'application d'IFRS 16 sont présentés en Note 4.8 – *Passifs financiers*. Le Groupe a également analysé la décision de l'IFRS *Interpretation Committee* de novembre 2019 relative à la détermination de la durée exécutoire des contrats et à la durée d'amortissement des agencements et installations indissociables du bien loué. Cette décision est sans impact matériel sur les comptes consolidés du Groupe et les jugements portés dans la détermination de la durée des contrats de location.

Le Groupe a appliqué la méthode de transition rétrospective simplifiée au 1er juillet 2019. Le choix de cette méthode de transition implique que les informations comparatives des périodes précédentes n'ont pas été retraitées.

La norme prévoit diverses mesures de simplification et le Groupe a notamment retenu les exemptions de comptabilisation permettant d'exclure les contrats d'une durée inférieure à douze mois (y compris pour les durées résiduelles à la date de transition) et d'exclure les contrats portant sur des actifs de faible valeur à neuf. La valeur des contrats qualifiés de location-financement selon la norme IAS 17 a par ailleurs été reprise à l'identique.

Les loyers variables ou les prestations de services liés au contrat ne sont pas pris en compte dans la détermination du montant du droit d'usage et des dettes de location et sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

Par ailleurs, la valeur du droit d'utilisation de l'actif est réputée égale au montant de la dette, ajustée du montant des loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux, des avantages reçus des bailleurs et, le cas échéant, des coûts de remise en état.

Les dettes de location ont été évaluées à la valeur actualisée des paiements des loyers restant dus. Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont fondés sur le taux d'emprunt du Groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays. Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte de la duration des contrats. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué aux dettes de location au 1er juillet 2019 s'établit à 3,94 %.

La réconciliation entre les engagements relatifs aux contrats de location simple, présentés en Note 6.3 de l'annexe aux comptes consolidés annuels au 30 juin 2019, et la dette locative reconnue au 1er juillet 2019 au titre de la première application de la norme IFRS 16, se présente comme suit :

(En millions d'euros)	
Engagements en matière de locations simples au 30 juin 2019	**555**
Contrats non comptabilisés en application des exemptions prévues par IFRS 16	(4)
Contrats ayant une date de début postérieure au 1er juillet 2019	(201)
Contrats de location-financement précédemment comptabilisés selon IAS 17	28
Autres	13
Dettes locatives non actualisées au 1er juillet 2019	**391**
Effet d'actualisation	52
Dettes locatives comptabilisées au 1er juillet 2019	**339**

Au 30 juin 2020, suite à l'application d'IFRS 16, le bilan du Groupe inclut des dettes locatives au passif pour un total de 522 millions d'euros et des droits d'utilisation à l'actif pour un total de 448 millions d'euros.

Ces impacts concernent essentiellement des biens immobiliers, notamment pour les bureaux occupés par le Groupe. L'hypothèse de durée retenue correspond à la période non résiliable de ces contrats, éventuellement augmentée de périodes de renouvellement lorsqu'il existe une option que le management est raisonnablement certain d'exercer.

Un détail des droits d'utilisation par catégorie d'immobilisation au 1er juillet 2019 et au 30 juin 2020 est par ailleurs présenté en Note 4.2 – *Immobilisations corporelles.*

L'impact sur le compte de résultat du Groupe est non matériel. Il est nul sur le résultat opérationnel courant et s'élève à (13) millions d'euros sur le résultat financier.

Les impacts sur le tableau des flux de trésorerie se traduisent par une amélioration des flux d'exploitation de + 96 millions d'euros et une dégradation des flux de financement de (96) millions d'euros, correspondant au reclassement en flux de financement du remboursement de la part nominale des dettes locatives relatives aux contrats précédemment qualifiés de location simple.

Au 1er juillet 2019, les impacts sur le bilan se présentent comme suit :

En millions d'euros	**30.06.2019**	**Impacts IFRS 16**	**01.07.2019**
Immobilisations incorporelles	11 683		11 683
Goodwill	5 391		5 391
Terrains	311	53	364
Constructions	757	190	947
Installations techniques	808	11	819
Autres immobilisations corporelles et en cours	673	38	711
Immobilisations corporelles [1]	2 549	292	2 841
Actifs financiers non courants [2]	1 419	14	1 432
Titres mis en équivalence	14		14
Instruments dérivés non courants	20		20
Actifs d'impôt différé	1 590		1 590
Actifs non courants	**22 665**	**306**	**22 971**
Stocks et encours	5 756		5 756
Créances clients	1 226		1 226
Actif d'impôt exigible	105		105
Autres actifs courants	359		359
Instruments dérivés courants	6		6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	923		923
Actifs courants	**8 375**		**8 375**
Actifs destinés à être cédés	5		5
TOTAL ACTIFS	**31 045**	**306**	**31 351**

En millions d'euros	**30.06.2019 Retraité**	**Impacts IFRS 16**	**01.07.2019**
Capitaux propres	**16 182**		**16 182**
Provisions non courantes	269	(3)	266
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	559		559
Passifs d'impôt différé	2 756		2 756
Emprunts obligataires part non courante	6 071		6 071
Dettes locatives non courantes [1]	-	248	248
Autres passifs financiers non courants [3]	363	(22)	341
Instruments dérivés non courants	16		16
Passifs non courants	**10 034**	**223**	**10 257**
Provisions courantes	149		149
Dettes fournisseurs	2 187	(3)	2 184
Passif d'impôt exigible	307		307
Autres passifs courants	1 058		1 058
Emprunts obligataires part courante	944		944
Dettes locatives courantes [1]	-	91	91
Autres passifs financiers courants [3]	177	(6)	171
Instruments dérivés courants	5		5
Passifs courants	**4 826**	**83**	**4 909**
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	2		2
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	**31 045**	**306**	**31 351**

(1) Soit un impact à l'ouverture de 339 millions d'euros sur les dettes locatives et 292 millions d'euros sur les droits d'utilisation, notamment relatifs à des contrats de locations immobilières.
(2) Créances relatives à des contrats faisant l'objet de sous-locations.
(3) Correspond, pour 28 millions d'euros, au reclassement au sein des dettes locatives des passifs sur contrats précédemment qualifiés de location-financement selon la norme IAS 17.

2.1.2 IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

L'interprétation IFRIC 23 précise la comptabilisation des positions fiscales incertaines relatives aux impôts sur le résultat. L'application de cette interprétation est sans impact sur la valeur des passifs d'impôts du Groupe et s'est traduite par le reclassement de 150 millions d'euros de la rubrique « Provisions non courantes » à la rubrique « Passifs d'impôt exigible » au 30 juin 2019. Le bilan du Groupe au 30 juin 2019 a été retraité en conséquence :

En millions d'euros	30.06.2019 Publié	Impacts IFRIC 23	30.06.2019 Retraité
Provisions non courantes	420	(150)	269
Passifs non courants	**10 185**	**(150)**	**10 034**
Passif d'impôt exigible	157	150	307
Passifs courants	**4 676**	**150**	**4 826**

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), le Groupe procède 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 2020 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 jugements 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.

Hyperinflation

Selon les dispositions de IAS 29, l'Argentine est considérée comme une économie hyperinflationniste à partir du 1er juillet 2018.

Cependant, compte tenu de la contribution de l'activité exercée en Argentine dans les comptes du Groupe, l'impact de l'application de IAS 29 a été estimé non matériel et les retraitements correspondants n'ont pas été opérés.

5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1er 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 1er 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 euro 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. Impacts de l'épidémie de Covid-19

La propagation mondiale du Covid-19 au début de l'année 2020 a eu un impact majeur sur l'activité du Groupe sur le second semestre de l'exercice. De nombreux pays ont pris des mesures strictes pour tenter de ralentir l'expansion de l'épidémie et ont imposé des contraintes de fermetures d'établissements ouverts au public (notamment bars, hôtels, restaurants) ainsi que des mesures de confinement et de restrictions de déplacements internationaux (impactant notamment les activités *Travel Retail*).

Dans ce contexte, le chiffre d'affaires sur la période s'élève à 8 448 millions d'euros, soit une baisse de - 8 % par rapport à l'exercice 2018/19. Les efforts réalisés par l'ensemble du Groupe sur les dépenses publi-promotionnelles (baisse de - 12 % par rapport à l'exercice 2018/19) et sur les frais de structure (baisse de - 4 % par rapport à l'exercice 2018/19), ont permis de limiter l'impact de cette crise sur le résultat opérationnel courant. Ce dernier s'élève à 2 260 millions d'euros, en baisse de - 12 % par rapport à l'exercice 2018/19.

Dans le cadre de la gestion de cette crise, le Groupe a pris un certain nombre de mesures fortes :

- la priorité donnée à la sécurité et à la santé de ses employés et partenaires ;
- une gestion active des stocks afin de conserver un niveau sain sur les principaux marchés, notamment en Chine et aux États-Unis ;
- une gestion active des ressources et une maîtrise des coûts pour s'adapter au contexte de crise ;
- une gestion dynamique de la trésorerie et une position de liquidité renforcée grâce à plusieurs émissions obligataires sur la période (cf. Note 1.2.2.3 - *Emissions et remboursements obligataires*) et la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit non tirée à date.

Malgré ce contexte de crise, le Groupe a continué la mise en œuvre de son agenda *Transform & Accelerate*, incluant la finalisation du projet Reconquête en France et de la réorganisation de son activité Vins afin d'en améliorer la performance.

Du fait du ralentissement brutal de l'activité et de l'incertitude pesant sur les perspectives à moyen terme déclenchés par la situation sanitaire au niveau mondial et ses conséquences économiques, le Groupe a par ailleurs comptabilisé une dépréciation de la valeur comptable de ses actifs incorporels (marques) pour un montant de 999 millions d'euros en autres produits et charges opérationnels, soit 768 millions d'euros en résultat net après impôt. Cette dépréciation impacte principalement la marque Absolut à hauteur de 912 millions d'euros avant impôt (702 millions d'euros après impôt) et ne remet pas en question la stratégie ni les initiatives opérationnelles liées à la marque *(*cf. Note 4.1 - *Immobilisations incorporelles et goodwill - Pertes de valeur des actifs immobilisés).*

Par ailleurs, le Groupe a porté une attention particulière à la recouvrabilité de ses créances clients compte tenu d'un risque de crédit accru lié à la crise, les mesures mises en œuvre ayant permis d'optimiser la gestion de l'encours client.

2. Autres faits marquants de l'exercice

2.1 Acquisitions et cessions

Au cours du premier semestre, le Groupe a finalisé plusieurs opérations visant à renforcer son portefeuille de whiskies américains avec trois acquisitions successives : la signature du partenariat avec la société Rabbit Hole Spirits LLC propriétaire de la marque de bourbon Rabbit Hole, l'acquisition de la société Firestone & Robertson Distilling Co. détentrice de la marque de whiskey TX et enfin à la suite de l'offre publique d'achat réussie, l'acquisition de la société cotée américaine Castle Brands Inc. propriétaire notamment de la marque de bourbon Jefferson's. Le Groupe a également réalisé des acquisitions plus ciblées comme la signature du partenariat avec la société Laurenskirk (PTY) Ltd. propriétaire de la marque de gin sud-africain Inverroche, l'acquisition de 34 % de la *joint-venture* Seagram Myanmar Company Ltd détentrice de la marque High Class Whisky ainsi que l'acquisition de la société espagnole Bodeboca SL propriétaire de la plateforme digitale Bodeboca.

Au cours du second semestre, le Groupe a poursuivi la même stratégie en renforçant ses positions par le biais de partenariats/acquisitions de marques super et ultra-premium sur des catégories en plein essor à l'image des accords signés avec les sociétés The Kyoto Distillery propriétaire de la marque de gin japonais KI NO BI, et Italicus Ltd, détentrice de l'apéritif italien du même nom. Le Groupe a par ailleurs exercé son option d'achat sur le solde du capital de la société Black Forest Distillers GmbH, propriétaire de la marque à succès Monkey 47.

Ces acquisitions représentent un montant total de l'ordre de 600 millions d'euros, affecté principalement aux marques pour 227 millions d'euros et au *goodwill* pour 199 millions d'euros.

Enfin, dans le cadre de la stratégie de gestion dynamique de son portefeuille de marques, le Groupe a également procédé à la cession de la marque Café de Paris et du site de production de Cubzac au groupe coopératif InVivo.

2.2 Assurance d'un fonds de pension

Le Trustee du plus important fonds de pension du groupe Pernod Ricard au Royaume-Uni a signé un contrat avec l'assureur Rothesay Life pour assurer la majorité des engagements de retraite du fonds par l'achat d'une police d'assurance, communément appelée *buy-in*.

Ce contrat réduit l'exposition du Groupe à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir du fait des fluctuations des paramètres de marché (inflation et taux d'intérêt principalement) et d'une évolution de la longévité.

La transaction de *buy-in* implique le transfert de 4 252 millions d'euros d'actifs de couverture du plan de retraite à l'assureur Rothesay Life, sans aucun impact sur la trésorerie du Groupe. À la suite de cette transaction, la valeur comptable de la police d'assurance couvre entièrement la valeur comptable des engagements de retraite assurés, estimés à 3 350 millions d'euros à la date de l'opération. La différence, de 903 millions d'euros, a été reconnue par une baisse de valeur des « Actifs financiers non courants » en contrepartie des capitaux propres en « Autres éléments du résultat global », sans aucun impact sur le résultat.

2.3 Émissions et remboursements obligataires

Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice aux émissions obligataires suivantes :

- le 24 octobre 2019 pour un montant de 1,5 milliard d'euros en trois tranches de 4, 8 et 12 ans, portant respectivement intérêt au taux annuel fixe de 0,00 %, 0,50 %, et 0,875 % ;
- le 1er avril 2020 pour un montant de 1,5 milliard d'euros en deux tranches de 5 et 10 ans portant respectivement intérêt au taux annuel fixe de 1,125 % et 1,75 % ;
- le 27 avril 2020 le Groupe a procédé à un abondement de deux souches obligataires pour un montant total de 500 millions d'euros :
  - 250 millions d'euros portant le montant total de la souche à échéance avril 2025 à 1 milliard d'euros,
  - 250 millions d'euros portant le montant total de la souche à échéance avril 2030 à 1 milliard d'euros.

Le 23 mars 2020, le Groupe a remboursé par anticipation une obligation à échéance initiale juin 2020 pour un montant de 850 millions d'euros, conformément aux *Terms and Conditions* de l'obligation.

Le 26 mai 2020, le Groupe a conclu un programme d'émission de *medium term notes* (MTN) en euros pour un montant de 7 milliards d'euros, aucun tirage sous ce programme n'a à ce jour été effectué.

Le 24 juin 2020, le Groupe a remboursé par anticipation une obligation à échéance initiale avril 2021 pour un montant de 500 millions de dollars US, conformément aux *Terms and Conditions* de l'obligation.

NOTE 2 Information sectorielle

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe est principalement composé de ventes de produits finis et est comptabilisé dans le compte de résultat lors du transfert de contrôle des produits. Il est évalué 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.

Coûts des opérations commerciales et promotionnelles

En application de la norme IFRS 15, 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, les frais publi-promotionnels, 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 IFRS 15, 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 IFRS 15, 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 et 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 30.06.2019 *En millions d'euros*	**Amérique**	**Asie/Reste du Monde**	**Europe**	**Total**
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 902	5 891	4 224	14 017
Dont produits intersegments	*1 357*	*1 926*	*1 552*	*4 835*
Chiffre d'affaires hors Groupe	**2 545**	**3 965**	**2 672**	**9 182**
Marge brute après coûts logistiques	1 698	2 308	1 643	5 648
Contribution après frais publi-promotionnels	1 193	1 716	1 228	4 137
Résultat opérationnel courant	785	1 179	617	2 581
Autres informations				
Investissements courants	50	72	277	398
Charges d'amortissements et de dépréciation	29	47	219	295

Au 30.06.2020 *En millions d'euros*	**Amérique**	**Asie/Reste du Monde**	**Europe**	**Total**
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 747	5 181	4 032	12 960
Dont produits intersegments	*1 298*	*1 715*	*1 500*	*4 512*
Chiffre d'affaires hors Groupe	**2 449**	**3 467**	**2 532**	**8 448**
Marge brute après coûts logistiques	1 599	1 969	1 519	5 086
Contribution après frais publi-promotionnels	1 138	1 452	1 169	3 759
Résultat opérationnel courant	718	938	605	2 260
Autres informations				
Investissements courants	113	233	611	957
Charges d'amortissements et de dépréciation	972	133	251	1 356

L'information sectorielle inclut les impacts de la norme IFRS 16 applicable à compter du 1er juillet 2019, sans retraitement des informations présentées au 30 juin 2019. La mise en œuvre d'IFRS 16 est sans impact matériel sur le résultat opérationnel courant.

L'impact des droits d'utilisation sur les investissements courants et charges d'amortissements et de dépréciation se présente comme suit :

Au 30.06.2020 *En millions d'euros*	**Amérique**	**Asie/Reste du Monde**	**Europe**	**Total**
Investissements courants	71	168	355	594
Charges d'amortissements et de dépréciation	13	43	57	113

Ventilation du chiffre d'affaires

En millions d'euros	Chiffre d'affaires au 30.06.2019	Chiffre d'affaires au 30.06.2020	Variation *(en millions d'euros)*	Variation *(%)*
Marques Stratégiques Internationales	5 811	5 268	(543)	- 9 %
Marques Stratégiques Locales	1 754	1 599	(155)	- 9 %
Vins stratégiques	451	431	(19)	- 4 %
Spécialités	301	373	72	24 %
Autres produits	865	776	(89)	- 10 %
TOTAL	**9 182**	**8 448**	**(734)**	**- 8 %**

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	30.06.2019	30.06.2020
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(69)	(1 007)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	(29)	11
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(77)	(178)
Litiges et risques	3	(47)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(33)	(63)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(206)**	**(1 283)**

Au 30 juin 2020, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement :

- de dépréciations d'actifs corporels et incorporels pour 1 007 millions d'euros résultant notamment des tests de perte de valeur de marques, principalement sur la marque Absolut pour 912 millions d'euros ;
- de charges de restructuration liées à différents projets de réorganisation, notamment le projet Reconquête annoncé le 1er octobre 2019 ;
- ainsi que de certains coûts engendrés par la crise sanitaire Covid-19 pour environ 37 millions d'euros, notamment des pénalités et frais relatifs à des annulations d'événements ou des fermetures de points de vente imposées par les autorités locales pour 18 millions d'euros et des dons, de la production de gel hydroalcoolique dans le cadre de la lutte contre la pandémie et des mesures de protection des salariés pour 10 millions d'euros. Ces charges ont été enregistrées en conformité avec les règles comptables du Groupe compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal, peu fréquent et de leur matérialité.

Note 3.2 Résultat financier

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Charges de la dette financière nette	(329)	(340)
Charges financières sur dettes locatives	-	(14)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	32	36
Coût de la dette financière nette	**(297)**	**(319)**
Commissions de structuration et de placement	(2)	(2)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(5)	0
Autres produits et charges financiers courants, nets	(10)	(7)
Résultat financier courant	**(314)**	**(328)**
Résultat de change	2	(19)
Autres éléments financiers non courants	1	(19)
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	**(310)**	**(366)**

Au 30 juin 2020, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 273 millions d'euros, aux couvertures de taux pour 5 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 11 millions d'euros, aux intérêts sur dettes locatives pour 14 millions d'euros et à d'autres frais pour 16 millions d'euros. Les autres produits et charges financières proviennent principalement du rachat obligataire de 500 millions de dollars pour 19 millions d'euros et d'effets de change négatifs sur l'exercice pour 19 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 3,6 % sur l'exercice 2019/20 contre 3,9 % sur l'exercice 2018/19. Ce coût moyen pondéré sur l'exercice 2019/20 inclut le coût des dettes locatives comptabilisées au titre d'IFRS 16. Compte tenu de la faible matérialité des impacts de cette norme, décrits en Note 1.1.2.1, sa mise en œuvre est sans impact significatif sur le coût moyen pondéré de la dette du Groupe.

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	30.06.2019	30.06.2020
Impôt exigible	(483)	(364)
Impôt différé	(99)	106
TOTAL	**(582)**	**(258)**

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Résultat opérationnel	2 375	978
Résultat financier	(310)	(366)
Base d'imposition	**2 064**	**611**
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France [1]	(711)	(210)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	228	111
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	(1)	0
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	(9)	(77)
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	1	(6)
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	0	0
Impôts sur distributions	(47)	(25)
Autres impacts	(44)	(52)
CHARGE D'IMPÔT EFFECTIVE	**(582)**	**(258)**
TAUX EFFECTIF D'IMPÔT	**28 %**	**42 %**

(1) Au taux normatif de 34,43 %.

La hausse du taux effectif d'impôt est principalement liée à la revalorisation d'impôts différés suite à des changements de taux au Royaume-Uni et en Inde.

Les impôts différés sont calculés sur les différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé et sont déterminés selon la méthode du report variable. Les impôts différés relatifs aux droits d'utilisation et aux dettes locatives sont comptabilisés sur une base nette. 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 :

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Marges en stocks	99	119
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	21	28
Provisions pour retraites	94	100
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	908	933
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	468	498
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	**1 590**	**1 678**
Amortissements dérogatoires	124	136
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 339	2 313
Actifs de couverture sur retraites et autres	294	147
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	**2 756**	**2 596**

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de respectivement 1 232 et 1 202 millions d'euros au 30 juin 2020 et au 30 juin 2019. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2020 et au 30 juin 2019 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Exercice 2018/19

	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables *En millions d'euros*	
Années	**Déficits reconnus**	**Déficits non reconnus**
2019	0	1
2020	0	1
2021	1	1
2022	2	1
2023 et suivantes	737	196
Sans date de péremption	167	93
TOTAL	**908**	**294**

Exercice 2019/20

	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables *En millions d'euros*	
Années	**Déficits reconnus**	**Déficits non reconnus**
2020	0	1
2021	0	1
2022	1	4
2023	1	3
2024 et suivantes	790	192
Sans date de péremption	140	97
TOTAL	**933**	**299**

Suite à l'application de l'interprétation IFRIC 23, décrite en Note 1.1.2.1.2, les passifs d'impôt exigible du Groupe se répartissent comme suit :

En millions d'euros	30.06.2019 Retraité	30.06.2020
Autres passifs d'impôt exigible	157	108
Positions fiscales incertaines	150	125
TOTAL PASSIF D'IMPÔT EXIGIBLE	**307**	**232**

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

Numérateur *(en millions d'euros)*	**30.06.2019**	**30.06.2020**
Résultat net part du Groupe	1 455	329
Dénominateur *(en nombre d'actions)*		
Nombre moyen d'actions en circulation	264 173 497	262 858 086
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	1 043 157	1 063 687
Effet dilutif des *stock-options* et options de souscription	202 895	115 058
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	**265 419 549**	**264 036 831**
Résultat par action *(en euros)*		
Résultat net part du Groupe par action de base	5,51	1,25
Résultat net part du Groupe par action après dilution	5,48	1,24
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action de base	5,51	1,26
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies par action après dilution	5,48	1,26

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	**30.06.2019**	**30.06.2020**
Charges d'amortissement et de dépréciation sur immobilisations corporelles et incorporelles*	**(293)**	**(1 314)**
Salaires et charges sociales	(1 286)	(1 317)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(43)	(46)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(40)	(22)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	**(1 369)**	**(1 385)**

* *Dont 999 millions d'euros de dépréciations d'actifs incorporels et 113 millions d'euros relatifs aux droits d'utilisation au 30.06.2020.*

Le résultat opérationnel inclut par ailleurs 5,1 millions d'euros de charges de location relatives à des contrats à court terme, 1,9 million d'euros relatives à des locations d'actifs de faible valeur et 2,7 millions d'euros relatives à des loyers variables.

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.

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2018	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2019
Goodwill	5 456	8	-	(4)	71	(3)	5 528
Marques	12 757	62	-	(34)	169	3	12 957
Autres immobilisations incorporelles	407	42	-	(8)	3	8	452
VALEURS BRUTES	**18 620**	**112**	**-**	**(45)**	**243**	**8**	**18 937**
Goodwill	(137)	-	-	-	0	0	(137)
Marques	(1 334)	-	(65)	15	(24)	-	(1 408)
Autres immobilisations incorporelles	(291)	-	(30)	6	(2)	(1)	(318)
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	**(1 762)**	**-**	**(95)**	**21**	**(26)**	**(1)**	**(1 863)**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**16 858**	**112**	**(95)**	**(25)**	**217**	**7**	**17 074**

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2019	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2020
Goodwill	5 528	199	-	(1)	21	0	5 747
Marques	12 957	227	-	0	47	0	13 230
Autres immobilisations incorporelles	452	41	-	(20)	(7)	5	471
VALEURS BRUTES	**18 937**	**467**	**-**	**(21)**	**60**	**5**	**19 448**
Goodwill	(137)	-	-	-	1	0	(136)
Marques	(1 408)	-	(999)	0	9	0	(2 398)
Autres immobilisations incorporelles	(318)	-	(34)	10	6	(1)	(338)
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	**(1 863)**	**-**	**(1 033)**	**10**	**16**	**(1)**	**(2 872)**
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	**17 074**	**467**	**(1 033)**	**(11)**	**76**	**4**	**16 576**

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. La hausse de la valeur des *goodwill* de la période s'explique principalement par les acquisitions mentionnées en Note 1.2.1 – *Faits marquants de l'exercice – Acquisitions et cessions* ainsi que par les variations de change.

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. La hausse de la valeur brute des marques de la période s'explique principalement par les acquisitions mentionnées en Note 1.2.1 – *Faits marquants de l'exercice – Acquisitions et cessions* ainsi que par les variations de change.

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. À noter que dans le cadre de la première application d'IFRS 16 lors de notre exercice 2019/20, la méthode simplifiée consistant à inclure la valeur nette des droits d'utilisation et des dettes de location aux différentes UGT a été retenue.

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. La méthodologie de projection des *cash-flows* intègre, au niveau du besoin en fonds de roulement et des investissements, une prise en compte des spécificités des alcools blancs et des alcools à maturation. 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.

Les tests de dépréciation de l'exercice 2019/20 ont été réalisés dans le contexte Covid-19. Ce contexte particulier de très forte incertitude et de volatilité a amené le Groupe à ajuster son approche de façon exceptionnelle et à retenir pour la valorisation de ses marques et *goodwill* l'approche dite des « multi-scénarios pondérés », en ligne avec les recommandations des régulateurs.

Ces différents scénarios, basés sur des *business plans* revus par le Management, représentent un panel des différentes évolutions de la pandémie et de ses conséquences qui pourraient intervenir au cours des prochains mois et années, telles que décrites par les économistes et organismes financiers internationaux, et auxquelles ont été allouées des probabilités. Ces estimations ont été effectuées sur la base des informations les plus récentes disponibles et en tenant compte des incertitudes liées à la situation. Une combinaison des facteurs suivants a été prise en compte dans chaque modèle de dépréciation :

- le développement futur de la crise sanitaire, incluant la durée, l'ampleur et l'étendue géographique des fermetures d'établissements commercialisant nos produits ;
- l'ampleur et la durée attendue de la crise économique ;
- le poids des canaux de distribution *On-trade* et *Off-trade* sur chaque marché clé ;
- l'augmentation de la prime de risque marché dans les taux d'actualisation utilisés pour les calculs, reflétant le contexte exceptionnel d'incertitude et la volatilité déclenchée par la crise Covid-19.

Cette approche n'a pas mis en évidence un besoin de dépréciation des *goodwill* du Groupe. Le montant des dépréciations nécessaires sur les marques du Groupe s'élève à 999 millions d'euros dont 912 millions d'euros sur la marque Absolut. Ces dépréciations ont été comptabilisées sur la période (cf. Note 1.2.1 – *Faits marquants - Impacts de l'épidémie Covid-19*).

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 *goodwill* au 30.06.2020	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2020	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2019	Taux d'actualisation 2020	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	1 818	3 789	5,73 %	5,80 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		2 874	5 465	6,74 %	6,83 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		919	1 578	7,83 %	7,42 %	De - 1 % à + 2,5 %

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation additionnelle au 30 juin 2020 des actifs incorporels à durée de vie indéfinie, qui résulterait :

- d'une diminution de 50 points de base (pb) du taux de croissance de la contribution après frais publi-promotionnels ;
- d'une augmentation de 50 points de base du taux d'actualisation après impôt ;
- d'une augmentation de 100 points de base du taux d'actualisation après impôt ; ou
- d'une diminution de 50 points de base du taux de croissance à l'infini sur la durée des plans pluriannuels.

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	(25)	(104)	(403)	(66)
Amérique	(102)	(700)	(2 031)	(226)
Asie/Reste du Monde	(9)	(36)	(130)	(16)
TOTAL	**(135)**	**(841)**	**(2 565)**	**(308)**

Les différentes sensibilités présentées ci-dessus incluent un besoin de dépréciation du *goodwill* Amérique du Groupe pour un montant de 368 millions d'euros en cas de hausse du taux d'actualisation après impôt de 50 points de base et pour un montant de 1 411 millions d'euros en cas de hausse du taux d'actualisation après impôt de 100 points de base.

Les autres sensibilités présentées ci-dessus n'entraîneraient pas de besoin de dépréciation du *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 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

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 1er 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.

Conformément à la norme IFRS 16 applicable à compter du 1er juillet 2019, les droits d'utilisation sur contrats de location sont comptabilisés en immobilisation corporelle dans les catégories correspondant aux actifs sous-jacents, en contrepartie de la reconnaissance d'une dette locative. Il s'agit essentiellement de bureaux occupés par le Groupe et présentés dans la catégorie Constructions. La valeur des droits d'utilisation est déterminée à partir du montant de la dette locative, ajustée du montant des loyers payés d'avance, des coûts directs initiaux, des avantages reçus des bailleurs et, le cas échéant, des coûts de remise en état. Le droit d'utilisation relatif aux contrats de location est amorti sur la durée du contrat. Les principes comptables relatifs à la détermination de la dette locative sont détaillés en Note 4.8 – *Passifs financiers*.

Les immobilisations corporelles, droits d'utilisation compris, sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable.

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2018	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2019
Terrains	341	4	-	(8)	1	5	343
Constructions	1 247	14	-	(33)	(1)	66	1 294
Installations techniques	1 883	68	-	(48)	2	103	2 006
Autres immobilisations corporelles [1]	763	62	-	(38)	(3)	6	790
Immobilisations en cours	233	202	-	(1)	0	(194)	241
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	5	4	-	-	0	(1)	8
VALEURS BRUTES	**4 473**	**353**	**-**	**(128)**	**(1)**	**(16)**	**4 681**
Terrains	(34)	-	(2)	5	0	0	(32)
Constructions	(522)	-	(44)	29	0	0	(537)
Installations techniques	(1 136)	0	(106)	42	0	0	(1 198)
Autres immobilisations corporelles	(357)	0	(46)	35	1	1	(366)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	0	-	0
AMORTISSEMENTS/DÉPRÉCIATIONS	**(2 049)**	**0**	**(198)**	**111**	**2**	**1**	**(2 132)**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**2 424**	**353**	**(198)**	**(17)**	**1**	**(15)**	**2 549**

(1) Y compris actifs biologiques.

		Mouvements de l'exercice								
En millions d'euros	30.06.2019	Impacts IFRS 16[1]	01.07.2019	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2020	dont droits d'utilisation [1]
Terrains	343	53	396	3	-	0	(3)	4	399	51
Constructions	1 294	190	1 484	327	-	(19)	(23)	(1)	1 766	407
Installations techniques	2 006	11	2 017	92	-	(39)	(26)	140	2 186	41
Autres immobilisations corporelles	790	38	828	83	-	(36)	(12)	8	870	69
Immobilisations en cours	241		241	161	-	0	(3)	(216)	182	-
Avances et acomptes/immobilisations corporelles	8		8	19	-	-	0	(3)	24	-
VALEURS BRUTES	**4 681**	**292**	**4 973**	**685**	**-**	**(95)**	**(67)**	**(69)**	**5 427**	**567**
Terrains	(32)		(32)	-	(9)	0	1	0	(40)	(7)
Constructions	(537)		(537)	(3)	(120)	16	10	12	(621)	(67)
Installations techniques	(1 198)		(1 198)	(4)	(123)	35	16	2	(1 272)	(20)
Autres immobilisations corporelles	(366)		(366)	(1)	(67)	33	5	(3)	(399)	(25)
Immobilisations en cours	-		-	-	-	-	0	-	0	-
AMORTISSEMENTS/ DÉPRÉCIATIONS	**(2 132)**		**(2 132)**	**(8)**	**(319)**	**84**	**32**	**11**	**(2 332)**	**(119)**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	**2 549**	**292**	**2 841**	**677**	**(319)**	**(10)**	**(36)**	**(58)**	**3 095**	**448**

(1) Voir Note 1.1.2.1 relative à la première application de la norme IFRS 16.

Note 4.3 Actifs financiers

Les actifs financiers sont composés principalement de participations du Groupe dans des sociétés non consolidées, de prêts, cautions et dépôts, de dépôts de garantie requis par la réglementation fiscale de certains pays et des actifs de régime dans le cadre des engagements de retraite (n'entrant pas dans le périmètre de IFRS 9).

Instruments de capitaux propres

Les titres non consolidés sont enregistrés au bilan à leur juste valeur. Les résultats de juste valeur comme les résultats de cession sont enregistrés selon l'intention du management (i) dans le compte de résultat dans la rubrique des Produits financiers/Charges financières – autres éléments financiers non courants ou (ii) en capitaux propres consolidés dans la rubrique des autres éléments du résultat global et ne sont pas recyclés en résultats. 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 autres titres non consolidés, les critères de valorisation généralement retenus sont la quote-part des capitaux propres et les perspectives de rentabilité.

Prêts, cautions et dépôts

Les prêts, cautions et dépôts sont évalués au coût amorti.

	30.06.2019		30.06.2020	
En millions d'euros	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Instruments de capitaux propres	-	194	-	93
Autres actifs financiers	-	1 096	-	273
Prêts et créances nets				
Prêts, créances et dépôts*	-	129	-	156
Total actifs financiers non courants nets	**-**	**1 419**	**-**	**522**
Instruments dérivés	6	20	12	54
ACTIFS FINANCIERS	**6**	**1 438**	**12**	**576**

* *Suite à l'application d'IFRS 16 à compter du 1er juillet 2019 (cf. Note 1.1.2.1), la catégorie « Prêts, créances et dépôts » inclut des créances relatives à des contrats de location faisant l'objet de sous-locations, pour 14 millions d'euros au 30 juin 2020.*

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2018	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2019
Autres actifs financiers	765	0	0	-	(18)	349	1 097
Actifs financiers disponibles à la vente*	19	-	0	-	0	(19)	0
Instuments de capitaux propres	N/A	110	-	(2)	0	94	202
Prêts et créances sur participation	159	14	-	(9)	4	23	191
VALEURS BRUTES	**943**	**124**	**0**	**(11)**	**(14)**	**447**	**1 489**
Provisions autres actifs financiers	(2)	-	0	-	0	2	0
Provisions actifs financiers disponibles à la vente	(6)	-	-	-	0	6	-
Provisions sur instruments de capitaux propres	N/A	-	-	0	0	(7)	(7)
Provisions prêts et créances sur participation	(49)	-	-	-	(1)	(11)	(62)
PROVISIONS	**(57)**	**-**	**0**	**0**	**(1)**	**(11)**	**(70)**
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	**886**	**124**	**0**	**(11)**	**(15)**	**436**	**1 419**

* *Lors de l'exercice 2018/19, et suite à l'application d'IFRS 9, la catégorie « Actifs financiers disponibles à la vente » a disparu au 1er juillet 2018 et une nouvelle catégorie « Instruments de capitaux propres » a été créée.*

		Mouvements de l'exercice					
En millions d'euros	30.06.2019	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2020
Autres actifs financiers	1 097	2	-	(6)	13	(832)	273
Instruments de capitaux propres	202	19	-	(2)	0	(119)	101
Prêts, cautions et dépôts*	191	31	-	(9)	(9)	16	219
VALEURS BRUTES	**1 489**	**52**	**-**	**(17)**	**4**	**(935)**	**593**
Provisions autres actifs financiers	0	-	0	-	0	0	0
Provisions sur instruments de capitaux propres	(7)	-	-	-	0	-	(7)
Provisions prêts, cautions et dépôts	(62)	-	-	-	(1)	0	(63)
PROVISIONS	**(70)**	**-**	**0**	**-**	**(1)**	**0**	**(71)**
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	**1 419**	**52**	**0**	**(17)**	**3**	**(935)**	**522**

* *Suite à l'application d'IFRS 16 à compter du 1er juillet 2019 (cf. Note 1.1.2.1.), la catégorie « Prêts, créances et dépôts » inclut des créances relatives à des contrats de location faisant l'objet de sous-locations, pour 14 millions d'euros au 30 juin 2020.*

Les autres actifs financiers au 30 juin 2020 incluent 265 millions d'euros de plan en surplus lié aux engagements sociaux par rapport à 1 083 millions d'euros à fin juin 2019. Cette baisse est principalement expliquée par une diminution de 903 millions de l'actif net relatif à un plan de retraite au Royaume-Uni ayant fait l'objet d'une opération de *buy-in* (cf. Note 4.7 – *Provisions*).

Les instruments de capitaux propres au 30 juin 2020 se composent principalement des titres non consolidés détenus par le Groupe, et notamment ceux de la société Jumia Technologies AG, valorisés à la juste valeur par capitaux propres pour un montant de 31 millions d'euros sur la base du dernier cours de Bourse connu au 30 juin 2020 de 4,90 euros par action (comparé à 23,33 euros par action au 30 juin 2019).

Note 4.4 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

		Mouvements de l'exercice				
En millions d'euros	30.06.2018	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	30.06.2019
Matières premières	136	2	-	0	2	140
Encours de biens	4 614	269	-	(15)	9	4 877
Stocks de marchandises	467	38	-	2	(2)	505
Produits finis	300	(23)	-	0	3	280
VALEURS BRUTES	**5 517**	**286**	**-**	**(13)**	**11**	**5 802**
Matières premières	(9)	-	(1)	0	-	(10)
Encours de biens	(11)	-	1	0	-	(10)
Stocks de marchandises	(13)	-	0	0	0	(13)
Produits finis	(13)	-	0	0	0	(13)
DÉPRÉCIATIONS	**(45)**	**-**	**(1)**	**0**	**0**	**(46)**
STOCKS NETS	**5 472**	**286**	**(1)**	**(13)**	**11**	**5 756**

En millions d'euros	30.06.2019	Mouvements de l'exercice				30.06.2020
		Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	140	33	-	(5)	4	173
Encours de biens	4 877	295	-	(40)	51	5 183
Stocks de marchandises	505	94	-	(19)	0	580
Produits finis	280	12	-	(7)	11	296
VALEURS BRUTES	**5 802**	**435**	**-**	**(71)**	**66**	**6 232**
Matières premières	(10)	-	(2)	0	0	(11)
Encours de biens	(10)	-	(13)	0	-	(23)
Stocks de marchandises	(13)	-	(3)	1	(1)	(16)
Produits finis	(13)	-	(4)	1	1	(15)
DÉPRÉCIATIONS	**(46)**	**-**	**(21)**	**2**	**0**	**(65)**
STOCKS NETS	**5 756**	**435**	**(21)**	**(69)**	**66**	**6 167**

Au 30 juin 2020, 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. Des provisions pour dépréciation sont comptabilisées à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Les créances clients et autres créances opérationnelles sont détaillées au 30 juin 2019 et au 30 juin 2020 par échéance dans les tableaux ci-dessous :

En millions d'euros	Valeur nette comptable	Non échu	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 30.06.2019	1 226	985	122	47	23	14	36
Dont dépréciation	*(67)*	*(13)*	*(1)*	*(4)*	*(2)*	*(2)*	*(43)*
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2020	906	675	62	79	52	24	14
Dont dépréciation	*(91)*	*(15)*	*0*	*(3)*	*(8)*	*(11)*	*(55)*

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2018/19	2019/20
Au 1er juillet	**60**	**67**
Dotations de l'exercice	12	37
Reprises de l'exercice	(3)	3
Utilisations de l'exercice	(2)	4
Écart de change	0	(5)
Au 30 juin	**67**	**105**

Au 30 juin 2020, 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.

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles au cours de l'exercice 2019/20 est notamment liée à une réappréciation de la recouvrabilité des créances dans le contexte de la pandémie Covid-19.

Au cours des exercices 2018/19 et 2019/20, le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 674 millions d'euros au 30 juin 2019 et de 513 millions d'euros au 30 juin 2020. 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
Implication continue	Coût amorti	Détenu jusqu'à l'échéance	Disponible à la vente	Passifs financiers à la juste valeur		
Dépôt de garantie affacturage et titrisation	7	-	7	-	7	7

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Avances et acomptes versés	29	40
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	164	195
Charges constatées d'avance	85	66
Autres créances	80	22
TOTAL	**359**	**323**

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 hors impôt sur les sociétés, 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	30.06.2019 Retraité	30.06.2020
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	559	605
Autres provisions pour risques et charges non courantes	269	310
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	44	101
Autres provisions pour risques et charges courantes	105	121
TOTAL	**978**	**1 138**

2. Variations des provisions (hors provisions pour pensions et indemnités de retraites)

		Mouvements de l'exercice						
En millions d'euros	30.06.2019 Retraité	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Écarts de change	Entrée de périmètre	Autres mouvements	30.06.2020
Provisions pour restructuration	44	107	37	12	(1)	-	0	101
Autres provisions courantes	105	35	10	13	(2)	-	6	121
Autres provisions non courantes	269	141	8	65	(31)	-	3	310
TOTAL DES PROVISIONS	**418**	**284**	**55**	**90**	**(34)**	**-**	**9**	**533**

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 2020, 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 431 millions d'euros, hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. 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 (hors impôt sur les sociétés) ;
- 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.

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 2018/19 et 2019/20 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 2020, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 5 335 millions d'euros, soit 96 % 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 2019 et le 30 juin 2020 :

	30.06.2019			30.06.2020		
En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
(Actif)/Passif net comptabilisé à l'ouverture	(375)	148	(227)	(671)	147	(524)
Charges sur l'exercice	72	8	80	26	5	30
(Gains)/pertes actuariels [1]	(317)	(1)	(318)	916	3	919
Cotisations de l'employeur	(51)	-	(51)	(53)	-	(53)
Prestations payées directement par l'employeur	(15)	(10)	(25)	(10)	(10)	(19)
Variation de périmètre	0	0	0	2	0	2
Écarts de change	15	2	18	(14)	(1)	(15)
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	**(671)**	**147**	**(524)**	**196**	**145**	**341**
Montant reconnu à l'actif [2]	(1 083)	-	(1 083)	(265)	-	(265)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	**412**	**147**	**559**	**460**	**145**	**605**

(1) Comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».
(2) Cf. Note 4.3 – « Actifs financiers ».

Les gains et pertes actuariels correspondent, pour (903) millions d'euros, aux effets d'une police d'assurance, communément appelée *buy-in*, souscrite par le Trustee du plus important fonds de pension du groupe Pernod Ricard au Royaume-Uni, et pour (16) millions d'euros à d'autres gains et pertes actuariels, suite à la mise à jour d'hypothèses actuarielles et de valeurs d'actifs de couverture.

Ce contrat permet d'assurer la majorité des engagements de retraite du fonds et réduit l'exposition du Groupe à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir du fait des fluctuations des paramètres de marché (inflation et taux d'intérêt principalement) et d'une évolution de la longévité.

La transaction de *buy-in* implique le transfert de 4 252 millions d'euros d'actifs de couverture du plan de retraite à l'assureur Rothesay Life, sans aucun impact sur la trésorerie du Groupe. À la suite de cette transaction, la valeur comptable de la police d'assurance couvre entièrement la valeur comptable des engagements de retraite assurés, estimés à 3 350 millions d'euros à la date de l'opération. La différence, de 903 millions d'euros, a été reconnue par une baisse de valeur des « Actifs financiers non courants » en contrepartie des capitaux propres en « Autres éléments du résultat global », sans aucun impact sur le résultat.

La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

	30.06.2019			30.06.2020		
Charge de l'exercice *En millions d'euros*	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Avantages accumulés durant l'exercice	40	3	43	42	3	46
Intérêts sur la provision	(12)	5	(7)	(17)	4	(13)
• dont intérêts sur l'engagement	139	5	144	118	4	122
• dont intérêts sur l'actif	(151)	-	(151)	(136)	-	(136)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	0	-	0	0	-	0
Frais/taxes/primes	10	-	10	11	-	11
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	34	0	33	(11)	(5)	(16)
Impact des liquidations d'engagements	-	-	-	0	-	0
Gains/pertes actuariels	-	1	1	-	3	3
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
CHARGE NETTE/(PRODUIT) COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	**72**	**8**	**80**	**26**	**5**	**30**

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan *En millions d'euros*	30.06.2019 Engagements de retraite	30.06.2019 Frais de santé et autres engagements sociaux	30.06.2019 Total	30.06.2020 Engagements de retraite	30.06.2020 Frais de santé et autres engagements sociaux	30.06.2020 Total
Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début de période	5 092	148	5 240	4 965	147	5 113
Avantages accumulés durant l'exercice	40	3	43	42	3	46
Coût financier (effet de l'actualisation)	139	5	144	118	4	122
Cotisations des employés	2	1	3	4	1	5
Prestations versées	(262)	(10)	(272)	(257)	(10)	(268)
Frais administratifs/primes/taxes	(1)	-	(1)	0	-	0
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	34	0	33	(11)	(5)	(16)
Liquidations d'engagements	-	-	-	0	-	0
(Gains)/pertes actuariels	(50)	(1)	(50)	641	6	647
Écarts de conversion	(30)	2	(27)	(91)	(1)	(92)
Variations de périmètre	0	0	0	28	0	28
VALEUR ACTUARIELLE DES AVANTAGES ACCUMULÉS EN FIN D'EXERCICE	**4 965**	**147**	**5 113**	**5 440**	**145**	**5 584**
Variation de la juste valeur des actifs de régime						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	5 478	-	5 478	5 645	-	5 645
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	151	-	151	136	-	136
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	265	-	265	(269)	-	(269)
Cotisations des employés	2	-	2	4	-	4
Cotisations de l'employeur	51	-	51	53	-	53
Prestations versées	(248)	-	(248)	(248)	-	(248)
Frais administratifs/primes/taxes	(10)	-	(10)	(12)	-	(12)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	-	-	-
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	(45)	-	(45)	(77)	-	(77)
Variations de périmètre	-	-	-	26	-	26
JUSTE VALEUR DES ACTIFS DE RÉGIME EN FIN D'EXERCICE	**5 645**	**-**	**5 645**	**5 259**	**-**	**5 259**
Valeur actuelle des avantages financés	4 844	-	4 844	5 335	-	5 335
Juste valeur des actifs de régime	5 645	-	5 645	5 259	-	5 259
Déficit/(surplus) des avantages financés	**(801)**	**-**	**(801)**	**77**	**-**	**77**
Valeur actuelle des avantages non financés	121	147	268	104	145	249
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	9	-	9	15	-	15
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	**(671)**	**147**	**(524)**	**196**	**145**	**341**

Au 30.06.2020	Valeurs actuarielles des avantages cumulés (en millions d'euros)	%	Juste valeur des actifs de régime (en millions d'euros)	%	Limitation des actifs de couverture (en millions d'euros)	%	Provision au passif (en millions d'euros)	%	Montant reconnu à l'actif (en millions d'euros)	%
Royaume-Uni	4 326	77 %	4 456	85 %	0	0 %	118	20 %	(249)	94 %
États-Unis	405	7 %	255	5 %	0	0 %	149	25 %	0	0 %
Canada	280	5 %	268	5 %	15	100 %	42	7 %	(15)	6 %
Irlande	292	5 %	186	4 %	0	0 %	106	18 %	0	0 %
France	129	2 %	12	0 %	0	0 %	117	19 %	0	0 %
Autres pays	152	3 %	80	2 %	0	0 %	73	12 %	(1)	0 %
TOTAL	**5 584**	**100 %**	**5 259**	**100 %**	**(15)**	**100 %**	**605**	**100 %**	**(265)**	**100 %**

Les actifs des fonds de pension sont répartis selon les différentes classes d'actifs (obligations, actions, etc.) de la manière suivante :

Composition des actifs de régime	30.06.2019 Engagements de retraite	30.06.2019 Frais de santé & autres engagements sociaux	30.06.2020 Engagements de retraite	30.06.2020 Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	11 %	Non applicable	10 %	Non applicable
Obligations	43 %	Non applicable	10 %	Non applicable
Autres placements monétaires	1 %	Non applicable	1 %	Non applicable
Actifs immobiliers	3 %	Non applicable	2 %	Non applicable
Autres	42 %	Non applicable	77 %	Non applicable
TOTAL	**100 %**	**NON APPLICABLE**	**100 %**	**NON APPLICABLE**

Au 30 juin 2020, les actifs de nature « Autres » incluent notamment la valeur de la police d'assurance souscrite avec Rothesay Life couvrant les engagements assurés dans le cadre de l'opération de *buy-in*.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2020/21 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 51 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 *En millions d'euros*	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
2021	251	8
2022	256	8
2023	263	8
2024	271	8
2025	279	8
2026/30	1 503	39

Au 30 juin 2019 et 30 juin 2020, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2019 Engagements de retraite	30.06.2019 Frais de santé & autres avantages sociaux	30.06.2020 Engagements de retraite	30.06.2020 Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	2,35 %	2,98 %	1,65 %	2,94 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,26 %	Non applicable	3,15 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,63 %	3,05 %	2,46 %	2,62 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	6,06 %	Non applicable	5,72 %
• Taux ultime	Non applicable	4,69 %	Non applicable	4,64 %

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2019 Engagements de retraite	30.06.2019 Frais de santé & autres avantages sociaux	30.06.2020 Engagements de retraite	30.06.2020 Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	2,78 %	3,40 %	2,35 %	2,98 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,29 %	Non applicable	3,26 %	Non applicable
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,60 %	3,16 %	2,63 %	3,05 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	Non applicable	6,22 %	Non applicable	6,06 %
• Taux ultime	Non applicable	4,61 %	Non applicable	4,69 %

Hypothèses actuarielles au 30.06.2020 *(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	1,53 %	2,55 %	2,87 %	1,08 %	3,59 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,29 %	Non applicable	Non applicable	1,55 %	1,85 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,19 %	2,98 %	3,00 %	2,37 %	2,08 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	5,50 %	6,18 %	5,18 %	3,50 %	Non applicable
• Taux ultime	5,50 %	4,50 %	4,50 %	3,50 %	Non applicable

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la duration des engagements est de :

- taux court terme (3-5 ans) : de 0,5 % à 1 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : de 1 % à 1,25 % ;
- taux long terme (plus de 10 ans) : de 1,00 % à 1,50 %.

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 duration 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 :

En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2020	5 440	145	5 584
Engagements au 30.06.2020 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	5 910	154	6 064
Engagements au 30.06.2020 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	5 024	136	5 160

Les effets d'une variation des taux d'augmentation des frais médicaux sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Au titre des avantages médicaux postérieurs à l'emploi *En millions d'euros*	Avec taux actuel	Effet de la variation: Augmentation de 1 %	Effet de la variation: Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2020	114	12	(10)
Sur la charge de l'exercice 2019/20	5	0	0

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

	30.06.2020	
En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	(11)	7
Pourcentage par rapport aux engagements	- 0,2 %	4,6 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	568	0
Pourcentage par rapport aux engagements	10,4 %	- 0,3 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	84	0
Pourcentage par rapport aux engagements	1,5 %	- 0,2 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	269	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	5,1 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	6	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,1 %	0,0 %
Duration moyenne	16,28	12,78

Note 4.8 Passifs financiers

La norme IFRS 9 portant sur les instruments financiers a remplacé la norme IAS 39 à compter du 1er juillet 2018. La norme IAS 32 est appliquée depuis le 1er juillet 2004. La norme IFRS 7 est appliquée depuis le 1er juillet 2007. Son amendement approuvé par l'Union européenne le 22 novembre 2011 est appliqué à compter du 1er 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.

IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe détermine si un contrat est un contrat de location ou contient un contrat de location lorsqu'il confère, à la date d'entrée en vigueur du contrat, le droit de contrôler l'utilisation d'un actif identifié pour une période déterminée moyennant le paiement d'une contrepartie.

La dette locative est initialement calculée sur la base de la valeur actualisée des paiements futurs relatifs aux contrats. Les taux d'actualisation sont fondés sur le taux d'emprunt du Groupe auquel est ajouté un *spread* pour tenir compte des environnements économiques spécifiques à chaque pays, et sont estimés dans chaque devise à partir d'éléments de marché disponibles. Ils tiennent compte de la duration des contrats. Les paiements au titre des contrats de location peuvent notamment inclure des paiements fixes ou variables qui dépendent d'un taux ou indice connu au début du contrat.

La durée retenue pour le calcul de la dette de loyers correspond à la durée non résiliable du contrat, sauf s'il est raisonnablement certain que le Groupe exercera une option de renouvellement au-delà de cette période. La probabilité d'exercice d'une option est déterminée contrat par contrat en tenant compte des intentions du Management. Cette dette est ensuite calculée au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les contrats de location sont comptabilisés dans le bilan, dès la date de commencement du contrat. Ils sont présentés en « dettes locatives » au passif avec inscription à l'actif en « immobilisations corporelles » selon la nature de l'actif sous-jacent (cf. Note 4.1 – *Immobilisations corporelles*). Les dettes locatives sont réparties en part courante et non courante sur la base des paiements futurs attendus.

Au compte de résultat, les charges d'amortissement sont comptabilisées selon l'utilisation de l'actif sous-jacent et les charges d'intérêt sont présentées dans le résultat financier.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les remboursements de dette locative sont présentés sous la rubrique « remboursements d'emprunts locatifs » au sein des flux de financement, et les paiements d'intérêts sont présentés dans la rubrique « intérêts financiers versés » au sein des flux d'exploitation.

Le Groupe a choisi de ne pas appliquer IFRS 16 aux contrats de location correspondant à des actifs de faible valeur unitaire à neuf ou de courte durée. Ces contrats sont comptabilisés directement en charges.

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 dettes locatives et des instruments dérivés en couverture de juste valeur et en couverture d'actifs nets en devises (couverture d'investissements nets et assimilés), diminués de la trésorerie et équivalents de trésorerie.

1. Analyse de l'endettement financier net par nature et maturité

	30.06.2019			30.06.2020		
En millions d'euros	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	**944**	**6 071**	**7 015**	**723**	**8 599**	**9 322**
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	-	-	-	299	-	299
Autres emprunts et dettes financières	177	363	540	81	192	273
Autres passifs financiers	**177**	**363**	**540**	**380**	**192**	**572**
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**1 121**	**6 434**	**7 555**	**1 103**	**8 791**	**9 894**
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	(13)	(13)	(3)	(40)	(44)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	2	2	-	-	-
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	**-**	**(12)**	**(12)**	**(3)**	**(40)**	**(44)**
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	(13)	(13)
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	**-**	**-**	**-**	**-**	**(13)**	**(13)**
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'actifs nets	0	-	0	-	-	-
Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets	**0**	**-**	**0**	**-**	**-**	**-**
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES	**1 121**	**6 422**	**7 543**	**1 100**	**8 737**	**9 837**
Trésorerie et équivalents de trésorerie	**(923)**	**-**	**(923)**	**(1 935)**	**-**	**(1 935)**
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	**198**	**6 422**	**6 620**	**(835)**	**8 737**	**7 902**
Dettes locatives*				**88**	**433**	**522**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**198**	**6 422**	**6 620**	**(747)**	**9 171**	**8 424**

* *Les dettes locatives au 30 juin 2020 incluent les contrats précédemment qualifiés de location financement. Au 30 juin 2019, ces passifs s'élevaient à 28 millions d'euros et étaient présentés au sein des « Autres emprunts et dettes financières ».*

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations *cash* et non-*cash* est décrite ci-dessous :

		Variations des flux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie				
En millions d'euros	30.06.2019	Flux totaux de trésorerie	Périmètre	Effet de change	Variation de la juste valeur	Autres	30.06.2020
Emprunt obligataires	**7 015**	**2 211**	**-**	**67**	**29**	**-**	**9 322**
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	-	299	-	-	-	-	299
Autres emprunts et dettes financières	540	(241)	-	(1)	-	(24)	273
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**7 555**	**2 269**	**-**	**66**	**29**	**(24)**	**9 894**
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	(13)	-	-	-	(30)	-	(44)
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	2	-	-	-	(2)	-	-
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	**(12)**	**-**	**-**	**-**	**(32)**	**-**	**(44)**
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'actifs nets	-	-	-	(13)	-	-	(13)
Instruments dérivés en couverture économique d'actifs nets	**-**	**-**	**-**	**(13)**	**-**	**-**	**(13)**
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURES	**7 543**	**2 269**	**-**	**53**	**(3)**	**(24)**	**9 837**
Trésorerie et équivalent de trésorerie	**(923)**	**(1 045)**	**-**	**32**	**-**	**-**	**(1 935)**
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	**6 620**	**1 224**	**-**	**85**	**(3)**	**(24)**	**7 902**
Dettes locatives*	**-**	**(112)**	**-**	**8**	**-**	**627**	**522**
ENDETTEMENT FINANCIER NET	**6 620**	**1 111**	**-**	**93**	**(3)**	**602**	**8 424**

* *Les dettes locatives au 30 juin 2020 incluent les contrats précédemment qualifiés de location financement. Au 30 juin 2019, ces passifs s'élevaient à 28 millions d'euros et étaient présentés au sein des « Autres emprunts et dettes financières ».*

2. Répartition de l'endettement hors dettes locatives par devise avant et après prise en compte des instruments de couverture de change au 30 juin 2019 et au 30 juin 2020

Au 30.06.2019 *En millions d'euros*	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dette après couverture	Disponibilités	Dette nette après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	3 033	540	3 573	(243)	3 330	47 %	50 %
USD	4 471	(326)	4 145	(60)	4 085	55 %	62 %
GBP	6	(3)	3	(48)	(45)	0 %	- 1 %
SEK	8	-	8	(18)	(10)	0 %	0 %
Autres devises	37	(223)	(186)	(555)	(740)	- 2 %	- 11 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	**7 555**	**(12)**	**7 543**	**(923)**	**6 620**	**100 %**	**100 %**

Au 30.06.2020 *En millions d'euros*	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dette après couverture	Disponibilités	Dette nette après couverture	% dette après couverture	% dette nette après couverture
EUR	5 635	(515)	5 120	(1 322)	3 797	52 %	48 %
USD	4 214	621	4 835	(60)	4 774	49 %	60 %
GBP	-	(96)	(96)	(37)	(134)	- 1 %	- 2 %
SEK	3	(124)	(122)	(31)	(152)	- 1 %	- 2 %
Autres devises	42	58	101	(485)	(384)	1 %	- 5 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	**9 894**	**(57)**	**9 837**	**(1 935)**	**7 902**	**100 %**	**100 %**

3. Répartition de la dette hors dettes locatives à taux fixe/taux variable avant et après prise en compte des instruments de couverture de taux au 30 juin 2019 et 30 juin 2020

	30.06.2019				30.06.2020			
En millions d'euros	Dette avant couverture		Dette après couverture		Dette avant couverture		Dette après couverture	
Dette fixe	6 871	91 %	6 168	82 %	9 146	93 %	8 431	86 %
Dette variable encadrée	-	-	-	-	-	-	-	-
Dette variable	672	9 %	1 375	18 %	691	7 %	1 406	14 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	**7 543**	**100 %**	**7 543**	**100 %**	**9 837**	**100 %**	**9 837**	**100 %**

Au 30 juin 2020 avant toute couverture, 93 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 7 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 14 %.

4. Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2020

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 2019 et au 30 juin 2020.

Au 30.06.2019 *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	-	(7 499)	(33)	(995)	(1 070)	(1 593)	(718)	(515)	(2 574)
Intérêts	-	(1 671)	(125)	(128)	(237)	(179)	(105)	(90)	(806)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**(7 555)**	**(9 170)**	**(159)**	**(1 124)**	**(1 307)**	**(1 772)**	**(823)**	**(605)**	**(3 380)**
Cross currency swaps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(21)	(23)	(7)	(6)	(4)	(1)	(1)	(1)	(3)
INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	**(21)**	**(23)**	**(7)**	**(6)**	**(4)**	**(1)**	**(1)**	**(1)**	**(3)**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(7 575)**	**(9 193)**	**(165)**	**(1 130)**	**(1 311)**	**(1 774)**	**(825)**	**(607)**	**(3 383)**

Au 30.06.2020 *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	-	(9 804)	(336)	(673)	(1 378)	(753)	(1 038)	(1 688)	(3 939)
Intérêts	-	(1 740)	(119)	(127)	(217)	(142)	(127)	(118)	(862)
ENDETTEMENT FINANCIER BRUT	**(9 894)**	**(11 544)**	**(455)**	**(799)**	**(1 595)**	**(895)**	**(1 165)**	**(1 806)**	**(4 801)**
DETTES LOCATIVES	**(522)**	**(599)**	**(40)**	**(49)**	**(97)**	**(75)**	**(56)**	**(49)**	**(233)**
Cross currency swaps	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à recevoir	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(24)	(25)	(23)	(2)	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS PASSIFS	**(24)**	**(25)**	**(23)**	**(2)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	**(10 440)**	**(12 169)**	**(518)**	**(851)**	**(1 692)**	**(970)**	**(1 221)**	**(1 854)**	**(5 034)**

5. Lignes de crédit

Au 30 juin 2020, les lignes de crédit sont principalement composées du crédit syndiqué multidevises de 2 500 millions d'euros et d'une ligne bilatérale de 600 millions d'euros. Ces lignes de crédit ne font pas l'objet de tirages.

6. Emprunts obligataires

Montant nominal	Taux d'intérêt	Date d'émission	Échéance	Valeur au bilan au 30.06.2020 *En millions d'euros*
250 MEUR	1,13 %	27.04.2020	07.04.2025	254
250 MEUR	1,75 %	27.04.2020	08.04.2030	266
750 MEUR	1,13 %	01.04.2020	07.04.2025	745
750 MEUR	1,75 %	01.04.2020	08.04.2030	747
500 MEUR	0,00 %	24.10.2019	24.10.2023	498
500 MEUR	0,50 %	24.10.2019	24.10.2027	498
500 MEUR	0,88 %	24.10.2019	24.10.2031	495
500 MUSD	5,75 %	07.04.2011	07.04.2021	451
201 MUSD	Marge + Libor 6 mois	26.01.2016	26.01.2021	182
1 500 MUSD	4,45 %	25.10.2011	15.01.2022	1 367
800 MUSD	4,25 %	12.01.2012	15.07.2022	748
500 MEUR	1,88 %	28.09.2015	28.09.2023	501
650 MEUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	658
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	599
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	547
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	765
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES				**9 322**

7. Compensation d'actifs et de passifs financiers

Le tableau ci-dessous présente les montants des actifs financiers et passifs financiers avant et après compensation.

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* multidevise mis en place au sein du Groupe.

Au 30.06.2019 *En millions d'euros*	**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**
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 044	(121)	923	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	661	(121)	540	-	-	-

Au 30.06.2020 *En millions d'euros*	**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**
Actif						
Trésorerie et équivalents de trésorerie	2 125	(190)	1 935	-	-	-
Passif						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	786	(190)	596	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers

1. Juste valeur des instruments financiers

		Ventilation par classification comptable				**30.06.2019**	
En millions d'euros	**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							
Instruments de capitaux propres	Niveaux 1 et 3	-	194	-	-	194	194
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	128	-	128	128
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	1 226	-	1 226	1 226
Autres actifs courants		-	-	359	-	359	359
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	25	-	-	-	25	25
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	923	-	-	-	923	923
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	7 015	7 015	7 229
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	512	512	512
Emprunts sur opérations de crédit-bail		-	-	-	28	28	28
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	21	-	-	-	21	21

		Ventilation par classification comptable				30.06.2020	
En millions d'euros	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							
Instruments de capitaux propres	Niveaux 1 et 3	-	93	-	-	93	93
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations		-	-	156	-	156	156
Créances clients et autres créances opérationnelles		-	-	906	-	906	906
Autres actifs courants	Niveau 2	-	-	323	-	323	323
Instruments dérivés actifs	Niveau 1	66	-	-	-	66	66
Trésorerie et équivalent de trésorerie		1 935	-	-	-	1 935	1 935
Passif							
Emprunts obligataires		-	-	-	9 322	9 322	9 749
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit		-	-	-	572	572	572
Dettes locatives		-	-	-	522	522	522
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	24	-	-	-	24	24

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 2020, 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. 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

Les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de la réponse au virus Covid-19 auront des répercussions importantes sur les résultats et la trésorerie du Groupe. Pernod Ricard a pris toutes les mesures de précaution pour se garantir une liquidité suffisante afin de faire face à ses besoins.

Au 30 juin 2020, la trésorerie du Groupe s'élève à 1 935 millions d'euros (comparée à 923 millions d'euros au 30 juin 2019) auxquels s'ajoute un montant de 3 360 millions d'euros de lignes de crédit bancaire renouvelable à moyen terme confirmées et non utilisées. 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. Le Groupe a par ailleurs mis en place en mai 2020 un Programme EMTN (*Euro Medium Term Note*) de 7 milliards d'euros. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 1 100 millions d'euros au 30 juin 2020 (contre 1 121 millions d'euros au 30 juin 2019).

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 notation sont respectivement Baa1/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 2020, 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 2020, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 135 millions d'euros dont 131 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 2020, 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 30.06.2020 *En millions d'euros*	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	1 322	-	-	1 322
Total passifs à taux variable	(328)	3	0	(325)
POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE	**995**	**3**	**0**	**998**
Instruments financiers dérivés	502	13	-	515
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	**1 497**	**16**	**0**	**1 513**

Échéancier de la dette et des couvertures à taux variable USD *(valeur notionnelle en millions d'euros)*

Au 30.06.2020 *En millions d'euros*	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	60	-	-	60
Total passifs à taux variable	(251)	(147)	-	(398)
POSITION NETTE VARIABLE AVANT COUVERTURE	**(190)**	**(147)**	**-**	**(337)**
Instruments financiers dérivés	(661)	(509)	(164)	(1 335)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	**(851)**	**(656)**	**(164)**	**(1 672)**

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 8 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 0,5 million 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 2020, 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 IFRS 9 révisée « Instruments financiers », 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.

Instruments de couverture (par catégorie de risques et nature de couverture)

Type de couverture au 30.06.2019 *En millions d'euros*	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						**13**	**2**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	879	176	1 054	13	2
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Couverture de risque de change	*NDF & FX options*	130	-	-	130	-	-
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture économique d'actifs nets		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET						**13**	**2**
Couverture de flux de trésorerie						**3**	**4**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	176	-	176	-	3
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps* de change	139	38	-	177	1	1
Couverture de risque de matières premières	Forward	12	3	-	15	2	0
Hors comptabilité de couverture		**-**	**-**	**-**	**-**	**9**	**15**
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps* de change & *FX Forward*	1 424	-	-	1 424	4	5
Couverture de risque de taux	*Swaps*	-	1 230	-	1 230	4	11
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						**25**	**21**
TOTAL NON COURANT						**20**	**16**
TOTAL COURANT						**6**	**5**

Type de couverture au 30.06.2020 *En millions d'euros*	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						**44**	**-**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	357	536	179	1 072	44	-
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		**-**	**-**	**-**	**-**	**13**	**-**
Couverture de risque de change	*FX Forwards*	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	460	-	460	13	-
Couverture économique d'actifs nets		**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Couverture de risque de change et de taux	*Cross currency swaps*	-	-	-	-	-	-
INSTRUMENTS DÉRIVÉS INCLUS DANS LE CALCUL DE L'ENDETTEMENT NET						**57**	**-**
Couverture de flux de trésorerie						**0**	**3**
Couverture de risque de taux	*Swaps*	179	-	-	179	-	3
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps* de change & *FX Forwards* & *FX Options*	38	-	-	38	0	0
Couverture de risque de matières premières	*Swaps*	7	2	-	9	0	0
Hors comptabilité de couverture		**-**	**-**	**-**	**-**	**9**	**21**
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	*Swaps* de change & *FX Forward*	1 821	-	-	1 821	4	10
Couverture de risque de taux	*Swaps*	1 250	-	-	1 250	5	11
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						**66**	**24**
TOTAL NON COURANT						**54**	**0**
TOTAL COURANT						**12**	**24**

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 euro 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.

Les instruments de couverture du Groupe au 30 juin 2020 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2019 *En millions d'euros*	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
***FAIR VALUE HEDGE* (FVH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	1 069	13	2	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	4	11	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	N/A	N/A
***CASH FLOW HEDGE* (CFH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(3)	(2)
Arrêt de couverture	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(16)	10
Risque de change							
Couverture des ventes futures en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(1)	2
Arrêt de couverture	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0
***NET INVESTMENT HEDGE* (NIH)**							
Actifs nets couverts	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : Non applicable.

Type de couverture au 30.06.2020 *En millions d'euros*	Valeur comptable de l'élément couvert		Cumul des ajustements de FVH inclus dans la valeur comptable de l'élément couvert		Poste du bilan dans lequel l'élément couvert est inclus	CFH Réserves	Variation de juste valeur des dérivés CFH en OCI
	Actif	Passif	Actif	Passif			
***FAIR VALUE HEDGE* (FVH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Emprunts obligataires taux fixes couverts	-	1 087	44	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	5	11	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	N/A	N/A
***CASH FLOW HEDGE* (CFH)**							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(3)	0
Arrêt de couverture	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	(6)	11
Risque de change						**-**	**-**
Couverture des ventes futures en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0
Arrêt de couverture	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Risque de matières premières						**-**	**-**
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0
***NET INVESTMENT HEDGE* (NIH)**							
Actifs nets couverts	447	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

N/A : Non applicable.

Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Dettes fiscales et sociales	636	628
Autres passifs courants	421	388
TOTAL	**1 058**	**1 016**

Les autres passifs courants au 30 juin 2020 sont principalement composés des 308 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 10 juillet 2020. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

Note 4.12 Actifs destinés à être cédés et passifs liés

Les actifs destinés à être cédés correspondent essentiellement à certains actifs reçus dans le cadre de l'acquisition de la société cotée américaine Castle Brands Inc. et pour lesquels le Groupe envisage une cession dans un délai inférieur à 12 mois.

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 433 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- augmentation des stocks : + 414 millions d'euros ;
- diminution des créances d'exploitation : (261) millions d'euros ;
- augmentation des dettes d'exploitation et autres : + 197 millions d'euros ;
- autres mouvements : + 83 millions d'euros.

L'augmentation des stocks est liée à la constitution de stocks de produits à vieillissement pour répondre à la demande future.

2. Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités

Les acquisitions d'immobilisations financières et d'activités ont généré un impact de 618 millions d'euros, principalement lié aux acquisitions de la période décrites dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice.*

3. Souscription/remboursement d'emprunts

Le Groupe Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice à des émissions/souscriptions d'emprunts pour 3 822 millions d'euros et à des remboursements d'emprunts pour (1 553) millions d'euros. Ces mouvements correspondent principalement aux souscriptions et remboursements d'emprunts obligataires tels que décrits dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice.*

Par ailleurs, le Groupe a augmenté l'encours des Titres négociables à court terme pour 299 millions d'euros.

Le Groupe a également versé 112 millions d'euros au titre de ses dettes locatives, dont 99 millions d'euros relatifs au remboursement du nominal et 13 millions d'euros relatifs à des paiements d'intérêts présentés dans les flux opérationnels.

NOTE 6 Informations complémentaires

Note 6.1 Capitaux propres

1. Capital social

Le capital social du Groupe n'a pas évolué entre le 1er juillet 2019 et le 30 juin 2020 :

	Nombre de titres	Montant *En millions d'euros*
Capital social au 30.06.2019	265 421 592	411
Capital social au 30.06.2020	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 2020, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 4 747 585 titres Pernod Ricard pour une valeur de 668 millions d'euros, dont 224 millions d'euros acquis sur la période du 21 octobre au 13 décembre 2019 et 301 millions d'euros acquis sur la période du 18 février 2020 au 6 avril 2020 au titre du programme de rachat d'actions annoncé le 28 août 2019. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de réméré) les actions qui pourraient être attribuées en cas de levée d'option dans le cas de plans de *stock-options* ou d'atteinte de performances dans le cas d'actions gratuites.

3. Acompte sur dividende

Le Conseil d'Administration du 22 avril 2020 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2019/20, soit un montant total de 308 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 10 juillet 2020 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2020.

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 1er 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 fondés sur des 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.

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*).

Au cours de l'exercice 2019/20, trois plans d'attribution ont été mis en place le 8 novembre 2019 :

- 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 8 novembre 2019 au 8 novembre 2022 inclus (3 ans) et une condition de présence à 4 ans ;
- un plan d'actions de performance incluant un critère basé sur la moyenne du niveau d'atteinte du Résultat Opérationnel Courant par rapport au budget, évalué sur trois exercices consécutifs incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées et une condition de présence à l'acquisition (4 ans) ;
- un plan d'actions de performance 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 8 novembre 2019 au 8 novembre 2022 inclus (3 ans) et une condition de présence à 4 ans.

Stock-options	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 euros)*	Options en circulation au 30.06.20	Charge de *stock-options* pour l'exercice 2019/20 *(en milliers d'euros)*
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	161	07.11.2019	06.11.2023	102,80 €	114 893	389
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	16	18.11.2020	17.11.2024	105,81 €	124 502	571
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	15	10.11.2021	09.11.2025	126,53 €	124 050	587
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	15	22.11.2022	21.11.2026	137,78 €	109 492	577
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	14	09.11.2023	08.11.2027	162,79 €	131 864	518

(1) Total shareholder return.

Actions de performance	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 30.06.2020	Charge d'actions pour l'exercice 2019/20 *(en milliers d'euros)*
Plan du 06.11.2015	Gratuites	Avec conditions	1 006	07.11.2019	07.11.2019	0	2 611
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Avec conditions	997	18.11.2020	18.11.2020	366 417	7 368
				33 % 18.11.2017	33 % 18.11.2019		
				33 % 18.11.2018	33 % 18.11.2020		
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Sans condition	6	33 % 18.11.2019	33 % 18.11.2021	0	0 (1)
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	1 000	10.11.2021	10.11.2021	200 523	112 (2)
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	958	22.11.2022	22.11.2022	208 312	3 876 (2)
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	820	09.11.2023	09.11.2023	175 706	3 735 (2)

(1) Pour ce plan, le Groupe a pris la décision de reconnaître exceptionnellement l'intégralité de la charge sur l'année 2016/17.
(2) Quantité d'actions en circulation et charges d'actions tenant compte de l'atteinte ajustée de la condition de performance pour le plan 2017 et du plafonnement de l'acquisition définitive des actions au titre des plans 2018 et 2019 à 66 %, conformément à la décision prise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et dans le respect des règlements des plans.

L'historique des plans de *stock-options* non encore expirés est présenté dans la partie « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne » du document d'enregistrement universel.

Au global, pour le plan d'options déjà acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 114 893 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de trois ans et trois mois.

Le Groupe a constaté une charge de 2,6 millions d'euros en résultat opérationnel au titre des cinq plans de *stock-options* en cours d'acquisition au 30 juin 2020, ainsi qu'une charge de 17,7 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles *En millions d'euros*	30.06.2019	30.06.2020
Stock-options – en contrepartie des capitaux propres	3	3
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	33	18
CHARGES ANNUELLES TOTALES	**36**	**20**

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période 1er juillet 2019 au 30 juin 2020) est décrite ci-dessous :

	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2019	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2020
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	182 507	0	0	67 614	0	114 893
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	150 008	0	25 506	0	0	124 502
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	124 050	0	0	0	0	124 050
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	109 492	0	0	0	0	109 492
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	0	131 864	0	0	0	131 864

	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2019	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2020
Plan du 06.11.2015	Gratuites	Avec conditions	337 828	0	8 510	329 318	0	0
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Avec conditions	406 026	0	38 869	740	0	366 417
Plan du 17.11.2016	Gratuites	Sans condition	24 853	0	0	24 853	0	0
Plan du 09.11.2017	Gratuites	Avec conditions	348 742	0	147 627	592	0	200 523 (1)
Plan du 21.11.2018	Gratuites	Avec conditions	336 069	0	127 212	545	0	208 312 (1)
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	N/A	269 474	93 475	293	0	175 706 (1)

N/A: Non applicable.
(1) Quantité d'actions en circulation et charges d'actions tenant compte de l'atteinte ajustée de la condition de performance pour le plan 2017 et du plafonnement de l'acquisition définitive des actions au titre des plans 2018 et 2019 à 66 %, conformément à la décision prise par le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et dans le respect des règlements des plans.

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2019/20 s'élève à 102,80 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 *(en euros)*
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	167,40	162,79	19,70 %	2,14 %	0,10 %	24,4
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec condition	167,40	N/A	19,10 %	2,14 %	0,00 %	95,14
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec condition	167,40	N/A	N/A	2,14 %	N/A	153,67

N/A : Non applicable.

(1) Cours de clôture 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 2019/20 (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* 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 8 novembre 2019 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 8 novembre 2022 sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR [1]) soit égal ou supérieur à la 7e 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 8 novembre 2023.

Deux plans d'actions de performance ont été attribués le 8 novembre 2019. Dans l'un des cas, la 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). 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 2020, au 30 juin 2021 et au 30 juin 2022 par rapport au Résultat Opérationnel Courant budgété pour chacun des exercices, à taux de change et périmètre constants. 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 de l'autre plan tient compte de la même condition de performance marché que celle appliquée aux *stock-options* attribuées le 8 novembre 2019 : 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 8 novembre 2019 au 8 novembre 2022 inclus (trois ans). L'acquisition sera définitive à compter du 9 novembre 2023 si la condition de présence est validée au 8 novembre 2023.

Note 6.3 Engagements hors bilan

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30.06.2019	**2 587**	**863**	**1 356**	**368**
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	**7**	**2**	**5**	**-**
Engagements donnés liés au financement de la Société	**23**	**6**	**12**	**6**
Garanties financières données	23	6	12	6
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	**2 556**	**855**	**1 339**	**362**
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 744	582	1 087	74
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	243	163	11	68
Contrats de locations simples	555	97	239	219
Autres	15	13	2	1

(1) Total shareholder return.

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30.06.2019	**2 593**	**53**	**2 509**	**31**
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	**3**	**1**	**2**	**-**
Engagements reçus liés au financement de la Société	**2 544**	**43**	**2 500**	**1**
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 500	0	2 500	-
Garanties financières reçues	44	43	0	1
Autres	0	0	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	**46**	**9**	**6**	**30**
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	43	8	6	29
Autres	2	0	1	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements donnés au 30.06.2020	**2 191**	**818**	**1 207**	**166**
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	**5**	**3**	**2**	**-**
Engagements donnés liés au financement de la Société	**25**	**8**	**11**	**6**
Garanties financières données	25	8	11	6
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	**2 161**	**808**	**1 193**	**160**
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	1 805	546	1 172	87
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	309	228	9	71
Contrats de locations	8	3	3	1
Autres	39	30	8	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
Engagements reçus au 30.06.2020	**3 443**	**38**	**3 370**	**35**
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	**1**	**0**	**0**	**0**
Engagements reçus liés au financement de la Société	**3 399**	**36**	**3 362**	**1**
Lignes de crédit reçues et non utilisées	3 360	0	3 360	-
Garanties financières reçues	39	36	2	1
Autres	0	0	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	**43**	**2**	**7**	**34**
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	41	2	6	33
Autres	2	0	1	1

La diminution des engagements hors bilan est principalement liée à la mise en œuvre d'IFRS 16, les engagements hors bilan sur contrats de location simple étant remplacés par une dette locative au bilan (cf. Note 1.1.2.1). Les engagements non résiliables relatifs aux contrats de location exempts d'application d'IFRS 16 en raison de leur courte durée ou faible valeur à neuf continuent d'être présentés en engagements hors bilan.

1. Lignes de crédit reçues et non utilisées

Les lignes de crédit reçues et non utilisées correspondent essentiellement aux montants nominaux non tirés au 30 juin 2020 du crédit syndiqué et d'une ligne de crédit bilatérale (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 1 762 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 2007 à 2016, concernant spécifiquement, pour un montant de 7 963 millions de roupies indiennes (soit 94,1 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 et significativement réduits au cours des dernières années et la Société a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2006/07 à 2013/14. Ces deux décisions judiciaires renforcent encore la position prise par Pernod Ricard India sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité. Confortée par ces décisions et avec le soutien de ses conseils fiscaux, Pernod Ricard India va continuer à contester le bien-fondé de ce chef de redressement et estime son succès probable 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 2020 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 431 millions d'euros, contre 374 millions d'euros au 30 juin 2019 (cf. Note 4.7 – *Provisions*), hors positions fiscales incertaines comptabilisées en passif d'impôt exigible. 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 à compter 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.

Pernod Ricard India (P) a également des débats avec les autorités douanières indiennes sur la valeur de transaction des produits internationaux importés en Inde. Cela fait l'objet de discussions avec les autorités et juridictions compétentes.

Par ailleurs, Pernod Ricard India (P) a reçu plusieurs notifications de redressement relatives aux années 2006/07 à 2015/16 concernant la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité (cf. Note 6.4 – *Passifs éventuels*). Pernod Ricard India (P) a obtenu deux décisions judiciaires en sa faveur en 2020 au titre des exercices 2006/07 à 2013/14 renforçant sa position sur la déductibilité fiscale des dépenses de promotion et de publicité.

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*) ou en passif d'impôt exigible (cf. Note 3.3 – *Impôt sur les bénéfices*) 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 concurrence 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 sociétés 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 2013/17. 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 2020.

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	30.06.2019	30.06.2020
Conseil d'Administration [1]	1	1
Comité exécutif Groupe		
• Avantages court terme	14	15
• Avantages postérieurs à l'emploi	5	5
• Paiements fondés sur des actions [2]	6	5
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	**26**	**26**

(1) Rémunérations des Administrateurs.
(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.

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

Le Groupe a procédé en juillet 2020 à une réduction de capital par l'annulation de 3 545 032 actions, précédemment autodétenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions du Groupe. Suite à cette opération, le capital est porté à 405 908 668 euros, divisé en 261 876 560 actions de 1,55 euro chacune.

Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois [1]

	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)			Montant (HT)		
En millions d'euros	2018/19	2019/20	%	2018/19	2019/20	%	2018/19	2019/20	%	2018/19	2019/20	%
Audit												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés [3]												
Émetteur [2]	0,6	0,6	15 %	0,6	0,7	13 %	0	0	0 %	1,2	1,2	14 %
Filiales intégrées globalement	2,7	2,6	66 %	3,2	3,4	68 %	0,1	0,2	99 %	6,0	6,2	68 %
SOUS-TOTAL	**3,3**	**3,2**	**81 %**	**3,8**	**4,0**	**82 %**	**0,1**	**0,2**	**99 %**	**7,3**	**7,4**	**82 %**
Services autres que la certification des comptes [4]												
Émetteur [2]	0	0,1	2 %	0,4	0,6	13 %	0	0	0 %	0,4	0,7	8 %
Filiales intégrées globalement	0,8	0,7	17 %	0,3	0,3	5 %	0	0	1 %	1,1	0,9	10 %
dont juridique, fiscal, social	*0,7*	*0,5*	*13 %*	*0,2*	*0,2*	*3 %*	*0*	*0*	*0 %*	*0,8*	*0,7*	*8 %*
SOUS-TOTAL	**0,8**	**0,8**	**19 %**	**0,7**	**0,9**	**18 %**	**0**	**0**	**1 %**	**1,4**	**1,7**	**18 %**
TOTAL	**4,1**	**4,0**	**100 %**	**4,5**	**4,9**	**100 %**	**0,1**	**0,2**	**100 %**	**8,7**	**9,1**	**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.

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 2020 sont présentées dans la Note 1.2 – *Faits marquants de l'exercice.*

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2019	% d'intérêt 30.06.2020	Méthode de consolidation [3]
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère	
Laurenskirk (Pty) Ltd	Afrique du Sud	0	80	IG
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100	IG
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	60	100	IG
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100	IG
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100	IG
Pernod Ricard Angola, LDA	Angola	100	100	IG
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100	IG
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100	IG
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100	IG
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100	IG
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100	IG
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Itda.	Brésil	100	100	IG
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100	IG
Corby Spirit and Wine Limited [1]	Canada	45,76	45,76	IG
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100	IG
Pernod Ricard Chile SpA	Chili	100	100	IG
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100	IG
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd.	Corée du Sud	100	100	IG
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100	IG
Havana Club International SA	Cuba	50	50	IG
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100	IG
Bodeboca SL	Espagne	0	100	IG
Drinksandco Marketplace, SLU	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard España	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers Espana, SAU	Espagne	100	100	IG
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100	IG
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100	IG
Avion Spirits, LLC	États-Unis	100	100	IG
Castle Brands, Inc.	États-Unis	0	100	IG
Del Maguey Inc.	États-Unis	62,36	62,36	IG
Firestone & Robertson Distilling Company LLC	États-Unis	0	100	IG
Pernod Ricard Americas IP Management LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Assets USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard Marketing USA LLC	États-Unis	100	100	IG
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2019	% d'intérêt 30.06.2020	Méthode de consolidation [3]
Pernod Ricard USA, LLC	États-Unis	100	100	IG
PRUSA Acquisitions LLC	États-Unis	100	100	IG
Rabbit Hole Spirits, LLC	États-Unis	0	80	IG
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	80	80	IG
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100	IG
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100	IG
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Domaines Jean Martell	France	100	100	IG
Financière Moulins de Champagne	France	100	100	IG
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100	IG
Le Maine au Bois	France	100	100	IG
Lina 16	France	100	100	IG
Lina 3	France	100	100	IG
Lina 5	France	100	100	IG
Martell & Co SA	France	100	100	IG
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100	IG
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100	IG
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100	IG
Pernod Ricard North America SAS.	France	100	100	IG
Pernod SAS [4]	France	100	100	IG
Ricard SAS [4]	France	100	100	IG
Société des Produits d'Armagnac SAS	France	100	100	IG
Société Lillet Frères	France	100	100	IG
Spirits Partners SAS	France	100	100	IG
Théodore Legras	France	100	100	IG
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100	IG
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100	IG
Allied Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100	IG
Peri Mauritius	Ile Maurice	100	100	IG
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100	IG
Comrie Limited	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100	IG
Samuelson International DAC	Irlande	100	100	IG
Irish Distillers International Ltd	Irlande	100	100	IG
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100	IG
Number One Drinks Limited [1]	Japon	0	35	IG
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2019	% d'intérêt 30.06.2020	Méthode de consolidation [3]
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100	IG
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100	IG
Pernod Ricard Lietuva UAB	Lituanie	100	100	IG
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100	IG
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100	IG
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100	IG
Seagram Myanmar Company Ltd [1]	Myanmar	0	34	IG
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100	IG
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100	IG
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100	IG
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100	IG
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	70	70	IG
Agros Holding SA	Pologne	100	100	IG
Wyborowa SA	Pologne	100	100	IG
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100	IG
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100	IG
Jan Becher – Karlovarska Becherovka, a.s.	République tchèque	100	100	IG
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100	IG
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Ltd [2]	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Chivas Investments Limited [2]	Royaume-Uni	100	100	IG
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	74	74	IG
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
Italicus Ltd	Royaume-Uni	0	50,1	IG
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100	IG
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100	IG

Sociétés	Pays	% d'intérêt 30.06.2019	% d'intérêt 30.06.2020	Méthode de consolidation (3)
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100	IG
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100	IG
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100	IG
Distilled Innovation AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100	IG
The Absolut Company AB	Suède	100	100	IG
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100	IG
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taïwan	100	100	IG
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100	IG
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100	IG
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100	IG
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100	IG
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100	IG

(1) Les sociétés Corby Spirit and Wine Limited, Number One Drinks Limited et Seagram Myanmar Company Ltd sont consolidées par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans celles-ci.

(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) « IG » pour consolidée en intégration globale.

(4) La fusion des sociétés Pernod SAS et Ricard SAS, annoncée au cours de l'exercice, est effective depuis le 1er juillet 2020.

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 1er septembre 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise liée au Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir.

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 1er juillet 2019 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.

OBSERVATION

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la Note 1.1 de l'annexe aux comptes consolidés qui expose les incidences de la première application au 1er juillet 2019 de la norme IFRS 16 « Contrats de location » et de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux ».

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, arrêtés dans les conditions rappelées précédemment, 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	Réponses apportées lors de notre audit
Évaluation des marques *(notes 1.1.4, 1.2.1 3.1 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)* Au 30 juin 2020, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 10 832 millions d'euros, soit 34 % 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 requis 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 à long terme. Dans le contexte particulier de crise liée au Covid-19 source d'incertitude et de volatilité, le groupe a, de façon exceptionnelle, adopté pour ses tests de dépréciation, une approche de multi-scénarios pondérés, allouant ainsi des probabilités estimées à diverses évolutions possibles de la pandémie et leurs conséquences sur l'activité des marques. Le ralentissement brutal de l'activité et l'incertitude pesant sur les perspectives à moyen terme liée à la situation sanitaire ont eu des incidences sur la performance et les perspectives futures de certaines marques, et conduit la société à comptabiliser une charge de dépréciation avant impôts de 999 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 30 juin 2020, dont 912 millions d'euros sur la marque Absolut, tel qu'indiqué dans les notes 1.2.1, 3.1 et 4.1 des comptes consolidés.	Nos travaux ont notamment consisté à : • apprécier la pertinence et la conformité avec les principes comptables applicables de l'approche multi-scénarios pondérés retenue cette année par le groupe pour réaliser ses tests de dépréciation, ainsi que la cohérence des scénarios retenus au regard du contexte actuel de crise sanitaire ; • 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 ; • effectuer, notamment pour la marque Absolut, une analyse de sensibilité (notamment s'agissant des probabilités allouées aux scénarios de sortie de crise) afin de corroborer le montant de la dépréciation comptabilisée au 30 juin 2020 sur cette marque ; • corroborer le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation, les taux de croissance à long terme et autres facteurs utilisés dans l'approche multi-scénarios), plus particulièrement pour les « marques sensibles », notamment au regard des analyses de marché disponibles et des environnements économiques dans lesquels opère le groupe. En particulier, nous avons apprécié le caractère approprié de la prime de risque de marché incluse dans le calcul des taux d'actualisation ;

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors de notre audit
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 dépréciations complémentaires. Compte tenu du poids des marques au bilan, de la complexité des modèles utilisés et de leur sensibilité aux variations des données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations, en particulier les prévisions de flux de trésorerie et les taux d'actualisation utilisés et du contexte d'incertitude liée à la situation sanitaire, nous avons considéré l'évaluation de la valeur recouvrable des marques comme un point clé de notre audit portant un risque d'anomalies significatives dans les comptes.	• 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 évaluer la fiabilité du processus de détermination des projections ; • tester par sondages l'exactitude arithmétique des évaluations retenues par la société ; • apprécier les analyses de sensibilité des valeurs recouvrables à une variation des principales hypothèses réalisées par la direction. Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans les notes 1.1.4, 1.2.1, 3.1 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.
Risques fiscaux *(notes 1.1.2.1.2, 1.1.4, 3.3, 4.7, 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. 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. La première application d'IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » s'est traduite par le reclassement dans le bilan d'ouverture de 150 millions d'euros de la rubrique « Provisions non courantes » à la rubrique « Passif d'impôt exigible », tel qu'indiqué dans la note 1.1.2.1.2 de l'annexe aux comptes consolidés. Plus particulièrement, la filiale indienne est impliquée dans des litiges avec les douanes et l'administration fiscale, concernant entre autres la valeur de transaction déclarée des produits importés en Inde et la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité. Comme indiqué dans la note 6.5 « Litiges », ces redressements font l'objet, le cas échéant, de la comptabilisation de provisions pour risques et charges ou de passifs d'impôt exigible lorsqu'il est probable qu'une obligation actuelle résultant d'un évènement passé nécessitera une sortie de ressources, dont le montant peut être évalué de manière fiable. 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.	Nous avons, à partir de discussions avec la direction, pris connaissance des procédures mises en place par le groupe pour identifier les risques fiscaux et, le cas échéant, comptabiliser une provision pour risques ou un passif d'impôt exigible. En outre, nous avons apprécié les jugements formulés par la direction dans son 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 ou de passifs d'impôt exigible. Nous nous sommes particulièrement intéressés à l'incidence des évolutions des réglementations fiscales locales et des contrôles en cours de la part 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 spécialistes 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 de 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 ; • apprécié la correcte application de l'amendement normatif apporté par IFRIC 23. Nous avons aussi apprécié les informations présentées dans les notes 1.1.2.1.2, 1.1.4, 3.3, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés.

Points clés de notre audit	Réponses apportées lors 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 2020, le produit d'impôts différés comptabilisé en résultat s'élève à 106 millions d'euros, et les actifs d'impôts différés figurent au bilan pour 1 678 millions d'euros (incluant 933 millions d'euros relatifs aux déficits reportables) ainsi que des passifs d'impôts différés pour 2 596 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 – notamment dans la situation économique actuelle – et du caractère significatif de leurs montants.	Notre approche d'audit a consisté, en faisant le cas échéant appel à nos spécialistes 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, notamment au regard de la cohérence avec les données de gestion ainsi qu'avec les performances passées. Nous avons également apprécié le caractère raisonnable des principales données et hypothèses (croissance du résultat compte tenu de la situation économique actuelle et de la 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 enfin vérifié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.1.4 et 3.3 de l'annexe aux comptes consolidés.
Engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi *(notes 1.1.4, 1.2.2.2, 4.3 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 et au Royaume-Uni, représentent la quasi-totalité de la valeur actuarielle des avantages accumulés, s'élevant à 5 584 millions d'euros au 30 juin 2020. Compte tenu d'une couverture de ces passifs par des actifs dédiés, dont la juste valeur s'élève à 5 259 millions d'euros, le passif net au 30 juin 2020 s'établit à 341 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. Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2020, afin de réduire l'exposition du groupe à une potentielle insuffisance de financement des régimes pouvant survenir d'une évolution de la longévité de l'espérance de vie et des fluctuations de marché, dont l'inflation et le taux d'intérêt, une opération d'achat d'une police d'assurance (« buy-in »), concernant le régime de retraite le plus matériel au Royaume-Uni, a été réalisée. Cette opération a impliqué le transfert de 4 252 millions d'euros d'actifs de couverture du plan de retraite à un assureur pour assurer 3 350 millions d'euros d'engagements de retraite de ce même plan à la date d'opération. Ainsi, une diminution des actifs financiers non courants pour un montant de 903 millions d'euros a été comptabilisée en contrepartie des capitaux propres en « Autres éléments du résultat global », tel qu'indiqué dans les notes 1.2.2.2, 4.3 et 4.7 de l'annexe aux comptes consolidés. Du fait des montants que représentent les engagements au titre des avantages postérieurs à l'emploi 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.	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 ; • la revue des calculs préparés par les actuaires externes, notamment ceux étayant la sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation ; • la vérification de la qualification de l'opération de « buy-in » et du traitement comptable appliqué. A cet égard nous avons pris connaissance des caractéristiques du contrat et de l'opération, apprécié la cohérence de la qualification retenue par le groupe avec ses caractéristiques juridiques, économiques et financières, puis apprécié la conformité du traitement comptable appliqué avec les normes en vigueur. 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, 1.2.2.2, 4.3 et 4.7.3 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration arrêté le 1er septembre 2020.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 17e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 4e 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 au Comité d'audit un rapport 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 17 septembre 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Eric Ropert
Associé

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel
Associé

7. Comptes sociaux de Pernod Ricard SA

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA 224
Pour les exercices clos aux 30 juin 2019 et 30 juin 2020 224

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA 225
Pour les exercices clos aux 30 juin 2019 et 30 juin 2020 225

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA 227
Pour les exercices clos aux 30 juin 2019 et 30 juin 2020 227

7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA 228
7.4.1 Relations Société Mère-filiales 228
7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2020 228

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA 230

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers 242
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI 242
Délais de paiement fournisseurs 242
Délais de paiement créances clients 243

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices 244

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices 244

7.9 Inventaire des valeurs mobilières 245

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 246

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions et engagements réglementés 249

Partie

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2019 et 30 juin 2020

En milliers d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Redevances	25 070	17 214
Autres produits	180 117	206 249
Reprises sur provisions et transferts de charges	16 302	16 328
PRODUITS D'EXPLOITATION	**221 489**	**239 791**
Achats non stockés et services extérieurs	(176 266)	(178 100)
Impôts, taxes et versements assimilés	(5 675)	(5 731)
Charges de personnel	(101 142)	(87 057)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(19 764)	(24 913)
Autres charges	(5 854)	(4 504)
CHARGES D'EXPLOITATION	**(308 701)**	**(300 305)**
Résultat d'exploitation avant opérations financières	**(87 212)**	**(60 514)**
Produits de participations	413 445	1 296 840
Intérêts et produits assimilés	210 089	206 472
Reprises sur provisions et transferts de charges	331 068	325 997
Différences positives de change	9 506	70 042
PRODUITS FINANCIERS	**964 108**	**1 899 351**
Dotations aux provisions	(325 514)	(266 880)
Intérêts et charges assimilés	(320 595)	(391 945)
Différences négatives de change	(12 550)	(100 843)
CHARGES FINANCIÈRES	**(658 659)**	**(759 668)**
Résultat financier	**305 449**	**1 139 683**
Résultat courant	**218 236**	**1 079 169**
Résultat exceptionnel	**(44 499)**	**(64 563)**
Résultat avant impôts	**173 737**	**1 014 605**
Impôt sur les bénéfices	151 988	163 349
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	**325 726**	**1 177 954**

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2019 et 30 juin 2020

Actif

En milliers d'euros	Valeur nette 30.06.2019	Valeur brute 30.06.2020	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2020	Notes
Concessions, brevets et licences	28 007	33 343	(5 410)	27 933	
Autres immobilisations incorporelles	9 897	58 318	(45 761)	12 557	
Avances et acomptes	20 563	16 430	-	16 430	
Immobilisations incorporelles	**58 467**	**108 091**	**(51 171)**	**56 920**	**2**
Terrains	485	485	-	485	
Constructions	25 775	27 465	(2 444)	25 021	
Installations techniques	370	826	(538)	288	
Autres immobilisations corporelles	15 910	33 971	(19 136)	14 835	
Avances et acomptes	2 336	21 478	-	21 478	
Immobilisations corporelles	**44 876**	**84 225**	**(22 118)**	**62 107**	**2**
Participations	12 764 400	12 909 819	(136 258)	12 773 561	3
Créances rattachées à des participations	62 144	257 055	-	257 055	3 et 4
Autres immobilisations financières	18 260	567 202	(1 090)	566 112	3 et 4
Immobilisations financières	**12 844 804**	**13 734 076**	**(137 347)**	**13 596 729**	**3**
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ	**12 948 146**	**13 926 392**	**(210 637)**	**13 715 755**	
Avances et acomptes versés sur commandes	**629**	**225**	**-**	**225**	**4**
Créances clients et comptes rattachés	277 967	280 541	(6 753)	273 788	
Autres créances	1 336 870	1 924 420	(3 168)	1 921 252	
Créances	**1 614 837**	**2 204 961**	**(9 921)**	**2 195 040**	**4**
Valeurs mobilières de placement	**188 949**	**113 187**	**-**	**113 187**	**5**
Disponibilités	**515 613**	**630 753**	**-**	**630 753**	
Charges constatées d'avance	**7 229**	**2 433**	**-**	**2 433**	**6**
TOTAL ACTIF CIRCULANT	**2 327 257**	**2 951 559**	**(9 921)**	**2 941 638**	
Primes de remboursement des obligations	**14 543**	**28 745**	**-**	**28 745**	**6**
Écart de conversion – Actif	**608 760**	**552 960**	**-**	**552 960**	**6**
TOTAL DE L'ACTIF	**15 898 707**	**17 459 656**	**(220 558)**	**17 239 098**	

Passif

En milliers d'euros	30.06.2019	30.06.2020	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	**2 266 946**	**1 768 851**	
Résultat de l'exercice	**325 726**	**1 177 954**	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	**(311 314)**	**(307 595)**	
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES	**6 147 503**	**6 505 355**	**8**
Provisions pour risques et charges	**531 227**	**437 635**	**9**
Emprunts obligataires	7 045 635	9 325 470	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	4 et 13
Emprunts et dettes financières diverses	1 322	476	4
Dettes financières	**7 046 958**	**9 325 946**	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	85 116	95 483	
Dettes fiscales et sociales	53 764	35 913	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	
Autres dettes	1 539 725	348 628	
Dettes d'exploitation	**1 678 605**	**480 024**	**4**
Produits constatés d'avance	**100**	**21 719**	**4 et 10**
TOTAL DES DETTES	**8 725 663**	**9 827 689**	
Écart de conversion – Passif	**494 315**	**468 419**	**10**
TOTAL DU PASSIF	**15 898 708**	**17 239 098**	

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2019 et 30 juin 2020

En milliers d'euros	30.06.2019	30.06.2020
Opérations d'exploitation		
Résultat net	325 726	1 177 954
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	8 351	39 543
Variation des provisions	36 628	(91 095)
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	-	0
Capacité d'autofinancement	**370 705**	**1 126 402**
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	276 490	44 572
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	**647 195**	**1 170 974**
Opérations d'investissement		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(17 284)	(26 376)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(12 596)	(780 775)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	**(29 880)**	**(807 151)**
Opérations de financement		
Émission obligataire à moyen et long terme	103 746	1 648 197
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	2 819	(14 202)
Autres variations en capital	-	-
Dividendes versés	(668 034)	(820 102)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	**561 469**	**813 893**
Variation de l'endettement net à court terme	**55 846**	**1 177 715**
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	**(631 456)**	**(575 610)**
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	**(575 610)**	**602 104**

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	30.06.2020
Emprunts et dettes financières	0
Emprunts obligataires	(726 658)
Compte-courant Pernod Ricard Finance	585 297
Valeurs mobilières de placement	113 187
Disponibilités	630 278
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	**602 104**
Emprunts obligataires	(8 598 812)
Emprunts et dettes financières	28 745
Emprunt Pernod Ricard Finance	-
Endettement net à la clôture de l'exercice à moyen et long terme	**(8 570 067)**
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	**(7 967 963)**

7.4 Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA

7.4.1 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.

7.4.2 Résultat et bilan au 30 juin 2020

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2019/20

Les produits d'exploitation représentent un montant de 240 millions d'euros au 30 juin 2020 soit une augmentation par rapport au 30 juin 2019 de 19 millions d'euros, qui provient de la diminution des redevances pour 8 millions d'euros et d'une augmentation du chiffre d'affaires pour 27 millions d'euros.

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2020 est de (300) millions d'euros contre (309) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une baisse de charges de 9 millions d'euros. Les principales variations s'expliquent par :

- une diminution des charges de personnel de 14 millions d'euros ;
- une variation négative des dotations et reprises de provisions de 5 millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (61) millions d'euros au 30 juin 2020, en amélioration de 27 millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation au 30 juin 2019.

Le montant du résultat financier est de 1 140 millions d'euros au 30 juin 2020 contre 305 millions d'euros au 30 juin 2019. Cette augmentation de 834 millions d'euros s'explique principalement par :

- une hausse des dividendes reçus de 883 millions d'euros ;
- une augmentation des charges financières nettes de 75 millions d'euros ;
- une variation négative du résultat de change de 28 millions d'euros ;
- une reprise nette de provisions financières de 54 millions d'euros.

Le résultat courant présente ainsi un bénéfice de 1 079 millions d'euros.

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2020 représente une charge de (64) millions d'euros liée à un produit net sur dotations et reprises sur provisions pour risque sur l'exercice 2019/20 pour un montant de 1 million d'euros, et à des charges et produits non courants d'un montant de (65) millions d'euros.

La crise sanitaire du Covid-19 n'a pas eu d'impact significatif sur le résultat de l'entité Pernod Ricard SA.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 163 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2019/20.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2019/20 est bénéficiaire de 1 178 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2019/20

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 716 millions d'euros au 30 juin 2020 contre 12 948 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une augmentation de 768 millions d'euros. Les principales variations observées sont les suivantes :

- l'augmentation des immobilisations corporelles et incorporelles pour 16 millions d'euros ;
- l'augmentation des immobilisations financières pour 752 millions d'euros due principalement :
  - à la variation des titres de participation de 37 millions dont une augmentation de capital de PR Cesam de 38 millions d'euros,
  - à l'augmentation des dépréciations des titres pour 28 millions d'euros dont 23 millions d'euros pour PR Cesam,
  - à la hausse des dividendes à recevoir et des créances liées aux participations de 195 millions d'euros,
  - à l'augmentation des actions propres pour 544 millions d'euros,
  - à l'augmentation des dépôts et cautionnements de 4 millions d'euros.

Les actifs circulants s'élèvent à 2 942 millions d'euros au cours de l'exercice soit une augmentation de 614 millions d'euros comparé au 30 juin 2019. Les principaux mouvements sont :

- une diminution des créances clients et comptes rattachés pour 4 millions d'euros ;
- une hausse de 584 millions d'euros des autres créances se décomposant par :
  - une augmentation des créances sur l'État de 15 millions d'euros,
  - une augmentation des créances diverses de 569 millions d'euros due principalement à la hausse de créances financières groupe ;
- une augmentation des disponibilités pour un montant de 115 millions d'euros provenant essentiellement de la variation négative du poste Instruments financiers de 26 millions et de la trésorerie pour 141 millions d'euros ;
- une diminution des valeurs mobilières de placement pour 75 millions d'euros ;
- une diminution des charges constatées d'avance de 5 millions.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 581 millions d'euros sont constitués des postes Écart de conversion actif, des Primes de remboursement des obligations et des Charges constatées d'avance, qui varient respectivement de (55) millions d'euros, de 14 millions et de (5) millions d'euros entre le 30 juin 2019 et le 30 juin 2020.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 505 millions d'euros au 30 juin 2020, contre 6 148 millions d'euros au 30 juin 2019. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 1 178 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2018/19 pour 512 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2019/20, soit un montant de 308 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 10 juillet 2020.

Les provisions pour risques et charges diminuent de 93 millions d'euros. Cette variation s'explique par :

- une diminution de la provision pour indemnités de départ à la retraite pour un montant de 5 millions d'euros ;
- une diminution de la provision pour perte de change de 24 millions d'euros ;
- une diminution des provisions relatives à la couverture des plans d'actions de performance et d'actionnariat salarié pour 64 millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 2 279 millions d'euros. Cela est principalement dû à :

- l'émission d'emprunts obligataires pour un montant de 3 500 millions d'euros ;
- le remboursement d'emprunts obligataires pour un montant de 850 millions d'euros et 500 millions de dollars (équivalent à 432 millions d'euros) ;
- la réévaluation des emprunts obligataires en dollar américain pour 56 millions d'euros ;
- la variation du poste intérêts courus de 5 millions d'euros.

La baisse des dettes d'exploitation pour 1 199 millions d'euros s'explique principalement par :

- la diminution des autres dettes pour un montant de 1 191 millions d'euros dont 1 214 millions d'euros de diminution du compte courant Pernod Ricard Finance, de 27 millions d'euros d'augmentation des comptes courants fiscaux et dettes intragroupe créditeurs et de la baisse de 3 millions d'euros de dividendes à payer ;
- l'augmentation des dettes fournisseurs et comptes rattachés pour un montant de 10 millions d'euros ;
- la diminution des dettes fiscales et sociales pour 17 millions d'euros.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 468 millions d'euros au 30 juin 2020 est constitué du poste écart de conversion passif en diminution de 26 millions d'euros par rapport au 30 juin 2019.

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

SOMMAIRE DÉTAILLÉ DES NOTES

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	231
NOTE 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	232
NOTE 3	Immobilisations financières	232
NOTE 4	États des échéances des créances et des dettes	233
NOTE 5	Valeurs mobilières de placement	234
NOTE 6	Comptes de régularisation actif	234
NOTE 7	Composition du capital social	234
NOTE 8	Capitaux propres	234
NOTE 9	Provisions	235
NOTE 10	Comptes de régularisation passif	236
NOTE 11	Produits à recevoir et charges à payer	236
NOTE 12	Emprunts obligataires	237
NOTE 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	237
NOTE 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfices	237
NOTE 15	Accroissements et allégements de la dette future d'impôt	238
NOTE 16	Rémunérations	238
NOTE 17	Produits d'exploitation	238
NOTE 18	Charges et produits financiers	238
NOTE 19	Charges et produits exceptionnels	239
NOTE 20	Engagements hors bilan	239
NOTE 21	Effectif moyen au 30 juin 2020	240
NOTE 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2020	241
NOTE 23	Crédit d'impôt	242
NOTE 24	Événements post-clôture	242

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 5, cours Paul Ricard à Paris VIIIe arrondissement et est cotée sur Euronext.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2020 s'élève à 17 239 millions d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 1 178 millions d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1er juillet 2019 au 30 juin 2020.

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de l'exercice sont établis conformément aux règles et principes comptables selon les dispositions du Plan Comptable Général, qui s'appliquent d'après le Règlement ANC 2014-03 du 5 juin 2014 et de l'ensemble des règles ayant été modifiées par la suite. 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 ;
- 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 pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de leur durée de vie.

2. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires, hors frais d'acquisition des immobilisations) et les amortissements pour dépréciation sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue :

- constructions : entre 20 et 50 ans (linéaire) ;
- agencements et aménagements des constructions : 10 ans (linéaire) ;
- matériel : cinq 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.

Lorsque la valeur d'utilité des titres est inférieure au coût d'entrée de ces titres, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence et est comptabilisée en résultat financier.

La valeur d'utilité est déterminée en fonction d'une analyse multicritère tenant compte, selon la nature de la participation :

- soit de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent ;
- soit de la valeur de rendement et du potentiel économique et financier de la filiale considérée, en faisant notamment référence à l'actif net réévalué ; par exemple en ayant recours à la méthode des projections de flux de trésorerie ou en identifiant les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales.

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 51 millions d'euros au 30 juin 2020.

9. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes, créances et disponibilités en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes, créances et disponibilités libellées en devises aux taux en vigueur à la clôture ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes latentes après prise en compte des éventuelles neutralisations d'opérations faisant l'objet d'une couverture de change.

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 30.06.2019	Acquisitions	Cessions/sorties	Au 30.06.2020
Marques	32 560	-	(86)	32 473
Frais de marque	788	9 696	(9 614)	870
Logiciels	49 165	9 154	-	58 319
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	20 563	14 820	(18 954)	16 429
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**103 076**	**33 670**	**(28 654)**	**108 091**
Terrains	485	-	-	485
Constructions	27 426	39	-	27 465
Installations techniques	800	26	-	826
Autres immobilisations corporelles	31 817	2 154	-	33 971
Avances et acomptes sur immobilisations corporelles	2 336	21 337	(2 195)	21 478
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**62 864**	**23 556**	**(2 195)**	**84 225**

2. Amortissements et provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2019	Dotations	Reprises	Au 30.06.2020
Marques	(5 088)	-	-	(5 088)
Frais de marque	(254)	(70)	-	(322)
Logiciels	(39 267)	(6 493)	-	(45 761)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	**(44 609)**	**(6 563)**	**-**	**(51 171)**
Terrains	-	-	-	-
Constructions	(1 651)	(792)	-	(2 443)
Installations techniques	(430)	(107)	-	(538)
Autres immobilisations corporelles	(15 907)	(3 230)	-	(19 137)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS CORPORELLES	**(17 988)**	**(4 130)**	**-**	**(22 118)**

NOTE 3 Immobilisations financières

1. Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2019	Acquisitions / entrées	Opération sur capital	Cessions/ sorties	Au 30.06.2020
Titres consolidés	12 861 592	-	38 035	(1 143)	12 898 484
Titres non consolidés	10 665	-	30	-	10 695
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
Participations	**12 872 897**	**-**	**38 065**	**(1 143)**	**12 909 819**
Créances rattachées à des participations	62 144	200 716	-	(5 805)	257 055
Prêts	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	2 980	3 783	-	(70)	6 692
Contrat de liquidité	5 232	26	-	-	5 258
Actions propres	10 049	555 252	-	(10 049)	555 252
TOTAL	**12 953 301**	**759 777**	**38 065**	**(17 068)**	**13 734 076**

La variation du poste Titres consolidés provient principalement de l'augmentation du capital de PR Cesam pour 38 millions d'euros.

La variation du poste Titres non consolidés est expliquée par l'augmentation du capital de Lina 8.

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 propres qu'elle possède pour un montant de 668 millions d'euros, dont 113 millions d'euros en valeurs mobilières de placements.

2. Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2019	Dotations	Reprises	Au 30.06.2020
Titres consolidés [1]	(102 455)	(27 461)	-	(129 916)
Titres non consolidés	(5 402)	(300)	-	(5 702)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	**(108 497)**	**(27 761)**	**-**	**(136 258)**
Actions propres	-	(1 090)	-	(1 090)
TOTAL	**(108 497)**	**(28 851)**	**-**	**(137 348)**

(1) Variation de la provision correspond aux dotations des titres de PR Cesam pour 24 millions d'euros et de PR North America pour 3 millions.

NOTE 4 États des échéances des créances et des dettes

1. Créance

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	257 055	202 374	54 681
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	567 202	560 510	6 692
Créances et autres immobilisations financières	**824 257**	**762 884**	**61 373**
Actif circulant hors VMP/disponibilités	2 205 186	1 066 590	1 138 596
Charges constatées d'avance	2 433	2 433	-
TOTAL	**3 031 876**	**1 831 907**	**1 199 969**

2. Dettes

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont entre un et 5 ans	Plus de 5 ans
Emprunts obligataires	9 325 470	726 658	4 703 938	3 894 874
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	475	475	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	95 483	95 483	-	-
Dettes fiscales et sociales	35 913	35 913	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	-	-	-	-
Autres dettes	348 628	348 628	-	-
Produits constatés d'avance	21 719	21 719	-	-
TOTAL	**9 827 688**	**1 228 876**	**4 703 938**	**3 894 874**

NOTE 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 30.06.2019		Acquisitions [1]		Opération sur capital		Reclassement		Levée/cession [2]		Au 30.06.2020	
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur
Actions Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur brute	1 533 703	188 949	510 008	67 819			(227 152)	(30 699)	(841 155)	(112 882)	975 404	113 187
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE	**1 533 703**	**188 949**	**510 008**	**67 819**	**-**	**-**	**(227 152)**	**(30 699)**	**(841 155)**	**(112 880)**	**975 404**	**113 187**

(1) Dont 37 millions d'euros liés au plan 2016, 31 millions d'euros liés au plan 2019.
(2) Dont (6) millions d'euros de levées de stock-options (plan 2015), (37) millions d'euros d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2015) et (67) millions d'euros liés au plan d'actionnariat salarié Accelerate.

NOTE 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 30.06.2019	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2020
Charges constatées d'avance	7 229	-	(4 796)	2 433
Primes de remboursement des obligations	14 543	17 839	(3 637)	28 745
Écart de conversion – Actif [1]	608 760	552 960	(608 760)	552 960
TOTAL	**630 532**	**570 799**	**(617 193)**	**584 138**

(1) L'écart de conversion – Actif de 553 millions d'euros au 30 juin 2020 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2020.

NOTE 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2020, 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 30.06.2019	Affectation du résultat	Changement de méthode comptable	Distribution de dividendes	Résultat 2020	Au 30.06.2020
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	2 266 946	325 726	-	(823 821)	-	1 768 851
Résultat de l'exercice	325 726	(325 726)	-	-	1 177 954	1 177 954
Acompte sur dividendes à verser [1]	(311 314)	-	-	3 719	-	(307 595)
TOTAL	**6 147 503**	**-**	**-**	**(820 102)**	**1 177 954**	**6 505 355**

(1) Le Conseil d'Administration d'avril 2020 a décidé de verser un acompte sur dividende de 1,18 euro par action au titre de l'exercice 2019/20, soit un montant total de 308 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 10 juillet 2020.

NOTE 9 Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2019	Augmentations de l'exercice	Changement de méthode comptable	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Au 30.06.2020
Provisions pour risques et charges						
Provision pour pertes de change	153 541	129 284	-	-	(153 541)	129 284
Autres provisions pour risques [1]	321 449	140 781	-	(11 249)	(193 489)	257 492
Provision pour engagements de retraite et assimilés	56 237	4 640	-	-	(10 018)	50 859
TOTAL 1	**531 227**	**274 705**	**-**	**(11 249)**	**(357 048)**	**437 635**
Provisions pour dépréciation						
Sur immobilisations financières [2]	108 497	28 851	-	-	-	137 348
Sur créances clients	4 303	2 450	-	-	-	6 753
Sur autres créances	3 122	46	-	-	-	3 168
Sur valeurs mobilières de placement	-	-	-	-	-	-
TOTAL 2	**115 922**	**31 347**	**-**	**-**	**-**	**147 269**
TOTAL GÉNÉRAL	**735 341**	**306 052**	**-**	**(11 249)**	**(357 048)**	**584 903**

(1) Variation due aux provisions sur plan d'attribution d'actions gratuites pour (64) 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 129 millions d'euros au 30 juin 2020 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 121 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 136 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 2020, le montant total des engagements s'élève à 51 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2020 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 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 30.06.2019	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2020
Produits constatés d'avance	100	22 120	(501)	21 719
Écart de conversion – Passif [1]	494 315	468 419	(494 315)	468 419
TOTAL	**494 415**	**490 539**	**(494 816)**	**490 138**

(1) L'écart de conversion – Passif de 468 millions d'euros au 30 juin 2020 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2020.

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	257 055
Créances clients et comptes rattachés	273 788
Autres créances	1 921 251
Disponibilités	630 753
TOTAL	**3 082 847**

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	95 483
Dettes fiscales et sociales	35 913
Autres dettes	348 628
TOTAL	**480 024**

NOTE 12 Emprunts obligataires

	Montant (en milliers d'USD)	Montant (en milliers d'euros)	Date d'échéance	Intérêts courus (en milliers d'euros)	Taux	Total (en milliers d'euros)
Emprunt obligataire du 29.09.2014		650 000	27.09.2024	10 492	Fixe	660 492
Emprunt obligataire du 20.03.2014		0	22.06.2020	-	Fixe	-
Emprunt obligataire USD du 07.04.2011	500 000	446 508	07.04.2021	5 963	Fixe	452 471
Emprunt obligataire USD du 25.10.2011	1 500 000	1 339 525	15.01.2022	27 512	Fixe	1 367 037
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	800 000	714 413	15.07.2022	14 013	Fixe	728 426
Emprunt obligataire USD du 12.01.2012	850 000	759 064	15.01.2042	19 269	Fixe	778 333
Emprunt obligataire du 28.09.2015		500 000	28.09.2023	7 095	Fixe	507 095
Emprunt obligataire du 24.10.2019		500 000	24.10.2023	-	Fixe	500 000
Emprunt obligataire USD PANDIOS du 26.01.2016	201 000	179 496	26.01.2021	2 642	Variable	182 138
Emprunt obligataire 06.04.2020		1 000 000	07.04.2025	2 651	Fixe	1 002 651
Emprunt obligataire 24.10.2019		500 000	25.10.2027	1 715	Fixe	501 715
Emprunt obligataire 06.04.2020		1 000 000	08.04.2030	4 123	Fixe	1 004 123
Emprunt obligataire 24.10.2019		500 000	24.10.2031	3 000	Fixe	503 000
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	535 810	08.06.2026	1 094	Fixe	536 904
TOTAL		**9 224 816**		**100 654**		**9 325 470**

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 multidevise d'un montant de 2,5 milliards d'euros, pour une durée de cinq ans. Le nouveau contrat a permis de refinancer en totalité le crédit syndiqué mis en place en avril 2012.

Le 26 avril 2019, 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 2024.

Au 30 juin 2020, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Emprunt bilatéral

Pernod Ricard SA a conclu, le 23 mars 2020, un nouvel emprunt bilatéral d'un montant de 600 millions d'euros, pour une durée d'un an avec une clause d'extension possible d'un an.

Un amendement a été signé en date du 9 avril 2020.

Au 30 juin 2020, 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	1 014 607	1 079 169	(64 563)
Contribution additionnelle	(3 154)		
Impôt avant intégration	166 502		
RÉSULTAT APRÈS IMPÔT	**1 177 955**	**1 079 169**	**(64 563)**

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard s'élève à (252) millions d'euros.

NOTE 15 Accroissements et allégements de la dette future d'impôt

Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	**NÉANT**
Contribution sociale de solidarité des sociétés et autres	248
Autres provisions pour risque	-
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	45 572
ALLÉGEMENTS DE LA DETTE FUTURE D'IMPÔT	**45 820**

Le taux d'imposition retenu est le taux en vigueur en 2020, soit 34,43 %.

NOTE 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 3 963 893 euros.

NOTE 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 240 millions d'euros sur l'exercice 2019/20 contre 221 millions d'euros sur l'exercice 2018/19. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 205 millions d'euros, de redevances pour 18 millions d'euros et de reprises sur provisions de 17 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 205 millions d'euros est la suivante : 58 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 147 millions d'euros réalisé à l'étranger.

NOTE 18 Charges et produits financiers

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2020
Produits financiers de participations	1 296 841
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-
Intérêts et produits assimilés	206 472
Reprises sur provisions et transferts de charges	325 997
Différences positives de change	70 042
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	**1 899 351**

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2020
Dotations financières aux amortissements et provisions	(266 880)
Intérêts et charges assimilées	(391 945)
Différences négatives de change	(100 843)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	**(759 668)**

NOTE 19 Charges et produits exceptionnels

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2020
Résultat net sur opérations de gestion	(93 919)
Résultat net sur opérations en capital	7 866
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	21 490
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	**(64 563)**

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2020 constitue une charge de 65 millions d'euros liée principalement à des dotations nettes de provisions pour risques et charges pour 21 millions d'euros et des autres produits et charges non courants pour 86 millions d'euros.

NOTE 20 Engagements hors bilan

Cautions accordées

Engagements donnés

En milliers d'euros	Montant au 30.06.2020
Cautions concernant les filiales	54
Locations autres	677
Locations immobilières	140 464
TOTAL	**141 195**

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

Couverture chez Pernod Ricard SA	**Nominal** *(en milliers d'USD)*	**Juste valeur au 30.06.2020** *(en milliers d'euros)*
Swaps de taux	800 000	40 859
Swaps de change	2 998 000	478 555
TOTAL	**3 798 000**	**519 414**

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 2020 comme ci-dessous :

Couverture de taux USD	**Échéance**	**Assiette nette** *(en milliers d'USD)*
Swap de taux	Juillet 2022	600 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000
Swap de taux	Juin 2026	100 000

Couverture de change	**Échéance**	**Base** *(en milliers d'USD)*
Swap de change	Avril 2021	500 000
Swap de change	Janvier 2022	1 500 000
Swap de change	Décembre 2022	800 000
Swap de change	Décembre 2022	400 000
Swap de change	Juillet 2022	(202 000)
***SWAPS* DE CHANGE**		**2 998 000**
Actifs financiers		1 462 233
Passifs financiers		(4 529 938)
TOTAL		**(69 705)**

Des *swaps* de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (69) millions de dollars américains au 30 juin 2020.

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 2018-2019 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited, Irish Distillers Ltd, Irish Distillers International Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, Ind Coope Holding Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd, Comrie Ltd and Eight Degrees Brewing Company Ltd.

Pernod Ricard SA garantit à Corby Distilleries Ltd le paiement de passifs qui lui seraient dus par les filiales du Groupe concernées par le contrat de représentation des marques du Groupe sur le territoire canadien signé le 29 septembre 2006.

Pernod Ricard SA a délivré au profit des Administrateurs de Goal Acquisitions (Siège) Limited une lettre de confort au terme de laquelle le Groupe s'engage à apporter son soutien financier afin de permettre à Goal Acquisitions (Siège) 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 1er avril 2020 ou, au plus tard, jusqu'au 1er novembre 2021).

NOTE 21 Effectif moyen au 30 juin 2020

	Personnel salarié	Personnel intérimaire (tous motifs confondus)
Cadres [1]	399	-
Agents de maîtrise et techniciens	43	5
Employés	2	-
EFFECTIF MOYEN	**444**	**5**
Contrats alternants	16	-

(1) Dont 101 salariés expatriés.

NOTE 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2020

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
Participations dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital de Pernod Ricard SA										
AGROS [1] Ul. Chalubinskiego 8 00-613 Varsovie (Pologne)	-	194 800	100 %	122 008	122 008	-	-	-	-	-
House of Campbell Limited [2] 111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	8 329	77 655	100 %	40 538	40 538	-	-	-	-	-
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd [3] 400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	-	14 835	30 %	9 180	4 150	-	-	989	-	67
Pernod Ricard France SA 10, place de la Joliette, Marseille	94 000	225 132	100 %	162 171	162 171	227	-	794 121	19 725	66 600
Pernod Ricard Asia SAS 12, place des États-Unis, 75116 Paris	4 512	214 822	100 %	42 457	42 457	-	-	-	131 793	-
Pernod Ricard Central and South America 12, place des États-Unis, 75116 Paris	52 198	17 761	100 %	210 153	86 802	-	-	-	(7 761)	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa 12, place des États-Unis, 75116 Paris	40 000	368 315	100 %	36 407	36 407	32	-	13 892	3 752 790	1 100 000
Pernod Ricard North America SAS 12, place des États-Unis, 75116 Paris	39 398	42 805	100 %	126 735	123 418	-	-	-	822	-
Pernod Ricard Finance SA 12, place des États-Unis, 75116 Paris	232 000	394 639	100 %	238 681	238 681	-	-	-	31 724	-
Pernod Ricard Pacific Holdings [4] 167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	132 590	98 593	100 %	151 789	151 789	-	-	365 855	1 127	-
Lina 3 12, place des États-Unis, 75116 Paris	819 730	16 396 063	100 %	11 690 953	11 690 953	-	-	-	(10 591)	-
Lina 5 12, place des États-Unis, 75116 Paris	30 640	571 935	100 %	30 631	30 631	-	-	-	(62)	-
Yerevan Brandy Company [5] 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092, (République d'Arménie)	19 437	146 465	100 %	27 856	27 856	-	-	-	5 514	6 063
Havana Club Holding	7 842	(5 436)	50 %	5 592	5 592	-	-	-	2 481	8 273
TOTAL 1				**12 895 150**	**12 763 452**				**3 927 561**	**1 181 003**
Filiales :										
Françaises				8 703	5 787					
Étrangères				5 091	4 129					115 798
Participations :										
Françaises				215	192					39
Étrangères				660	1					
TOTAL 2				**14 669**	**10 110**					**115 837**
TOTAL 1 + 2				**12 909 820**	**12 773 561**					**1 296 840**

(1) Les informations relatives aux comptes d'AGROS sont au 30.06.2020.
(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2019.
(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2019.
(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2019.
(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 30.06.2019.

NOTE 23 Crédit d'impôt

Pernod Ricard SA bénéficie d'un crédit d'impôt recherche pour 1 192 376 euros, d'un crédit d'impôt mécénat pour 700 500 euros et d'un crédit d'impôt famille pour 388 190 euros.

NOTE 24 Événements post-clôture

La Société a procédé en juillet 2020 à une réduction de capital par l'annulation de 3 545 032 actions, précédemment auto-détenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions de la Société. Suite à cette opération, le capital est porté à 405 908 668 euros, divisé en 261 876 560 actions de 1,55 euro chacune.

7.6 Autres éléments relatifs aux états financiers

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 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.

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	Au 30.06.2020
Dépenses et charges	311 406
Impôt correspondant	107 217

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	Au 30.06.2020
Dettes fournisseurs non échues	**42 145 987**
A 30 jours	42 108 381
Entre 30 et 45 jours	41 843
Au-delà de 45 jours	(3 236)
Dettes fournisseurs échues	**1 522 718**
Comptabilisées et non réglées (A)	71 193
Factures Groupe	1 208 294
Litiges comptabilisés	243 231

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	6	-	-	-	11	17
Montant total des factures concernées HT	58 224	-	-	-	4 495	62 719
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	14	21	7	11	28	81
Montant total HT des factures exclues	348 285	133 795	49 339	24 791	132 747	688 958
(C) Délais de paiement de référence utilisés pour le calcul des retards (article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de 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.

Ci-dessous, informations sur les créances clients :

En euros TTC	Au 30.06.2020
Créances clients non échues	212 645 447
Créances clients échues	36 219 657
TOTAL	**248 885 104**
Dont créances litigieuses	*6 752 864*

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2016	30.06.2017	30.06.2018	30.06.2019	30.06.2020
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 1er 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 1er juillet 2009)	-	-	-	-	-
Résultat global des opérations effectuées					
Chiffre d'affaires hors taxes	137 322 737	147 044 350	154 976 030	179 569 040	204 799 992
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	547 695 859	926378106	432466377	221 535 314	966 689 347
Impôt sur les bénéfices	160 415 191	114 461 535	179 468 467	151 988 378	163 348 627
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	764 078 429	966 776 001	565 822 841	325 725 565	1 177 954 098
Montant des bénéfices distribués (1)	496 766 932	536 151 616	626 394 957	828 115 367	-
Résultat des opérations réduit à une seule action					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	2,67	3,92	2,31	1,41	4,26
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	2,88	3,64	2,13	1,23	4,44
Dividende versé à chaque action (1)	1,88	2,02	2,36	-	-
Personnel					
Nombre de salariés	373	372	401	422	444
Montant de la masse salariale	49 175 332	52 442 536	64 087 417	70 178 837	60 952 594
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	25 196 150	22 389 498	29 981 592	30 963 383	26 104 626

(1) Le montant des dividendes 2020 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 – Dividendes ayant trait à l'exercice du 1er juillet 2019 au 30 juin 2020.

7.8 Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices

Exercice *En euros*	Date de mise en paiement	Montant net	Montant global de l'exercice
	08.07.2016	0,90	-
2015/2016	30.11.2016	0,98	1,88
	07.07.2017	0,94	0
2016/2017	22.11.2017	1,08	2,02
	06.07.2018	1,01	
2017/2018	21.11.2018	1,35	2,36
	10.07.2019	1,18	-
2018/2019	27.11.2019	1,94	3,12
2019/2020	10.07.2020 (1)	1,18	-

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2019/20 a été versé le 10 juillet 2020. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale du 27 novembre 2020 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2020.

7.9 Inventaire des valeurs mobilières

Valeurs françaises dont la valeur d'inventaire est supérieure à 100 000 euros

En euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
Lina 3	61 209 716	11 690 953 301
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod Ricard France	1 750 000	162 170 656
Pernod Ricard Asia SAS	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	691 596	86 801 700
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	123 417 557
Résidence de Cavalières	205 950	959 350
Lina 20	600	4 071 400
SOUS-TOTAL	**101 326 762**	**12 416 549 786**
Autres titres de sociétés françaises	201 544	948 767
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse	25 705 455	356 062 484
TOTAL VALEURS MOBILIÈRES AU 30.06.2019	**127 233 761**	**12 773 561 037**

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2020

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 2020, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Ces comptes ont été arrêtés par le Conseil d'Administration le 1er septembre 2020 sur la base des éléments disponibles à cette date dans un contexte évolutif de crise liée au Covid-19 et de difficultés à appréhender ses incidences et les perspectives d'avenir.

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 1er juillet 2019 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, arrêtes dans les conditions rappelées précédemment, 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	Réponses apportées lors de notre audit
Évaluation des titres de participation *(notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)* Au 30 juin 2020, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 12 774 millions d'euros, soit 74 % du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires. 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 et est comptabilisée en résultat financier. 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, selon la nature de la participation, soit de la quote-part des capitaux propres de la filiale, soit de la valeur de rendement et du potentiel économique et financier de la filiale considérée, en faisant notamment référence à l'actif net réévalué (par exemple, en ayant recours à la méthode des projections de flux de trésorerie ou en identifiant les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales). 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 et la prise en compte de réévaluation d'actifs). 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.	Nous avons pris connaissance des contrôles de la société sur le processus de détermination de la valeur d'utilité des titres de participation. Nos autres travaux ont notamment consisté à : • vérifier, 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 ; • obtenir et analyser les rapports d'experts externes à l'entité sur la valorisation de certains titres de participation ; • comparer les données utilisées dans la réalisation des tests de dépréciation des titres de participation avec les données source par entité après prise en compte des 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.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

INFORMATIONS DONNÉES DANS LE RAPPORT DE GESTION ET DANS LES AUTRES DOCUMENTS SUR LA SITUATION FINANCIÈRE ET LES COMPTES ANNUELS ADRESSÉS AUX ACTIONNAIRES

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 arrêté le 1er septembre 2020 et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-4 du Code de commerce.

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 ou attribués 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 entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. 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 2020, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 17e année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 4e 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'UN 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 au Comité d'audit un rapport 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 17 septembre 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Eric Ropert — *Associé*
Caroline Bruno-Diaz — *Associée*

Deloitte & Associés
David Dupont-Noel
Associé

7.11 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 2020

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 réglementées.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimées nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale

CONVENTIONS AUTORISÉES ET CONCLUES AU COURS DE L'EXERCICE ÉCOULÉ

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé, à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée Générale

CONVENTIONS APPROUVÉES 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 de la convention suivante, déjà approuvée par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Contrat de crédit « € 2,500,000,000 Multicurrency Revolving Facility Agreement »

Le 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.

Le 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.

Aucun montant n'a été tiré par Pernod Ricard et ses filiales dans le cadre de ce contrat au cours de l'exercice clos le 30 juin 2020. Le montant de la commission de non-utilisation du crédit syndiqué s'est élevé à 2 431 771 euros pour l'exercice clos le 30 juin 2020.

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 le 30 juin 2020, aucune filiale n'a utilisé son droit de tirage ; ainsi, Pernod Ricard n'a facturé aucune commission de garantie à ses filiales.

Ce contrat de crédit permet à Pernod Ricard, Pernod Ricard Finance et au Groupe de disposer d'une ligne de crédit renouvelable multidevises pour leurs besoins de financement.

Mandataires sociaux concernés :

- Monsieur Wolfgang Colberg, également membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG, partie au contrat de crédit.
- Madame Veronica Vargas était également Director, Strategic and Acquisition Finance, du Groupe Société Générale, partie au contrat de crédit, jusqu'au 17 septembre 2019.

Paris La Défense, le 17 septembre 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert — *Associé*

Caroline Bruno-Diaz — *Associée*

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8. Assemblée Générale Mixte

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 252

8.1.1 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 252

8.1.2 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 252

8.1.3 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 252

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 253

8.2.1 Résolution relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 253

8.2.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 253

8.2.3 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 255

8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020 257

8.3.1 Résolution relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 257

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire 257

8.3.3 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire 261

8.4 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 265

8.5 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 266

Partie

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020

8.1.1 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

1. Modification des articles 35 « Assemblées Générales Ordinaires » et 36 « Assemblées Générales Extraordinaires » des Statuts : mise en conformité des Statuts avec la loi SOILIHI sur la prise en compte de l'abstention et des votes blancs et nuls pour le calcul de la majorité aux Assemblées Générales.

8.1.2 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

2. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2020.
3. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2020.
4. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2020 et fixation du dividende.
5. Approbation des conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
6. Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur.
7. Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur.
8. Renouvellement du mandat de Monsieur Wolfgang Colberg en qualité d'Administrateur.
9. Fixation du montant de la rémunération annuelle allouée aux membres du Conseil d'Administration.
10. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
11. Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux.
12. Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
13. Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable aux Mandataires Sociaux.
14. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.
15. Ratification de la décision du Conseil d'Administration de transférer le siège social de la Société et de la modification de l'article 4 « Siège social » des Statuts y afférente.

8.1.3 Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

16. 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.
17. Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital en faveur de catégorie(s) de bénéficiaires dénommés avec suppression du droit préférentiel de souscription au profit de ces derniers.
18. Modification de l'article 21 des Statuts « Réunions » afin d'introduire la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la loi (loi SOILIHI).
19. Modification des articles 25 « Rémunération des membres du Conseil », 28 « Censeurs » et 35 « Assemblées Générales Ordinaires » des Statuts afin de remplacer le terme « jetons de présence » par celui de « rémunération » en conformité avec la loi PACTE.
20. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020

8.2.1 Résolution relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

PREMIÈRE RÉSOLUTION

Modification des articles 35 et 36 des Statuts sur la prise en compte de l'abstention et des votes blancs et nuls pour le calcul de la majorité aux Assemblées Générales en conformité avec la loi SOILIHI

Par le vote de la **1re résolution,** nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives aux Assemblées Générales (articles 35 et 36) afin de modifier les règles relatives au calcul de la majorité aux Assemblées Générales dans le but d'exclure du décompte les abstentions et les votes blancs ou nuls (loi SOILIHI).

Cette modification des Statuts vise à refléter la modification législative relative à la comptabilisation des abstentions qui ne sont plus comptabilisées comme des votes négatifs pour le calcul de la majorité mais restent prises en compte pour le calcul du quorum. Nous vous proposons d'adopter cette modification statutaire en première résolution afin que les nouvelles règles de comptabilisation des votes soient appliquées aux résolutions suivantes proposées à l'ordre du jour de l'Assemblée Générale.

8.2.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

DEUXIÈME À QUATRIÈME RÉSOLUTIONS

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **2e résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2019/20.

Par le vote de la **3e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2019/20.

La **4e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2019/20 à 2,66 euros par action. Un acompte sur dividende de 1,18 euro ayant été versé le 10 juillet 2020, le solde, soit 1,48 euro par action, serait détaché le 9 décembre 2020 (avec une *record date* le 10 décembre 2020 et mis en paiement le 11 décembre 2020).

CINQUIÈME RÉSOLUTION

Approbation des conventions réglementées

Nous vous proposons d'approuver, par le vote de la **5e résolution**, les conventions réglementées autorisées ou qui se sont poursuivies au cours de l'exercice 2019/20, tels que présentées dans le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans la Partie 7 « Comptes Sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel). Il s'agit principalement de conventions intervenues dans le cadre d'opérations de financement entre la Société et des sociétés ou filiales ayant des Administrateurs ou Dirigeants communs.

SIXIÈME À HUITIÈME RÉSOLUTIONS

Composition du Conseil : renouvellements d'Administrateurs

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement ou la nomination sont proposés figurent dans la Partie 2 « Gouvernement d'Entreprise » du document d'enregistrement universel.

Le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **6e résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **7e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur César Giron 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 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Nous vous proposons également, par le vote de la **8e résolution**, de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Wolfgang Colberg 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 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de treize membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait six membres indépendants (soit 54,5 %) et cinq femmes (soit 45 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

Rémunération des Administrateurs

La **9e résolution** a pour objet de fixer le montant annuel de la rémunération allouée au Conseil d'Administration. Il est proposé de maintenir l'enveloppe globale annuelle de rémunération à allouer au Conseil d'Administration à 1 250 000 euros pour l'exercice 2020/21, et pour les exercices suivants, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

DIXIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **10e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société, en application des dispositions de l'article L. 225-100 III du Code de commerce. Sont ainsi soumis à l'approbation des actionnaires les éléments suivants de la rémunération versés ou attribués au cours 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 ;
- la rémunération en qualité d'Administrateur ; et
- les avantages de toute nature.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

ONZIÈME RÉSOLUTION

Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux

La **11e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice écoulé aux Mandataires Sociaux de la Société, en application des dispositions des articles L. 225-37-3 I et L. 225-100 II du Code de commerce. Sont ainsi soumis à l'approbation des actionnaires les éléments mentionnés au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », au paragraphe « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux ».

DOUZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société

La **12e 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 d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », paragraphe « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ».

TREIZIÈME RÉSOLUTION

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Mandataires Sociaux

La **13e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les éléments de la politique de rémunération applicables aux Administrateurs 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 d'enregistrement universel, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », paragraphe « Politique de rémunération des Mandataires Sociaux ».

QUATORZIÈME RÉSOLUTION

Rachat d'actions

L'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 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 » du document d'enregistrement universel. Cette autorisation arrivant à échéance le 7 mai 2021, nous vous proposons, dans la **14e 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 270 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 ; ou l'attribution gratuite d'actions aux salariés et/ou Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et/ou des sociétés qui lui sont liées ou lui seront liées.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

Ratification de la décision du Conseil d'Administration de transférer le siège social de la Société et de la modification de l'article 4 des Statuts y afférente

Par une décision du 22 juillet 2020 et conformément à l'article 4 des Statut de la Société, le Conseil d'Administration a transféré le siège de la Société du 12, Place des États-Unis, 75016 Paris au 5, Cours Paul Ricard, 75008 Paris. En application de l'article 4 des Statuts de la Société, l'Assemblée Générale Ordinaire suivante est tenue de ratifier la décision du Conseil d'Administration.

Par le vote de la **15e résolution**, nous vous proposons donc de ratifier la décision du Conseil d'Administration et la modification des dispositions statutaires relatives au Siège social de la Société y afférente.

8.2.3 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Il est proposé, au titre des **16e et 17e 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 à l'étranger.

Un tel plan d'actionnariat pourrait être mis en place afin notamment de faciliter l'accès au capital de la Société d'un grand nombre de salariés du Groupe et d'aligner ainsi leurs intérêts avec ceux des actionnaires.

Plus précisément, la **16e 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 **17e 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 16e 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 16e 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.

SEIZIÈME 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

La **16e 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. Il est précisé que l'augmentation du capital social est plafonnée à un **montant nominal maximal correspondant à 2 % du capital social** à l'issue de la présente Assemblée Générale.

Il est précisé que ce plafond est commun avec le plafond de la 17e résolution ci-après, étant rappelé qu'il s'impute sur le Plafond Global et sur le montant maximal de l'augmentation de capital objets de la 13e et de la 14e résolutions de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

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 derniers 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 est consentie pour 26 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

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.

DIX-SEPTIÈME 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 **17e 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 dénommés 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 16e résolution ci-avant, étant rappelé qu'il s'impute sur le Plafond Global et sur le montant maximal de l'augmentation de capital objets de la 13e et de la 14e résolutions de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019.

La 17e résolution vise à adapter les conditions du plan d'actionnariat mis en place dans le cadre de la 16e 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 16e résolution.

L'augmentation de capital peut être réservée à (i) certaines catégories de salariés et/ou Mandataires Sociaux, (ii) des Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (OPCVM) ou autres entités dont les bénéficiaires seront des personnes mentionnées au (i), ou (iii) 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 derniers 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 16e résolution de la présente Assemblée Générale.

Cette délégation est consentie pour 18 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale de ce jour.

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.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

Modification de l'article 21 des Statuts « Réunions » afin d'introduire la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre dets décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la loi (loi SOILIHI)

Par le vote de la **18e résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives aux réunions (article 21) afin d'introduire la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la réglementation afin de se conformer à la loi de simplification, de clarification et d'actualisation du droit des sociétés (loi SOILIHI).

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

Modification des articles 25 « Rémunération des membres du Conseil », 28 « Censeurs » et 35 « Assemblées Générales Ordinaires » des Statuts afin de remplacer le terme « jetons de présence » par celui de « rémunération » en conformité avec la loi PACTE

Par le vote de la **19e résolution**, nous vous proposons de modifier les dispositions statutaires relatives à la rémunération des membres du Conseil (article 25), aux censeurs (article 28) et aux Assemblées Générales Ordinaires (article 35) afin de remplacer le terme « jetons de présence » par celui de « rémunération » en conformité avec la loi sur la croissance et la transformation des entreprises (loi PACTE).

VINGTIÈME RÉSOLUTION

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **20e résolution**, il est demandé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à procéder aux formalités légales requises, le cas échéant.

8.3 Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Mixte du 27 novembre 2020

8.3.1 Résolution relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

La **1re résolution** concerne des modifications statutaires visant à mettre à jour les articles 35 et 36 des Statuts avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires.

PREMIÈRE RÉSOLUTION

(Modification des articles 35 et 36 des Statuts sur la prise en compte de l'abstention et des votes blancs et nuls pour le calcul de la majorité aux Assemblées Générales en conformité avec la loi SOILIHI)

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 les articles 35 « Assemblées Générales Ordinaires » et 36 « Assemblées Générales Extraordinaires » à l'effet de modifier les règles relatives au calcul de la majorité aux Assemblées Générales afin d'exclure du décompte les abstentions et les votes blancs ou nul (les parties ajoutées sont signalées en gras et les parties supprimées sont rayées) :

« Article 35 – Assemblées Générales Ordinaires

I – L'Assemblée Générale Ordinaire doit, pour délibérer valablement, être composée d'un nombre d'actionnaires présents ou représentés possédant un cinquième au moins des actions ayant le droit de vote ; à défaut, l'Assemblée est convoquée à nouveau. Dans cette seconde réunion, les décisions sont valablement prises quel que soit le nombre d'actions représentées.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix ***exprimées par*** *~~dont disposent~~ les actionnaires présents ou représentés~~ ; dans le cas où il est procédé à un scrutin secret, il n'est pas tenu compte des bulletins blancs.~~***, conformément aux dispositions légales applicables.***

II – L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle ou extraordinairement convoquée entend les rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux comptes, discute, approuve ou redresse les comptes ; décide de l'affectation des résultats ; fixe les dividendes à répartir ; statue sur les conventions intervenues entre la société et ses dirigeants, nomme, remplace ou réélit les Administrateurs et les Commissaires aux comptes, leur donne quitus de leur mission et fixe les jetons de présence des Administrateurs.

III – L'Assemblée Générale Ordinaire statue et délibère en outre sur toutes autres propositions portées à l'ordre du jour et qui ne sont pas de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire. Notamment, elle confère au Conseil d'Administration toute autorisation pour tous actes n'impliquant pas de modification des statuts et pour lesquels cette autorisation serait nécessaire ou demandée. »

« Article 36 – Assemblées Générales Extraordinaires

I – Les Assemblées Générales Extraordinaires ne délibèrent valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent, au moins, sur première convocation le quart des actions ayant le droit de vote et sur deuxième convocation le cinquième des actions ayant le droit de vote.

A défaut de ce dernier quorum, la deuxième Assemblée peut être prorogée à une date postérieure de deux (2) mois au plus à celle à laquelle elle avait été convoquée.

Les délibérations sont prises à la majorité des deux tiers des voix ***exprimées par*** *~~dont disposent~~ les actionnaires présents ou représentés, ~~sans tenir compte des bulletins blancs, en cas de scrutin secret.~~* ***conformément aux dispositions légales applicables.***

II – L'Assemblée Générale Extraordinaire peut apporter aux statuts toutes modifications permises par la loi. Elle peut notamment décider la transformation de la société en société d'une autre forme dans les conditions prévues par la loi.

S'il existe des actions de plusieurs catégories, aucune modification ne pourra être faite, ni atteinte portée aux droits d'une de ces catégories, que sur la délibération d'une Assemblée spéciale des actionnaires de la ou des catégories intéressées, délibérant valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent, au moins, sur première convocation, un tiers et, sur deuxième convocation, un cinquième des actions ayant le droit de vote dont il est envisagé de modifier les droits. »

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les **2e, 3e et 4e résolutions** concernent **l'exercice 2019/20** 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 2,66 euros** par action, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 1,18 euro a été versé le 10 juillet 2020.

DEUXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2020)

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 2020, ainsi que du rapport de gestion du Conseil d'Administration et du rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels, approuve les comptes de l'exercice social clos le 30 juin 2020, 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 1 177 954 097,56 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 311 406 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt futur supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 107 217 euros.

TROISIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2020)

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 2020 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.

QUATRIÈME RÉSOLUTION

(Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2020 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 2020 fait apparaître un bénéfice net de 1 177 954 097,56 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	**1 177 954 097,56 €**
Affectation à la réserve légale	0 € (1)
Solde	1 177 954 097,56 €
Report à nouveau antérieur	1 768 850 935,70 €
Bénéfice distribuable	2 946 805 033,26 €
Dividende distribué	696 591 649,60 €
Solde affecté en report à nouveau	2 250 213 383,66 €

(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 2020, 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 2,66 euros.

Un premier acompte sur dividende de 1,18 euro par action ayant été versé le 10 juillet 2020, le solde, soit 1,48 euro par action, sera détaché le 9 décembre 2020 (avec une *record date* le 10 décembre 2020) et mis en paiement le 11 décembre 2020.

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 2,66 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 6 116 358 287,67 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2016/17	**2017/18**	**2018/19**
Nombre d'actions	265 421 592	265 421 592	265 421 592
Dividende par action *(en euros)*	2,02 (1)	2,36 (1)	3,12 (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 **5e résolution** a pour objet l'approbation des conventions « réglementées » qui ont été préalablement autorisées par le Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

CINQUIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des conventions réglementées visées 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 visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce, prend acte des conclusions dudit rapport et approuve les conventions qui y sont visées, étant précisé qu'aucune nouvelle convention n'a été conclue lors de l'exercice 2019/20.

Les **résolutions 6 à 8** concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler pour quatre ans les mandats d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard, Monsieur César Giron et Monsieur Wolfgang Colberg.

SIXIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur César Giron.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

HUITIÈME RÉSOLUTION

(Renouvellement du mandat de Monsieur Wolfgang Colberg en qualité d'Administrateur)

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Wolfgang Colberg.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2024 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

La **9e résolution** a pour objet de maintenir le montant global annuel de la rémunération à allouer aux Administrateurs pour l'exercice en cours 2020/21, et pour les exercices suivants, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Fixation du montant annuel de la rémunération allouée 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 de la rémunération à 1 250 000 euros pour l'exercice en cours et pour les exercices suivants, et ce jusqu'à nouvelle décision de l'Assemblée Générale.

Les **10e, 11e, 12e et 13e résolutions** sont relatives à la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et des Mandataires Sociaux et concernent respectivement l'approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard (10e résolution), et aux Mandataires Sociaux (11e résolution) ainsi que l'approbation de la politique de rémunération étant applicable au Président-Directeur Général, Monsieur Alexandre Ricard (12e résolution), et aux Mandataires Sociaux (13e résolution).

DIXIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 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. 225-100 III du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général. Ces éléments sont rappelés dans le document d'enregistrement universel 2019/20, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », paragraphe « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

ONZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux)

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 des articles L. 225-100 II et L. 225-37-3 I du Code de commerce, approuve les éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux. Ces éléments sont rappelés dans le document d'enregistrement universel 2019/20, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », paragraphe « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2019/20 aux Mandataires Sociaux ».

DOUZIÈME 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 d'enregistrement universel 2019/20, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie « Politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social ».

TREIZIÈME RÉSOLUTION

(Approbation des éléments de la politique de rémunération applicable aux Mandataires Sociaux)

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 la politique de rémunération des Administrateurs, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2019/20, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie « Politique de rémunération des Mandataires Sociaux ».

La **14e 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.

QUATORZIÈME 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 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale Mixte du 8 novembre 2019 dans sa 12e 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 (iii) ; 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 270 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 7 070 667 120 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 26 187 656 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 270 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 8 novembre 2019 dans sa 11e résolution.

La **15e résolution** concerne la ratification de la décision du Conseil d'Administration de transférer le siège social de la Société.

QUINZIÈME RÉSOLUTION

(Ratification de la décision du Conseil d'Administration de transférer le siège social de la Société et de la modification de l'article 4 « Siège social » des Statuts y afférente)

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, ratifie, en application de l'article L. 225-36 du Code de commerce, le transfert du siège social du 12, place des États-Unis, 75116 Paris au 5, Cours Paul Ricard, 75008 Paris, tel que décidé par le Conseil d'Administration lors de sa séance du 22 juillet 2020.

Cette décision a donné lieu à une modification de l'article 4 des Statuts de la Société relatif au « siège social » ainsi qu'il suit (les parties modifiées sont signalées en gras) :

« Article 4 – SIÈGE SOCIAL

*Le siège social est fixé à Paris **(8e arrondissement), Cours Paul Ricard, n° 5**.*

Il pourra être transféré en tout autre endroit du même département et dans toute localité des départements limitrophes, par simple décision du Conseil d'Administration qui devra être ratifiée par la plus prochaine Assemblée Générale Ordinaire, et partout ailleurs par décision de l'Assemblée Générale Extraordinaire des actionnaires.

Des agences, bureaux, succursales et dépôts pourront être créés en tous pays, même à l'étranger, par simple décision du Conseil d'Administration qui pourra ensuite les transférer ou les supprimer comme il l'entendra. »

Cette décision a également donné lieu aux formalités de publicité requises par la loi.

8.3.3 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Les **16e et 17e 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.

SEIZIÈME 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 17e 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 montant maximal de l'augmentation de capital avec suppression du droit préférentiel de souscription fixé par la 14e résolution de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 13e 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 derniers 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,
  - de 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 ; 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 pour une durée de 26 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

DIX-SEPTIÈME RÉSOLUTION

(Délégation de compétence à donner au Conseil d'Administration pour décider l'augmentation du capital social dans la limite de 2 % du capital social par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital 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 16e 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 14e résolution de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019 ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 13e 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 16e 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 16e 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 derniers 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 16e 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 (*same as before*), 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 pour une durée de 18 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale.

Les **18e et 19e résolutions** concernent des modifications statutaires visant à mettre à jour, respectivement, les articles 21, 25, 28 et 35 des Statuts avec les nouvelles dispositions légales et réglementaires.

DIX-HUITIÈME RÉSOLUTION

(Modification de l'article 21 des Statuts « Réunions » afin d'introduire la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la loi (loi SOILIHI))

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 21 des Statuts « Réunions » à l'effet d'introduire la possibilité pour le Conseil d'Administration de prendre des décisions par consultation écrite dans les conditions fixées par la réglementation (les parties modifiées sont signalées en gras) :

« Article 21 – Réunions

Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la société l'exige, soit au siège social, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Il est convoqué par le Président à son initiative et, s'il n'assume pas la direction générale, sur demande du Directeur Général ou encore si le Conseil ne s'est pas réuni depuis plus de deux (2) mois, sur demande du tiers au moins des Administrateurs.

Les convocations sont faites par tous moyens.

Tout Administrateur peut donner pouvoir à l'un de ses collègues de le représenter à une séance du Conseil, mais chaque Administrateur ne peut représenter qu'un seul de ses collègues. Cette disposition est applicable au représentant permanent d'une personne morale Administrateur.

La présence effective de la moitié au moins des membres du Conseil est nécessaire pour la validité des délibérations. Sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les Administrateurs qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective, donc la nature et les conditions d'application sont déterminées par la législation et la réglementation en vigueur.

Certaines décisions telles qu'énumérées par la loi et relevant des attributions propres du Conseil d'Administration peuvent être prises par consultation écrite des Administrateurs.

Sauf stipulations contraires des présents statuts exigeant une majorité qualifiée pour l'adoption de certaines décisions, les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents ou représentés, chaque Administrateur disposant d'une voix et l'Administrateur mandataire d'un de ses collègues de deux voix ; en cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante. »

DIX-NEUVIÈME RÉSOLUTION

(Modification des articles 25 « Rémunération des membres du Conseil », 28 « Censeurs » et 35 « Assemblées Générales Ordinaires » des Statuts afin de remplacer le terme « jetons de présence » par celui de « rémunération » en conformité avec la loi PACTE)

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 les articles 25 « Rémunération des membres du Conseil », 28 « Censeurs » et 35 « Assemblées Générales Ordinaires » à l'effet de remplacer le terme « jetons de présence » par celui de « rémunération » (les parties modifiées sont signalées en gras et les parties supprimés sont rayées) :

« Article 25 – Rémunération des membres du Conseil

Les Administrateurs peuvent recevoir~~, à titre de jetons de présence,~~ une rémunération fixe annuelle dont le montant est déterminé par l'Assemblée Générale et porté dans les frais généraux. Une fois fixée, cette rémunération est maintenue jusqu'à décision nouvelle de l'Assemblée Générale.

Le Conseil d'Administration répartit librement cette allocation entre ses membres et dans les proportions qu'il juge convenable. »

« Article 28 – Censeurs

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

Leur mission est fixée en conformité avec la loi et les statuts par le Conseil d'Administration. Les censeurs peuvent participer aux comités créés par le Conseil d'Administration.

Le Conseil d'Administration détermine la durée de leur mandat, auquel il peut mettre fin à tout moment. Les censeurs peuvent être renouvelés dans leurs fonctions.

Les censeurs sont convoqués aux réunions du Conseil d'Administration, auxquelles ils participent avec voix consultative, sans toutefois que leur absence puisse nuire à la validité des délibérations du Conseil d'Administration.

Les modalités de la rémunération du ou des censeur(s) sont arrêtées par le Conseil d'Administration, qui peut leur reverser une partie ***de la rémunération fixe annuelle*** *~~des jetons de présence~~ que l'Assemblée Générale Ordinaire des actionnaires a allouée à ses membres.*

Les censeurs sont tenus aux mêmes obligations de discrétion que les Administrateurs ».

« Article 35 – Assemblées Générales Ordinaires

I. L'Assemblée Générale Ordinaire doit, pour délibérer valablement, être composée d'un nombre d'actionnaires présents ou représentés possédant un cinquième au moins des actions ayant le droit de vote ; à défaut, l'Assemblée est convoquée à nouveau. Dans cette seconde réunion, les décisions sont valablement prises quel que soit le nombre d'actions représentées.

Les délibérations sont prises à la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés ; dans le cas où il est procédé à un scrutin secret, il n'est pas tenu compte des bulletins blancs.

II. L'Assemblée Générale Ordinaire annuelle ou extraordinairement convoquée entend les rapports du Conseil d'Administration et des Commissaires aux Comptes, discute, approuve ou redresse les comptes ; décide de l'affectation des résultats ; fixe les dividendes à répartir ; statue sur les conventions intervenues entre la société et ses Dirigeants, nomme, remplace ou réélit les Administrateurs et les Commissaires aux Comptes, leur donne quitus de leur mission et fixe ***la rémunération fixe annuelle*** *~~les jetons de présence~~ des Administrateurs.*

III. L'Assemblée Générale Ordinaire statue et délibère en outre sur toutes autres propositions portées à l'ordre du jour et qui ne sont pas de la compétence exclusive de l'Assemblée Générale Extraordinaire. Notamment, elle confère au Conseil d'Administration toute autorisation pour tous actes n'impliquant pas de modification des statuts et pour lesquels cette autorisation serait nécessaire ou demandée. »

La **20e résolution** a pour objet de permettre de réaliser toutes les formalités consécutives à l'Assemblée Générale.

VINGTIÈME 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.

8.4 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 27 novembre 2020

16E 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 17e 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 14e résolution de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, ainsi que sur le montant du plafond global d'augmentation du capital fixé par la 13e 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 pour une durée de 26 mois, 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 17 septembre 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Eric Ropert — *Associé*

Caroline Bruno-Diaz — *Associée*

Deloitte & Associés

David Dupont-Noel

Associé

8.5 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 27 novembre 2020

17E 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 de la Société, 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 16e 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 16e résolution de la présente Assemblée Générale, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Le montant nominal des augmentations de 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 16e 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 14e résolution de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, ainsi que sur le montant du Plafond Global d'augmentation de capital fixé par la 13e 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 pour une durée de 18 mois, 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 17 septembre 2020

Les Commissaires aux Comptes

KPMG Audit		Deloitte & Associés
Département de KPMG S.A.		
Eric Ropert	Caroline Bruno-Diaz	David Dupont-Noel
Associé	*Associée*	Associé

9. Informations sur la société et le capital

9.1 Informations concernant Pernod Ricard 268

9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial 268
9.1.2 Siège social et site Internet 268
9.1.3 Forme juridique 268
9.1.4 Droit applicable 268
9.1.5 Date de constitution et durée 268
9.1.6 Objet social 268
9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI 268
9.1.8 Exercice social 269
9.1.9 Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur 269
9.1.10 Modification du capital et des droits attachés aux actions 269
9.1.11 Les Commissaires aux Comptes 269

9.2 Informations concernant le capital 270

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2020 270
9.2.2 Actions non représentatives du capital 270
9.2.3 Capital potentiel 270
9.2.4 Évolution du capital social au cours des cinq dernières années 271
9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années 271
9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2020 272
9.2.7 Marché des titres Pernod Ricard 275
9.2.8 Autres informations légales 275

Partie

9.1 Informations concernant Pernod Ricard

9.1.1 Dénomination sociale et nom commercial

Pernod Ricard

9.1.2 Siège social et site Internet

5, Cours Paul Ricard, 75008 Paris (France)

Tél. : + 33 (1) 70 93 16 00

https://www.pernod-ricard.com

Les informations figurant sur le site web ne font pas partie du prospectus.

9.1.3 Forme juridique

Pernod Ricard est une Société Anonyme à Conseil d'Administration.

9.1.4 Droit applicable

Pernod Ricard est une société de droit français, régie par le Code de commerce.

9.1.5 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.

9.1.6 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. »

9.1.7 Numéro RCS, code NAF et LEI

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.

Le code LEI de Pernod Ricard SA est le 52990097YFPX9J0H5D87.

9.1.8 Exercice social

Du 1er juillet au 30 juin de chaque année.

9.1.9 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 distribuer 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.

9.1.10 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.

9.1.11 Les Commissaires aux Comptes

Société Deloitte & Associés, membre de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles, représentée par M. 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 Mme Caroline Bruno-Diaz et M. Éric 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 6 « Comptes Consolidés Annuels » du présent document d'enregistrement universel.

9.2 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.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2020

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 1er 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 1er 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 1er 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.

9.2.2 Actions non représentatives du capital

Il n'existe aucune action non représentative du capital de la Société.

5 181 868 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.

8 392 094 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.

9.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2020, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

9.2.4 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	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 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2019	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2020	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €

9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années [1]	Nombre de droits de vote [2]
Situation au 30.06.2016	291 851 991
Situation au 30.06.2017	307 831 293
Situation au 30.06.2018	311 072 670
Situation au 30.06.2019	314 615 287
Situation au 30.06.2020	317 440 412

(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.

9.2.6 Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2020

	Situation au 30.06.2020			Situation au 30.06.2019			Situation au 30.06.2018		
Actionnariat	**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]	41 303 024	15,56	21,30	41 158 221	15,51	21,35	37 686 104	14,2	20,11
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza [2]	1 477 603	0,56	0,93	1 477 603	0,56	0,94	1 477 603	0,56	0,92
Administration et Direction de Pernod Ricard	323 330	0,12	0,15	712 183	0,27	0,31	679 446	0,26	0,3
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	3 132 107	1,18	1,57	2 629 860	0,99	1,41	2 673 627	1,01	1,39
MFS Investment Management (États-Unis) [3]	24 035 625	9,06	7,57	24 035 625	9,06	6,71	24 035 625	9,06	6,79
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) [4]	19 891 870	7,49	12,45	19 891 870	7,49	11,79	19 891 870	7,49	11,28
Capital Group Companies (États-Unis) [5]	15 736 495	5,93	4,96	26 432 808	9,96	8,4	26 432 808	9,96	8,5
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) [6]	11 849 009	4,46	3,73	12 129 522	4,57	3,86	-	-	-
La Caisse des Dépôts et Consignations [7]	6 543 422	2,47	2,06	3 958 979	1,49	1,26	3 958 979	1,49	1,29
Amundi Asset Management [8]	2 644 214	1,00	0,83	3 952 932	1,49	1,26	3 116 657	1,17	1
Jupiter Asset Management Limited [9]	1 733 757	0,65	0,55	-	-	-	-	-	-
Credit Suisse Group (Royaume-Uni) [10]	1 613 803	0,61	0,51	1 551 978	0,58	0,49	-	-	-
La Française Investment Solutions [11]	1 482 844	0,56	0,47	2 349 046	0,89	0,75	-	-	-
Abu Dhabi Investment Authority [12]	1 378 176	0,52	0,43	-	-	-	-	-	-
Aviva plc [13]	1 353 465	0,51	0,43	-	-	-	-	-	-
Select Equity [14]	1 342 526	0,51	0,42	-	-	-	-	-	-
Invesco (Royaume-Uni) [15]	1 316 178	0,50	0,41	3 198 833	1,21	1,02	2 343 566	0,88	0,75
WCM Investment Management, LLC (États-Unis) [16]	-	-	-	4 150 575	1,56	1,32	-	-	-
Norges Bank Investement Management (Norvège) [17]	-	-	-	3 993 532	1,5	1,27	-	-	-
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) [18]	-	-	-	3 774 501	1,42	1,2	-	-	-
Elliott Capital Advisors, LP (États-Unis) [19]	-	-	-	1 668 270	0,63	0,53	-	-	-
OppenheimerFunds Inc. (États-Unis) [20]	-	-	-	1 554 692	0,59	0,49	-	-	-
UBS AG (Royaume-Uni) [21]	-	-	-	1 418 005	0,53	0,45	2 649 652	1	0,85
AllianzGlobal Investor GmbH (Allemagne) [22]	-	-	-	1 327 405	0,5	0,42	-	-	-
Harris Associates LP (États-Unis) [23]	-	-	-	-	-	-	2 574 800	0,97	0,83
Oppenheimer International Growth Fund (États-Unis) [24]	-	-	-	-	-	-	2 433 882	0,92	0,78
Legal & General Investment Management (Royaume-Uni) [25]	-	-	-	-	-	-	1 616 580	0,61	0,41

Actionnariat	Situation au 30.06.2020			Situation au 30.06.2019			Situation au 30.06.2018		
	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*
Autodétention :	-								
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	4 747 588	1,79	0	1 596 503	0,60	0	1 195 168	0,45	0
Autres et Public	123 516 556	46,54	41,22	102 458 649	38,60	34,78	132 655 225	49,98	44,79
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) notifiées à la Société principalement au cours de l'exercice écoulé.

* *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 314 615 287.*

(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. 8 392 094 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 2 mars 2018.

(4) Déclaration 22 juin 2017.

(5) Déclaration du 18 mai 2020.

(6) Déclaration du 19 juin 2020.

(7) Déclaration du 2 juin 2020.

(8) Déclaration du 23 juin 2020.

(9) Déclaration du 18 octobre 2019.

(10) Déclaration du 22 mai 2020.

(11) Déclaration du 18 décembre 2019.

(12) Déclaration du 22 janvier 2020.

(13) Déclaration du 2 mars 2020.

(14) Déclaration du 20 février 2020.

(15) Déclaration du 11 mai 2020.

(16) Déclaration du 3 juin 2019.

(17) Déclaration du 1er octobre 2018.

(18) Déclaration du 1er juillet 2019.

(19) Le 3 décembre 2018, Elliott Capital Advisors L.P. avait informé Pernod Ricard de la détention, par les différents fonds Elliott, de 1 668 270 actions et de 4 991 639 instruments dérivés (cash settled equity swaps). Toutefois, les fonds Elliott ou leurs affiliés n'apparaissent plus dans les registres de la société y compris après demande d'information auprès des intermédiaires financiers. Nos demandes de clarification auprès d'Elliott Capital Advisors L.P. sont restées sans réponse.

(20) Déclaration du 19 novembre 2018.

(21) Déclaration du 12 juin 2019.

(22) Déclaration du 5 juin 2019.

(23) Déclaration du 20 mars 2018.

(24) Déclaration du 10 octobre 2017.

(25) Déclaration du 18 décembre 2017.

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 « Informations concernant Pernod Ricard » ci-avant. Sur les 265 421 592 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2020, 52 018 820 actions jouissaient d'un droit de vote double.

À cette même date, les salariés détenaient 3 132 107 actions, représentant 1,18 % du capital et 1,57 % 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 43 436 429 actions de la Société représentant 71 583 874 droits de vote, soit 16,37% du capital et 22,55 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2020.

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre M. 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 d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 4 décembre 2019, la société BlackRock Inc. (55 East 52nd Street, New York, NY 10055, États-Unis), agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 3 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 504 728 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,09 % du capital et 4,29 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 5 décembre 2019, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 4 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 054 224 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,92 % du capital et 4,15 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 16 décembre 2019, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 13 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 322 646 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,23 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 17 décembre 2019, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 16 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 131 213 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,95 % du capital et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 19 décembre 2019, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 18 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 338 282 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 4,23 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 20 décembre 2019, la société BlackRock Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 19 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 184 570 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 23 décembre 2019, la société BlackRock Inc, agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 20 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 374 267 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,04 % du capital et 4,24 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 31 décembre 2019, la société BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 30 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 261 594 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,996 % du capital et 4,21 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 2 janvier 2020, la société BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion a déclaré avoir franchi en hausse, le 31 décembre 2019, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 289 172 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,22 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 6 mai 2020, la société BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 5 mai 2020, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 146 251 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,95 % du capital et 4,16 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 8 mai 2020, la société BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en hausse, le 7 mai 2020, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 13 327 488 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,22 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 14 mai 2020, la société BlackRock Inc. agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré avoir franchi en baisse, le 13 mai 2020, le seuil de 5 % du capital de la société Pernod Ricard et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 969 213 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 4,89 % du capital et 4,10 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 21 mai 2020, la société The Capital Group Companies, Inc. (333 South Hope Street, 55th Floor, Los Angeles, CA 90071-1406, États-Unis) a déclaré avoir franchi en baisse, le 14 mai 2020, le seuil de 5 % des droits de vote de la société Pernod Ricard et détenir 15 736 495 actions Pernod Ricard représentant autant de droits de vote, soit 5,93 % du capital et 4,98 % des droits de vote de cette société.

Renseignements complémentaires sur l'actionnariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 11 350 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir du TPI [1] au 31.03.2020 et des données nominatives)	*(en %)*
Concert Paul Ricard	16,4
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	2,5
Groupe Bruxelles Lambert	7,5
Investisseurs institutionnels américains	31,3
Investisseurs institutionnels français	8,4
Investisseurs institutionnels britanniques	12,0
Autres investisseurs institutionnels étrangers	17,8
Actionnaires individuels	4,1
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 2020 » 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 2020 » ci-avant.

Pernod Ricard est la seule société du Groupe cotée en Bourse (Euronext Paris).

Toutefois, le groupe Pernod Ricard contrôle la société Corby Spirit and Wine Limited, dont il détient 45,76 % du capital et 51,61 % des droits de vote, qui est cotée à la Bourse de Toronto (Canada).

Participations et *stock-options*

Une information détaillée est fournie dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel, 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 2019/20 ;
- 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 2019/20.

9.2.7 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 *(en milliers)*	Capitaux *(en millions d'euros)*	Cours moyen *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*	Cours fin de mois *(en euros)*
Janvier 2019	8 950	1 252	139,94	145,10	136,00	145,00
Février 2019	7 472	1 117	149,47	153,45	144,65	151,40
Mars 2019	7 502	1 179	157,12	161,45	151,30	160,00
Avril 2019	7 048	1 112	157,78	161,55	153,75	155,35
Mai 2019	8 615	1 361	157,97	164,25	151,90	157,80
Juin 2019	8 981	1 442	160,60	164,90	155,75	162,05
Juillet 2019	8 620	1 373	159,30	165,45	154,35	159,05
Août 2019	8 822	1 419	160,83	174,65	152,00	173,70
Septembre 2019	8 923	1 496	167,66	179,50	161,25	163,40
Octobre 2019	11 716	1 926	164,41	174,40	156,10	165,50
Novembre 2019	7 535	1 258	166,98	171,70	162,25	166,70
Décembre 2019	8 238	1 331	161,54	167,70	158,75	159,40
Janvier 2020	9 415	1 530	162,45	171,10	154,75	156,50
Février 2020	12 693	2 027	159,72	170,40	144,55	146,40
Mars 2020	22 077	2 925	132,49	155,15	112,25	129,45
Avril 2020	9 088	1 226	134,89	142,70	125,15	139,10
Mai 2020	7 777	1 047	134,59	144,40	125,70	140,10
Juin 2020	10 415	1 496	143,67	149,90	137,30	140,05
Juillet 2020	10 414	1 489	142,94	149,70	138,05	146,00

9.2.8 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 6 du présent document d'enregistrement universel).

10.

Informations complémentaires du document d'enregistrement universel

10.1 Personnes responsables 278

10.1.1 Noms et fonctions 278

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier 278

10.2 Documents accessibles au public 278

10.3 Tables de concordance 279

10.3.1 Document d'enregistrement universel 279

10.3.2 Rapport de gestion 281

10.3.3 Rapport sur le gouvernement d'entreprise 282

10.3.4 Rapport financier annuel 282

10.3.5 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 2019 et 30 juin 2018 282

Partie

10.1 Personnes responsables

10.1.1 Noms et fonctions

Responsable du document d'enregistrement universel

M. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

Responsable de l'information

Mme Julia Massies

Directrice Communication financière & Relations investisseurs

Tél. : + 33 (0)1 70 93 17 10

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel 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 figurant en partie 10.3.2 du présent document d'enregistrement universel 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.

M. Alexandre Ricard

Président-Directeur Général de Pernod Ricard

10.2 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, 5, cours Paul Ricard, 75380 Paris CEDEX 08.

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).

10.3 Tables de concordance

10.3.1 Document d'enregistrement universel

La présente table de concordance reprend les rubriques prévues par les Annexes I et II du Règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 et renvoie aux pages du présent document d'enregistrement universel où sont mentionnées les informations relatives à chacune de ces rubriques.

Informations	Pages
1. Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	**1 ; 278**
2. Contrôleurs legaux des comptes	**269**
3. Facteurs de risque	**117-118 ; 127-149 ; 201-203; 211-212**
4. Informations concernant Pernod Ricard	**268-269**
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	2-3
5.2 Principaux marchés	2-3 ; 10-11
5.3 Événements importants dans le développement des activités	8-9
5.4 Stratégie et objectifs	16-19 ; 26-27
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveau procédés de fabrication	144
5.6 Position concurrentielle	2-3
5.7 Investissements	10-11 ; 182-185
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du groupe	8-29
6.2 Liste des filiales importantes	214-217 ; 241
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	2-3 ; 152-157 ; 164-169 ; 224-227
7.2 Résultats d'exploitation	2-3 ; 152-157 ; 176-181 ; 228-229
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	75-81 ; 152 ; 165-168 ; 206-209 ; 225-226 ; 212 ; 270-275
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	153 ; 157 ; 169 ; 206 ; 227
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	159-162 ; 175 ; 196-205 ; 237
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	159-162
8.5 Sources de financement attendues	159-162 ; 175 ; 196-205 ; 237
9. Environnement réglementaire	**140-144**
10. Informations sur les tendances	**157**
11. Prévisions ou estimations du bénéfice	**N/A**
12. Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	
12.1 Conseil d'administration et Direction générale	22-25 ; 32-52 ; 83-84
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	49
13. Rémunération et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature	56-76 ; 253-254 ; 259
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	62 ; 72-75 ; 189-196 ; 212 ; 235

Informations	Pages
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	33
14.2 Contrats de service	49
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	53-55
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	44
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	46 ; 253 ; 258-259
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	3 ; 10 ; 94-97 ; 240
15.2 Participations et *stock-options* des Administrateurs	72-76 ; 207-209
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	78-81
16. Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuils	273-274
16.2 Existence de droits de vote différents	82-83
16.3 Contrôle de Pernod Ricard	50 ; 79-81 ; 270-275
16.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en oeuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	77-78 ; 270-275
17. Transactions avec des parties liées	**212 ; 275**
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	152-153 ; 164-217
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	218-222 ; 246-248
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	2 ; 207 ; 226 ; 228 ; 244 ; 253 ; 258 ; 269
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	140-144 ; 149 ; 211-212 ; 235
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19. Informations supplementaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	212 ; 270-271
19.1.2 Autres actions	270-271
19.1.3 Actions autodétenues	79-81
19.1.4 Valeurs mobilières	245
19.1.5 Conditions d'acquisition	77-78 ; 270
19.1.6 Options ou accords	72-75 ; 77-78 ; 207-209 ; 270-275
19.1.7 Historique du capital	271
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social	268
19.2.2 Droits et privilèges des actions	82-83
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	81-83
20. Contrats importants	**158-162**
21. Documents disponibles	**278**

10.3.2 Rapport de gestion

Le présent document d'enregistrement universel 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	152-157
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	152-157
Résultats	152-157
Activités en matière de Recherche et de Développement	144
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	157
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	212
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)	86-122 ; 152-157
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	128-147 ; 201-203
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	72-81 ; 207-209
Activité des filiales de la Société	10-11
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	79-81 ; 212 ; 270-275
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	244
Modifications apportées au mode de présentation des comptes annuels	N/A
Injonctions ou sanctions pécuniaires pour pratiques anticoncurrentielles	N/A
Déclaration de performance extra-financière (DPEF)	18-21 ; 26-29 ; 86-122
Informations sur les risques encourus en cas de variation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	145-146 ; 201-203
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ses propres actions	79-81 ; 212
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	75
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	244
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	242
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	242
Informations sur les délais de paiement prévues à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce dans sa rédaction du décretn° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en oeuvre par arrêté du 6 avril 2016	242-243
Inventaire des valeurs mobilières	245
Contrôle interne et gestion des risques	128-129

10.3.3 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 ; 83-84
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	34-42
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	56-76
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	77-78
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	44-45 ; 77-83
Assemblée Générale et modalités de participation	82-83
Droits liés aux actions	82-83

10.3.4 Rapport financier annuel

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	164-217
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	218-222
Comptes annuels de la Société	224-242
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	246-248
Rapport de gestion	86-162 ; 242-245
Attestation du responsable du rapport financier annuel	278
Honoraires des Commissaires aux Comptes	213

10.3.5 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 2019 et 30 juin 2018

Les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- 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 2019 tels que présentés sur les pages 85 à 236 du document d'enregistrement universel 2019 (https://www.pernod-ricard.com/fr/download/file/fid/9880/), déposé le 25 septembre 2019 sous le n° D.19-0839 ;
- 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 2018 tels que présentés sur les pages 83 à 234 du document de référence 2018 (https://www.pernod-ricard.com/fr/download/file/fid/8719/), déposé le 26 septembre 2018 sous le n° D.18-0842.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence autres que celles citées ci-dessus ont été, le cas échéant, remplacées et/ou mises à jour par des informations incluses dans le présent document d'enregistrement universel.

Direction de la Communication financière et Relations investisseurs
Pernod Ricard – 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – France

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Pernod Ricard
Société Anonyme au capital de 405 908 668 euros
Siège social : 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – Tél. : 33 (0)1 70 93 16 00
582 041 943 RCS Paris
582 041 943 RCS Paris

Photo credits: Antoine Doyen, Pernod Ricard Media Library, Alexis Anice

Ce document est imprimé en France par un imprimeur certifié Imprim'Vert sur un papier certifié PEFC issu de ressources contrôlées et gérées durablement.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Pernod Ricard

Créateurs de convivialité