

Document d'enregistrement universel

Incluant le Rapport financier annuel

2024



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité

Sommaire

1	Présentation du Groupe	5	6	Comptes consolidés annuels	229
1.1	Le numéro 1 mondial des spiritueux Premium internationaux	7	6.1	Compte de résultat consolidé annuel	230
1.2	Notre histoire	10	6.2	État du résultat global consolidé	231
1.3	Notre activité	12	6.3	Bilan consolidé	232
1.4	Notre gouvernance et notre organisation	19	6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	234
1.5	Notre stratégie et ses objectifs associés	21	6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	235
2	Gouvernement d'entreprise	25	6.6	Annexes aux comptes consolidés annuels	236
2.1	Notre gouvernance	26	6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	285
2.2	Autorisations et délégations financières	58	7	Comptes sociaux de Pernod Ricard SA	289
2.3	Programme de rachat d'actions	60	7.1	Compte de résultat de Pernod Ricard SA	290
2.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	63	7.2	Bilan de Pernod Ricard SA	291
2.5	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	64	7.3	Tableau de financement de Pernod Ricard SA	293
2.6	Rapport de rémunération	66	7.4	Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	294
2.7	Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	90	7.5	Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	295
3	Sustainability & Responsibility	91	7.6	Autres éléments relatifs aux états financiers	309
3.1	Notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R) en un regard	93	7.7	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	310
3.2	Du terroir au comptoir : notre stratégie en ligne avec notre vision de « Créateurs de convivialité »	94	7.8	Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	311
3.3	Déclaration de performance extra-financière	97	7.9	Inventaire des valeurs mobilières	311
3.4	Notre durabilité environnementale	102	7.10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	312
3.5	Notre durabilité sociale	130	7.11	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	315
3.6	Notre gouvernance durable	156	8	Assemblée Générale Annuelle	317
3.7	Informations réglementées	160	8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024	318
3.8	Tables de concordance	178	8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024	319
3.9	Méthodologie et vérification par des tiers	181	8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024	322
4	Gestion des risques	193	8.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	328
4.1	Contrôle interne et gestion des risques	194	9	Informations sur la Société et le capital	331
4.2	Facteurs de risques	196	9.1	Informations concernant Pernod Ricard	332
4.3	Assurance et couverture des risques	213	9.2	Informations concernant le capital	334
4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	214	10	Informations complémentaires du document d'enregistrement universel	341
4.5	Information financière et comptable	214	10.1	Personnes responsables	342
5	Rapport de gestion	215	10.2	Documents accessibles au public	342
5.1	Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2024	216	10.3	Tables de concordance	343
5.2	Analyse de l'activité et du résultat	217			
5.3	Endettement net	221			
5.4	Perspectives	221			
5.5	Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	222			
5.6	Contrats importants	223			

Document d'enregistrement universel

Incluant le Rapport
financier annuel



Pernod Ricard



Ce Document d'Enregistrement Universel a été déposé le 18 septembre 2024 auprès de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), 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 titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'Enregistrement Universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129. Le présent document est une reproduction de la version officielle du Document d'Enregistrement Universel intégrant le rapport financier annuel 2023/2024 qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et déposée auprès de l'AMF, disponible sur le site Internet de la Société et celui de l'AMF.

Message de **Alexandre Ricard**

Président-Directeur Général

Nos marques de vins et de spiritueux représentent bien plus que les millions de bouteilles que nous produisons et distribuons chaque année. Bien plus qu'un simple geste de consommation, elles sont, partout dans le monde, synonymes de rituels et de partage.

En France, l'apéritif en terrasse en fin de journée, entre amis ou en famille, est érigé en art de vivre ; en Inde, les anniversaires, les diplômes ou encore Diwali, la fête des Lumières, se prêtent à de grandes célébrations ; tandis qu'au Mexique, les réunions de famille donnent lieu à des réjouissances en plein air. Dans les trois pays mis à l'honneur ici dans notre rapport annuel, comme dans l'ensemble des marchés où nous commercialisons nos produits, les marques que nous développons ainsi que l'attachement qu'elles suscitent sont des ingrédients essentiels à l'art d'être ensemble.

Nos marques incarnent un esprit de communauté

Dans un marché mondial des vins et des spiritueux qui se normalise après trois ans de très forte progression au sortir de la crise sanitaire, et dans un contexte d'instabilité économique, sociale et politique accrue, nous développons des marques qui incarnent un esprit de communauté. Voilà ce qui nous distingue.

Dans cet environnement moins porteur, notre réseau de distribution mondial et notre portefeuille diversifié couvrant toutes les grandes catégories de vins et de spiritueux nous permettent de compenser les conséquences d'un ralentissement dans certains de nos marchés clés.

Au cours de l'exercice écoulé, le modèle économique de Pernod Ricard a fait la preuve de sa très forte résilience. Notre Groupe a consolidé ses atouts et s'est concentré sur les segments les plus dynamiques d'un secteur historiquement porteur de croissance. Nous continuons d'exploiter toute la puissance de la technologie et des données pour déceler les nouvelles tendances et approfondir encore notre compréhension des consommateurs dans le monde entier. Ces outils permettent une prise de décision agile et éclairée au service de l'innovation, de la rapidité de mise sur le marché de nos produits, et de la coopération entre toutes les régions du monde.



“ Chez Pernod Ricard, nous sommes des bâtisseurs dans l'âme : notre priorité est d'accroître la puissance et la valeur de nos marques. ”

Accroître la puissance de nos marques, notre priorité

Chez Pernod Ricard, nous sommes des bâtisseurs dans l'âme : notre priorité est d'accroître la puissance et la valeur de nos marques. Cet héritage, nous le devons à Paul Ricard et aux fondateurs des marques qui font aujourd'hui partie de notre grande famille. L'histoire, les traditions et les terroirs propres à chacune d'entre elles sont source de lien et leur confèrent une âme.

Certaines de nos marques ont plusieurs siècles, d'autres existent depuis à peine quelques décennies ou quelques années, mais toutes ont su trouver leurs amateurs fidèles, car leur histoire parle aux consommateurs d'aujourd'hui. En décembre dernier, nous avons ainsi lancé The Chuan, le tout premier whisky de malt haut de gamme fabriqué en Chine. Alliant la richesse naturelle et culturelle du mont Emei et notre savoir-faire ancestral en matière de production de whisky, The Chuan crée un héritage pour les générations à venir. Ce sont ces savoir-faire et cette passion qui touchent les consommateurs, et qui font que nos marques rencontrent le succès qu'elles méritent.

Par ailleurs, nous faisons régulièrement évoluer notre portefeuille avec de nouvelles propositions innovantes nous permettant de répondre aux tendances et aux aspirations des consommateurs. Cette année, Absolut s'est associée à Ocean Spray pour lancer, aux États-Unis, une nouvelle gamme de cocktails « prêts-à-boire » Vodka Cranberry, misant sur l'appétit des consommateurs pour ce cocktail culte et sur le succès de ces formats ready-to-drink. En Espagne, Beefeater a lancé une version sans alcool de son légendaire « dry gin », un concentré de saveurs et d'énergie pour ceux qui choisissent de ne pas boire d'alcool tout en se faisant plaisir.

Un Groupe qui a une âme

La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) s'inscrit dans tout ce que nous faisons, à tous les niveaux de notre chaîne de valeur. Nous avons la conviction profonde que nous devons veiller à ce que nos marques soient consommées de manière responsable, et promouvoir un environnement où chacun se sente en sécurité, entendu et protégé.

Nous avons les pieds sur terre : c'est de là que proviennent les ingrédients naturels qui entrent dans la fabrication de nos produits, dont le temps de vieillissement se compte souvent en années. Ces spécificités façonnent notre conception d'une croissance durable, ancrée dans le long terme, et sont à la racine même de notre culture.

Ces deux dernières années, nous avons significativement accru nos investissements dans nos stocks de spiritueux qui nécessitent du vieillissement, clés pour notre croissance et pour la poursuite de notre stratégie de premiumisation dans les décennies à venir. Nous avons également renforcé nos capacités de production, tout en préservant nos savoir-faire traditionnels. Et nous avons pris de nouvelles mesures pour réduire notre empreinte carbone, conformément à notre feuille de route RSE à horizon 2030.

“ La responsabilité sociétale et environnementale (RSE) s'inscrit dans tout ce que nous faisons, à tous les niveaux de notre chaîne de valeur. Nous avons la conviction profonde que nous devons veiller à ce que nos marques soient consommées de manière responsable, et promouvoir un environnement où chacun se sente en sécurité, entendu et protégé.

La passion qui nous anime est partagée par tous nos collaborateurs, tant il est vrai que notre Groupe a une âme. La diversité de nos talents, de leurs personnalités et de leurs points de vue est au cœur de notre réussite. Notre culture unique, fondée sur l'optimisme et le goût pour l'exceptionnel, se traduit dans l'échange et dans d'authentiques moments de partage. Voilà ce qui nous rassemble, ce qui nous distingue, et ce qui fait de Pernod Ricard ce qu'il est aujourd'hui. Autant d'avantages compétitifs qui nous permettront de continuer à réussir.

Faire de Pernod Ricard la maison de référence pour ses marques et ses expériences premium

Dans un monde aux multiples défis politiques et économiques, un monde où ce qui nous sépare semble prendre le pas sur ce qui nous rassemble, nous avons plus que jamais besoin de rituels, d'expériences, de moments de plaisir partagés. En tant que *Créateurs de convivialité*, nous rassemblons autour de nos marques, et à nous permettons cette magie qui fait les inoubliables rencontres. Nous faisons de chaque rencontre une source d'inspiration.

Je suis convaincu que nous avons tous les atouts pour relever les défis de demain, qu'ils soient économiques, environnementaux ou sociétaux, forts de notre agilité, de notre inventivité, et surtout de l'enthousiasme et de la détermination de toutes nos équipes dans le monde. J'ai pleinement confiance dans notre capacité à faire ensemble de Pernod Ricard la maison de référence pour ses marques et ses expériences premium.

1

Présentation du Groupe

1.1	Le numéro 1 mondial des spiritueux Premium internationaux	7
1.1.1	Profil	7
1.1.2	Nos avantages compétitifs	7
1.1.3	Notre chaîne de création de valeur	8
1.2	Notre histoire	10
1.2.1	De 1975 à 2024	10
1.2.2	Faits marquants exercice 2023/2024	11
1.3	Notre activité	12
1.3.1	Notre portefeuille de marques	12
1.3.2	Notre présence géographique	14
1.3.3	Notre activité : du terroir au comptoir	15
1.3.4	Un Groupe innovant	17
1.3.5	La S&R, au cœur de la vision du Groupe	18
1.4	Notre gouvernance et notre organisation	19
1.4.1	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	19
1.4.2	Notre Comité Exécutif	20
1.5	Notre stratégie et ses objectifs associés	21
1.5.1	Bâtir les fondamentaux de notre réussite autour d'une culture forte	21
1.5.2	La technologie et les données au service de la compréhension consommateur	22

Chiffres clés

« Pernod Ricard réalise une performance solide sur l'exercice 2023/24 dans un environnement économique et géopolitique incertain et marqué par la normalisation du marché des spiritueux après deux années de croissance exceptionnelle post-Covid. Nous sommes parfaitement positionnés grâce à notre assise mondiale, à notre agilité et à notre portefeuille de marques, le plus complet de l'industrie, conjugués à notre capacité à comprendre et intégrer les désirs et aspirations de nos consommateurs. Je tiens à remercier nos équipes pour leur réactivité et leur engagement constant pour délivrer notre croissance long terme durable et rentable. » **Alexandre Ricard**

PERFORMANCES FINANCIÈRES

Performances financières solides sur l'ensemble de l'exercice

11598 M€

Chiffre d'affaires

Croissance organique **-1%** ↓

Croissance faciale **-4%** ↓

1476 M€

Résultat net part du Groupe ⁽¹⁾

-35% ↓

3,1 x

Dette nette / EBITDA

+0,3 x ↑

3116 M€

ROC

Croissance organique **+1,5%** ↑

Croissance faciale **-7%** ↓

7,90 €

BPA

-13% ↓

963 M€

Free Cash Flow

-33% ↓

PERFORMANCES EXTRA-FINANCIÈRES

Sustainability & Responsibility : des progrès croissants et une résilience opérationnelle renforcée

94%

des marchés ayant déployé au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable ⁽²⁾

38%

de femmes au sein du Top Management ⁽³⁾

37

programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité lancés depuis 2020

99%

d'emballages recyclables, compostables ou réutilisables ⁽²⁾

-30%

d'émissions de GES des Scopes 1 et 2 (valeur absolue) ⁽⁴⁾ sur les sites de production

-12%

de consommation en eau en intensité ⁽³⁾

N°1 mondial

des spiritueux Premium internationaux ⁽⁵⁾

19 557

Collaborateurs

Distribution de nos marques dans

+ 160 Pays

Amériques

3 340 M€

Chiffre d'affaires

29% des ventes **-5%** ⁽⁶⁾ de croissance des ventes

Europe

3 285 M€

Chiffre d'affaires

28% des ventes **-5%** ⁽⁶⁾⁽⁷⁾ de croissance des ventes

Asie et reste du monde

4 973 M€

Chiffre d'affaires

43% des ventes **+3%** ⁽⁶⁾ de croissance des ventes

(1) Résultat net part du Groupe non courant. (2) Exercice 2023/24 – du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024. (3) Définition interne : Band C et au-delà.

(4) Réduction entre l'exercice 2017/18, qui sert de base de référence, et l'exercice 2023/24. (5) Source : The Pernod Ricard Market View sur la base des données IWSR 2023 (volume).

(6) Croissance organique. (7) + 2 % de croissance des ventes si l'on exclut la Russie.

1.1 Le numéro 1 mondial des spiritueux Premium internationaux

1.1.1 Profil

Né du rapprochement de Pernod et de Ricard en 1975, le Groupe Pernod Ricard est le numéro 1 mondial des spiritueux Premium internationaux ⁽¹⁾, associant des savoir-faire uniques dans la fabrication de ses produits, le développement de ses marques et leur distribution mondiale. Le chiffre d'affaires consolidé de Pernod Ricard s'est élevé à 11 598 millions d'euros au cours de l'exercice fiscal 2024.

Son leadership s'établit sur l'un des portefeuilles les plus complets du secteur, comprenant plus de 240 marques distribuées dans plus de 160 pays. Chacune d'entre elles possède son histoire et son caractère qui permettent de faire vivre à nos consommateurs des expériences uniques de convivialité.

Depuis sa création, Pernod Ricard est une entreprise engagée auprès de ses parties prenantes, dotée d'équipes exceptionnelles et d'une culture d'entreprise forte centrée sur la convivialité. Cette culture de la convivialité est l'une des grandes forces du Groupe, lui permettant de s'inscrire dans la durée tout en étant capable de s'adapter en permanence depuis presque 50 ans aux évolutions des marchés, d'accélérer son développement et de contribuer à la création d'un monde plus convivial, durable et responsable. La mission du Groupe est d'assurer la croissance à long terme de nos marques, dans le respect des individus et de l'environnement, tout en permettant à ses employés dans le monde entier d'être les ambassadeurs de sa culture de la convivialité, porteuse de sens, inclusive et responsable.



Notre vision

Nous cultivons la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager.

La convivialité c'est la magie qui naît des rencontres, le désir profond de partager, de construire des relations sincères et riches de sens et de rendre nos vies plus agréables.



Notre mission

Nous créons les conditions pour qu'une convivialité durable et responsable puisse s'épanouir.

Les vins et spiritueux Premium que nous produisons et distribuons sont bien plus que de simples marques. Faire rayonner l'émotion qui naît des rencontres, partout dans le monde, est au cœur de tout ce que nous faisons. Nous donnons les moyens à nos collaborateurs à travers le monde d'être les ambassadeurs de notre culture, celle d'une convivialité authentique.



Notre ambition

Nous veillons au développement à long terme de nos marques dans le respect des communautés qui les font vivre et dans celui de l'environnement. Nous avons pour ambition d'assurer notre succès, notre croissance et notre rentabilité à long terme, au profit de toutes nos parties prenantes.

Nous sommes idéalement positionnés pour répondre à la demande mondiale de vins et spiritueux Premium.

1.1.2 Nos avantages compétitifs

Un portefeuille unique de marques de vins et spiritueux

Avec un portefeuille de plus de 240 marques de vins et spiritueux, Pernod Ricard détient le portefeuille le plus large et diversifié de l'industrie. Chaque marque est dotée d'une identité, ayant à cœur de séduire les consommateurs, tant à l'échelle mondiale que sur des marchés spécifiques. La gestion active de notre portefeuille via des acquisitions, des cessions et des investissements sur les segments les plus porteurs permet au Groupe de capter rapidement et efficacement les évolutions des habitudes de consommation.

Une présence géographique diversifiée et une parfaite maîtrise de notre réseau de distribution

Nous avons acquis et développé un réseau de distribution sans équivalent avec une présence dans plus de 160 pays dont 60 pays où nous avons une filiale et une force commerciale propre. Notre réseau de distribution allie des canaux de distribution *off-trade* (supermarchés, boutiques spécialisées) et *on-trade* (bars, restaurants, cavistes, etc.) et de la vente directe aux consommateurs (ventes en ligne et *concept store*). La maîtrise de notre réseau mondial de

distribution en propre est un fort levier d'agilité et un moyen de renforcer la proximité avec nos consommateurs.

Une culture d'entreprise forte et des valeurs partagées

Les quelques 19 557 collaborateurs et collaboratrices à travers le monde sont animés par une même culture : la convivialité. Inclusive et porteuse de sens, cette culture est aussi bien un facteur de différenciation qu'un levier d'attraction et de fidélisation des talents. Elle repose sur quatre valeurs clés : les pieds sur terre, authentiques et fiers de l'être, ensemble au-delà des frontières et la passion du défi.

⁽¹⁾ Source : *The Pernod Ricard Market View sur la base des données IWSR 2023 (volumes)*.

1.1.3 Notre chaîne de création de valeur

RESSOURCES

NOS TERROIRS

La qualité de nos matières premières et, par conséquent, de nos produits repose sur des ressources naturelles limitées et des écosystèmes en bonne santé.

+ de 350
terroirs

NOS COLLABORATEURS

Notre richesse repose sur la diversité, le talent et l'engagement de nos forces vives, réparties dans le monde entier et fédérées autour de valeurs communes.

+ de 19 550
collaborateurs ⁽¹⁾

CHAÎNE DE VALEUR

Approvisionnement

Nous collaborons avec les producteurs et les fournisseurs de plus de 60 pays pour garantir la pérennité de plus de 350 terroirs dont sont issus quelque 100 ingrédients naturels destinés à l'élaboration de nos produits.



39%
de nos ingrédients
naturels certifiés ⁽¹⁾

Production

Nous nous appuyons sur notre savoir-faire unique pour développer des produits de grande qualité et adoptons une approche circulaire de la fabrication au conditionnement, tout en veillant au respect de toutes les normes en matière de santé, sécurité et environnement.



-13%
de consommation d'eau
dans nos distilleries
depuis 2017/18 ⁽²⁾

Distribution

Nous travaillons en étroite collaboration avec nos partenaires transporteurs et distributeurs afin de proposer nos marques aux consommateurs via des canaux toujours plus variés et optimisés.



+ de 160
pays où nous
distribuons nos marques

CRÉATION DE VALEUR

COLLABORATEURS

Nous promovons un cadre de travail fondé sur la diversité et l'inclusion et une culture qui allie convivialité et performance.

78

Score attribué dans le cadre de I Say 2023 par les collaborateurs, qui reconnaissent Pernod Ricard comme un lieu où ils peuvent être eux-mêmes

CLIENTS ET CONSOMMATEURS

Nous proposons à nos clients et aux consommateurs des produits, des services et des expériences de grande qualité.

18

de nos marques dans le Top 100 mondial ⁽⁴⁾

ACTIONNAIRES

Nous réalisons une performance solide et durable, gage de création de valeur à long terme pour nos actionnaires et nos investisseurs.

11 598

million d'euros de chiffre d'affaires ⁽²⁾

(1) Au 30 juin 2024. (2) Sur l'exercice 2023/24. (3) Pour les plateformes les plus utilisées (Facebook, Instagram, Twitter et YouTube) et nos sites Internet. (4) Top 100 mondial des spiritueux internationaux Premium (chiffres Pernod Ricard sur la base des données IWSR 2023, en volume).

NOTRE SAVOIR-FAIRE

Nous nous appuyons sur l'expertise de nos collaborateurs et de nos partenaires pour optimiser la sécurité, la qualité et l'efficacité de nos systèmes de production et de distribution.

94sites de production ⁽¹⁾**NOS MARQUES**

Nous disposons d'un portefeuille de marques premium couvrant toutes les grandes catégories de vins et spiritueux.

+ de 240

marques

NOTRE PRÉSENCE MONDIALE

Notre présence mondiale et notre organisation nous apportent l'agilité nécessaire pour capter une demande en constante évolution, tout en allouant efficacement nos ressources et en partageant nos expertises. Elle nous permet d'être à l'écoute de nos consommateurs et de leur offrir, où qu'ils soient, des expériences incomparables.

60pays avec une filiale ⁽¹⁾**Marketing & vente**

Nous utilisons les données et les nouvelles technologies, ce qui nous permet de commercialiser et de vendre nos produits de manière efficace et responsable. Nous souhaitons offrir à nos consommateurs une expérience mémorable, tout en sensibilisant à la consommation responsable et en luttant contre la consommation nocive d'alcool.

**98,6%**

de conformité avec les Digital Guiding Principles de la *International Alliance for Responsible Drinking (IARD)* in FY24 ⁽²⁾⁽³⁾

Moments de convivialité

Nous cultivons la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager. Nous nous attachons à créer des moments de convivialité durables et responsables, qui sont respectueux de l'humain et de la nature.

**18 000**

barmen formés à tous les aspects S&R via le programme « Bar World of Tomorrow » du Groupe ⁽¹⁾

Fin de vie de nos produits

Tout au long de la vie de nos produits, nous nous efforçons de réduire les déchets et de les réutiliser pour faire en sorte que la valeur créée ne soit pas perdue, par exemple en transformant les sous-produits de distillation ou en aidant à développer les infrastructures de recyclage.

**4**

marchés avec un faible taux de recyclage où nous menons des initiatives pour promouvoir le recyclage et les infrastructures ⁽¹⁾

PRODUCTEURS ET FOURNISSEURS

Nous encourageons nos producteurs et nos fournisseurs à adopter des pratiques d'agriculture régénératrice et des solutions d'emballage écoresponsables.

11 200

producteurs responsabilisés, formés ou accompagnés ⁽¹⁾

CITOYENS ET SOCIÉTÉ

Nous agissons en faveur des populations locales et unissons nos forces à celles d'autres acteurs du secteur ou des pouvoirs publics pour avoir un impact positif.

94 %

de nos marchés mènent une action locale ou internationale en faveur de la consommation responsable ⁽¹⁾

PLANÈTE

Nous réduisons notre impact sur l'environnement en préservant nos terroirs, en limitant notre empreinte carbone et notre consommation d'eau, et en optant pour un modèle plus circulaire.

30 %

de réduction des émissions GES scope 1 et 2 sur nos sites de production depuis 2017/18 ⁽²⁾

1.2 Notre histoire

1.2.1 De 1975 à 2024

Depuis sa création en 1975 suite au rapprochement des sociétés Pernod et Ricard, le groupe Pernod Ricard n'a cessé d'élargir son portefeuille de marques et son maillage géographique en poursuivant une logique de croissance par acquisition, tout en continuant à se développer par croissance organique. Aujourd'hui, Pernod Ricard est le numéro un mondial des spiritueux Premium internationaux.

1975

Création de Pernod Ricard par le rapprochement des sociétés Pernod, fondée en 1805, et Ricard, créée par Paul Ricard en 1932.

2005

Acquisition d'Allied Domecq. Le Groupe double sa taille et devient le n° 2 mondial des vins et 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⁾).

2003

Signature de la Charte du Pacte mondial des Nations Unies, initiative volontaire basée sur les engagements du PDG à mettre en œuvre les principes universels de durabilité et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs de l'ONU.

2001

Acquisition de Seagram avec des marques fortes dans le segment du whisky (Chivas Regal, The Glenlivet et Royal Salute) et dans celui du cognac (Martell).

1993

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

1988

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

2007

Généralisation à l'ensemble des pays de l'Union européenne de l'affichage d'un avertissement destiné aux femmes enceintes sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

2008

Acquisition de Vin & Spirit, 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*.
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 et spiritueux pour promouvoir une consommation responsable.

2019

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

Acquisition du gin super-premium Malfy, d'une participation majoritaire dans la marque de bourbon super- premium Rabbit Hole Whiskey, de Castle Brands (Jefferson's) et de Firestone & Robertson Distilling Co (TX).

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

2018

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

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

2017

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

2016

Acquisition de la marque de gin super-premium Monkey 47.
Déclaration de soutien des Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU ⁽²⁾.
Cinquantième anniversaire de l'Institut Océanographique Paul Ricard.

2015

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

2020

Annnonce de la mise en place d'un logo « Interdit aux mineurs » sur toutes les bouteilles commercialisées par le Groupe.

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

Acquisition d'une participation significative dans le gin japonais ultra-premium Ki No Bi et dans Italicus, un apéritif italien super-premium infusé à la bergamote.

2021

Ouverture du nouvel espace de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard, situé à The Island, le siège mondial de l'entreprise en plein cœur de Paris.

Acquisition d'une participation majoritaire dans le rhum ultra-premium La Hechicera.

Inauguration de la distillerie de malt whisky The Chuan dans la ville d'Emeishan en Chine.

Acquisition d'une participation minoritaire dans Sovereign Brands, propriétaire de marques de vins et spiritueux super premium.

Acquisition de The Whisky Exchange, un leader de la vente de spiritueux en ligne.

Concrétisation de son engagement de ne plus utiliser d'objets promotionnels en plastique à usage unique sur ses points de vente.

Annnonce un partenariat historique avec l'Union Internationale pour la conservation de la nature (IUCN) pour soutenir leur initiative « Agriculture and Land Health ».

2022

Acquisition d'une participation majoritaire dans le rosé « Château Sainte Marguerite », Cru Classé Côtes-de-Provence.

Lancement des étiquettes digitales, à commencer par une sélection de nos marques en Europe, pour informer sur la consommation responsable.

Lancement d'une émission obligatoire inaugurale « sustainability-linked » de 750 millions d'euros.

2023

Acquisition d'une participation majoritaire dans la tequila Ultra-Premium et Prestige Código 1530, dans Skrewball, whiskey aromatisé super-premium et dans Ace Beverage Group, leader canadien des boissons alcoolisées prêtes à boire.

Partenariat avec Casa Lumbré et Lenny Kravitz pour développer le sotol Nocheluna.

Annnonce d'un investissement significatif pour la construction d'une distillerie de pointe neutre en carbone pour Jefferson's au Kentucky.

Renforcement de la participation minoritaire dans le portefeuille de vins et de spiritueux super premium de Sovereign Brands.

2024

Cession de la marque de blended scotch whiskey Clan Campbell à Stock Spirits.

Lancement du cocktail prêt-à-boire Absolut Vodka & Sprite par The Coca-Cola Company et Pernod Ricard.

Inauguration de The Chuan, premier malt Prestige produit en Chine.

Cession du Bitter Tchèque Becherovka au Groupe Maspex.

Lancement de Beefeater 0,0 %, la déclinaison sans alcool d'une de ses marques les plus prestigieuses.

Signature d'un accord visant l'acquisition des Terres de Ravel pour doubler la capacité viticole de Sainte Marguerite.

(1) *International Center for Alcohol Policies*.

(2) *Organisation des Nations Unies*.

1.2.2 Faits marquants exercice 2023/2024



5 septembre 2023

Pernod Ricard a cédé sa marque de blended scotch whisky Clan Campbell à Stock Spirits Group. Cette opération s'inscrit dans la stratégie de gestion active du portefeuille de Pernod Ricard, visant à s'adapter aux besoins des consommateurs et à poursuivre sa premiumisation.



16 octobre 2023

The Coca-Cola Company et Pernod Ricard annoncent le lancement du cocktail prêt-à-boire Absolut Vodka & Sprite. Absolut & Sprite sera composé de l'emblématique vodka premium suédoise et de la boisson gazeuse aromatisée au citron la plus connue au monde. Les canettes arboreront les logos de deux marques parmi les plus emblématiques et reconnaissables au monde.



12 décembre 2023

Pernod Ricard lance le whisky The Chuan, premier malt Prestige produit en Chine

Inaugurant une nouvelle catégorie, cette toute première création en Chine concrétise l'ambition de Pernod Ricard de produire sur le territoire un whisky de malt Prestige. Outre le lancement du pur malt The Chuan, Pernod Ricard a également annoncé l'ouverture de l'espace visiteurs de la distillerie éponyme, qui fera découvrir l'ensemble des activités du site d'Emeishan : introduction immersive au processus d'élaboration, dégustation, boutique et restaurant proposant une cuisine fusion du Sichuan, à base d'ingrédients locaux s'accordant parfaitement à la sophistication de ce nouveau whisky.



21 décembre 2023

Pernod Ricard a annoncé la cession du Bitter Tchèque Becherovka au Groupe Maspex

Signature d'un accord portant sur la cession de la marque Becherovka et des actifs associés, dont le site de production de Karlovy Vary, au groupe Maspex. La réalisation de l'opération, soumise à des conditions suspensives, est intervenue en avril 2024.



22 avril 2024

Sainte Marguerite en Provence signe un accord pour doubler sa capacité viticole par l'acquisition des Terres de Ravel

Propriété de la famille Fayard et de Pernod Ricard, le Château Sainte Marguerite s'étendra sur plus de 500 hectares parmi les plus remarquables de l'AOC Côtes-de-Provence afin de poursuivre notamment le développement de ses cuvées Super Premium et Ultra Premium, Symphonie, Fantastique et Marguerite en Provence. Ce projet d'acquisition prévoit la cession de 20 hectares à plusieurs jeunes viticulteurs locaux dans le cadre d'un accompagnement de la Société d'Aménagement Foncier et d'Établissement Rural (SAFER).

17 janvier 2024



Pernod Ricard annonce le lancement de Beefeater 0.0%, la déclinaison sans alcool d'une de ses marques les plus prestigieuses, qui vient étoffer le portefeuille du Groupe.

Tirant son inspiration du Beefeater London Dry Gin, Beefeater 0.0% restitue tout le profil aromatique qui fait la réputation de l'original, marqué par des notes d'agrumes et de genièvre, pour une dégustation parfaitement équilibrée, résolument rafraîchissante et sans alcool. Ce profil aromatique, qui fait appel à la même essence que celle utilisée dans la recette du Beefeater London Dry Gin, exclusivement à base d'arômes naturels, permet de préserver l'expérience de dégustation et les caractéristiques appréciées des consommateurs.

1.3 Notre activité

1.3.1 Notre portefeuille de marques

Pernod Ricard dispose d'un portefeuille de marques unique présent dans toutes les grandes catégories de vins et spiritueux. Pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés, nous avons créé notre propre outil, la Maison des Marques, structurée autour de cinq catégories de marques.

N°1
mondial
des spiritueux Premium
internationaux ⁽¹⁾

+ de 240
Marques

Une année dynamique en termes de gestion du portefeuille, avec plusieurs cessions réalisées

Une orientation 100 % client qui stimule l'innovation et incite les marques à investir constamment

⁽¹⁾ Source : The Pernod Ricard Market View sur la base des données IWSR 2023 (volumes).

1.3.1.1 Les marques stratégiques internationales

Les marques stratégiques internationales représentent la part la plus importante de notre activité et de notre potentiel à l'international. Ce sont les marques historiques du Groupe et des références dans leur catégorie. Elles sont notre priorité à l'échelle mondiale et contribuent activement à notre croissance.

1.3.1.2 Les marques Prestige

Les marques Prestige, qui regroupent des marques de luxe très convoitées, ciblent les consommateurs les plus aisés 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. Elles ont été identifiées comme l'un des axes de croissance clés de notre stratégie à long terme.

1.3.1.3 Les vins stratégiques

Les vins stratégiques présentent un large éventail d'origines et de saveurs. Cette catégorie permet à Pernod Ricard de toucher une autre catégorie de consommateurs que celle des spiritueux, complétant ainsi notre maillage du marché.

1.3.1.4 Les marques spécialités

Les marques spécialités répondent à une demande croissante de produits artisanaux, aussi appelés « *crafts* ». Par leur authenticité, ces produits artisanaux « de niche » offrent une expérience authentique, en phase avec les goûts et les attentes d'une clientèle exigeante. Très dynamiques, ces pépites ont vocation, à terme, à devenir des marques stratégiques internationales.

1.3.1.5 Les marques stratégiques locales

Les marques stratégiques locales sont spécifiques à certains marchés, dans lesquels elles sont solidement ancrées. Les consommateurs locaux y sont très fidèles. Si elles n'ont pas nécessairement vocation à rayonner à l'échelle globale, ces marques sont clés et confirment notre présence dans de nombreux marchés stratégiques.

LA MAISON DES MARQUES

Marques Stratégiques Internationales



62 %

Part du chiffre d'affaires

-3 %

Croissance interne par rapport à 2022/23

Spécialités



7 %

Part du chiffre d'affaires

-2 %

Croissance interne par rapport à 2022/23

Vins Stratégiques



4 %

Part du chiffre d'affaires

-9 %

Croissance interne par rapport à 2022/23

Marques Stratégiques Locales



18 %

Part du chiffre d'affaires

+5 %

Croissance interne par rapport à 2022/23

1.3.2 Notre présence géographique

1.3.2.1 Le marché dans lequel nous opérons

Des facteurs sous-jacents porteurs

Pernod Ricard bénéficie d'une combinaison de facteurs sous-jacents démographiques et de consommation favorables à son activité malgré un environnement mondial volatil marqué notamment par des tensions géopolitiques accrues, le changement climatique, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement et des tensions inflationnistes.

Sur le plan de la démographie, le marché de Pernod Ricard bénéficie de la croissance de la population mondiale notamment caractérisée par :

- l'augmentation de la population en âge légal de consommer de l'alcool (croissance moyenne de 1,3 % entre 2020 et 2025 ⁽²⁾) ;
- l'expansion de la classe moyenne dans de nombreux pays en croissance (estimations internes qui anticipent + 7 millions/an d'« affluents » et + 20 millions/an de personnes issues de la classe

moyenne en Chine et + 20 millions/an de personnes en âge légal de consommer de l'alcool en Inde (*Legally Drinking Age* ou LDA ; et

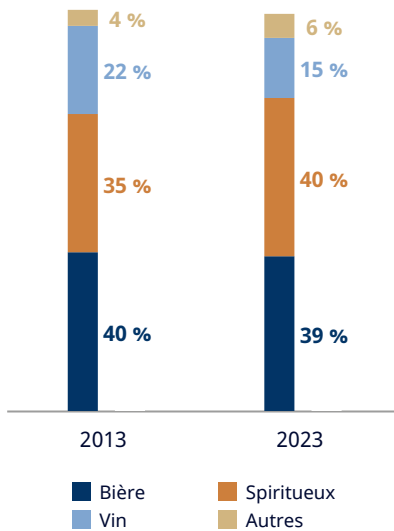
- l'augmentation de la part de consommation des femmes, avec l'incidence de leur consommation qui est passée de 58 % à 62 %, avec une préférence marquée pour les spiritueux ⁽³⁾.

Pernod Ricard bénéficie également de la forte dynamique du marché des vins et spiritueux, dont la consommation progresse régulièrement à travers le monde. En 2023, les spiritueux sont la première catégorie de boissons alcoolisées consommées, représentant 40 % du total, contre 35 % en 2013 (en valeur). Le marché global des spiritueux a progressé de 25,8 % entre 2018 et 2023 (pour un total de 439 milliards d'euros). Enfin, au fil des années, le marché se prémiumise, avec des marques premium qui croissent plus vite que les marques standards.

Consommation

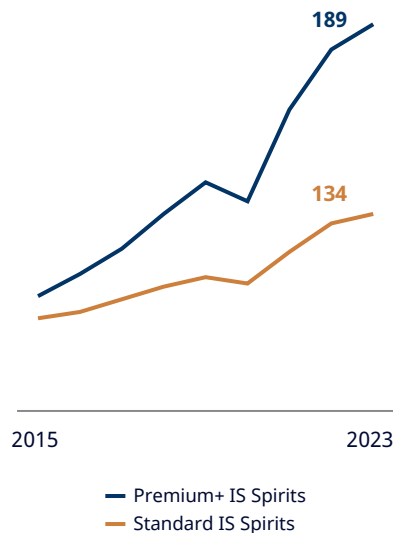
CROISSANCE

Comparaison de la répartition des catégories entre 2013 et 2023 (part en valeur)



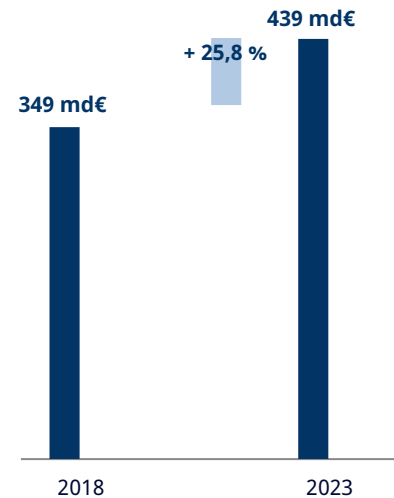
PREMIUMISATION

Évolution du volume des spiritueux internationaux premium et au-delà par rapport au total des spiritueux (toutes catégories de prix confondues), base 100, entre 2015 et 2023



RÉSILIENCE

Évolution du marché mondial des spiritueux entre 2018 et 2023 (en valeur)

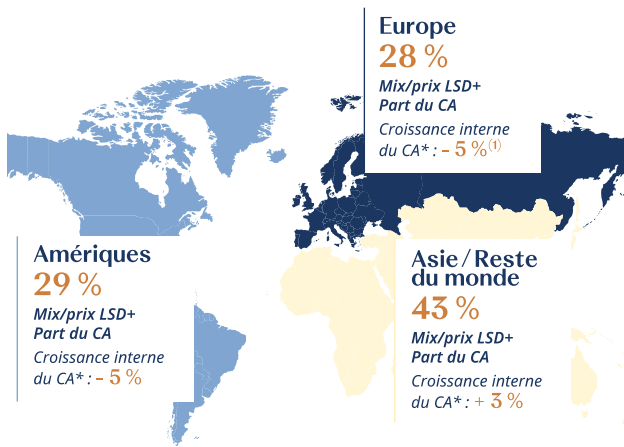


Source : IWSR 2023.

⁽²⁾ Source : Nations Unies, dernières prévisions disponibles en 2019.

⁽³⁾ BMI a sondé des femmes de 21 à 34 ans 1997 à 2017, derniers six mois.

1.3.2.2 Notre positionnement concurrentiel



À la suite des vagues de fusions et acquisitions qui ont marqué les années 2000, le secteur mondial des vins et spiritueux s'est consolidé entre quelques grands acteurs internationaux. C'est dans ce contexte que Pernod Ricard est devenu le numéro un mondial des spiritueux Premium internationaux ⁽⁴⁾. Le Groupe propose ainsi aux consommateurs du monde entier le portefeuille de spiritueux le plus large et le plus complet, avec 18 marques parmi les 100 premières mondiales.

Ces dernières années, nous assistons à un essor de petites marques indépendantes, notamment sur les catégories des gins, vodka et spiritueux blancs. Notre feuille de route M&A cherche notamment à créer des partenariats avec ces entrepreneurs.

* Travel Retail compris. LSD "Low Single Digit".
(1) + 2 % de croissance des ventes si on exclut la Russie.

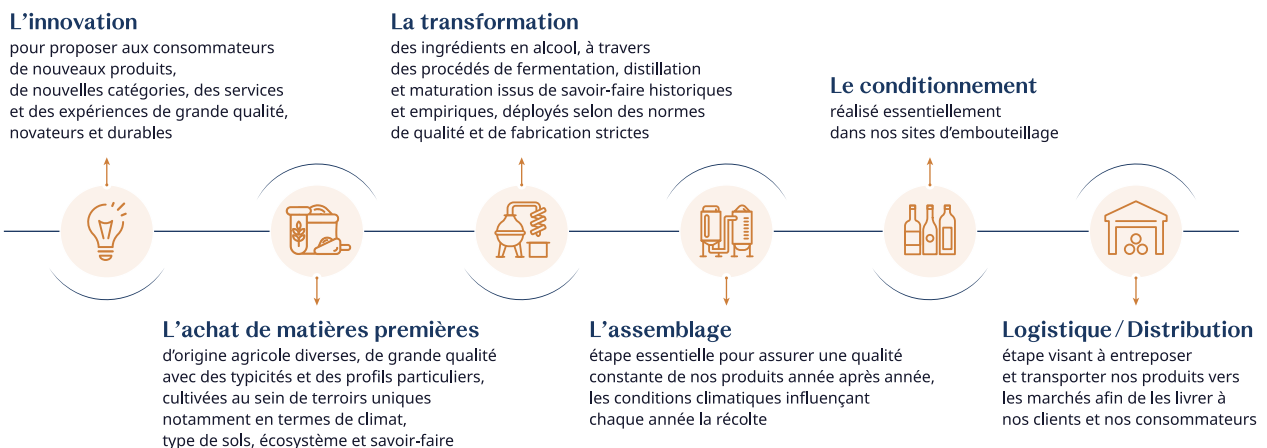
UNE CROISSANCE ROBUSTE ET DIVERSIFIÉE SUR L'ENSEMBLE DES CATÉGORIES DE SPIRITUEUX

Catégories	Part dans le chiffre d'affaires de l'exercice 2023/24	Croissance interne
Whisky écossais	22 %	- 2 %
Whiskey irlandais	12 %	+ 1 %
Cognac & Brandy	14 %	- 8 %
Vodka	8 %	- 0,5 %
Gin	4 %	- 7 %
Whiskies indiens	10 %	+ 6 %

1.3.3 Notre activité : du terroir au comptoir

Pernod Ricard possède une expertise de longue date dans la fabrication de ses marques emblématiques. La fabrication de ses produits repose sur des procédés et savoir-faire complexes et parfaitement maîtrisés, depuis l'approvisionnement des ingrédients jusqu'à la mise en bouteille des alcools.

La production *From grain to glass* selon Pernod Ricard, c'est :



⁽⁴⁾ Source : The Pernod Ricard Market View sur la base des données IWSR 2023 (volumes).

1.3.3.1 L'approvisionnement de nos ingrédients

La fabrication de nos produits emblématiques repose sur la production et l'achat de plus d'une centaine de matières premières en provenance d'environ 60 pays. Il s'agit essentiellement de diverses céréales (blé, orge, seigle, maïs, riz, sorgho, etc.) pour la fabrication de nos whisky, vodka et autres alcools neutres. Nous nous approvisionnons aussi en canne à sucre (pour nos rhums et liqueurs), betterave sucrière, raisin, agave, ainsi qu'en ingrédients aromatiques qui confèrent à nos produits leur saveur unique (café, noix de coco, badiane, genièvre, orange, gentiane, etc.).

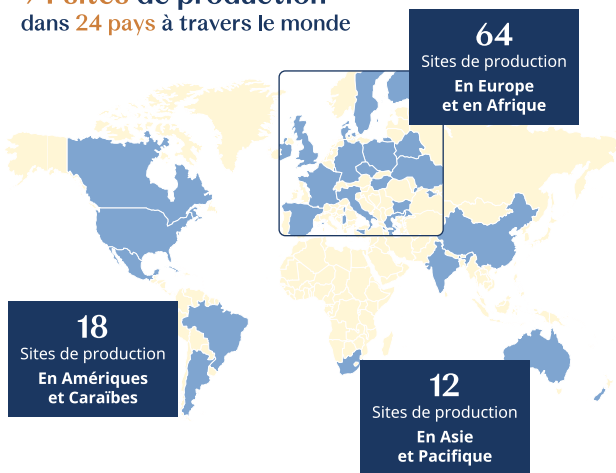
Nos ingrédients proviennent de plus de 350 terroirs, dont certains directement exploités par Pernod Ricard, notamment en France, Mexique, Nouvelle-Zélande, Australie, Chine, Californie et

Argentine où nous possédons notamment des vignobles, ce qui nous permet de maîtriser notre approvisionnement, mais également d'expérimenter de nouvelles techniques d'agriculture régénératrice.

Nous avons cartographié nos terroirs prioritaires afin de mieux comprendre nos filières agricoles. Sur l'ensemble de nos terroirs, nous travaillons avec nos agriculteurs et nos partenaires au développement de pratiques agricoles durables et régénératrices qui préservent les écosystèmes naturels tout en bénéficiant aux communautés.

1.3.3.2 La production chez Pernod Ricard

94 sites de production
dans 24 pays à travers le monde



Nous possédons 94 sites de production en propre (hors *copackers*), dont 64 en Europe et en Afrique, 18 en Amériques et 12 en Asie-Pacifique. Il s'agit de distilleries (38 sites), de sites d'embouteillage (55 sites) et de caves vinicoles (23 sites), étant précisé que certains sites sont multi-activités.

Après avoir été fermentés et distillés, nos alcools traditionnels sont vieillies dans des barriques en chêne pendant une durée qui peut atteindre plusieurs dizaines d'années afin de donner à nos produits un caractère, une couleur et un goût uniques. Ces savoir-faire historiques sont transmis de génération en génération, garantissant à nos produits une qualité irréprochable.

Nous sommes distillateurs de nos propres alcools, avec des distilleries implantées en Écosse, en Irlande, aux États-Unis, au Canada ou encore en Inde pour les whiskies, en France pour les cognacs, à Cuba pour le rhum ou bien encore au Mexique pour la tequila.

Nous travaillons également avec des partenaires qui distillent selon nos process et un cahier des charges précis. C'est le cas notamment pour la distillation des alcools neutres afin de limiter les investissements.

Nous travaillons main dans la main avec nos fournisseurs pour développer des solutions d'emballage adaptées à chacune de nos marques et plus durables.

1.3.3.3 Notre réseau de distribution

Présent dans plus de 160 pays, Pernod Ricard dispose de ses propres forces commerciales et filiales de distribution dans 60 pays. Son réseau de distribution comprend des canaux de vente *off-trade* et *on-trade* et une part grandissante de canaux de vente *direct-to-consumer* afin de créer plus de proximité avec ses clients. Appelé *Route to market*, ce réseau de distribution en propre, inégalé, nous permet notamment d'offrir une expérience client optimale, d'avoir une connaissance approfondie des marchés et de contrôler l'image de nos marques.

Le Groupe possède un rayonnement mondial. Ses produits sont très largement distribués dans les marchés émergents et nous sommes leaders en Inde ⁽⁵⁾ et en Chine ⁽⁶⁾. Cette position nous permet de bénéficier des forts relais de croissance du secteur dans ces régions. La Chine et l'Inde figurent parmi les marchés les plus importants au monde dans le secteur des spiritueux.

Enfin, nous cherchons également à réduire l'empreinte environnementale de la distribution de nos produits. À ce titre, nous nous sommes associés à ecoSPIRITS pour déployer dans le cadre d'un accord global un système de distribution innovant en ecoTotes en circuit fermé.

⁽⁵⁾ Source : IWSR India (Operating segments).

⁽⁶⁾ Source : IWSR China (Cognac, Whisky excluding Japanese & American, Vodka).

1.3.3.4 Le marketing responsable de nos produits

En tant qu'acteur du secteur des spiritueux, Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation responsable et tient un rôle majeur dans la prévention contre l'abus d'alcool. Il est donc essentiel que le Groupe collabore avec ses parties prenantes pour renforcer les pratiques commerciales responsables et s'appuie sur la notoriété de ses marques pour informer et sensibiliser ses consommateurs et ses clients.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a poursuivi ses actions en faveur d'une consommation responsable via :

- la création de la plateforme « Le Monde du Bar de Demain », disponible dans le monde entier, pour former, en présentiel et en ligne, barmen, barmaids et propriétaires de bars à des pratiques plus durables et responsables ;
- l'apposition sur les produits de logos de consommation responsable et d'une étiquette digitale pour éclairer les choix en matière de consommation d'alcool et lutter contre sa consommation nocive ;

- les campagnes de nos marques pour promouvoir une consommation responsable auprès de leurs consommateurs ;
- des mesures pour tenter d'empêcher la vente en ligne et la livraison de nos produits à des mineurs ;
- la participation annuelle de toutes les filiales du Groupe à au moins une initiative locale et une initiative mondiale autour de la consommation responsable, déployées par nos différents services marketing ;
- la labellisation « Hôte Responsable » pour garantir les meilleures pratiques de consommation responsable des visiteurs de nos « Maisons de marques » (*Brand Homes*).

1.3.4 Un Groupe innovant

L'innovation est l'une de nos valeurs fondatrices : elle est au cœur de notre ADN. L'innovation nourrit notre stratégie et nos actions, du liquide au packaging, en passant par les expériences de consommation. Nous avons regroupé nos 3 Hubs en une organisation unique pour renforcer l'alignement stratégique et l'excellence dans l'exécution. Nous nous appuyons sur ce nouveau Hub, sur nos partenariats et acquisitions ainsi que sur notre département *Consumer Insights* pour lancer des nouveaux produits, catégories, services et expériences de grande qualité, novateurs et durables.

Le nouveau Hub regroupe l'ensemble des innovations à l'exception des « Ready-To-Drink » (RTD), du Prestige et du Champagne.

Au cours de l'exercice, nous avons par exemple :

- Absolut x Ocean Spray®. Au début de l'année 2024, Absolut et Ocean Spray® ont dévoilé une gamme de cocktails Vodka Cranberry en format prêt-à-boire (RTD) aux États-Unis. Alliant la vodka premium de la plus haute qualité d'Absolut au jus de canneberge authentique d'Ocean Spray®, cette collaboration emblématique propose l'une des boissons préférées des Américains, issue de deux marques de confiance qui sont depuis longtemps appréciées ensemble.

- Martell Grands Crus. Martell, l'une des marques internationales stratégiques emblématiques du Groupe, a exploré une nouvelle manière d'exprimer l'essence authentique du terroir de la région de Cognac en lançant sa nouvelle gamme Single Cru en août 2023. Pour la première fois, chaque cognac de cette collection est élaboré à partir d'eaux-de-vie issues d'un seul type de sol (cru), représentant ainsi un événement clé des 300 ans d'histoire de la marque.
- Midleton rend hommage à la Forêt de Tronçais : avec un nombre limité de bouteilles disponibles, Midleton Very Rare Forêt de Tronçais est une édition luxueuse et spéciale résultant de la rencontre entre la délicatesse irlandaise et l'artisanat français. Les fûts d'exception produits en série limitée, en bois de Tronçais, sont remplis d'un lot de whiskies Midleton *single grain* et *single pot still* distillés dans les années 1980 et 2000. Le whiskey est alors conditionné dans une bouteille de couleur bleu canard, inspirée de l'orchidée du logo Midleton Very Rare, et placé dans un coffret également produit à partir de chêne de Tronçais, à côté d'illustrations découpées au laser inspirées de la forêt.

1.3.5 La S&R, au cœur de la vision du Groupe

La responsabilité sociétale et environnementale (*Sustainability & Responsibility*) est au cœur de la vision du Groupe et intégrée à l'ensemble de nos activités. Le fondateur du Groupe, Paul Ricard, a créé l'Institut Océanographique dès 1966 pour contribuer à la préservation des océans et cet engagement est aujourd'hui un levier de performance et de transformation.

Notre stratégie en matière de responsabilité sociétale et environnementale à horizon 2030 « Good Times from a Good Place » (Préserver pour partager), est intégrée à l'ensemble de nos activités, du terroir au comptoir. Bâtie autour de quatre piliers (préserver les terroirs, valoriser l'humain, agir circulaire, être responsable) et s'appuyant sur une quarantaine d'indicateurs, cette feuille de route tient compte aussi bien des besoins et des attentes de nos consommateurs que des risques RSE matériels auxquels le Groupe doit faire face. Chaque pilier détermine des engagements ambitieux à l'horizon 2030 en adéquation avec les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU, avec des étapes intermédiaires clés à horizon 2025. Cet engagement est essentiel pour garantir notre réussite à long terme, assurer la résilience de nos activités et pérenniser notre héritage, tout en limitant notre impact sur les ressources naturelles.

Cinq ans après son lancement, certains de nos objectifs ont déjà été atteints, voire dépassés, et nous mettons tout en œuvre pour réaliser les objectifs restants. Nous restons à l'écoute de nos parties prenantes, et suivons de près l'évolution du monde qui nous entoure pour nous adapter et renforcer nos engagements RSE au regard de notre stratégie. Nous l'avons d'ailleurs démontré en novembre 2020 avec la création d'un Comité RSE soutenant le Conseil d'Administration sur ces problématiques, et la décision d'indexer la rémunération et les primes annuelles des cadres dirigeants à des objectifs de performance RSE. Ces engagements se sont également traduits par l'intégration de la S&R au sein de la fonction Opérations Intégrées permettant d'agir au plus près de la chaîne de valeur du Groupe.

Cette gouvernance renforcée illustre l'ambition du Groupe de continuer à investir dans la transition vers une agriculture régénératrice, dans l'innovation comme moteur de la circularité et dans les nouvelles technologies pour un avenir neutre en carbone, tout en plaçant l'humain au cœur de ses priorités.

Au cours de l'exercice 2023/2024, nous avons continué à progresser dans chacun des axes de notre feuille de route RSE.

Valoriser l'humain	Agir circulaire	Préserver nos terroirs	Être responsable
<p>2023/24 : 1,6 % 2022/23 : 1 %</p> <p>Assurer l'équité salariale des genres (écart rémunération inférieur à 1 %) dans l'ensemble du Groupe</p>	<p>2023/24 : - 30 % 2022/23 : - 11 %</p> <p>Réduire de 54 % les émissions de GES des Scopes 1 et 2 (en valeur absolue) sur nos sites de production par rapport à l'exercice 2017/18 d'ici 2030</p>	<p>2023/24 : 39 % 2022/23 : 34 %</p> <p>Produire ou sourcer 100 % des matières premières clés selon un cahier des charges d'agriculture durable d'ici 2030</p>	<p>2023/24 : 18 000 2022/23 : 12 300</p> <p>Former 10 000 barmen à tous les aspects de la S&R via le programme Le Monde du Bar de Demain du Groupe d'ici 2030</p>
<p>2023/24 : 38 % 2022/23 : 36 %</p> <p>Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée (40-60 %) au sein du Top Management d'ici 2030</p>	<p>2023/24 : - 12 % 2022/23 : - 8 %</p> <p>Réduire de 20 % la consommation en eau en intensité sur nos sites de production par rapport à 2017/18 d'ici 2030</p>	<p>2023/24 : 11 203 2022/23 : 10 506</p> <p>Responsabiliser, former ou accompagner 5 000 agriculteurs via des programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité d'ici 2030</p>	<p>2023/24 : 98,6 % 2022/23 : 95,5 %</p> <p>Se conformer (95 %) aux <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'<i>International Alliance for Responsible Drinking</i> (IARD) d'ici 2024</p>
<p>- 43 %</p> <p>de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt depuis l'exercice 2021/22. Objectif : tendre vers zéro accident du travail avec arrêt d'ici 2025 (employés et intérimaires)</p>	<p>99 %</p> <p>S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables d'ici 2025</p>	<p>2023/24 : 37 2022/23 : 29</p> <p>programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité</p>	<p>2023/24 : 95 % 2022/23 : 41 %</p> <p>Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu des produits et la consommation responsable d'ici 2024</p>

1.4 Notre gouvernance et notre organisation

1.4.1 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

56,4 ans
d'âge moyen

61,5 %
d'indépendance ⁽¹⁾

53,8 %
de femmes ⁽¹⁾

46,7 %
d'internationalisation

10
réunions



Comités : Audit Rémunérations Nominations et Gouvernance Stratégique RSE Président(e)

Les 5 Comités du Conseil

Comité d'audit	Comité des rémunérations	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité stratégique	Comité de la RSE
4 membres	4 membres	3 membres	6 membres	3 membres
75 % d'indépendance	100 % d'indépendance ⁽¹⁾	67 % d'indépendance	67 % d'indépendance	67 % d'indépendance
4 réunions	6 réunions	4 réunions	3 réunions	3 réunions
100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	100 % d'assiduité	96,15 % d'assiduité	100 % d'assiduité

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages d'indépendance et de mixité conformément au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce respectivement.

(2) La Société Paul Ricard est représentée par Madame Patricia Ricard Giron.

1.4.2 Notre Comité Exécutif



De gauche à droite :

GILLES BOGAERT

Vice-Président Exécutif
en charge des Marchés

CONOR McQUAID

Président-Directeur Général de
Pernod Ricard North America

MARIA PIA DE CARO

Vice-Présidente Exécutive
Opérations intégrées et RSE

ANNE-MARIE POLIQUIN

Vice-Présidente Exécutive
Juridique et Conformité

CÉDRIC RAMAT

Vice-Président Exécutif
Ressources Humaines

ALEXANDRE RICARD

Président-Directeur Général

HÉLÈNE de TISSOT

Vice-Présidente Exécutive
Finance et IT

PHILIPPE GUETTAT

Vice-Président Exécutif
en charge des Marques

Il s'agit de l'organe permanent de coordination de la direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général, qu'il assiste dans ses missions. Chargé d'examiner toutes les décisions relatives aux affaires liées au Groupe, le Comité Exécutif sollicite l'approbation du Conseil d'Administration sur différents points lorsque celle-ci est nécessaire. Il fixe la trajectoire du Groupe en matière de performances et, à ce titre, pilote et encadre les grands projets de transformation et leurs priorités.

Ses responsabilités s'articulent autour de sept axes :

- Dynamique externe : identifier les impacts, opportunités externes et potentielles disruptions.
- Réalisation des objectifs : fixer des objectifs annuels, quantitatifs comme qualitatifs, et conjuguer simplification, mutualisation et priorisation afin d'optimiser les ressources.
- Transformation et priorités stratégiques : déterminer les principales priorités stratégiques, puis en définir le contenu et la mise en œuvre.
- Portefeuille et stratégie de marque : examiner les initiatives clés et les changements stratégiques, y compris le portefeuille d'innovations.
- Culture et modes de travail : promouvoir la culture positive et les valeurs de Pernod Ricard et veiller à l'efficacité des méthodes de travail à tous les niveaux de l'entreprise.
- Gestion des talents : identifier, cultiver et gérer les talents à l'échelle du Groupe.
- Gouvernance et conformité : assurer la bonne gouvernance de l'entreprise et la mise en conformité de toutes les fonctions.

Le Comité supervise 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 marché (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.

Au 1^{er} septembre 2023, Pernod Ricard a renforcé sa gouvernance et a fait évoluer son organisation afin d'accompagner la transformation de son modèle, de renforcer sa stratégie centrée sur le consommateur et d'atteindre ses ambitions.

La gouvernance s'appuie désormais sur un Comité Exécutif (ExCom) composé de neuf membres, regroupant les cinq fonctions suivantes : Opérations et S&R, Ressources Humaines, Juridique et Conformité, Finance et IT, ainsi que les responsables des Marques, des Marchés, et de la zone Amérique du Nord. C'est l'organe permanent de direction du Groupe qui assiste le Président-Directeur Général dans l'ensemble de ses missions.

L'organisation du Groupe s'appuie en outre sur un « *Executive Leadership Team* » composé de 30 membres, regroupant les membres du Comité Exécutif, les responsables des fonctions clés du Groupe ainsi que les responsables des 10 « *management entities* » couvrant l'ensemble des marchés et les responsables des marques principales du Groupe. Il assure la cohérence et le déploiement de la stratégie de croissance du Groupe (décidée par le Comité Exécutif).

Cette nouvelle organisation permet davantage d'efficacité et une plus grande réactivité, en proximité avec des marchés en constante évolution.

1.5 Notre stratégie et ses objectifs associés

Depuis 2015, le Groupe est engagé dans une nouvelle dynamique de transformation. Elle vise à générer une croissance durable, rentable et responsable dans un environnement de marché en perpétuelle évolution. Cette stratégie s'appuie sur :

- un modèle de croissance efficient. Il allie le portefeuille de marques le plus étendu de l'industrie, la *route to market* la plus complète et une culture d'entreprise forte ;
- une gestion active de notre portefeuille de marques. Le Groupe intègre les nouvelles marques de manière rapide et efficace, tout en optimisant le portefeuille existant ;

- une croissance durable et responsable ;
- nos consommateurs (*consumer-centricity*) qui inspirent l'amélioration constante de nos produits ; et
- la *Conviviality Platform* qui mise sur l'exploitation des données et des nouvelles technologies pour renforcer nos fondamentaux, tout en explorant de nouvelles opportunités de croissance.

1.5.1 Bâtir les fondamentaux de notre réussite autour d'une culture forte

1.5.1.1 Mindset for Growth : ancrer une culture collective de convivialité

2015 a marqué la première étape de la transformation du Groupe avec le déploiement de son « *Mindset for Growth* : la convivialité ». Cette étape fondatrice a permis d'ancrer au sein de tous nos collaborateurs et collaboratrices une culture collective de la convivialité, inclusive et porteuse de sens. Nous faisons plus que produire et vendre des vins et des spiritueux : nous faisons de chaque moment, de chaque occasion, une expérience unique de convivialité.

Nos plus de 19 577 collaborateurs et collaboratrices sont les ambassadeurs de notre culture de la convivialité. Ensemble, ils s'engagent à porter la vision de « Créateurs de convivialité » dans leur quotidien, au service de la performance du Groupe.

1.5.1.2 Transform & Accelerate

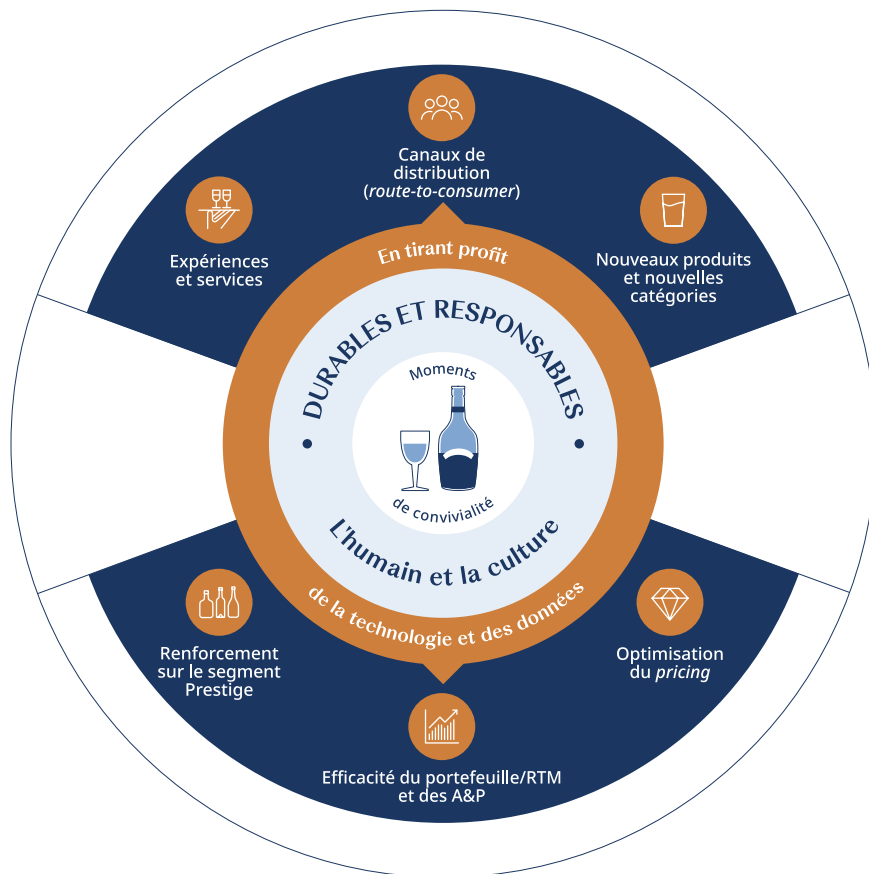
2019 a donné le coup d'envoi de notre deuxième plan stratégique triennal Transform & Accelerate. Son objectif : accélérer notre croissance rentable, en misant sur l'efficacité et l'efficience.

Cette étape mise sur quatre accélérateurs de croissance : la gestion active de notre portefeuille de marques, la « premiumisation » de nos marques, l'innovation et l'accélération de notre transformation digitale.

1.5.2 La technologie et les données au service de la compréhension consommateur

Le modèle de croissance de Pernod Ricard combine nos avantages concurrentiels et les nouvelles technologies. Ce modèle mise sur l'exploitation des données et des nouvelles technologies. Il renforce les fondamentaux du Groupe (More from the Core), tout en explorant des voies nouvelles de croissance (Prepare the Future).

« En mettant la data au cœur de chacun de nos leviers de croissance, nous nous dotons d'un nouvel avantage compétitif. L'objectif est d'atteindre la précision à grande échelle, c'est-à-dire d'être plus à même de comprendre les préférences de nos consommateurs et de nos clients et de répondre à leurs besoins avec précision. Ainsi nous pourrions proposer la bonne marque ou la bonne expérience au bon consommateur, au bon endroit, au bon moment et au bon prix. » Alexandre Ricard, PDG de Pernod Ricard.



1.5.2.1 Nos priorités stratégiques : poursuivre Transform & Accelerate

Pernod Ricard définit ses priorités stratégiques de manière à s'adapter aux évolutions structurelles de la demande, des modes de consommation et des chaînes technologiques, partout dans le monde.

La data et l'IA : un nouvel atout concurrentiel pour accélérer la croissance en utilisant les données

Face à une demande des consommateurs de plus en plus fragmentée, l'exploitation des données collectées (dans le respect des exigences réglementaires et législatives) et l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA) développée de façon responsable sont clés pour analyser les besoins consommateurs et optimiser notre activité.

La nouvelle précision apportée par ces outils nous permet de proposer le bon produit à chaque consommateur, au bon moment, au bon endroit, au bon prix sur chaque marché. Nous pouvons ainsi mieux anticiper les tendances et accroître la rapidité et l'agilité de notre prise de décision.

Nous avons par exemple développé pour nos équipes commerciales et marketing des outils basés sur l'IA et l'analyse des données pour les aider à gagner en efficacité et mieux comprendre les préférences des consommateurs. Centré sur la segmentation de la demande des consommateurs, notre outil de pilotage de notre portefeuille de marques Maestria permet d'activer les bonnes marques au bon moment et au bon endroit grâce à une compréhension approfondie de leurs aspirations. De leur côté, les outils Matrix, Vista Rev-Up et D-Star visent à optimiser l'efficacité de nos investissements marketing, de nos promotions et de notre force de vente sur le terrain. Pour mener à bien cette

nouvelle phase d'accélération digitale et acquérir des compétences clés pour le futur, nous avons recruté 150 experts internes. Nous avons lancé en parallèle un grand chantier de formation pour faire monter en compétences nos collaborateurs et collaboratrices.

À titre d'exemples, au cours de l'exercice 2023/24 :

- L'outil D-Star a soutenu l'effort de premiumisation et de pénétration des marques internationales en Inde. L'outil a identifié l'opportunité de commercialiser du whisky écossais dans 300 principaux magasins de la région du Bengale occidental. Nos équipes commerciales ont alors utilisé ces informations pour promouvoir Ballantine's dans ces comptes. Cela s'est traduit par une conversion réussie et une facturation supplémentaire dans la majorité des magasins identifiés.
- Autre exemple avec Matrix qui a permis au Groupe d'augmenter l'impact de ses investissements marketing au Japon. L'efficacité marketing de nos marques a augmenté de 7 % au cours de l'exercice 2023/24 nous permettant d'investir dans plus de marques et d'atteindre plus de consommateurs et de soutenir une croissance de nos ventes nettes de 20 %.

Continuer à créer davantage de valeur à partir du portefeuille existant

Notre portefeuille existant conserve un potentiel important de croissance via trois accélérateurs :

L'activation d'un plus grand nombre de marques avec le bon niveau d'investissement

Nous nous appuyons sur notre outil interne, la Maison des Marques, pour garantir une allocation optimale de nos ressources sur tous nos marchés. Associée à notre connaissance approfondie des tendances locales, l'outil Maestria nous permet de définir une stratégie d'investissement adéquate et une allocation de nos

ressources marketing et communication en fonction du profil de chaque marque, et d'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.

L'optimisation de notre stratégie de pricing

S'inscrivant dans le cadre de notre stratégie de premiumisation, l'optimisation du pricing de nos marques est plus importante encore avec les tensions inflationnistes actuelles. Les outils digitaux nous permettent d'affiner notre stratégie de fixation de prix et de gagner en efficacité en matière de promotions.

Le renforcement de nos positions sur les marques Prestige

Nous sommes leader en Ultra Premium Plus grâce à un portefeuille de marques exceptionnel, couvrant notamment le cognac, le champagne, le whisky et la tequila. Sur cette catégorie très dynamique protégée par de fortes barrières à l'entrée (origine géographique, nécessité d'avoir un inventaire stratégique à long terme), nous avons l'ambition d'améliorer notre positionnement dans toutes les zones géographiques.

Explorer de nouvelles voies de croissance pour préparer l'avenir

La seconde dimension de notre modèle de croissance s'articule autour de trois axes destinés à explorer de nouvelles voies de croissance :

- renforcement de l'innovation ;
- diversification de nos canaux de distribution (*route to market*) ;
- création d'expériences et de services pour compléter notre offre.

1.5.2.2 Les ambitions à moyen terme

Pour la prochaine décennie, le Groupe ambitionne de générer une croissance durable et rentable, au service de l'ensemble de ses parties prenantes. Pour y parvenir, le Groupe entend créer encore plus de marques haut de gamme à grande échelle. Il va aussi continuer de développer le reste de son portefeuille, en innovant et en saisissant les opportunités externes pour couvrir tous les besoins des consommateurs.

Les ambitions à moyen terme ⁽⁷⁾ du Groupe sont :

1. une croissance du chiffre d'affaires dans le haut d'une fourchette comprise entre + 4 % et + 7 % et une expansion de la marge opérationnelle courante de + 50 à + 60 points de base ;
2. une priorisation forte des initiatives de *Revenue Growth Management* optimisées de manière dynamique avec les nouveaux outils digitaux ;
3. une amélioration continue de l'efficacité opérationnelle, s'appuyant sur la culture d'excellence du Groupe ;
4. un ratio de frais publi-promotionnels sur chiffre d'affaires stable d'environ 16 %, optimisé de manière dynamique avec les nouveaux outils digitaux avec un meilleur retour sur investissement ;

5. des investissements disciplinés en coûts de structure, permettant de poursuivre les investissements prioritaires tout en maintenant une organisation agile, avec pour objectif une augmentation de ces coûts inférieure à celle du chiffre d'affaires.

Notre politique financière compte quatre priorités et suppose le maintien d'une notation de crédit *Investment Grade*, à savoir : (i) investir dans la croissance interne future, en particulier dans les stocks stratégiques et les CAPEX, (ii) poursuivre la gestion active du portefeuille et réaliser des opérations de M&A créatrices de valeur, (iii) maintenir un taux de distribution des dividendes à environ 50 % du Résultat Net des Opérations Courantes, avec pour objectif d'augmenter le dividende chaque année, et (iv) procéder à des rachats d'actions.

⁽⁷⁾ Lors de notre Capital Market Day de juin 2022, notre ambition moyen terme FY23 à FY25 avait été dévoilée. Cette ambition reste pertinente au-delà de cet horizon de temps, moyen terme étant entendu comme les 3 à 5 prochains exercices fiscaux. Voir section 5.4 du Chapitre 5 du présent document pour l'exercice 2024/25.

2

Gouvernement d'entreprise

2.1	Notre gouvernance	26
2.1.1	Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2024	26
2.1.2	Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités	29
2.1.3	Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	52
2.1.4	Organisation et fonctionnement des Comités	55
2.2	Autorisations et délégations financières	58
2.2.1	Autorisations et délégations financières générales	58
2.2.2	Autorisations et délégations spécifiques en faveur des salariés et/ou des Dirigeants Mandataires Sociaux	59
2.2.3	Autorisations relatives au rachat d'actions	59
2.3	Programme de rachat d'actions	60
2.4	Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	63
2.4.1	Structure du capital de la Société	63
2.4.2	Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double	63
2.4.3	Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance	63
2.4.4	Accords conclus par la Société qui sont modifiés ou qui prennent fin en cas de changement de contrôle de la Société	63
2.4.5	Autres éléments	63
2.5	L'Assemblée Générale et les modalités relatives à la participation des actionnaires	64
2.5.1	Modes de convocation	64
2.5.2	Participation aux Assemblées Générales	64
2.5.3	Conditions d'exercice du droit de vote	65
2.5.4	Modification des droits des actionnaires	65
2.6	Rapport de rémunération	66
2.6.1	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9e résolution)	70
2.6.2	Politique de rémunération du Président-Directeur Général (10e résolution)	76
2.6.3	Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 aux Mandataires Sociaux (11e résolution)	83
2.6.4	Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration (12e résolution)	85
2.6.5	Autres éléments de la politique de rémunération (non soumis au vote des actionnaires)	86
2.7	Politique de non-discrimination et diversité du Top Management	90

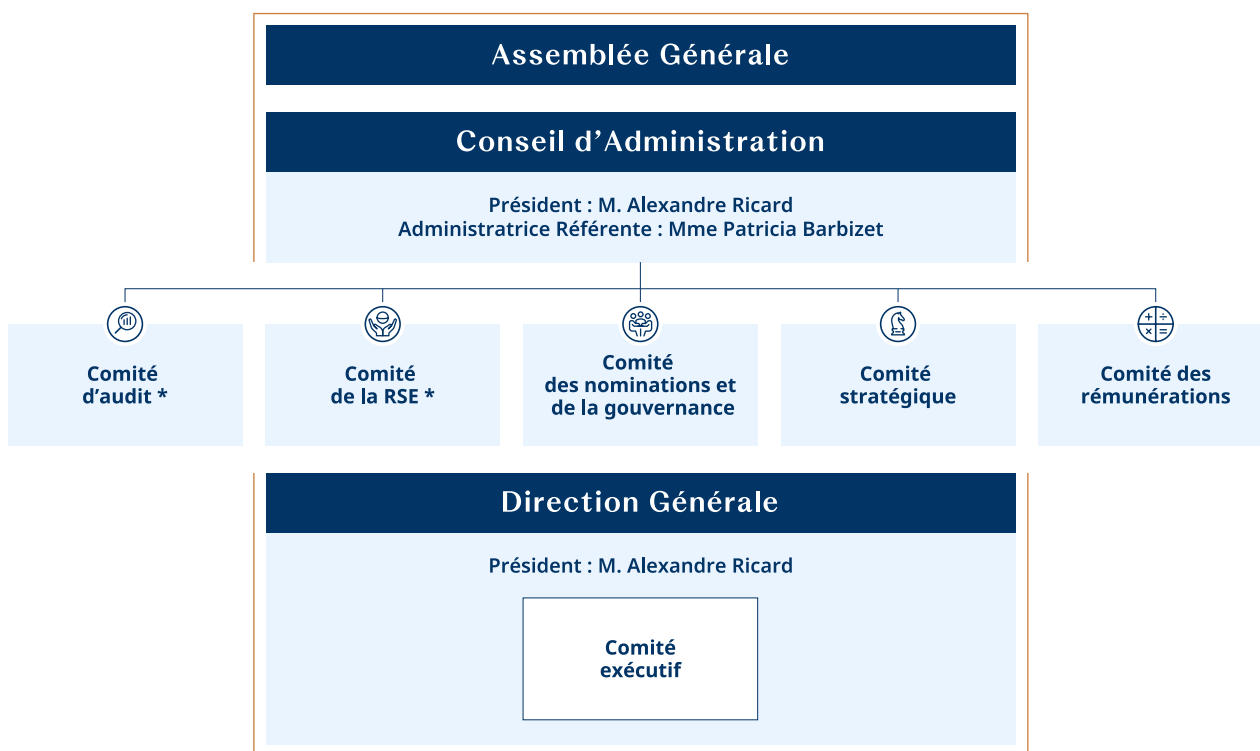
La présente partie expose le rapport du Conseil d'Administration sur le gouvernement d'entreprise prévu à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

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 2023/24, 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 Administrateurs, en application des articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9 du Code de commerce, ainsi que des autres informations devant y figurer en vertu des articles L. 22-10-10, L. 22-10-11, 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 et la Direction des Ressources Humaines du Groupe. Il a été approuvé par le Conseil d'Administration du 28 août 2024, après examen par les Comités du Conseil des parties relevant de leurs compétences respectives, et transmis aux Commissaires aux Comptes.

2.1 Notre gouvernance

2.1.1 Cadre et structure de gouvernance au 30 juin 2024



* Dans le cadre de la mise en œuvre de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive), il est précisé que le Comité d'audit et le Comité RSE se réuniront en comité joint une fois par an pour revoir et valider la conformité du Groupe et revoir notamment le reporting durabilité.

2.1.1.1 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 décembre 2022 (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. 22-10-10 du Code de commerce et visée à l'article 28.1 du Code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment à l'ensemble des recommandations du Code AFEP-MEDEF.

2.1.1.2 Structure de gouvernance

Une structure moniste adaptée à l'organisation du Groupe

En France, la réglementation ne privilégie aucun mode d'exercice de la Direction Générale, il appartient dès lors au Conseil d'Administration de la Société de choisir entre une structure moniste réunissant les fonctions de Président et de Directeur Général et une structure dualiste les séparant.

C'est ainsi que le Conseil d'Administration 11 février 2015 a décidé de réunifier les fonctions de Président et de Directeur Général afin de simplifier le processus décisionnel et d'accroître l'efficacité et la réactivité de la gouvernance de la Société lorsque le mandat de Directeur Général de Monsieur Pierre Pringuet est arrivé à échéance et que la Présidente du Conseil d'Administration (Madame Danièle Ricard) a souhaité se retirer du Conseil d'Administration. C'est ainsi que, lors de cette même séance, le Conseil d'Administration a nommé Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général. Afin d'assurer une bonne gouvernance de la Société, le Conseil a tout d'abord limité les pouvoirs du Président-Directeur Général en exigeant son autorisation préalable pour un certain nombre d'opérations et notamment pour les opérations de croissance externe ou de désinvestissement pour un montant supérieur à 100 millions d'euros et pour les emprunts supérieurs à 200 millions d'euros (voir le paragraphe ci-contre « Limitation des pouvoirs du Président-Directeur Général »). Lors de sa séance du 23 janvier 2019, il a ensuite nommé une Administratrice Référente (Madame Patricia Barbizet) afin d'assurer une bonne gouvernance de la Société.

En outre, dans le cadre de son mandat de Directeur Général, la Société a mis en place un certain nombre de garanties, le Directeur Général s'étant appuyé, au cours de l'exercice sur le Comité Exécutif. Le Comité Exécutif, qui est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe, définit les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale.

Un équilibre des pouvoirs assuré par une structure de gouvernance équilibrée

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⁽¹⁾.

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⁽¹⁾, 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 et cessions de participations ou d'actifs pour un montant supérieur à 100 millions d'euros par opération ;
- réaliser les opérations de partenariat ou mise en commun de moyens, dès lors que la contribution de la Société (autrement que par l'acquisition ou prise d'une participation, qui relève du point précédent) représente un engagement financier supérieur à 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 ;
- réaliser des emprunts, 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 ; et
- 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.

Il est précisé que le Conseil d'Administration du 10 novembre 2023 a autorisé le Président-Directeur Général, pour une durée d'une année, à délivrer, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties dans la limite d'un montant global de 100 millions d'euros et sans limite de montant à l'égard des administrations fiscales et douanières.

Rôle et missions de l'Administratrice Référente et compte-rendu de son activité au cours de l'exercice

Le Conseil d'Administration du 23 janvier 2019 a, sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance, créé le poste d'Administrateur Référent et l'a confié à Madame Patricia Barbizet. Conformément au Règlement intérieur⁽¹⁾ 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 consultée sur l'ordre du jour et demander l'inscription de points complémentaires pour toute séance du Conseil d'Administration ;
- 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 ;

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

- prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts ;
- veiller au respect des règles du Code AFEP-MEDEF ainsi que du Règlement intérieur⁽¹⁾ 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*), et a aussi rencontré une grande partie des équipes de Pernod Ricard et de 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 2.1.3.5 « Évaluation du Conseil d'Administration ».

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.

Représentant du personnel au sein du Conseil

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 Madame Paula Reisen.

La structure de Direction du Groupe

La Direction Générale

Au 30 juin 2024, la Direction Générale était assurée par le Président-Directeur Général, assisté du Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe qui assiste le Président-Directeur Général dans ses missions. Il définit notamment les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale.

Composition du Comité Exécutif au 30 juin 2024 :

- **M. Alexandre Ricard**, Président-Directeur Général, Mandataire Social ;
- **Mme Maria Pia De Caro**, Vice-Présidente Exécutive Opérations Intégrées et RSE ;
- **Mme Hélène de Tissot**, Vice-Présidente Exécutive Finance et IT ;
- **Mme Anne-Marie Poliquin**, Vice-Présidente Exécutive Juridique et Conformité ;
- **M. Cédric Ramat**, Vice-Président Exécutif Ressources Humaines Groupe ;
- **M. Conor McQuaid**, Président-Directeur Général Pernod Ricard USA ;
- **M. Gilles Bogaert**, Vice-Président Exécutif en charge des marchés ;
- **M. Philippe Guettat**, Vice-Président Exécutif en charge des marques.

Enfin, il est précisé que la Direction de l'Audit interne est rattachée au Président-Directeur Général.

2.1.2 Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités

2.1.2.1 Tableau de synthèse de la composition du Conseil et de ses Comités

56,4
d'âge moyen

61,5 %
d'indépendance ⁽¹⁾

53,8 %
de femmes ⁽¹⁾

46,7 %
d'internationalisation

10
réunions

Au 30 juin 2024

	Âge	Femme / Homme	Nationalité	Nombre d'actions	Nb de mandats dans les sociétés cotées (hors PR)	Date initiale de nomination	Échéance du mandat	Ancienneté au conseil	Comités du conseil									
									Audit	Rémunérations	Nominations et Gouvernance	Stratégique	RSE					
Dirigeant Mandataire Social																		
 Alexandre Ricard Président-Directeur général	52	M	Française	194 401	1	29.08.2012	AG 2024	12										
Administrateurs indépendants																		
 Patricia Barbizet Administratrice Référente	69	F	Française	3 160	1	21.11.2018	AG 2026	6		●	★			★				
 Virginie Fauvel	50	F	Française	263	1	27.11.2020	AG 2024	4						●				
 Ian Gallienne	53	M	Française	1 000	4	09.11.2012	AG 2026	12		●				●				
 Max Koeune	51	M	Luxembourgeoise	150	0	10.11.2023	AG 2027	1	●									
 Anne Lange	56	F	Française	1 000	3	20.07.2016	AG 2025	8				●		●				
 Philippe Petitcolin	71	M	Française	310	1	08.11.2019	AG 2027	5	★					●				
 Namita Shah	55	F	Indienne	246	0	10.11.2021	AG 2025	3						●				
 Kory Sorenson	55	F	Britannique	1 000	1	06.11.2015	AG 2027	9	●	★								
Administrateurs																		
 Wolfgang Colberg	64	M	Allemande	1 076	3	05.11.2008	AG 2024	16	●									
 César Giron	62	M	Française	8 666	0	05.11.2008	AG 2024	16				●						
 Société Paul Ricard ⁽²⁾	61	F	Française	28 323 478	0	09.06.1983	AG 2025	41						●				
 Veronica Vargas	43	F	Espagnole	9 820	1	11.02.2015	AG 2025	9						●				
Administrateurs représentant les salariés																		
 Carla Machado Leite	59	F	Portugaise	N/A ⁽³⁾	N/A	17.11.2022	17.11.2026	2										
 Brice Thommen	45	M	Suisse	N/A ⁽³⁾	N/A	13.12.2021	13.12.2025	3		●								
Comités :  Audit  Rémunérations  Nominations et Gouvernance  Stratégique  RSE									Nombre de réunions exercice 2023/24					4	6	4	3	3
 Président(e)  Membre									Taux d'assiduité					100 %	100 %	100 %	96 %	100 %
									Taux d'indépendance					75 %	100 %	67 %	67 %	67 %

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages d'indépendance et de mixité conformément au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce respectivement.

(2) La Société Paul Ricard est représentée par Madame Patricia Ricard Giron.

(3) Les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détention d'un nombre minimum d'actions de la Société.

2.1.2.2 Évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours des deux derniers exercices

Au cours de l'exercice 2022/23

L'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 a renouvelé, pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé, les mandats d'Administrateurs de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin. Elle a en outre nommé, pour une durée de quatre ans, Monsieur Max Koeune, dont le mandat expirera à l'issue de l'Assemblée Générale tenue en 2027 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Au cours de l'exercice 2023/24

Les mandats d'Administrateurs de Madame Virginie Fauvel et de Messieurs Alexandre Ricard et César Giron arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, il sera proposé à cette Assemblée Générale (4^e, 5^e et 6^e résolutions), conformément aux recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, de renouveler leurs mandats d'Administrateurs pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale se tenant en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Il est précisé que Madame Virginie Fauvel fait notamment bénéficier le Conseil de sa solide expertise dans les domaines de la technologie et de la transformation digitale et est une membre reconnu de la fintech. Monsieur César Giron, quant à lui, apporte notamment au Conseil sa connaissance pointue de l'industrie et d'un des marchés clefs du Groupe.

Les membres du Comité des nominations et de la gouvernance et du Conseil d'Administration ont en outre revu et confirmé que Madame Virginie Fauvel satisfait pleinement aux critères d'indépendance AFEP-MEDEF auxquels la Société se réfère.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres, dont deux Administrateurs représentant les salariés, et comprendrait sept Administrateurs indépendants (58,33 %) ⁽²⁾ ainsi que sept femmes (58,3 %) ⁽²⁾ 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, six Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

2.1.2.3 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 au paragraphe 2.1.2.1 « Composition du Conseil d'Administration et de ses Comités » ci-dessus.

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 ⁽³⁾ de la Société et sont décrites ci-après. Le Conseil d'Administration de la Société est composé de trois membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Conformément aux dispositions statutaires, chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société inscrites sous la forme nominative. En outre, il est recommandé dans le Règlement intérieur ⁽⁴⁾ 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) ⁽⁵⁾.

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 et de la gouvernance. 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 ⁽³⁾ de la Société, le nombre d'Administrateurs représentant les salariés

siégeant au Conseil d'Administration dépend du nombre d'Administrateurs au Conseil. Compte tenu de la composition du Conseil d'Administration, depuis 2018, il y a deux Administrateurs représentant les salariés qui siègent au Conseil d'Administration. L'un est désigné par le Comité de Groupe (France) et l'autre par le Comité d'entreprise européen.

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.

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 et de la gouvernance 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 et d'expertise.

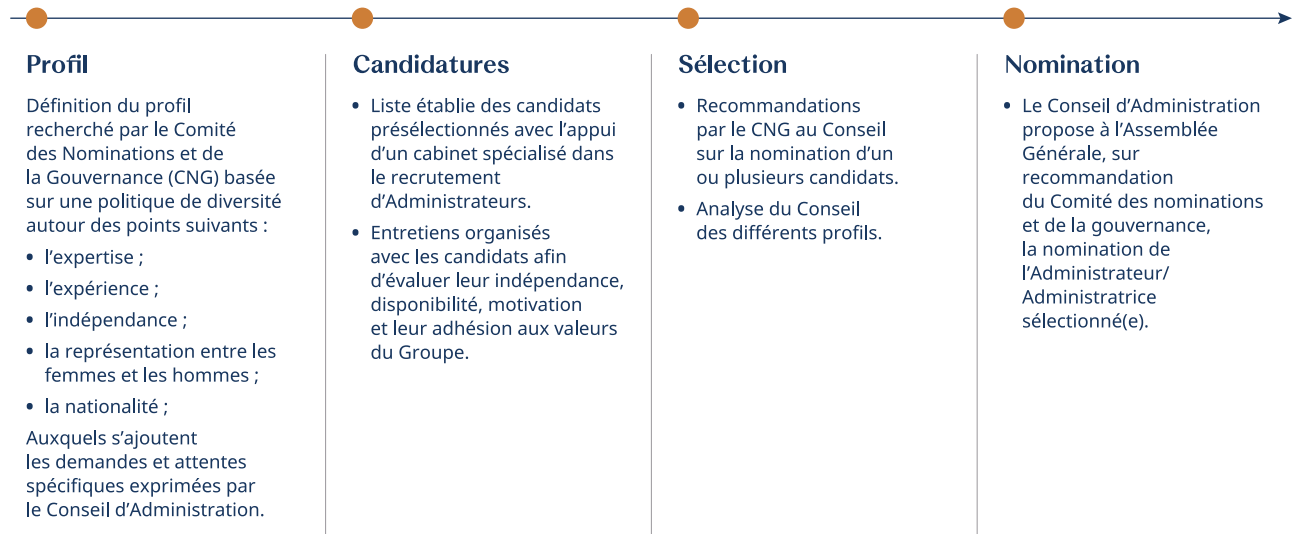
⁽²⁾ Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages d'indépendance et de mixité conformément au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce respectivement. Il est précisé qu'à la date de l'Assemblée Générale de 2024, Monsieur Ian Gallienne perdra son indépendance puisqu'il aura siégé 12 ans au Conseil d'Administration, et ce en conformité avec le Code Afep-Medef (10.5.6).

⁽³⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

⁽⁴⁾ 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.

⁽⁵⁾ Cette obligation et cette recommandation ne sont pas applicables aux Administrateurs représentant les salariés.

Processus de sélection des membres du Conseil d'Administration



Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Comité des nominations et de la gouvernance a mis en place une procédure de sélection des futurs membres du Conseil d'Administration en cas de vacances de toute nature ou en cas de nouvelle nomination.

Le Comité des nominations et de la gouvernance formalise les critères de sélection des personnes susceptibles de devenir Administrateur avec l'objectif d'atteindre une représentation équilibrée et une complémentarité entre les différents profils au sein du Conseil d'Administration. Dans le cadre de la détermination des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance prend notamment en considération la politique de diversité du Conseil d'Administration, à la fois en termes d'expertise et expérience, mais également d'indépendance, de représentation entre les femmes et les hommes, de nationalité et d'ancienneté, ainsi que les éventuelles attentes spécifiques du Conseil exprimées lors de l'évaluation de son fonctionnement.

Après identification des besoins du Conseil d'Administration et formalisation des critères de sélection, le Comité des nominations et de la gouvernance, avec l'appui d'un cabinet spécialisé dans le recrutement d'Administrateurs, établit une liste de candidats potentiels. Une fois cette liste définie, le Comité organise des entretiens avec les candidat(e)s présélectionné(e)s lors desquels il s'assure de leur indépendance, disponibilité, motivation et de leur adhésion aux valeurs du Groupe.

À l'issue de ces entretiens et après examen des différents profils, le Comité des nominations et de la gouvernance formule au Conseil d'Administration ses recommandations concernant la nomination d'un ou plusieurs candidats. Le Conseil analyse les différents profils qui lui ont été soumis et propose la nomination des candidats finalement choisis à l'Assemblée Générale des actionnaires.

Formation continue des Administrateurs

Conformément au Règlement intérieur⁽⁶⁾ du Conseil d'Administration, chaque Administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, lors de sa nomination ou désignation et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités de la Société, ses métiers et son secteur d'activité.

Ils peuvent également, s'ils le souhaitent, rencontrer les Directeurs des équipes opérationnelles de la Société après en avoir informé préalablement le Président du Conseil d'Administration.

Ainsi, au cours de l'exercice 2023/24, Monsieur Brice Thommen a bénéficié d'une formation à l'IFA intitulée « La gouvernance et la conduite de la stratégie ». En outre, il est précisé que l'ensemble des Administrateurs a suivi une formation sur la CSRD organisée en deux parties et dont l'objet portait sur la réglementation en elle-même ainsi que sur le rôle du Conseil et de ses Comités.

Plan de succession

Le Comité des nominations et de la gouvernance, 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).

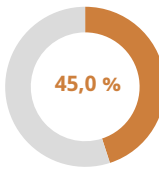
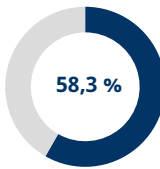
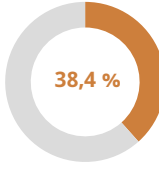
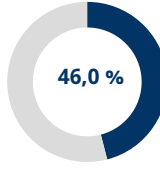
Le Comité des nominations et de la gouvernance privilégie une collaboration étroite avec la Direction Générale afin de garantir une cohérence d'ensemble du plan de succession et d'assurer un suivi des postes clés. Afin de permettre une élaboration optimale du plan de succession des instances dirigeantes 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 et de la gouvernance 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.

⁽⁶⁾ 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.

Une politique de diversité assurant une composition équilibrée du Conseil

Le tableau ci-dessous décrit la politique de diversité appliquée au sein du Conseil d'Administration en application de l'article L. 22-10-10 du Code de commerce :

Critères utilisés	Objectifs	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus au cours de l'exercice
Composition du Conseil d'Administration Indépendance des Administrateurs Âge des Administrateurs	Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	Représentation des femmes ⁽¹⁾ à titre d'exemple Évolution progressive : <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>45,0 %</p> <p>2020</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>58,3 %</p> <p>2024</p> </div> </div>
	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 nationalités, d'expertises que d'expériences, y compris internationales	Administrateurs de nationalité étrangère à titre d'exemple : Évolution progressive depuis 2020 : <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>38,4 %</p> <p>2020</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>46,0 %</p> <p>2024</p> </div> </div>
		Expertises : <ul style="list-style-type: none"> • Si les expertises des membres du Conseil correspondent aux enjeux stratégiques du Groupe (cf. chapitre 1, section 1.5 « Notre stratégie et ses objectifs associés »), Pernod Ricard poursuit sa dynamique d'amélioration continue de son Conseil. • Lors de l'exercice 2022/23, l'Assemblée Générale a renouvelé les mandats d'Administrateurs de Madame Kory Sorenson et de Monsieur Philippe Petitcolin compte tenu respectivement (i) d'une solide expérience en matière de finance, d'audit et de fusions et acquisitions acquise dans le cadre de multiples fonctions exercées au sein d'entreprises internationales pour Madame Kory Sorenson et (ii) d'une maîtrise parfaite des sujets financiers ainsi que d'une expérience de direction générale d'un groupe coté en Bourse pour Monsieur Philippe Petitcolin. L'Assemblée Générale a également nommé Monsieur Max Koeune pour sa grande expertise dans le secteur des produits de grande consommation et de sa vaste compréhension des consommateurs, ainsi que de son expérience de direction générale d'une entreprise leader mondiale de son secteur. • Il est précisé que lors de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, il sera proposé de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Virginie Fauvel et de Messieurs Alexandre Ricard et César Giron pour leurs expertises respectives dans les domaines de la technologie et de la transformation digitale ainsi que leur connaissance pointue de l'industrie et de marchés clefs pour le Groupe.
	Nomination d'un ou deux Administrateur(s) représentant les salariés (cf. article 16, Statuts ⁽²⁾)	Deux Administrateurs représentant les salariés depuis l'Assemblée Générale du 21 novembre 2018. Ces mandats ont été renouvelés récemment : <ul style="list-style-type: none"> • désignation par le Comité de Groupe (France) le 25 novembre 2021 ; et • désignation par le Comité d'entreprise européen le 17 novembre 2022.
	50 % d'Administrateurs indépendants (cf. article 10.3, Code AFEP-MEDEF) + représentation significative d'Administrateurs indépendants (cf. article 3, Règlement intérieur ⁽³⁾)	À l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, 58,33 % des Administrateurs seraient considérés comme indépendants.
	Pas plus d'un tiers d'Administrateurs de plus de 70 ans (cf. article 18, paragraphe 4, Statuts ⁽²⁾)	Objectif atteint, étant précisé que l'âge moyen au sein du Conseil au 30 juin 2024 est de 56,4 ans.

(1) Les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages de féminisation conformément à l'article L.225-27-1 du Code de commerce.

(2) Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

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

2.1.2.4 Un Conseil d'Administration indépendant, aux compétences diversifiées et complémentaires assurant une prise de décision efficace face aux enjeux du Groupe

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⁽⁷⁾ du Conseil d'Administration).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des nominations et de la gouvernance 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.

⁽⁷⁾ 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.

Nom	Critère								Qualification retenue par le Conseil d'Administration	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL										
M. Alexandre Ricard Président-Directeur Général			X		X	X	N/A			Non indépendant ⁽¹⁾
ADMINISTRATEURS QUALIFIÉS D'INDÉPENDANTS PAR LE CONSEIL										
Mme Patricia Barbizet	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
Mme Virginie Fauvel	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante ⁽¹⁾
M. Ian Gallienne	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendant ⁽²⁾
M. Max Koeune	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendant
Mme Anne Lange	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
M. Philippe Petitcolin	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendant
Mme Namita Shah	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
Mme Kory Sorenson	X	X	X	X	X	X	N/A	X		Indépendante
ADMINISTRATEURS										
M. César Giron			X		X	X	N/A			Non indépendant ⁽¹⁾
Mme Veronica Vargas	X	X	X		X	X	N/A			Non indépendante
M. Wolfgang Colberg	X	X	X	X	X		N/A	X		Non Indépendant
Société Paul Ricard		X	X		X		N/A			Non indépendante ⁽³⁾
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Mme Carla Machado Leite					N/A					Représentant des salariés ⁽⁴⁾
M. Brice Thommen					N/A					Représentant des salariés ⁽⁴⁾

N/A : Non applicable.

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

(1) Les renouvellement des mandats d'Administrateurs de Madame Virginie Fauvel et de Messieurs Alexandre Ricard et César Giron sont soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024.

(2) 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 et de la gouvernance 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. Il est précisé qu'à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, et ce en conformité avec le Code Afep-Medef, Monsieur Ian Gallienne ne sera plus considéré comme indépendant puisqu'il aura siégé 12 ans au Conseil d'Administration.

(3) Madame Patricia Ricard Giron est la représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur, depuis le 21 décembre 2021.

(4) 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 et de la gouvernance 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. 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 et de la gouvernance, 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 et la déclaration d'intention 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 ;
- Monsieur Ian Gallienne ne préside aucun des Comités du Conseil et n'est pas membre du Comité des nominations et de la gouvernance ; et

- GBL n'a pas l'intention de demander la nomination d'autres Administrateurs.

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

- le franchissement du seuil des 10 % de droits de vote n'est pas de nature à créer une situation de conflit d'intérêts ;
- il n'existe pas de relation d'affaires significative entre GBL et Pernod Ricard ou son Groupe susceptible de créer une situation de conflit d'intérêts qui puisse compromettre sa liberté de jugement ;
- l'entrée de GBL au capital s'est faite indépendamment de tout accord avec Pernod Ricard ou la famille Ricard ;
- GBL a la réputation d'être un investisseur diligent et exigeant dont les intérêts sont alignés avec ceux de l'ensemble des actionnaires ;
- 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 15 membres (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

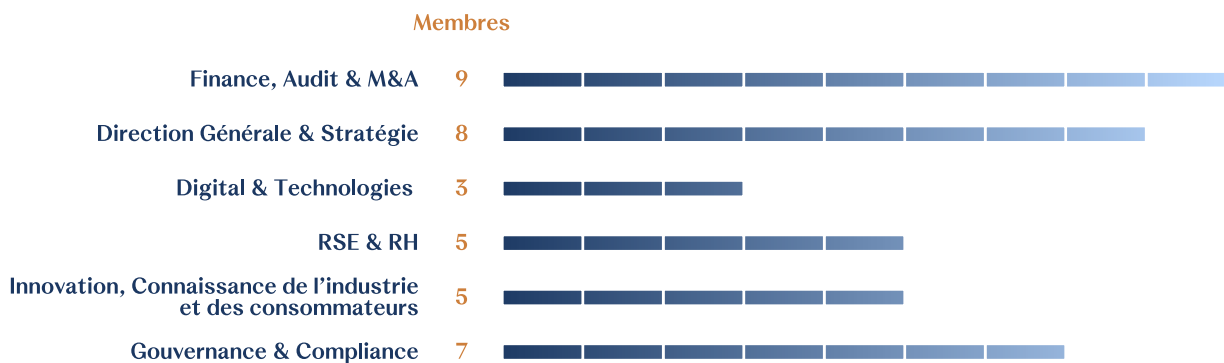
Ainsi, ces éléments démontrent une liberté de jugement et une absence de conflit d'intérêts actuel ou potentiel. Par ailleurs, il convient de noter l'absence d'élément nouveau de nature à remettre en cause la qualification d'indépendant retenue dans le passé.

Compte tenu de ces éléments, le Comité des nominations et de la gouvernance 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 17 juillet 2024 a confirmé, sur recommandation du Comité des nominations et de la gouvernance, que parmi les 13 membres composant le Conseil d'Administration (hors les Administrateurs représentant les salariés), huit Administrateurs ont la qualité d'indépendant : Mesdames Patricia Barbizet, Virginie Fauvel, Anne Lange, Kory Sorenson et Namita Shah ainsi que Messieurs Ian Gallienne; Max Koeune et Philippe Petitcolin, soit plus de la moitié du Conseil d'Administration (61,54 %), en conformité avec le Code AFEP-MEDEF.

Des compétences diverses et complémentaires qui s'inscrivent pleinement dans la stratégie de Pernod Ricard

Le Conseil d'Administration porte une attention particulière à la sélection de ses membres. Outre leur capacité à prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes, les Administrateurs sont choisis pour leurs compétences, leur expérience et leur maîtrise des enjeux stratégiques du Groupe et pour refléter la diversité du Groupe dans son ensemble.



Un Conseil d'Administration diversifié et équilibré

Comme indiqué dans la politique de diversité du Conseil d'Administration, cette représentation équilibrée s'est faite de manière progressive. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres dont sept femmes (58,3 %), 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.

Nationalité des Administrateurs

La composition du Conseil d'Administration doit offrir la meilleure diversité possible et refléter, autant que possible, les différentes zones géographiques dans lesquelles le Groupe est présent. Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024, six Administrateurs seraient de nationalité étrangère (en incluant les Administrateurs représentant les salariés).

Âge des Administrateurs

En conformité avec les Statuts de la Société, l'âge moyen des Administrateurs au 30 juin 2024 est de 56,40 ans.

2.1.2.5 Informations complémentaires concernant les membres du Conseil d'Administration

2.1.2.5.1 Fiches Administrateurs



Monsieur Alexandre Ricard

Président-Directeur Général

COMITÉS :



Âge : 52 ans

Nationalité : Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 : 194 401

BIOGRAPHIE

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

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

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

Au sein du Groupe

- Sociétés françaises
 - Représentant permanent de Pernod Ricard
 - Administrateur de Martell & Co
- 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

- Administrateur et membre du Comité stratégie et développement durable et du Comité des ressources humaines et des rémunérations de L'Oréal⁽¹⁾
- 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

- Membre du Comité de surveillance de Pernod Ricard Europe, Middle East and Africa

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Barbizet

Administratrice Référente



Âge : 69 ans

Nationalité :
Française

Adresse
professionnelle :
Témaris & Associés
40, rue François I^{er}
75008 Paris
(France)

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2024 :
3 160

BIOGRAPHIE

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 Témaris & Associés, Présidente de Zoé SAS, et Administratrice de Colombus.

Madame Patricia Barbizet a été nommée Présidente du Comité de Surveillance des Investissements d'Avenir France 2030 en avril 2018. Elle était Présidente du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise de 2018 jusqu'à 2023. Depuis le 1^{er} juillet 2023, elle est la Présidente de l'AFEP.

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 AU 30.06.2024

- Présidente de l'AFEP
- Administratrice de Colombus
- Présidente de Témaris et Associés
- Présidente de Zoé SAS
- Administratrice d'ArcelorMittal⁽¹⁾
- Administratrice de CMA CGM

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

- Présidente de la Cité de la Musique
- Administratrice d'AXA⁽¹⁾
- Administratrice de TotalEnergies⁽¹⁾
- Administratrice de Fnac-Darty⁽¹⁾

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Wolfgang Colberg

Administrateur

COMITÉS :



Âge : 64 ans

Nationalité :

Allemande

Adresse professionnelle :

Deutsche Invest Capital Partners
Prinzregentenstrasse 56
D-80538 Munich
(Allemagne)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 :
1 076

BIOGRAPHIE

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 President* – 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 AU 30.06.2024

- Administrateur de Thyssenkrupp AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Administrateur de Burelle SA ⁽¹⁾
- Administrateur de Solvay SA ⁽¹⁾ (Belgique)
- 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)
- Membre du Conseil Régional de Deutsche Bank AG (Allemagne)
- Administrateur de Fire (BC) Holdco Ltd. (Italmatch), Manchester (Royaume-Uni)

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

- Administrateur de Dussur (SA)
- Industrial Partner, CVC Capital Partners (Allemagne)
- Président du Conseil de Efficient Energy GmbH, Munich (Allemagne)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Virginie Fauvel

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 50 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :

Harvest

5, rue de la Baume
75008 Paris
(France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 :
263

BIOGRAPHIE

Ingénieur des mines de Nancy, Madame Virginie Fauvel commence sa carrière en 1997 chez Cetelem en tant que Directrice CRM et prédiction des risques, avant de devenir Directrice de la stratégie digitale groupe en 2004, puis Directrice de l'unité e-business France. Elle intègre ensuite la banque de détail en France de BNP Paribas en 2009 pour diriger et développer la banque en ligne avant de devenir Directrice des banques en ligne en Europe en 2012. À ce poste, elle lance en 2013 « HelloBank! », la première banque européenne 100 % mobile en Italie, France, Belgique et Allemagne. Elle rejoint par la suite Allianz France en juillet 2013, en qualité de membre du Comité Exécutif d'Allianz France en charge de la Transformation digitale, du Big Data, de la Communication et du Market Management. À ce titre, elle a largement contribué à la transformation de l'entreprise en plaçant l'innovation numérique au cœur de sa stratégie. Elle devient ensuite en janvier 2018 membre du Directoire d'Allianz Trade, anciennement connu sous le nom d'Euler Hermes, en charge de la zone Amériques et de la transformation du groupe.

En septembre 2020, elle devient PDG d'Harvest SAS, éditeur de logiciels spécialisés sur les métiers du conseil financier et patrimonial. Elle co-préside la commission numérique et innovation du MEDEF depuis 2023.

Madame Virginie Fauvel est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2020.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- Directrice Générale d'Harvest SAS
- PDG Holding Winnipeg (holding de tête d'Harvest)
- Administratrice de Numeum (fusion de Syntec et Tech In)
- Administratrice d'OP Mobility⁽¹⁾
- Co-présidente de la commission numérique et innovation du MEDEF

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

- Administratrice de Quadient⁽¹⁾
- Administratrice d'Europcar Mobility Group⁽¹⁾
- Conseillère de Creadev

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Ian Gallienne

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 53 ans

Nationalité :

Française

Adresse

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2024 :
1 000

BIOGRAPHIE

Monsieur Ian Gallienne est CEO du Groupe Bruxelles Lambert depuis janvier 2012.

Il est titulaire d'un MBA de l'INSEAD. 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 était 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 et d'Adidas depuis 2016.

Monsieur Ian Gallienne est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2012.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- CEO du Groupe Bruxelles Lambert ⁽¹⁾ (Belgique)
- Administrateur d'Imerys ⁽¹⁾
- Administrateur de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Administrateur d'Adidas AG ⁽¹⁾ (Allemagne)
- Président du Conseil d'Administration de Sienna Investment Managers (Luxembourg)
- Gérant de Serena 2017 SC
- Gérant de ESSSO2023 SC
- Administrateur de la Société Civile du Château Cheval Blanc
- Administrateur de Compagnie Nationale de Portefeuille SA (Belgique)
- Administrateur de Financière de la Sambre (Belgique)
- Administrateur de Carpar (Belgique)

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

- Administrateur de Frère-Bourgeois SA (Belgique)
- Administrateur de Marnix French ParentCo (Groupe Webhelp)

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur César Giron

Administrateur

COMITÉS :

Âge : 62 ans

Nationalité : Française

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

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 : 8 666

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'*emlyon business school* (anciennement appelée École supérieure de commerce de Lyon), Monsieur César Giron a rejoint le groupe Pernod Ricard en 1987 où il a effectué toute sa carrière. En 2000, il est nommé Directeur Général de Pernod Ricard Swiss SA avant d'être nommé Président-Directeur Général de Wyborowa SA en Pologne en décembre 2003.

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

Monsieur César Giron est 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 30.06.2024

Au sein du Groupe

- Président de Martell Mumm Perrier-Jouët
- Président-Directeur Général de Martell & Co
- Représentant légal du gérant de Champagne Perrier-Jouët
- Président 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
- 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)

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

- Président de la FEVS



Monsieur Max Koeune

Administrateur indépendant

COMITÉS :

Âge : 51 ans

Nationalité : Luxembourgeois

Adresse professionnelle :
439 King Street West
5th floor - Toronto CA
- Ontario M5V 1K4
(Canada)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 : 150

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP Europe), Monsieur Max Koeune a débuté sa carrière en 1995 au sein du cabinet Baring Brothers en fusions et acquisitions. Il rejoint l'équipe *Corporate Development* du Groupe Danone en 1998 et il devient, en 2005, Vice-Président Finance de Bonafont, filiale spécialisée en marché de l'eau en bouteille de Danone au Mexique. En 2008, il est nommé Vice-Président Finance de la division Amériques du même groupe avant de devenir, de 2009 à 2012, *Group Head of Corporate Development*. En janvier 2013, il rejoint le groupe canadien McCain Foods Limited en qualité de Directeur Financier et en devient, en 2017, Directeur Général, poste qu'il exerce à ce jour.

Monsieur Max Koeune est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2023.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- Directeur-Général et Administrateur de McCain Foods Limited
- Administrateur du Consumer Goods Forum (association de l'industrie des biens de consommation)

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

Néant

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Anne Lange

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 56 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :

Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris
(France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 :

1 000

BIOGRAPHIE

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*.

Devenue entrepreneuse, Madame Anne Lange fonde en 2014 la société Mentis, start-up spécialisée dans la technologie des plateformes logicielles et des objets connectés et 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. Après la revente de cette société, Madame Anne Lange devient une *Business Angel* active et aguerrie à détecter l'innovation. Elle intervient comme *Senior Advisor* auprès de start-up, de grands groupes de technologie, de cabinets de conseil en stratégie et d'entreprises plus traditionnelles en quête de trouver leur propre parcours sur le chemin de la transformation. Elle est membre des Conseils d'Administration de sociétés cotées (Orange, Pernod Ricard, Inditex, Peugeot Invest). 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 AU 30.06.2024

- Administratrice d'Orange ⁽¹⁾
- Administratrice d'Inditex ⁽¹⁾ (Espagne)
- Administratrice de Peugeot Invest ⁽¹⁾
- Gérante-associée d'ADARA
- Gérante-associée de Chrysalis

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.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Philippe Petitcolin

Administrateur indépendant

COMITÉS :



Âge : 71 ans

Nationalité :
Française

Adresse
professionnelle :
Nexter 13, route
de la Minière
78034 Versailles
(France)

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2024 :
310

BIOGRAPHIE

Après avoir exercé différentes fonctions au sein d'Europrim, Filotex (filiale d'Alcatel-Alstom) et Labinal (devenue Safran Electrical & Power), Monsieur 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 a exercé ses fonctions de Directeur Général de Safran jusqu'au 31 décembre 2020.

Il a été nommé en mars 2021 au poste de Président de la société de défense franco-allemande KNDS.

Monsieur Philippe Petitcolin est Administrateur de Pernod Ricard depuis 2019.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- Président du Conseil d'Administration d'Alstom⁽¹⁾
- Administrateur d'EDF
- Membre et Président du Conseil de Surveillance de Diot-Saci TopCo
- Président de KNDS

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

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

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Remunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Patricia Ricard Giron

Représentante permanente de la Société Paul Ricard*, Administrateur

COMITÉS :



Âge : 61 ans

Nationalité :

Française

Adresse professionnelle :

Pernod Ricard
5, cours Paul Ricard
75008 Paris
(France)

Nombre d'actions détenues par Madame Patricia Ricard Giron au 30 juin 2024 : 9 761

Nombre d'actions détenues par la Société Paul Ricard au 30 juin 2024 : 28 323 478

BIOGRAPHIE

Madame Patricia Ricard est depuis 2005 Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard, dont elle est Administratrice depuis 1986. Elle a siégé de 2010 à 2015 au Conseil Économique, Social et Environnemental. Elle est également Vice-Présidente et porte-parole de la plateforme Océan & Climat, ainsi que membre du Comité France Océan mis en place par le ministère de la Transition écologique.

Madame Patricia Ricard est une petite-fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- Présidente de Le Delos Invest III (Société Paul Ricard)
- Présidente de la Société d'Aménagement et Hôtelière de Bendor (Société Paul Ricard)
- Présidente de Bendor Management (Société Paul Ricard)
- Membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard
- Présidente du Conseil d'Administration de l'Institut Océanographique Paul Ricard
- Administratrice de Société des Eaux de Marseille (filiale Groupe Veolia)
- Administratrice de Fondation d'entreprise Veolia Environnement
- Administratrice des Terres Australes et Antarctiques Françaises
- Administratrice de Plateforme Océan Climat
- Administratrice de Parc national des Calanques
- Administratrice de Parc National des Glorieuses
- Administratrice de l'Institut de recherche pour le développement
- Administratrice du fond de dotation du Muséum National d'Histoire Naturelle
- Présidente du Comité de missions de Citeo
- Administratrice de Comme un seul Homme
- Administratrice de CEEBIOS
- Administratrice de l'Institut de la mer - Sorbonne Université
- Administratrice de l'Office Français de la Biodiversité
- Membre du Conseil stratégique et personne qualifiée de Fondation 1 Océan (placée sous l'Égide du CNRS)
- Administratrice de International Panel for Ocean Sustainability

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

Néant

* Société non cotée actionnaire de Pernod Ricard.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Namita Shah

Administratrice indépendante

COMITÉS : 

Âge : 55 ans

Nationalité :

Indienne

Adresse

professionnelle :
TotalEnergies SE 2,
place Jean Millier
92078 Paris
La Défense

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2024 : 246

BIOGRAPHIE

Diplômée de la *Delhi University* et de la *New York University School of Law*, Madame Namita Shah commence sa carrière d'avocate au sein du bureau de New York du cabinet Shearman & Sterling pour lequel elle œuvre, notamment, à la mise en place de financements de projets.

En 2002, elle rejoint l'équipe en charge des opérations de fusions-acquisitions du groupe Total et en 2008, elle est nommée Responsable du Développement des affaires, en Australie et en Malaisie, au sein du département Affaires Nouvelles du groupe pétrolier. De 2011 à 2014, elle occupe le poste de Directrice Générale de Total Exploration & Production au Myanmar. En 2014, elle endosse le rôle de Secrétaire Générale de la branche Exploration-Production jusqu'en 2016, lorsqu'elle fait son entrée au Comité Exécutif du Groupe en devenant Directrice Générale *People & Social Responsibility*. Enfin, en 2021, Madame Namita Shah prend la direction d'une branche nouvellement créée chez TotalEnergies, OneTech, qui réunit en son sein l'ensemble des équipes techniques de TotalEnergies en charge des opérations, des projets, et des équipes de R&D.

Madame Namita Shah est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2021.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- Membre du Comité Exécutif de TotalEnergies SE ⁽¹⁾
- Présidente de la Fondation d'Entreprise TotalEnergies
- Présidente d'Albatros

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

Néant

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Kory Sorenson

Administratrice indépendante

COMITÉS :



Âge : 55 ans

Nationalité :
Britannique

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2024 :
1 000

BIOGRAPHIE

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'une maîtrise 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. Elle a complété sa formation par des programmes exécutifs de la *Harvard Business School* (2013), d'INSEAD (2016), de *Stanford Graduate School of Business* (2020). 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 titrisations, 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 de SGS SA (cotée en Suisse), membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann, une banque privée à Vienne, Présidente du Conseil des Associés de Comgest à Paris, administratrice du Premium Credit Limited et administratrice de The AA Limited Ltd en Grande-Bretagne.

Madame Kory Sorenson est Administratrice de Pernod Ricard depuis 2015.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

- Administratrice de SGS SA ⁽¹⁾ (Suisse)
- Membre du Conseil de Surveillance de Bank Gutmann (Autriche)
- Président du Conseil des Associés de Comgest (France)
- Administratrice de The AA Ltd (Royaume-Uni)
- Administratrice de Premium Credit Limited (Royaume-Uni)

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

- Administratrice de Phoenix Group Holdings ⁽¹⁾ (Royaume-Uni)
- Administratrice de SCOR SE ⁽¹⁾ (France)
- 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.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Veronica Vargas

Administratrice

COMITÉS :



Âge : 43 ans

Nationalité :
Espagnole

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

Nombre d'actions
détenues au
30 juin 2024 :
9 820

BIOGRAPHIE

Madame Veronica Vargas est diplômée de l'École supérieure d'ingénieurs 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 en 2006 dans l'équipe *Supply Chain* de Lafarge à Paris. Début 2007, elle rejoint la Société Générale Corporate & Investment Banking au sein du département Financements stratégiques et d'acquisition basé à Paris. Ensuite, elle rejoint l'équipe de Londres entre 2009 et 2019 où elle a conseillé les grands clients de la banque sur tous les sujets relatifs à leur structure de capital, et a participé à la réalisation de leurs financements stratégiques (acquisitions, spin-offs, rachats d'actions...).

Madame Veronica Vargas est représentante permanente de la société Rigivar SL, société membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard depuis 2009.

Madame Veronica Vargas est également membre du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School* depuis 2020, ainsi que du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund* depuis 2021.

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 AU 30.06.2024

- Représentante permanente de la société Rigivar SL, membre du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard
- Administratrice de Savencia SA ⁽¹⁾ (Italie)
- Membre du Comité d'investissement du *Africa Conservation & Communities Tourism Fund*
- Directrice du *Business Policy International Advisory Board* de la *San Telmo Business School*

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

Néant

(1) Société cotée.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



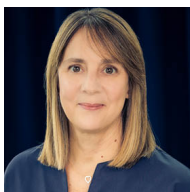
Stratégique



RSE



Président(e)



Madame Carla Machado Leite

Administratrice représentant les salariés

Âge : 59 ans

Nationalité :
Portugaise

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
Portugal Quinta
da Fonte -
Edif. D. Diniz
Rua dos Malhões,
2-3º E, 2770-071
Paço de Arcos
(Portugal)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 :
N/A⁽¹⁾

BIOGRAPHIE

Madame Carla Machado Leite, de nationalité italienne et portugaise, est diplômée de la Lusíada University de Lisbonne (Business Management).

Elle a rejoint Pernod Ricard Portugal, basé à Lisbonne, en 1999 en tant que Contrôleur et Chargée du Reporting du Groupe.

Après l'acquisition des marques Seagram en 2001, elle a été nommée pour créer le département Export afin d'étendre, de développer et mettre en œuvre les marques locales portugaises sur différents marchés internationaux, un rôle dans lequel elle est toujours pleinement engagée.

En 2014, elle a rejoint le Comité d'Entreprise Européen de Pernod Ricard, dans le cadre du Comité Restreint. Après avoir été, jusqu'en 2022, la Secrétaire de ce groupe de travail, elle a été élue, en novembre 2022, Administratrice représentant les salariés au sein du Conseil d'Administration de Pernod Ricard SA.

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

Néant

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

Néant

(1) Les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détention d'un nombre minimum d'actions de la Société.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)



Monsieur Brice Thommen

Administrateur représentant les salariés

COMITÉS :

Âge : 45 ans

Nationalité :
Suisse

Adresse professionnelle :
Pernod Ricard
France
10, place de la Joliette
13002 Marseille
(France)

Nombre d'actions détenues au 30 juin 2024 :
N/A⁽¹⁾

BIOGRAPHIE

De nationalités suisse et française, Monsieur Brice Thommen est diplômé de l'IAE (Institut d'administration des entreprises) d'Aix-en-Provence. Il débute sa carrière en 2001, chez Roche, où il a exercé plusieurs postes dans le développement pharmaceutique en Suisse et aux États-Unis.

En 2013, il devient ensuite contrôleur de gestion au sein des équipes de Naval Group puis d'Airbus Helicopters. Fin 2015, il rejoint le groupe Pernod Ricard comme contrôleur de gestion des sociétés Ricard et Pernod jusqu'en 2019 où il devient *Master Data Manager* de Pernod Ricard France.

En novembre 2021, 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, Monsieur Brice Thommen a également exercé plusieurs mandats de représentant des salariés au sein du Groupe (élu du CSE de Ricard puis Pernod Ricard France, membre et secrétaire du Comité de Groupe France).

MANDATS ET FONCTIONS PRINCIPALES EXERCÉS AU 30.06.2024

Néant

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

Néant

(1) Les Administrateurs représentant les salariés n'ont pas d'obligation de détention d'un nombre minimum d'actions de la Société.

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 Madame Patricia Ricard Giron (représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur), de Madame Carla Machado Leite, Administratrice représentant les salariés et International Sales Manager chez Pernod Ricard Portugal, et de Monsieur Brice Thommen, Administrateur représentant les salariés, Master Data Manager chez Pernod Ricard France à Marseille.

Comités



Audit



Rémunérations



Nominations
et Gouvernance



Stratégique



RSE



Président(e)

2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration

Déontologie des Administrateurs

L'article 5 du Règlement intérieur ⁽⁸⁾, adopté par le Conseil d'Administration du 17 décembre 2002 et dernièrement modifié le 19 juillet 2023 et l'article 16 des Statuts ⁽⁹⁾ 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 obligations légales, pour prendre notamment en compte les dispositions de la réglementation européenne sur les abus de marché. Ce Code a dernièrement été mis à jour le 14 février 2024.

Les Administrateurs, ainsi que toute personne assistant aux réunions du Conseil et de ses Comités, disposent d'informations sensibles concernant la Société. Ils sont tenus à ce titre à une stricte obligation de confidentialité. Dès lors, ils doivent prendre toute mesure utile afin de préserver la confidentialité de ces informations.

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 (17h30, heure de Paris) et au jour de l'annonce lorsqu'elle est effectuée avant l'ouverture des marchés (9h00, heure de Paris). En outre, en application du Code de déontologie, ils doivent recueillir l'avis du Comité des opérations de Bourse, anciennement Comité de déontologie, préalablement à toute opération portant sur les actions de la Société ou tout instrument financier s'y rapportant.

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 ⁽⁹⁾ et le Code de déontologie.

Conformément au Règlement intérieur ⁽⁹⁾ 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.

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.

Procédure d'identification des conventions réglementées

Conformément à l'article L. 22-10-12 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 ») ⁽¹⁰⁾. 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.

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.

⁽⁸⁾ 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.

⁽⁹⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

⁽¹⁰⁾ La Charte peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

PARTICIPATIONS DES MANDATAIRES SOCIAUX DANS LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ (SITUATION AU 30 JUIN 2024)

Membres du Conseil d'Administration	Nombre d'actions au 30 juin 2024	Pourcentage du capital au 30 juin 2024	Nombre de droits de vote au 30 juin 2024	Pourcentage des droits de vote au 30 juin 2024
DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX				
M. Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)	194 401	0,08 %	215 929	0,07 %
ADMINISTRATEURS				
M. Wolfgang Colberg	1 076	N.S.	2 152	N.S.
M. César Giron	8 666	N.S.	8 666	N.S.
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽¹⁾	35 997 926	14,21 %	62 472 032	20,57 %
Mme Veronica Vargas	9 820	N.S.	9 820	N.S.
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS				
Mme Patricia Barbizet (Administratrice Référente)	3 160	N.S.	3 160	N.S.
Mme Virginie Fauvel	263	N.S.	263	N.S.
M. Ian Gallienne	1 000	N.S.	2 000	N.S.
M. Max Koeune	150	N.S.	150	N.S.
Mme Anne Lange	1 000	N.S.	1 000	N.S.
M. Philippe Petitcolin	310	N.S.	310	N.S.
Mme Namita Shah	246	N.S.	246	N.S.
Mme Kory Sorenson	1 000	N.S.	1 000	N.S.
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ⁽²⁾				
Mme Carla Machado Leite	-	N.A.	-	N.A.
M. Brice Thommen	-	N.A.	-	N.A.

N.S. : Non significatif.

(1) Inclut les actions détenues par la Société Paul Ricard, ainsi que par les sociétés Le Garlaban, Le Delos Invest I, Le Delos Invest II et Le Delos Invest III, liées à la Société Paul Ricard au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier.

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

ÉTAT RÉCAPITULATIF DES OPÉRATIONS RÉALISÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 SUR LE TITRE PERNOD RICARD PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX (ARTICLE 223-26 DU RÈGLEMENT GÉNÉRAL DE L'AMF)

Prénom, nom, raison sociale	Fonction	Instrument financier	Nature de l'opération	Date	Prix (en euros)	Montant de l'opération (en euros)
M. Alexandre Ricard	Président-Directeur Général	Actions	Nantissement d'actions	16.02.2024	157,75	2 681 750
		Actions	Acquisition d'actions de performance	09.11.2023	171,850	0
M. César Giron	Administrateur	Option d'achat	Exercice	24.11.2023	132,3009	1 255 006,3374
		Actions	Cession	24.11.2023	164,050	1 556 178,30
M. Max Koeune	Administrateur	Actions	Acquisition	21.11.2023	165,725	24 858,75
Mme Patricia Ricard Giron	Représentante permanente de la Société Paul Ricard, Administrateur	Actions	Acquisition d'actions de performance	09.11.2023	171,85	0
Mme Kory Sorenson	Administratrice	Actions	Acquisition	24.11.2023	163,15	8 157,50
		Actions	Cession	24.11.2023	163,10	8 155
Société Paul Ricard	Administrateur	Actions	Acquisition	16.05.2024	149,5953	4 999 923,7119

2.1.3 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 17 juillet 2024. Le Règlement intérieur du Conseil d'Administration, en complément des dispositions légales, réglementaires et statutaires applicables, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Il rappelle notamment les exigences applicables en termes de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts potentiels.

2.1.3.1 Activités du Conseil d'Administration au cours de l'exercice 2023/2024



15
membres



61,5 %
d'administrateurs
indépendants



10
réunions
en 2023/2024



97,95 %
taux d'assiduité

Activités principales en 2023/24

Le Conseil d'Administration s'est réuni à dix reprises au cours de l'exercice 2023/24. Les principaux travaux réalisés par le Conseil d'Administration lors des réunions qu'il a tenues sont les suivants :

Activité du Groupe :

- lors de chacune de ses réunions, le Conseil a débattu de la marche des affaires du Groupe, notamment de l'activité, du budget, des résultats et de la trésorerie ;
- le Conseil d'Administration a consacré une partie significative de son ordre du jour aux comptes-rendus et aux débats relatifs aux travaux confiés aux différents Comités et aux recommandations qu'ils ont formulées ;
- des points réguliers ont été faits notamment sur la politique de Santé & Sécurité au Travail du Groupe et sa mise en œuvre au sein des différentes filiales ;
- des présentations ont été faites par les dirigeants de filiales du Groupe sur la performance des différentes marques et différents marchés, ainsi que les principaux risques et principales opportunités auxquels celles-ci sont exposées ; et
- les Administrateurs ont été fréquemment informés de l'évolution de l'environnement concurrentiel.

Stratégie du Groupe et croissance :

- le Conseil d'Administration a débattu des grandes orientations stratégiques pour le développement du Groupe, tant en termes de croissance externe que de financements ;
- des présentations stratégiques sur des marchés spécifiques et/ou des marques ont été faites aux membres du Conseil ; et
- des directeurs de fonction sont venus présenter les évolutions de leurs départements.

Résultats du Groupe :

- le Conseil d'Administration a assuré la préparation de l'Assemblée Générale Mixte s'étant tenue le 10 novembre 2023 et a arrêté en particulier les projets de résolutions qui ont été soumises au vote des actionnaires ;
- le Conseil d'Administration a fixé le montant du dividende versé au titre de l'exercice 2022/23 à la somme de 4,70 euros par action, étant précisé qu'un acompte sur dividende avait été versé le 7 juillet 2023 à hauteur de 2,06 euros par action. Le paiement du solde a été décidé par le Conseil le 10 novembre 2023 ;
- le Conseil d'Administration a arrêté les comptes semestriels et annuels consolidés du Groupe et de Pernod Ricard SA au titre de l'exercice 2023/24, avec l'appui des recommandations du Comité d'audit et des Commissaires aux Comptes. Le Conseil d'Administration a également élaboré les rapports de gestion semestriel et annuel. Il a été porté à sa connaissance qu'aucune convention réglementée n'avait été conclue au cours de l'exercice écoulé ; et
- la communication financière trimestrielle, semestrielle et annuelle a été soumise aux Administrateurs, notamment les projets de présentations et de communiqués des résultats du Groupe au marché.

Politique de rémunération :

- le Conseil d'Administration a notamment arrêté, sur recommandation du Comité des rémunérations, la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2024/25 soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale (10^e résolution) et a procédé à l'évaluation de sa rémunération variable au titre de l'exercice 2023/24 en dehors de sa présence, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Gouvernement d'entreprise :

- le Conseil d'Administration a procédé à son auto-évaluation annuelle et a suivi la mise en œuvre des recommandations formulées au cours de l'évaluation formalisée faite lors de l'exercice précédent ;
- 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, la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi que la revue des plans de succession ; et
- le Conseil a également examiné des questions de gouvernance, notamment relatives à la composition du Conseil d'Administration au regard des recommandations du Code AFEP-MEDEF, en particulier s'agissant de la diversité des profils et des expériences.

Rachat d'actions :

- le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, a décidé l'annulation de 2 302 985 actions Pernod Ricard et a constaté, par voie de conséquence, la réduction du capital social de Pernod Ricard à 392 659 559,40 euros, étant ainsi divisé en 253 328 748 actions de 1,55 euro de valeur nominale chacune.

Risques du Groupe :

- le Conseil a régulièrement été informé des travaux du Comité d'audit portant notamment sur la mise à jour et le suivi de la cartographie des risques, ainsi que les mesures mises en place pour y pallier.

Compliance/Regulatory :

- le Conseil a suivi le développement de la feuille de route d'éthique et conformité du Groupe ; et
- le calendrier des périodes d'interdits a été présenté au Conseil.

2.1.3.2 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, de la performance du Dirigeant Mandataire Social, ainsi qu'à la revue de son plan de succession. Une *Executive Session* a eu lieu au cours de l'exercice 2023/24.

2.1.3.3 Assiduité des Administrateurs aux réunions du Conseil d'Administration et des Comités au cours de l'exercice 2023/24

Au cours de l'exercice 2023/24, le Conseil d'Administration s'est réuni à dix reprises avec un taux d'assiduité de 97,95 %. La durée moyenne des réunions du Conseil d'Administration a été d'environ deux heures et 45 minutes.

	Conseil d'Administration	Comité d'audit	Comité des nominations et de la gouvernance	Comité des rémunérations	Comité stratégique	Comité de la RSE
M. Alexandre Ricard	10/10				3/3	
Mme Patricia Barbizet	10/10		4/4	6/6	1/1	3/3
M. Wolfgang Colberg	10/10	4/4			1/1	
Mme Virginie Fauvel	10/10				3/3	
M. Ian Gallienne	9/10			6/6	3/3	
M. César Giron	10/10		4/4		1/1	
M. Max Koeune ⁽¹⁾	6/6	1/1			N/A	
Mme Anne Lange	10/10		4/4		3/3	
M. Philippe Petitcolin	10/10	4/4			3/3	
Société Paul Ricard (représentée par Patricia Ricard Giron)	10/10				3/3	
Mme Namita Shah	8/10				0/1	3/3
Mme Kory Sorenson	10/10	4/4		6/6	1/1	
Mme Veronica Vargas	10/10				1/1	3/3
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS						
Mme Carla Machado Leite	10/10				1/1	
M. Brice Thommen	10/10			6/6	1/1	
TAUX DE PRÉSENCE MOYEN	97,95 %	100 %	100 %	100 %	96,15 %	100 %

N/A : Non applicable.

(1) Six réunions du Conseil d'Administration se sont déroulées depuis la nomination de M. Max Koeune en tant qu'Administrateur le 10/11/2023 et 1 réunion du Comité d'audit s'est tenue depuis le 14.02.2024, date de sa nomination en tant que membre du comité.

2.1.3.4 Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. En application du Règlement intérieur⁽¹¹⁾, 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.

2.1.3.5 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 et de la gouvernance ainsi que le Conseil d'Administration ont réalisé une évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil et de ses Comités. Par ailleurs, tous les trois ans, une évaluation externe formalisée est effectuée avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

Au cours de l'exercice 2022/23, l'évaluation annuelle avait été faite par Madame Patricia Barbizet en sa qualité d'Administratrice Référente. Elle avait rendu compte de cette évaluation du Comité des nominations et de la gouvernance ainsi qu'au Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2023/24, et comme c'est le cas tous les trois ans, le Conseil d'Administration a procédé à son évaluation formalisée avec l'appui d'un cabinet extérieur. Il est rappelé que cette évaluation a notamment pour objectifs de faire le point sur

les modalités de fonctionnement du Conseil et de vérifier que les questions importantes sont convenablement préparées et débattues.

Il ressort de cette évaluation que le Conseil de Pernod Ricard fonctionne très bien et ce notamment pour les raisons suivantes :

- La composition du Conseil est diversifiée, orientée sur les aspects « business », avec une bonne proportion d'Administrateurs indépendants ;
- Les Administrateurs du Conseil sont engagés, alignés sur le rôle de ce Conseil, autour d'un Président-Directeur Général dont le leadership est reconnu et fortement apprécié de tous ;
- Les réunions du Conseil sont animées efficacement et permettent des débats de qualité, y compris dans le cadre d'un dialogue entre Administrateurs et dirigeants exécutifs.

Cette évaluation a en outre permis de faire émerger certaines pistes d'amélioration et de recommandations notamment afin de continuer à renforcer le temps consacré aux sujets de stratégie long terme et sur la revue du « pool » de Talents du Groupe, avec un rôle à consolider, très certainement, respectivement au sein des Comités stratégique et des nominations et de la gouvernance.

⁽¹¹⁾ Le Règlement intérieur peut être consulté sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com). Il peut être modifié à tout moment par le Conseil d'Administration.

2.1.4 Organisation et fonctionnement des Comités

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

Cinq 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 et de la gouvernance, le Comité des rémunérations, le Comité stratégique et le Comité de la RSE.

2.1.4.1 Le Comité d'audit



4
membres



75 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions
en 2023/2024



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2024, le Comité d'audit est composé de :

Président :

- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)

Membres :

- Monsieur Wolfgang Colberg (Administrateur)
- Madame Kory Sorenson (Administratrice indépendante)
- Monsieur Max Koeune (Administrateur indépendant)

Trois des quatre Administrateurs membres du Comité d'audit sont des Administrateurs indépendants (soit 75 %), 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 dernièrement été révisé et approuvé lors de la réunion du Conseil d'Administration du 17 juillet 2024.

Le Comité d'audit s'est réuni à quatre reprises au cours de l'exercice 2023/24 avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2023/24

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 :

- examen, au cours de la réunion du 13 février 2024, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2023 ;
- examen des comptes consolidés au 30 juin 2024 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 27 août 2024) : le Comité d'audit s'est réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe. Il a notamment examiné les conclusions des Commissaires aux Comptes ainsi que le projet de présentation des informations financières aux marchés ;
- suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
- gestion des risques : revue de la mise à jour de la cartographie des risques Groupe. Les principaux risques du Groupe font régulièrement l'objet de présentations détaillées au Comité d'audit ;
- 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, 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 la Direction de l'Audit interne du Groupe. L'analyse de ces réponses a été présentée au Comité d'audit au cours de la séance du 27 août 2024 ;
- examen des rapports d'audit interne : au-delà des missions de contrôle et d'audit réalisées par les différentes filiales pour leur propre compte, 35 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2023/24 par les équipes d'audit interne (y compris les audits IT). Chaque mission d'audit 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 synthétisées pour le Comité d'audit, qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs ; et
- approbation du plan d'audit interne Groupe 2024/25 lors de la réunion du 11 juin 2024. Le plan d'audit a été préparé et approuvé en prenant en compte les principaux risques du Groupe.

2.1.4.2 Le Comité des nominations et de la gouvernance



3
membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



4
réunions
en 2023/2024



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2024, le Comité des nominations et de la gouvernance est composé de :

Présidente :

- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

- Monsieur César Giron (Administrateur)
- Madame Anne Lange (Administratrice indépendante)

Deux des trois Administrateurs membres du Comité des nominations et de la gouvernance 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 2023/24, ce Comité s'est réuni à quatre reprises avec un taux d'assiduité de 100 %.

Activités principales en 2023/24

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

- réflexion et recommandations au Conseil d'Administration sur la composition du Conseil et des Comités (nominations et renouvellements de mandats) ;
- 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 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 équité salariale ;
- suivi et compte-rendu de l'autoévaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ;
- propositions pour améliorer le fonctionnement du Conseil d'Administration et des Comités ; et
- propositions pour améliorer les informations relatives au gouvernement d'entreprise publiées dans le document d'enregistrement universel.

2.1.4.3 Le Comité des rémunérations



4
membres



100 %
d'administrateurs
indépendants



6
réunions
en 2023/2024



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2024, 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 Brice Thommen (Administrateur représentant les salariés)

Tous les Administrateurs membres du Comité des rémunérations ⁽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 2023/24, le Comité des rémunérations s'est réuni à six reprises avec un taux d'assiduité de 100,00 %.

Activités principales en 2023/24

Les travaux qui ont été menés par le Comité des rémunérations sont détaillés dans la sous-partie 2.6 « Rapport de rémunération ». Au cours de l'exercice 2023/24, les membres du Comité des rémunérations ont analysé les pratiques et tendances de marché concernant la rémunération du Président-Directeur Général et des administrateurs, se sont assurés de la cohérence de la politique générale suivie par le Groupe en matière de rémunérations, ont revu les critères de la rémunération variable et la communication de la politique de rémunération.

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

2.1.4.4 Le Comité stratégique



6 membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



3 réunions
en 2023/2024



96,15 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2024, le Comité stratégique est composé de :

Président :

- Monsieur Alexandre Ricard (Président-Directeur Général)

Membres :

- Monsieur Ian Gallienne (Administrateur indépendant)
- Madame Anne Lange (Administratrice indépendante)
- Monsieur Philippe Petitcolin (Administrateur indépendant)
- Société Paul Ricard représentée par Patricia Ricard Giron (Administrateur)
- Madame Virginie Fauvel (Administratrice indépendante)

Quatre des six Administrateurs membres du Comité stratégique sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité stratégique.

Au cours de l'exercice 2023/24, le Comité stratégique s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 96,15 %.

Les Administrateurs, même s'ils ne sont pas membres du Comité, peuvent, s'ils en font la demande, assister aux réunions du Comité stratégique, étant précisé qu'au cours de l'exercice l'ensemble des Administrateurs a souhaité y assister lorsqu'ils le pouvaient.

Activités principales en 2023/24

Au cours de l'exercice 2023/24, des présentations ciblées ont été faites sur des sujets divers notamment très long termes liés au réchauffement climatique et aux impacts potentiels sur l'industrie et les habitudes de consommation anticipées à moyen / long termes, revue stratégique des ambitions et de la feuille de route M&A du Groupe et présentation de marchés clés pour le Groupe.

2.1.4.5 Le Comité de la RSE



3 membres



67 %
d'administrateurs
indépendants



3 réunions
en 2023/2024



100 %
taux d'assiduité

Composition

Au 31 août 2024, le Comité de la RSE est composé de :

Présidente :

- Madame Patricia Barbizet (Administratrice Référente)

Membres :

- Madame Veronica Vargas (Administratrice)
- Madame Namita Shah (Administratrice indépendante)

Deux sur trois des membres du Comité de la RSE sont des Administrateurs indépendants (soit 67 %), étant précisé que le Code AFEP-MEDEF ne formule aucune recommandation quant à l'indépendance du Comité de la RSE.

Au cours de l'exercice 2023/24, le Comité de la RSE s'est réuni à trois reprises avec un taux d'assiduité de 100 %

Activités principales en 2023/24

Au cours de l'exercice 2023/24, les activités principales du Comité de la RSE ont été les suivantes :

- Point à date sur l'un des piliers de la stratégie RSE du Groupe "Préserver nos terroirs" ; et
- Présentation de la CSRD et de la méthodologie suivie par le Groupe afin d'améliorer le reporting actuel.

Il est précisé qu'à compter de l'exercice 2024/25, le Comité RSE et le Comité d'Audit auront une réunion annuelle commune au cours de laquelle les éléments du reporting extra-financier leur seront présentés.

2.2 Autorisations et délégations financières

L'ensemble des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par les Assemblées Générales du 10 novembre 2021, 10 novembre 2022 et du 10 novembre 2023 au Conseil d'Administration et, le cas échéant, les utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2023/24 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 10 novembre 2021, 10 novembre 2022 et du 10 novembre 2023 pour une durée de 18 mois, de 26 mois ou de 38 mois. Ces autorisations arriveront à échéance le 9 mai 2025 ou le 9 janvier 2026.

2.2.1 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 30.06.2024	Caractéristiques
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription (16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	12 milliards d'euros*	130 millions d'euros	Néant	Le montant des augmentations de capital réalisées au titre des 17 ^e , 19 ^e , 21 ^e , 22 ^e et 23 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2023 s'impute sur le plafond global de 130 millions d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Le montant nominal des titres de créance émis en vertu de la 17 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023 s'impute sur le plafond de 12 milliards d'euros fixé dans cette 16 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires lors d'une augmentation de capital (18 ^e résolution).
Actions ordinaires et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital social sans Droit Préférentiel de Souscription par offre au public autre que celles visées au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (17 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	4 milliards d'euros*	39 millions d'euros	Néant	Imputation des émissions d'actions et des titres de créance donnant accès au capital sur les plafonds correspondants de la 16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023. L'ensemble des augmentations de capital réalisées au titre des 18 ^e , 19 ^e , 21 ^e , 22 ^e et 23 ^e résolutions s'imputera sur le plafond de 39 millions d'euros fixé dans cette 17 ^e résolution. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 ^e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès à des titres de capital à émettre sans Droit Préférentiel de Souscription par offre au public visée au 1 ^o de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier (ex-placement privé) (19 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	4 milliards d'euros*	39 millions d'euros	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2023 fixés en matière d'augmentation de capital. Montants susceptibles d'être augmentés de 15 % maximum, en cas de demandes complémentaires (18 ^e résolution).
Titres de capital et/ou valeurs mobilières donnant accès au capital en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société (20 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	N/A	10 % du capital social au moment de l'émission	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'AG du 10.11.2023, fixés en matière d'augmentation de capital.
Incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres (21 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023)	N/A	130 millions d'euros	Néant	Imputation sur le plafond global de la 16 ^e résolution de l'AG du 10.11.2023, 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.

2.2.2 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 30.06.2024	Caractéristiques
Actions de performance	AG du 10.11.2021 (22 ^e)	38 mois	09.01.2025	1,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	263 933 (0,1 % du capital)	Plafond autonome (sous-plafond pour les Dirigeants Mandataires Sociaux de 0,08 % du capital qui s'impute sur le plafond de 1,5 %).
Attribution d'actions gratuites à certains salariés du Groupe	AG du 10.11.2021 (23 ^e)	38 mois	09.01.2025	0,5 % du capital à la date de la décision d'attribution du Conseil d'Administration	0 (0 % du capital)	Plafond de 0,5 % du capital.
Actions ou valeurs mobilières donnant accès au capital, réservées aux adhérents de plans d'épargne d'entreprise, avec suppression du Droit Préférentiel de Souscription	AG du 10.11.2023 (22 ^e)	26 mois	09.01.2026	2 % du capital à la date de l'Assemblée Générale partagés avec la 25 ^e résolution de l'Assemblée Générale du 10.11.2023	Néant	Imputation sur les plafonds des 16 ^e et 17 ^e résolutions de l'Assemblée Générale du 10.11.2023 fixés en matière d'augmentation de capital.

2.2.3 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 30.06.2024	Caractéristiques
Rachat d'actions	AG du 10.11.2023 (14 ^e)	18 mois	09.05.2025	10 % du capital social	⁽¹⁾ 300 M€	Prix maximum d'achat : 330 €
Annulation des actions autodétenues	AG du 10.11.2023 (15 ^e)	26 mois	09.01.2025	10 % du capital social	Néant	N/A

(1) La synthèse des opérations effectuées au cours de l'exercice 2023/24 par la Société dans le cadre du programme de rachat figure ci-après dans la sous-partie 2.3 « Programme de rachat d'actions ».

N/A : Non applicable.

2.3 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 2023/24 (1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024)

Présentation des autorisations conférées au Conseil d'Administration

Lors de l'Assemblée Générale Mixte du 10 novembre 2022, 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 320 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 Ordinaire Annuelle du 10 novembre 2023 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 330 euros par action. Cette autorisation a privé d'effet, à compter de cette même date, à hauteur de la partie non encore utilisée, l'autorisation consentie par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2022.

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 Martin Maurel, avec effet au 1^{er} juin 2012 et remplacé par le contrat signé le 23 septembre 2019, a été renouvelé par tacite reconduction le 1^{er} juin 2024 pour une durée d'un an. Les moyens initialement affectés à la gestion du contrat de liquidité sont de 5 000 000 euros.

L'autorisation conférée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, en vigueur au jour du dépôt du présent document, prendra fin le 9 mai 2025. Il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 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 Annuelle du 8 novembre 2024 ».

Situation au 30.06.2024

% de capital autodétenu de manière directe ou indirecte	0,80
Nombre de titres détenus	2 027 013
Nombre d'actions annulées au cours des 24 derniers mois	4 618 607
Valeur nominale	3 141 870,15
Valeur brute comptable	303 682 031,22 €
Valeur de marché du portefeuille*	256 822 547,10 €

* Sur la base du cours de clôture au 30.06.2024, soit 126,7 euros.

TABLEAU DE SYNTHÈSE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2023/24

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 2023/24.

Opérations	Flux bruts cumulés du 01.07.2023 au 30.06.2024									Positions ouvertes au 30.06.2024			
	Contrat de liquidité		Opérations réalisées (hors contrat de liquidité)							Positions ouvertes à l'achat	Positions ouvertes à la vente		
	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
Nombre de titres	344 083	333 883	2 016 200	118 000	125 000	-	-	-	185 621	296 000	-	-	-
Échéance maximale	-	-	-	21.10.2026	29.11.2023	-	-	-	-	21.10.2026	-	-	-
Cours moyen (en euros)	163.02	162.96	154.94	-	-	-	-	-	150.27	-	-	-	-
Prix moyen exercice (en euros)	-	-	-	159.20	154.11	-	-	-	-	183.30	-	-	-
Montant (en euros)	56 092 410,66	54 409 573,68	312 385 154	18 785 600	19 263 750	-	-	-	27 893 268	54 256 800	-	-	-

(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 10 novembre 2023, mis en œuvre par le Conseil d'Administration, 1 937 600 titres ont été rachetés au cours moyen pondéré de 154,8 euros. Ces titres ont été annulés.

Usant des autorisations qui lui avaient été conférées par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, le Conseil d'Administration du 10 novembre 2023 a mis en œuvre un plan d'attribution d'actions de performance. Dans ce cadre, une couverture optionnelle a été souscrite à hauteur de 118 000 actions par acquisition du même nombre d'options d'achat d'actions (calls américains) à trois ans. La Société a également acheté 78 600 titres au cours de 157,61 euros ainsi que 125 000 titres via l'exercice d'options de calls américains. Les 125 000 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 154,11 euros.

Une réallocation de titres acquis en Bourse au cours des précédents exercices pour la couverture de différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance et les 118 000 calls américains permettant d'acquérir le même nombre

d'actions Pernod Ricard ont été affectés à la couverture d'une partie de ces plans d'attribution d'options d'achat d'actions et d'actions de performance.

Les titres autodétenus constituent les réserves des différents plans d'options d'achat d'actions ou d'attribution d'actions de performance toujours en vigueur. Au cours de la période, ces réserves d'actions autodétenues ont été mouvementées (transferts) pour 144 746 titres attribués aux bénéficiaires du plan d'attribution d'actions de performance du 08 novembre 2019 (au terme de la période d'acquisition de quatre ans), pour 40 343 titres transférés afin de servir les droits des bénéficiaires ayant exercé des options d'achat d'actions ainsi que pour 532 actions dans le cadre de débloquages anticipés prévus par la loi.

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 344 083 actions pour un montant global de 56 092 410,66 euros; et
- vendu 333 883 actions pour un montant global de 54 409 573,68 euros.

Répartition par objectifs des titres autodétenus au 30 juin 2024

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 Annuelle du 8 novembre 2024

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 10 novembre 2023 d'opérer sur les titres de la Société arrivant à échéance le 9 mai 2025, il sera proposé à l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 (14^e résolution – cf. Partie 8 « Assemblée Générale Annuelle » 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 250 euros par action, hors frais d'acquisition.

Cette autorisation permettrait au Conseil d'Administration d'acquérir un nombre d'actions de la Société représentant au maximum 10 % du capital social de la Société. 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 2024 à 2 027 013 (soit 0,80 % du capital), le nombre maximum d'actions pouvant être achetées sera de 23 305 862 actions (soit 9,20 % 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 14^e résolution qui sera soumise au vote des actionnaires le 8 novembre 2024. 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 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 et L. 22-10-59 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. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 dans sa 15^e résolution valable jusqu'au 9 janvier 2025 ; 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 conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'AMF. Il est précisé que dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 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. Ces moyens incluent notamment les acquisitions ou cessions de blocs, les ventes à réméré, les offres publiques d'achat ou d'échange, l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques 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 8 novembre 2024 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 du 10 novembre 2023 dans sa 14^e résolution.

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

En application de l'article L. 22-10-11 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.

2.4.1 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 2024 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital », dans la sous-partie 9.2 « Informations concernant le capital ».

Les franchissements de seuils déclarés au cours de l'exercice 2023/24 sont également indiqués dans le tableau « Répartition du capital social et des droits de vote au 30 juin 2024 » au sein de la Partie 9 « Informations sur la Société et le Capital » du présent document d'enregistrement universel, dans la sous-partie 9.2 « Informations concernant le capital ».

2.4.2 Restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et droits de vote double

Les Statuts ⁽¹²⁾ de la Société prévoient un système de plafonnement des droits de vote. Ce mécanisme est décrit au sein de la sous-section 2.5.3 « 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 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » ci-après.

2.4.3 Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance

Le pacte d'actionnaires entre actionnaires de la Société (pacte entre Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza et la Société Paul Ricard, détenue par la famille Ricard) est décrit au point « Pactes d'actionnaires » au sein de la sous-section « 2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration » du présent document d'enregistrement universel et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

2.4.4 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 5.6 « Contrats importants » de la Partie 5 « Rapport de gestion » du présent document d'enregistrement universel.

2.4.5 Autres éléments

La modification des Statuts ⁽¹²⁾ 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 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général », paragraphe « Politique d'engagements différés ».

⁽¹²⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

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

Il est rappelé que l'article 32 des Statuts ⁽¹³⁾ définit les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée Générale. Les actionnaires sont réunis, chaque année, en Assemblée Générale.

2.5.1 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.

2.5.2 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.

⁽¹³⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

2.5.3 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. 22-10-46 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. 22-10-46 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.

2.5.4 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.

2.6 Rapport 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° 2020-1142 du 16 septembre 2020 (ci-après l'« Ordonnance ») complétée par le décret n° 2020-1742 du 29 décembre 2020. Ces informations tiennent également compte des dispositions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

Vous trouverez ci-après le rapport sur les rémunérations de la Société pour l'exercice clos le 30 juin 2024.

Durant l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a réalisé une performance solide dans un environnement économique et géopolitique incertain et marqué par la normalisation du marché des spiritueux.

L'exercice 2023/24 est particulièrement marqué par :

- un chiffre d'affaires organique globalement stable ;
- les bonnes performances dans de nombreux marchés matures et émergents qui permettent de compenser largement la poursuite de la normalisation aux États-Unis et un marché chinois plus difficile ;
- la croissance de la marge brute organique et de la marge opérationnelle organique grâce à l'effet prix, aux efficacités opérationnelles et à un strict contrôle des coûts ;
- la poursuite de la gestion active de notre portefeuille, notamment avec la cession de certaines marques de spiritueux locaux et l'annonce du projet de cession des marques de Vins Stratégiques.

Pour rappel, le Comité des rémunérations est composé de quatre membres dont trois indépendants et un membre représentant les salariés.

Le rôle du Comité des rémunérations est d'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. À cet effet, le Comité des rémunérations analyse, tous les ans, les règles de détermination de la part variable du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux pour s'assurer de la cohérence des critères retenus avec les orientations stratégiques de la Société à court, moyen et long termes. Il s'assure également de la cohérence entre la politique de rémunération du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des membres du Comité Exécutif.

Le Comité des rémunérations propose au Conseil d'Administration la politique générale d'attribution de plans d'intéressement à long terme, en particulier, les conditions de ces attributions applicables aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société. Pour finir, il valide 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 »).

La politique de rémunération arrêtée par le Conseil d'Administration, sur proposition du Comité des rémunérations, intègre des éléments incitatifs qui reflètent la stratégie du Groupe orientée vers une croissance profitable 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 s'inscrit dans la stratégie du Groupe et contribue à sa pérennité. Les conditions de performance de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux sont directement liées aux indicateurs de performance du Groupe.

Cette année, le Comité des rémunérations s'est réuni à six reprises et a examiné les sujets suivants :

- rémunération due au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2022/23 incluant l'évaluation de la rémunération variable annuelle 2022/23 et la revue du Say-on-Pay *ex post* pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- politique de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2023/24, ajustement des critères de rémunération variable en lien avec la stratégie du Groupe et revue du Say-on-Pay *ex ante* pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- rémunération des administrateurs pour l'exercice 2023/24 pour recommandation au Conseil d'Administration ;
- plan d'intéressement à long terme incluant la constatation de l'atteinte des conditions de performance des plans 2020 et la préparation du plan d'actions de performance 2023 ;
- compte-rendu des rencontres avec les investisseurs et les agences de conseil en vote sur la politique de rémunération du Président-Directeur Général ;
- politique de rémunération du Président-Directeur Général à compter de l'exercice 2024/25 dans le cadre du renouvellement de son mandat ;
- égalité salariale entre les femmes et les hommes (gender pay equity et index égalité hommes-femmes).

À l'approche du renouvellement de mandat du Président-Directeur Général, le Comité des rémunérations a réalisé une revue approfondie de la politique de rémunération en la comparant, avec l'aide d'un cabinet externe spécialisé, à celle de ses pairs et à l'évolution des pratiques du marché, tout en tenant compte des préoccupations soulevées par nos actionnaires et agences de conseil en vote et des principes de détermination de la rémunération prévus par le code Afep-Medef.

Cette analyse a révélé un écart de compétitivité avec le marché sur certains éléments de rémunération, des indicateurs de performance de la rémunération variable annuelle qui pourraient être simplifiés pour une meilleure transparence, des conditions de performance du plan d'intéressement à long terme qui pourraient être renforcées et la pertinence d'un panel de pairs qui mériterait d'être revue.

Ainsi, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose d'apporter les modifications suivantes à la politique de rémunération du Président-Directeur Général à compter de l'exercice 2024/25 :

- une augmentation de la rémunération fixe, inchangée depuis juillet 2021 malgré un contexte inflationniste, permettant d'assurer un alignement avec la médiane du CAC 40 ;
- la clarification du niveau maximum des critères financiers et non financiers de la rémunération variable annuelle, afin d'éviter une potentielle compensation entre les critères ;
- la mise en place d'un plafond de rémunération variable long terme exprimé en pourcentage de la rémunération fixe et variable annuelle maximum, permettant notamment de renforcer l'alignement de l'intérêt sociétal avec celui des actionnaires, un alignement avec le niveau d'attribution maximum médian du CAC 40 et une modulation annuelle du niveau d'attribution ;
- un ajustement de la condition de performance externe (TSR) du plan d'intéressement à long terme avec :
 - le resserrement du panel de pairs sur les sociétés du secteur des boissons alcoolisées ;
 - le renforcement de l'exigence du barème d'acquisition ;
 - le renforcement de l'exigence du barème d'acquisition de la condition RSE du plan d'intéressement à long terme.

Ces modifications sont présentées plus en détail en section 2.6.2 du présent document d'enregistrement universel. Les autres éléments de la politique de rémunération resteront inchangés.

Présentation des principes fondamentaux de la politique de rémunération

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 (de conformité, de comparabilité, de compétitivité, d'exhaustivité, de motivation, de performance, d'intelligibilité et de mesure). Ceci se traduit notamment de la manière suivante :

Ce que nous faisons

- ✓ Aligner la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec les intérêts des actionnaires à court et long termes
- ✓ Assurer l'équilibre entre la rémunération à court terme et à long terme, décourageant la prise de risques à court terme qui pourrait porter atteinte aux résultats à long terme
- ✓ Veiller annuellement aux niveaux et structures de rémunérations observés dans le CAC 40 et chez nos principaux concurrents
- ✓ Recourir aux services d'un cabinet de conseil externe indépendant afin de comprendre les tendances du marché et du secteur
- ✓ Mettre en œuvre les critères de performance liés à la stratégie long terme du Groupe, en prenant en comptes les enjeux RSE
- ✓ Veiller à la cohérence de la politique de rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec la politique de rémunération des salariés du Groupe et notamment celle des membres de l'ExCom

Le Conseil d'Administration veille par ailleurs à ce que la politique de rémunération respecte les trois principes fondamentaux suivants :

- Alignement des intérêts du Dirigeant Mandataire Social et des actionnaires ;
- Rémunération de la performance ;
- Compétitivité de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec le marché pour prévoir la rémunération appropriée assurant la croissance à long terme.

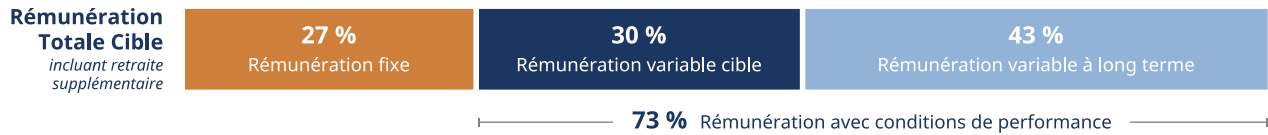
Les évolutions proposées en perspective du renouvellement de mandat du Dirigeant Mandataire Social ont pour objectif de renforcer chacun des trois piliers de la politique tout en veillant à conserver une rémunération globale équilibrée et cohérente, en lien avec les orientations stratégiques du Groupe.

	Politique de rémunération 2023/24	Nouvelle politique de rémunération
Rémunération fixe	1 250 000 €	1 325 000 €
Rémunération variable	<p>Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe</p> <p><u>Conditions de performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères financiers : cible 80 % et maximum 150 % de la rémunération fixe • Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe 	<p>Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe</p> <p><u>Conditions de performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Critères financiers : cible 80 % et maximum 135 % de la rémunération fixe • Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe
Rémunération variable à long terme	150 % de la rémunération fixe, soumis à conditions de performance	Plafond : 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)	
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : maximum cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)	
Rémunération variable pluriannuelle/exceptionnelle	Toute rémunération variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle devra être précisément communiquée et justifiée. Aucune actuellement.	
Autre	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé	

Rémunérer la performance

Prépondérance des conditions de performance dans la rémunération du Dirigeant Mandataire Social

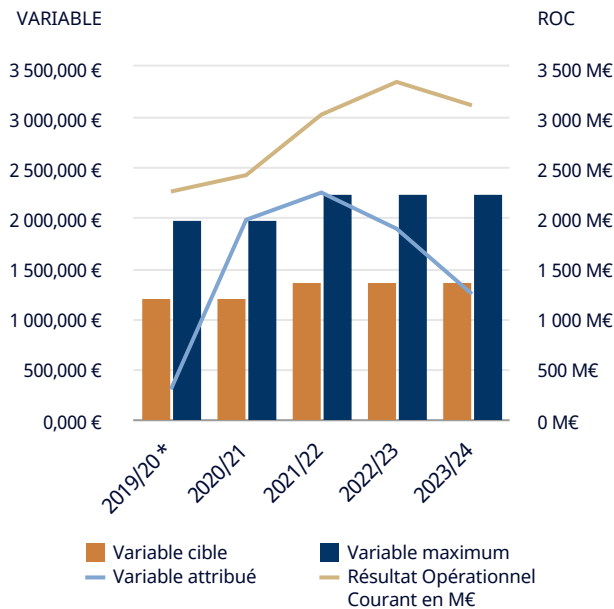
Une part prépondérante de la rémunération cible du Dirigeant Mandataire Social est variable et soumise à conditions de performance. À titre d'illustration, la rémunération cible pour l'exercice 2023/24 était soumise pour 73 % à des conditions de performance (retraite supplémentaire incluse).



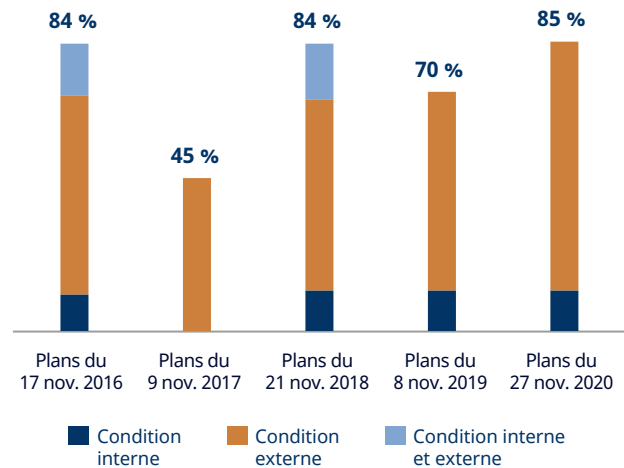
Des objectifs de performance à court et long termes ambitieux

La rémunération variable du Dirigeant Mandataire Social est composée de critères exigeants et majoritairement quantifiables, qu'ils soient financiers ou extra-financiers.

Historique du taux d'atteinte des conditions de performance de la rémunération variable annuelle du Dirigeant Mandataire Social en lien avec les résultats du Groupe



Historique du taux d'acquisition des plans d'intéressement à long terme du Dirigeant Mandataire Social



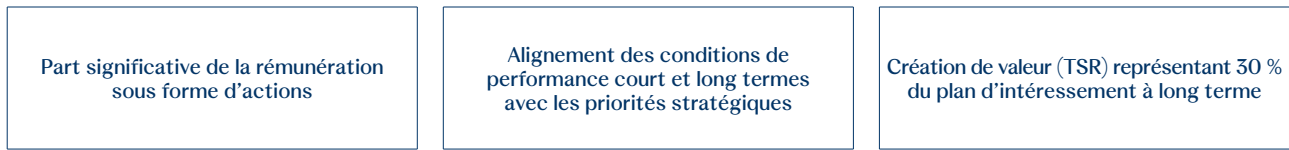
* Rémunération variable 2019/20 fortement impactée par les répercussions du COVID-19 sur les résultats financiers du Groupe.

PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024/25

Renforcement de l'exigence et de la transparence des critères de performance par :

- La revue des niveaux maximum pour les critères financiers et non financiers de la rémunération variable annuelle afin d'annuler l'effet de compensation entre les critères ;
- La revue du barème d'acquisition de la condition de performance externe (TSR) du plan d'intéressement à long terme ;
- La revue du barème d'acquisition des critères RSE du plan d'intéressement à long terme.

Aligner les intérêts du Dirigeant Mandataire Social et des actionnaires



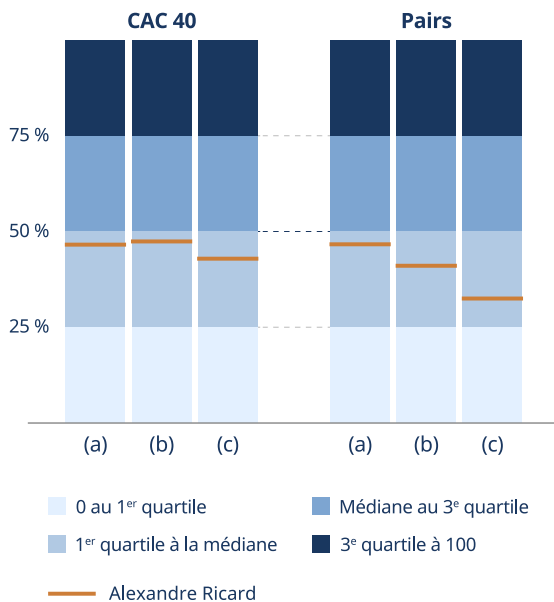
PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024/25

Renforcement de l'alignement avec l'intérêt des actionnaires par :

- la mise en place d'un plafond de rémunération variable long terme exprimé en pourcentage de la rémunération fixe et variable annuelle maximum ;
- le resserrement du panel de comparaison de la condition TSR sur les sociétés du secteur des boissons alcoolisées uniquement afin de mieux refléter la performance relative sur notre segment de marché. Le panel sera ainsi composé des 9 sociétés suivantes en plus de Pernod Ricard : ABInBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Rémy Cointreau, Suntory ;
- le renforcement des barèmes d'acquisition des conditions de performance du plan d'intéressement à long terme (condition externe et condition RSE)

Assurer la compétitivité de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social avec le marché

POSITIONNEMENT DE LA RÉMUNÉRATION 2023/24 DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR RAPPORT AU MARCHÉ



- (a) Rémunération fixe et variable annuelle cible
- (b) Rémunération fixe, variable annuelle cible et plan d'intéressement à long terme
- (c) Rémunération fixe, variable annuelle maximum et plan d'intéressement à long terme maximum

PANELS DE COMPARAISON

Panel CAC 40 : composé de l'ensemble des sociétés du CAC 40.

Panel de pairs resserré sur le secteur des boissons alcoolisées* incluant les sociétés internationales suivantes : ABInBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Remy Cointreau.

* À défaut d'information disponible, le panel de pairs servant à la comparaison de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social est différent de celui utilisé pour la condition de performance du plan d'intéressement à long terme et ne tient pas compte des données de rémunération applicables au sein de la société Suntory.

PROPOSITIONS D'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2024/25

Meilleur alignement avec les sociétés du CAC 40 par :

- Une augmentation de la rémunération fixe de 6 % ;
- La mise en place d'un plafond de rémunération variable long terme correspondant à 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum.

2.6.1 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9^e résolution)

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'Administration lors de ses séances du 30 août 2023, du 18 octobre 2023 et du 28 août 2024 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 10 novembre 2023 (9^e 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.

RÉSUMÉ DE LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24

1 250 000 €

Rémunération fixe

1 243 125 €

Rémunération variable annuelle

1 874 776 €

Plan d'intéressement à long terme⁽¹⁾

628 055 €

Retraite (50 % en actions et 50 % en numéraire)

6 541 €

Voiture de fonction

(1) Valorisation IFRS.

TABLEAU « SAY ON PAY » RELATIF À LA RÉMUNÉRATION VERSÉE OU ATTRIBUÉE AU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	1 250 000 €	1 250 000 €	Rappel de la politique 2023/24 : Pour l'exercice 2023/24, la rémunération fixe brute annuelle de Monsieur Alexandre Ricard a été fixée à 1 250 000 € par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations. Au titre de l'exercice 2023/24 : Monsieur Alexandre Ricard a perçu une rémunération fixe d'un montant de 1 250 000 €.
Rémunération variable annuelle	1 890 625 €	1 243 125 €	Rappel de la politique 2023/24 : 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 fixés par le Conseil d'Administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. Son montant varie de 0 à 110 % si les objectifs financiers et extra-financiers et qualitatifs sont atteints (niveau cible) et peut atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances financières et extra-financières sont exceptionnelles par rapport aux objectifs. Au titre de l'exercice 2023/24 : Au cours de la réunion du 28 août 2024, 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 2023/24. Compte tenu des critères financiers, extra-financiers et qualitatifs arrêtés par le Conseil du 18 octobre 2023 et des réalisations constatées au 30 juin 2024, le montant de la part variable a été évalué ainsi : <ul style="list-style-type: none"> • au titre des critères financiers, le montant de la part variable s'est élevé à 63,45 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 80 % (avec possibilité de dépassement jusqu'à 150 % maximum) ; • au titre des critères extra-financiers et qualitatifs, le montant de la part variable retenu s'est élevé à 36 % de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard, pour une cible à 30 % (avec possibilité de dépassement jusqu'à 45 % maximum). En conséquence, le montant total de la rémunération variable de Monsieur Alexandre Ricard en qualité de Président-Directeur Général a été arrêté à 1 243 125 €, soit 99,45 % de sa rémunération annuelle fixe au titre de l'exercice 2023/24, pour une cible à 110 %. Au titre des exercices 2022/23 et 2021/22, la rémunération variable s'est respectivement élevée à 151,25 % et 180 % 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	Monsieur Alexandre Ricard ne perçoit pas de rémunération en qualité de Président du Conseil d'Administration.

Éléments de rémunération	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	Monsieur Alexandre Ricard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Attribution d'actions de performance		15 406 actions de performance (1 874 776 € valeur globale IFRS)	<p>Rappel de la politique 2023/24 : attribution d'actions de performance soumise aux principes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • attribution d'un montant maximum de 150 % de la rémunération annuelle fixe du Dirigeant Mandataire Social ; • attribution soumise à une période d'acquisition de trois ans ainsi qu'aux conditions de performance suivantes : <ul style="list-style-type: none"> • 50 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à un critère d'atteinte du résultat opérationnel courant, • 30 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance externe relative (TSR versus un panel de pairs), • 20 % de l'attribution en valeur soumise à une condition de performance interne liée à quatre critères RSE (eau, carbone, consommation responsable et collaborateurs). <p>Au cours de l'exercice 2023/24 : Le Conseil d'Administration du 10 novembre 2023 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de consentir à Monsieur Alexandre Ricard : 15 406 actions de performance (soit environ 0,006 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance mentionnées ci-dessus et décrites dans le document d'enregistrement universel 2022/23, paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 (pages 72 et 73) dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 620 actions de performance (soit environ 0,003 % du capital social de la Société) intégralement soumises aux conditions de performance internes ; • 6 786 actions de performance (soit environ 0,002 % du capital social de la Société) intégralement soumises à la condition de performance externe. <p>Cette attribution représente, en valeur IFRS, 150 % de sa rémunération annuelle fixe. Monsieur Alexandre Ricard est soumis à la même condition de présence que celle applicable aux autres bénéficiaires des plans d'intéressement à long terme.</p> <p>Il est rappelé que le Dirigeant Mandataire Social est astreint à des obligations de conservation d'actions issues de l'exercice de stock-options et du transfert effectif d'actions de performance (décrites dans le document d'enregistrement universel 2022/23, paragraphe « obligation de conservation » de la sous-section 2.6.2 (page 73)).</p>
Indemnité de prise ou de cessation de fonction	Aucun versement	Aucun versement	Le détail de la clause de non-concurrence et de la clause de départ contraint est mentionné dans le document d'enregistrement universel 2022/23, paragraphe « Politique d'engagements différés » de la sous-section 2.6.2 (page 74).
Régime de retraite supplémentaire		313 993 € (valeur globale IFRS des actions de performance avec conditions de performance interne et externe) 314 062 € (versement en numéraire de 10 % de la rémunération annuelle fixe et variable)	<p>Rappel de la politique 2023/24 : au cours de sa réunion du 30 août 2023, le Conseil d'Administration a décidé que le Dirigeant Mandataire Social recevrait au titre du régime de retraite supplémentaire une rémunération complémentaire annuelle égale à 20 % de sa rémunération annuelle fixe et variable pour moitié sous la forme d'une attribution d'actions de performance (10 %) et pour moitié en numéraire (10 %).</p> <p>Au cours de l'exercice 2023/24 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • attribution de : <ul style="list-style-type: none"> • 1 444 actions de performance, soumises à des conditions de performance internes, et • 1 136 actions de performance soumises à une condition de performance externe. <p>Les conditions de performance et de présence 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 le paragraphe « Conditions de performance » de la sous-section 2.6.2 du document d'enregistrement universel 2022/23, pages 72 et 73).</p> <p>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. référence identique à celle mentionnée ci-dessus) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • versement en numéraire de 314 062 € 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.
Avantages de toute nature	6 541 €		Monsieur Alexandre Ricard bénéficie d'une voiture de fonction.

N/A : Non applicable.

Détail des niveaux de réalisation des critères de la rémunération variable annuelle

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 150 %

Critère de performance	Cible	Maximum	Résultat 2023/24	Taux de versement	Appréciation du Conseil d'Administration
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC)	20 %	37,5 %	3 116 M€	0 %	Non atteint
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe (RNC)	20 %	37,5 %	2 000 M€	0 %	Non atteint
Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe (RFCF)	20 %	37,5 %	1 175 M€	25,95 %	Performance supérieure à la cible
Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe (ROC/CA)	20 %	37,5 %	+ 80 bps	37,50 %	Surperformance - Maximum atteint
TOTAL				63,45 %	

CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS : CIBLE 30 % ET MAXIMUM 45 %

Critère	Cible	Maximum	Taux de versement	Appréciation du Conseil d'Administration
ESG	20 %	30 %	26 %	Surperformance
<i>Diversité & Inclusion : augmentation de la mixité hommes/femmes dans le Top management</i>	5 %	7,5 %	7,5 %	Superperformance - Maximum atteint
<i>Santé & Sécurité : atteinte de la cible de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail</i>	5 %	7,5 %	5 %	Performance en ligne
<i>Nature & Climat : programmes de collaboration internes et externes concernant la résilience et la décarbonation</i>	5 %	7,5 %	6 %	Performance supérieure à la cible
<i>Impact carbone : atteinte de l'objectif scope 1 et 2 FY24 et poursuite de la feuille de route</i>	5 %	7,5 %	7,5 %	Superperformance - Maximum atteint
Management/Transformation : mise en place réussie de la nouvelle organisation et amélioration de la collaboration des équipes	5 %	7,5 %	7,5 %	Surperformance - Maximum atteint
Focus spécifique annuel : gain de parts de marché en valeur aux États-Unis et réalisation des ambitions pour les acquisitions nouvellement intégrées	5 %	7,5 %	2,5 %	Inférieur à la cible
TOTAL			36 %	

Détail des critères

Critères financiers

Réalisation de l'objectif annuel de résultat opérationnel courant : retraité des effets de change et de périmètre. 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 l'objectif annuel 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 de l'objectif annuel de résultat net courant part du Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. 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 sa rémunération sur celle des actionnaires.

Réalisation de l'objectif annuel de recurring free cash flow : retraité des effets de change. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses opérations et est aligné avec l'engagement pris par le Groupe d'améliorer sa marge opérationnelle.

Critères extra-financiers et qualitatifs

Critères ESG	Résultat 2023/24
<p>Diversité & Inclusion</p> <p>Augmentation d'un point de la mixité hommes/femmes dans le Top Management</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 38 % de femmes dans le Top Management au 30 juin 2024 • Augmentation de 2,8 points par rapport à l'exercice 2022/23 • Classement Equileap 2023 : dans le Top 100 Mondial et 6^e position en France
<p>Santé & Sécurité</p> <p>Atteinte de la cible de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail AFR = 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AFR à la fin de l'exercice 2023/24 : 2 • Réduction de 24% du taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail par rapport à l'exercice 2022/23, notamment grâce au déploiement des campagnes de sensibilisation dans l'ensemble du Groupe et grâce à l'engagement de tous, en particulier du Management
<p>Nature & Climat</p> <p>Déployer des programmes de collaboration internes et externes favorisant les progrès en matière de résilience et de décarbonation</p>	<p>Une série d'initiatives internes majeures :</p> <ul style="list-style-type: none"> • objectifs de décarbonation approuvés par la SBTi • déploiement d'outils permettant d'accélérer la décarbonation et la résilience grâce à l'intelligence artificielle • collaboration avec TOWT pour les 1^{eres} exportations en voilier cargo en direction des États-Unis • déploiement de la technologie MVR (réutilisation de la vapeur d'eau) • passage du charbon à la biomasse pour alimenter les distilleries <p>Une participation très active reconnue en externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • médaille d'or Ecovadis • note A- au CDP Climate Change et au CDP Water Security • participation au World Business Council for Sustainable Development et au One Planet Business for Biodiversity • signature d'un accord de 5 ans avec ecoSPIRITS
<p>Impact Carbone</p> <p>Objectif scope 1 et 2 Exercice 2023/24 : maximum 240 000 tonnes d'émissions CO₂ en valeur absolue</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 208 000 tonnes d'émissions CO₂ en valeur absolue, en très nette diminution (21 %) par rapport au 30 juin 2023
<p>Critère Management/Transformation</p>	
<p>Nouvelle organisation</p> <p>Mise en place réussie de la nouvelle gouvernance, des nouvelles équipes et de la nouvelle organisation</p> <p>Amélioration de la collaboration et montée en expertise des équipes, afin de saisir les opportunités de mutualisation et de profiter des économies d'échelle disponibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplification de l'organisation et de la gouvernance ayant permis des interactions plus efficaces et ayant facilité la prise de décision dans un environnement détérioré • Progression significative sur les principaux projets de transformation • Réorganisations dans l'ensemble du Groupe pour répondre de manière plus agile et rapide aux besoins des consommateurs, mutualiser les expertises et renforcer l'impact de l'organisation
<p>Critère Focus spécifique annuel</p>	
<p>Marché US</p> <p>Gain de parts de marché en valeur aux États-Unis et réalisation des ambitions pour les acquisitions nouvellement intégrées</p>	<p>Gain de parts de marché en valeur aux États-Unis : objectif non atteint</p> <p>Nombreux objectifs atteints concernant les acquisitions nouvellement intégrées :</p> <ul style="list-style-type: none"> • forte croissance de Codigo et gain de parts de marché dans la catégorie • intégration commerciale de Skrewball chez PR USA • développement de la présence dans les marchés clés du Groupe • création d'une nouvelle Société de Marque pour accélérer le développement des whiskeys américains • très bonne progression de la construction de la nouvelle distillerie

Informations relatives au plan d'intéressement à long terme 2020 (LTIP 2020) - Réalisation des conditions de performance en 2023

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, lors de sa réunion du 30 août 2023 ainsi que le Directeur des Ressources Humaines Groupe, le 1^{er} décembre 2023, en vertu de la délégation de pouvoirs accordée par le Conseil d'Administration le 10 novembre 2023, ont arrêté le taux de réalisation des conditions de performance du plan LTIP 2020 appréciée sur la période des trois exercices consécutifs suivants : 2020/21, 2021/22 et 2022/23.

L'acquisition finale des actions et des stock-options est subordonnée à la satisfaction de la condition de présence à la date d'acquisition, le 28 novembre 2024.

Plan de rémunération à long terme	Critères de performance	Pondération de la condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance	Taux d'atteinte
Actions de performance	ROC (Résultat Opérationnel Courant)	1/3 de la dotation attribuée en valeur IFRS	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur les exercices 2020/21, 2021/22, 2022/23 retraités des effets de périmètre et de change	<ul style="list-style-type: none"> moyenne \geq à 1 : 100 % des actions moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions moyenne \leq à 0,95 : 0 % des actions 	100 %
	TSR (Total Shareholder Return)	1/3 de la dotation attribuée en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	<ul style="list-style-type: none"> 1^{re}, 2^e ou 3^e position : 100 % des actions 4^e, 5^e, 6^e position : 83 % des actions à la médiane (7^e position) : 66 % des actions en dessous de la médiane (8^e à 13^e position) : 0 % des actions 	83 %
Stock Options ⁽²⁾	TSR (Total Shareholder Return)	1/3 de la dotation attribuée en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan	<ul style="list-style-type: none"> 1^{re}, 2^e ou 3^e position : 100 % des actions 4^e, 5^e, 6^e position : 83 % des actions à la médiane (7^e position) : 66 % des actions en dessous de la médiane (8^e à 13^e position) : 0 % des actions 	83 %

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, 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.

(2) Il s'agit de la dernière attribution de stock-options réalisée au profit du Dirigeant Mandataire Social. Depuis 2021, aucune attribution de stock-options.

Historique du taux d'acquisition des plans d'intéressement à long terme applicable au Dirigeant Mandataire Social

LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
85 %	45 %	84 %	70 %	85 %

Nombre d'actions acquises divisé par nombre d'instruments (actions / stock-options) attribués, incluant les actions attribuées au titre du régime de retraite supplémentaire.

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	2022/23	2023/24
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	3 147 177	2 499 666 ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice ⁽³⁾	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice	1 874 741	1 874 776
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	349 916	313 993
Versement complémentaire en numéraire au titre du régime de retraite supplémentaire ⁽⁴⁾	350 000	314 062
TOTAL	5 721 834	5 002 497

N/A : Non applicable.

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

(2) Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'année sera soumise au vote ex post des actionnaires.

(3) Aucune attribution de stock-options au titre de l'exercice 2023/24.

(4) Composante annuelle égale à 10 % de la rémunération fixe et variable depuis l'exercice 2021/22.

**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)**

En euros	2022/23		2023/24	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés
Rémunération fixe	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	1 890 625	2 250 000	1 243 125 ⁽³⁾	1 890 625
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⁾	6 552	6 552	6 541	6 541
TOTAL	3 147 177	3 506 552	2 499 666	3 147 166

N/A : Non applicable.

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

(2) Voiture de fonction.

(3) Le montant de la rémunération variable annuelle due au titre de l'année sera soumise 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
-	-	-	-	-	-	-

**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
-	-	-

**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 n° 35	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
10.11.2023	8 620	1 312 352 €	11.11.2026	11.11.2026	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de résultat opérationnel courant (ROC) du Groupe sur trois exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change + atteinte des critères RSE du Groupe (Carbone, Eau, Consommation responsable et Collaborateurs).
10.11.2023	1 444 ⁽¹⁾	219 842 €	11.11.2026	11.11.2026	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard comparée à la performance globale d'un panel de 12 sociétés ⁽²⁾ sur trois ans.
10.11.2023	6 786	562 424 €	11.11.2026	11.11.2026	
10.11.2023	1 136 ⁽¹⁾	94 152 €	11.11.2026	11.11.2026	

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

(2) Pour l'attribution 2023, le panel, proposé par le Conseil d'Administration, est composé, en plus de Pernod Ricard, des 12 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Coca-Cola, Constellation Brands, Danone, Diageo, Heineken, LVMH, PepsiCo et Rémy Cointreau. La composition du Panel est susceptible d'être modifiée en fonction de l'évolution des sociétés concernées, notamment en cas de rachat, absorption, dissolution, scission, fusion ou changement d'activité, sous réserve de maintenir la cohérence globale de l'échantillon et de permettre une application de la condition de performance externe conforme à l'objectif de performance fixé lors de l'attribution.

**ACTIONS DE PERFORMANCE DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR
MONSIEUR ALEXANDRE RICARD (TABLEAU 7 NOMENCLATURE AMF)**

Date du plan n° 31	Nombre d'actions devenues disponibles durant l'exercice	Conditions d'acquisition
08.11.2019	3 579 ⁽¹⁾	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe en N, N+1, N+2 (sur trois exercices consécutifs), retraité des effets de périmètre et de change.
08.11.2019	463 ⁽²⁾	
08.11.2019	3 815 ⁽³⁾	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe en N, N+1, N+2 (sur trois exercices consécutifs), retraité des effets de périmètre et de change.
08.11.2019	494 ⁽⁴⁾	

(1) L'attribution initiale était de 3 579 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100%).

(2) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à une condition de performance interne. L'attribution initiale était de 463 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100%).

(3) L'attribution initiale était de 5 780 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100% et la condition de performance externe (7e position du panel) a confirmé l'acquisition de 66% des actions initialement attribuées).

(4) Attribution au titre du régime de retraite supplémentaire soumise à des conditions de performance, interne et externe. L'attribution initiale était de 748 actions (la condition de performance interne a été atteinte à 100% et la condition de performance externe (7e position du panel) a confirmé l'acquisition de 66% des actions initialement attribuées).

2.6.2 Politique de rémunération du Président-Directeur Général (10^e résolution)

Il est présenté ci-après, conformément à l'article L. 22-10-8 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.

À l'approche du renouvellement de mandat du Président-Directeur Général, le Comité des rémunérations a réalisé une revue approfondie de la politique de rémunération en la comparant, avec l'aide d'un cabinet externe spécialisé, à celle de ses pairs et

à l'évolution des pratiques du marché, tout en tenant compte des préoccupations soulevées par les investisseurs et agences de conseil en vote d'une part et des principes de détermination de la rémunération prévus par le Code Afep-Medef d'autre part.

C'est dans ce contexte que le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, propose d'apporter les modifications suivantes à la politique de rémunération :

Augmentation de la rémunération fixe	La rémunération fixe du Président-Directeur Général est restée inchangée depuis juillet 2021 malgré une forte inflation au titre des 3 dernières années. Le Conseil d'Administration a souhaité augmenter la rémunération fixe du Président-Directeur Général de + 6 %, ce qui est en deçà de l'augmentation moyenne des collaborateurs du Groupe sur 3 ans, reste très inférieure au niveau d'inflation cumulée depuis juillet 2021 en France (+ 12,5 %) et permet un alignement avec la rémunération fixe médiane des sociétés du CAC 40 comme présenté dans la note d'introduction du présent document d'enregistrement universel.
Modification du niveau maximum des critères financiers de la rémunération variable annuelle	L'analyse de la politique de rémunération a révélé que les indicateurs de performance de la rémunération variable annuelle pourraient être simplifiés pour une meilleure transparence. A la suite de ce constat, le Conseil a souhaité revoir les niveaux maximum pour les critères financiers et non financiers de la rémunération variable annuelle afin d'annuler l'effet de compensation entre les critères. Le Conseil a ainsi décidé de modifier la borne maximum des objectifs financiers qui sera ramenée à 135 % au lieu de 150 % de la rémunération fixe.
Mise en place d'un plafond au titre de la rémunération long terme	Dans le cadre de la revue de la politique de rémunération, il est apparu que le niveau maximum de la rémunération long terme prévue par celle-ci était très largement inférieur au plafond des sociétés du CAC 40 ainsi que celui du panel international. Le Conseil d'Administration a donc souhaité revoir le niveau d'attribution maximale et a pris en considération les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • la nécessité de soutenir la nouvelle phase de croissance du Groupe et de poursuivre la transformation entamée en 2015 ; • l'ambition de Pernod Ricard et la création de valeur à long terme qui doit en résulter pour les actionnaires ; • la volonté de rémunérer la surperformance. <p>Le Conseil a ainsi décidé de mettre en place un plafond correspondant à 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum permettant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • de mieux rémunérer la performance sur le long terme ; • de motiver le Président-Directeur Général, d'encourager la réalisation des objectifs du Groupe sur le long-terme et permettre ainsi un meilleur alignement entre l'intérêt sociétal et celui des actionnaires ; • une modulation annuelle du niveau de l'attribution afin de tenir compte de la performance du Groupe et du Dirigeant Mandataire Social en ligne avec la pratique du marché. Pour cette année, le Conseil prévoit d'attribuer un nombre d'actions de performance dont la valeur IFRS correspondra à 60 % du plafond.
Modification du panel de comparaison de la condition externe du plan d'intéressement à long terme	Le Conseil considère que resserrer le panel de comparaison de la condition TSR sur les sociétés du secteur des boissons alcoolisées uniquement permettrait de mieux refléter la performance relative sur le segment de marché de Pernod Ricard et a souhaité opérer les modifications suivantes sur le panel : <ul style="list-style-type: none"> • suppression de Coca Cola, Pepsi Co et Danone qui opèrent dans un secteur différent ; • suppression de LVMH dont l'activité relative aux spiritueux est minoritaire par rapport à leur activité principale ; • ajout de la société japonaise Suntory dont la part de l'activité relative aux spiritueux est substantielle. <p>Le panel serait ainsi composé des 9 sociétés suivantes en plus de Pernod Ricard : ABInBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Remy Cointreau, Suntory</p>
Modification de l'échelle d'acquisition de la condition externe du plan d'intéressement à long terme	Pour renforcer l'alignement entre les intérêts du Dirigeant Mandataire Social et celui des actionnaires, le Conseil a décidé de renforcer l'exigence de la condition externe du plan d'intéressement à long terme en modifiant l'échelle d'acquisition, limitant l'acquisition des actions à 50 % pour un TSR positionné à la 5 ^e place du nouveau panel (au dessus de la médiane).
Modification de l'échelle d'acquisition des conditions interne de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise	Dans la même volonté de renforcer l'exigence des conditions applicables au plan d'intéressement à long terme, le Conseil a également décidé de revoir le barème d'acquisition des conditions RSE. Ainsi, aucune action liée à ces conditions ne pourra être acquise si un seul des quatre objectifs est atteint. L'acquisition est déclenchée à hauteur de 50 % pour deux objectifs atteints, à 75 % pour trois objectifs atteints et à 100 % si tous les objectifs sont atteints.

Les autres éléments de la politique de rémunération resteront inchangés.

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 notamment soumise à la satisfaction de conditions de performance dans un souci d'alignement avec les intérêts des actionnaires.

	Politique de rémunération 2023/24	Nouvelle politique de rémunération
Rémunération fixe	1 250 000 €	1 325 000 €
Rémunération variable	<p>Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe <u>Conditions de performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Critères financiers : cible 80 % et maximum 150 % de la rémunération fixe Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe 	<p>Cible : 110 % de la rémunération fixe Maximum : 180 % de la rémunération fixe <u>Conditions de performance</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Critères financiers : cible 80 % et maximum 135 % de la rémunération fixe Critères extra-financiers et qualitatifs : cible 30 % et maximum 45 % de la rémunération fixe
Rémunération variable à long terme	150 % de la rémunération fixe, soumis à conditions de performance	Plafond : 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum, soumis à conditions de performance
Régime de retraite supplémentaire	20 % de la rémunération fixe et variable (10 % en actions de performance et 10 % en numéraire)	
Engagements différés	Clause de non-concurrence + clause de départ contraint : maximum cumulé de 24 mois de rémunération (fixe et variable)	
Rémunération variable pluriannuelle/exceptionnelle	Toute rémunération variable pluriannuelle ou rémunération exceptionnelle devra être précisément communiquée et justifiée. Aucune actuellement.	
Autre	Voiture de fonction/régime collectif de prévoyance et de frais de santé	

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
- des analyses de marché pour des fonctions comparables (étude menée avec l'aide de cabinets spécialisés sur le positionnement de la rémunération du Dirigeant Mandataire Social par rapport à la pratique des sociétés du CAC 40 et des sociétés internationales du secteur des boissons pour des positions similaires).

La possibilité d'une révision de la rémunération annuelle fixe est analysée de façon détaillée à chaque renouvellement de mandat. Toutefois, une révision anticipée pourrait intervenir en cas d'évolution significative du périmètre de responsabilités, de fort décalage par rapport au positionnement sur le marché ou si une raison impérieuse l'imposait. Dans ces situations particulières, l'ajustement de la rémunération fixe ainsi que ses motifs seront rendus publics.

Enfin, 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.

Le Conseil d'Administration du 28 août 2024 a proposé, sur recommandation du Comité des rémunérations, de porter la rémunération annuelle fixe de Monsieur Alexandre Ricard à 1 325 000 € (+6%) à compter de l'exercice 2024/25, et ce, jusqu'à la fin de son mandat.

Pour prendre sa décision, le Conseil d'Administration s'est appuyé sur les éléments suivants :

- une rémunération fixe inchangée depuis le 1^{er} juillet 2021 ;
- le positionnement actuel de la rémunération fixe du Président-Directeur Général en dessous de la médiane des sociétés du CAC 40 comme présenté dans la note d'introduction du présent document d'enregistrement universel ;
- la forte inflation depuis la dernière augmentation de la rémunération fixe ;
- le niveau moyen d'augmentation des salariés du Groupe sur les 3 dernières années, au-dessus des 6% proposés.

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.

Le Conseil d'Administration et le Comité des rémunérations veillent au renforcement du lien entre performance et rémunération et à intégrer des critères de responsabilité sociétale.

La part variable du Président-Directeur Général est exprimée en pourcentage de la rémunération annuelle.

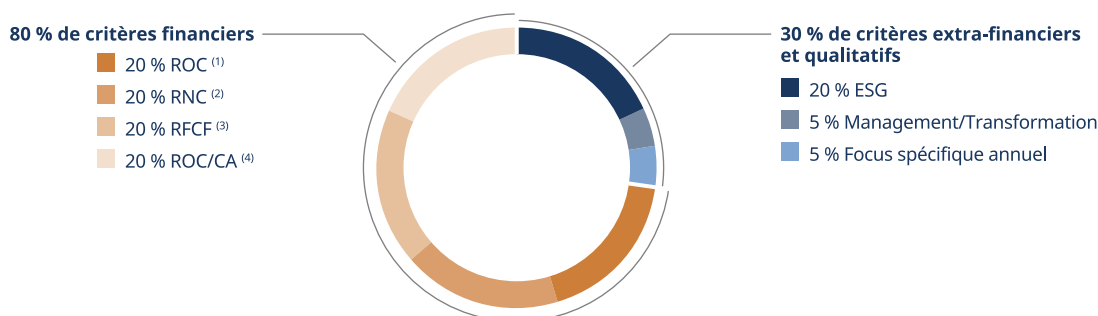
Elle peut varier de 0 % à 110 % de la rémunération fixe si les objectifs sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 180 % au maximum si les performances sont exceptionnelles par rapport aux objectifs.

La part variable est déterminée sur la base de critères financiers, extra-financiers et qualitatifs, en lien avec la stratégie de l'entreprise.

En application des dispositions de l'article L. 22-10-34 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* »).

Critères de performance

Les critères de performance sont régulièrement revus afin d'assurer l'adéquation avec la stratégie de la Société à long terme et peuvent être ponctuellement modifiés. Comme précisé dans la note d'introduction, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé de limiter la surperformance des critères financiers à 135 % au lieu de 150 %. En revanche, les critères de performance resteront inchangés pour l'exercice 2024/25.



(1) Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe.

(2) Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe.

(3) Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe.

(4) Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe.

CRITÈRES FINANCIERS : CIBLE 80 % ET MAXIMUM 135 %

	Cible	Maximum
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant Groupe (ROC)	20 %	33,75 %
Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part Groupe (RNC)	20 %	33,75 %
Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow Groupe (RFCF)	20 %	33,75 %
Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffres d'affaires Groupe (ROC/CA)	20 %	33,75 %

CRITÈRES EXTRA-FINANCIERS ET QUALITATIFS : CIBLE 30 % ET MAXIMUM 45 %

	Cible	Maximum
ESG	20 %	30 %
<i>Diversité & Inclusion</i>	5 %	7,5 %
<i>Santé & Sécurité</i>	5 %	7,5 %
<i>Nature & Climat</i>	5 %	7,5 %
<i>Impact carbone</i>	5 %	7,5 %
Management/Transformation	5 %	7,5 %
Focus spécifique annuel	5 %	7,5 %

Détail des critères

Critères financiers

Réalisation de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant : retraité des effets de change et de périmètre. 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 l'objectif annuel 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 de l'objectif annuel de Résultat Net Courant part du Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. 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 sa rémunération sur celle des actionnaires.

Réalisation de l'objectif annuel de Recurring Free Cash Flow : retraité des effets de change. Ce critère permet de mesurer la performance financière et la création de valeur du Groupe.

Réalisation de l'objectif annuel de ratio de Résultat Opérationnel Courant sur Chiffre d'affaires Groupe : retraité des effets de change et de périmètre. Ce critère permet de mesurer l'efficacité de l'entreprise à générer des bénéfices à partir de ses opérations et est aligné avec l'engagement pris par le Groupe d'améliorer sa marge opérationnelle.

Critères extra-financiers et qualitatifs

Pour des raisons de confidentialité quant à la Stratégie du Groupe et de la même manière que les années précédentes, le détail des objectifs extra-financiers et qualitatifs ne peut être rendu public qu'a posteriori et après l'évaluation de ceux-ci par le Comité des rémunérations et le Conseil d'Administration.

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 ou sur décision du Conseil d'Administration.

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 variable à long terme : attribution d'actions de performance

Les attributions d'actions de performance constituent la composante long terme de la rémunération globale du Président-Directeur Général depuis la suppression des attributions de stock-options au cours de l'exercice 2021/22. Ces attributions ont pour objectif d'encourager le Dirigeant Mandataire Social à la réalisation des ambitions long terme du Groupe et de favoriser l'alignement de l'intérêt social avec l'intérêt des actionnaires.

C'est la raison pour laquelle l'acquisition définitive des actions est soumise à la réalisation de conditions de performance liées aux priorités stratégiques du Groupe ainsi qu'à une condition de présence à l'issue de la période d'acquisition de 3 ans.

Comme mentionné et expliqué dans la note d'introduction de la présente section, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a souhaité faire évoluer le niveau maximum de la rémunération long terme pour le porter à 100 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum au lieu de 150 % de la rémunération fixe.

Pour l'exercice 2024/25, le Conseil d'Administration prévoit d'attribuer à Monsieur Alexandre Ricard un nombre d'actions de performance dont la valeur IFRS correspondra à 60 % de la rémunération fixe et variable annuelle maximum.

Pour déterminer ce niveau d'attribution, le Conseil a pris en compte la performance relative du Groupe dans un environnement difficile, l'excellente gestion du Dirigeant Mandataire Social, la pratique de marché et le renforcement de l'exigence des conditions de performance.

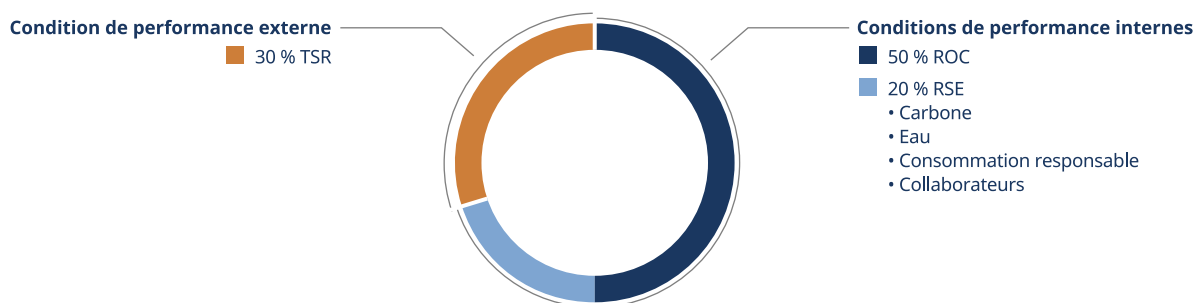
Le montant maximum d'actions de performance attribuées au Dirigeant Mandataire Social est limité à 0,08 % du capital social à la date d'attribution des actions de performance, comme indiqué dans le cadre de la résolution qui sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2024 (15^e résolution).

Par ailleurs, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'aménager les conditions de performance du plan d'intéressement à long terme :

- Condition externe : revue de l'échelle d'acquisition et renforcement de la pertinence du panel de pairs en le recentrant autour des sociétés opérant principalement dans le secteur des boissons alcoolisées ;
- Revue de l'échelle d'acquisition des critères RSE.

Les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général seront donc soumises, aux conditions de performance suivantes :

RÉPARTITION DES CONDITIONS DE PERFORMANCE EN VALEUR



Condition de performance	Poids relatif	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	50 % de la dotation en valeur IFRS	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur trois exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne \geq à 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne \leq à 0,95 : 0 % des actions
TSR (Total Shareholder Return)	30 % de la dotation en valeur IFRS	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 9 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} position ou 2^e position : 100 % des actions • 3^e ou 4^e position : 85 % des actions • 5^e position : 50 % des actions • 6^e à 10^e position : 0 % des actions
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	20 % de la dotation en valeur IFRS	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : <ul style="list-style-type: none"> • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites (scope 1 & 2) afin de réduire de 54 % le montant des émissions carbone en valeur absolue d'ici 2030 ; • eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20,9 % d'ici 2030 ; • consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les cinq prochaines années ; • collaborateurs : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre <i>Top Management</i> (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 objectifs atteints : 100 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • Moins de 2 objectifs atteints : 0 % des actions

(1) Le Panel, proposé par le Conseil d'Administration, sera composé, en plus de Pernod Ricard, des 9 sociétés suivantes : AB InBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Suntory 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.

Pour chaque attribution, les conditions de performance sont déterminées par le Conseil, et, bien qu'il favorise la stabilité, elles pourraient faire l'objet d'ajustements par rapport à celles présentées ci-dessus.

L'attribution définitive est subordonnée à une condition de présence (à la date 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'invalidité) 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 *pro rata temporis*, sachant qu'une telle décision devra être à la fois communiquée et justifiée. Les actions de performance maintenues demeureront soumises à l'ensemble des règles des plans applicables, notamment en termes de calendrier et de conditions de performance.

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'appliqueraient à nouveau.

Conformément au Code de déontologie (dont la dernière version a été arrêtée par le Conseil d'Administration du 14 février 2024) et au Code AFEP-MEDEF, le Dirigeant Mandataire Social s'est formellement engagé à ne pas recourir à des mécanismes de couverture tant sur les options d'achat d'actions (stock-options) attribuées au titre des plans précédemment mis en place que sur les actions issues des levées de ces options ou sur les actions de performance reçues de la Société et ce, jusqu'à la fin de la période de conservation fixée par le Conseil d'Administration.

Régime de retraite supplémentaire

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

Le Dirigeant Mandataire Social reçoit une rémunération complémentaire annuelle égale à 20 % de sa rémunération annuelle fixe et variable, versée chaque année :

- pour moitié (soit 10 %) sous la forme d'attribution d'actions de performance dont le nombre est déterminé en fonction de la valeur IFRS des actions au moment de l'attribution et qui doit être validée par le Conseil d'Administration chaque année.

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 rémunération variable annuelle atteint sur la durée du ou des mandats : sera considéré comme satisfait si la moyenne des rémunérations variables annuelles perçues 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 aux objectifs annuels 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⁽¹⁴⁾ ;

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.

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 ; et

- pour moitié (soit 10 %) 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 un produit d'épargne destiné au financement de sa retraite supplémentaire.

- si deux des trois critères sont satisfaits : perception de huit mois de rémunération⁽¹⁴⁾ ;
- si un des trois critères est satisfait : perception de quatre mois de rémunération⁽¹⁴⁾ ; 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).

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.

⁽¹⁴⁾ Dernière rémunération annuelle fixe et variable décidée par le Conseil d'Administration.

Rémunération exceptionnelle

Conformément au Code AFEP-MEDEF (article 26.3.4), 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 26.4), 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. 22-10-34 du Code de commerce.

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 œuvre de la politique de rémunération du Président-Directeur Général

Conformément au deuxième alinéa du III de l'article L. 22-10-8 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 événement 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).

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 *pro rata 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.

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 *pro rata temporis* de la part variable sur lequel les actionnaires se seront prononcés favorablement.

CONTRAT DE TRAVAIL/MANDAT SOCIAL (TABLEAU 11 NOMENCLATURE AMF)

Dirigeants Mandataires Sociaux	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire à prestations définies		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
M. Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾		X		X	X		X	

(1) M. Alexandre Ricard a démissionné de son contrat de travail le 11 février 2015 lors de sa nomination en qualité de Président-Directeur Général. Auparavant, son contrat de travail avec Pernod Ricard était suspendu depuis le 29 août 2012.

2.6.3 Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 aux Mandataires Sociaux (1^{er} résolution)

Modalités de répartition de l'enveloppe de la rémunération des Administrateurs

La rémunération annuelle des Administrateurs est constituée d'une partie fixe qui s'élève à 25 000 €, majorée de 6 000 € pour les membres du Comité d'audit et de 5 000 € pour les membres du Comité stratégique, du Comité des rémunérations, du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité de la RSE. À ces sommes s'ajoute, pour le Président du Comité d'audit, une dotation complémentaire de 14 000 € et de 8 500 € pour la Présidente du Comité des rémunérations, pour la Présidente du Comité des nominations et de la gouvernance et pour la Présidente du Comité de la RSE.

L'Administratrice Référente perçoit une rémunération additionnelle annuelle de 40 000 €.

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 € par séance.

En complément et afin de prendre en compte les contraintes liées à l'éloignement, une prime supplémentaire de 1 500 € 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 € 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 2023/24, le montant global de la rémunération attribuée aux Administrateurs, conformément aux modalités décrites ci-dessus, a été de 1 287 167 €, à rapprocher d'une enveloppe de 1 350 000 € autorisée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023.

TABLEAU SUR LA RÉMUNÉRATION PERÇUE (en euros) PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON-DIRIGEANTS (TABLEAU 3 NOMENCLATURE AMF)

Membres du Conseil	Exercice 2022/23		Exercice 2023/24	
	Montants attribués	Montants versés	Montants attribués	Montants versés
Mme Patricia Barbizet	176 000	172 000	193 000	186 500
M. Wolfgang Colberg	93 000	86 000	107 500	103 500
Mme Virginie Fauvel	65 000	61 000	82 000	75 500
M. Ian Gallienne	99 000	95 000	110 000	104 000
M. César Giron	77 000	73 000	90 000	87 500
M. Max Koeune ⁽¹⁾	N/A	N/A	54 667	13 667
Mme Anne Lange	99 500	95 500	118 000	110 000
M. Philippe Petitcolin	101 000	97 000	118 000	111 500
Société Paul Ricard représentée par Mme Patricia Ricard Giron ⁽²⁾	65 000	61 000	82 000	75 500
Mme Namita Shah	69 000	65 000	74 000	75 500
Mme Kory Sorenson	126 500	121 000	128 500	128 000
Mme Veronica Vargas	85 000	81 000	99 500	95 500
Mme Maria Jesus Carrasco Lopez ⁽³⁾	7 500	15 000	N/A	N/A
Mme Carla Machado Leite ⁽⁴⁾	7 500	N/A	15 000	15 000
M. Brice Thommen ⁽⁵⁾	15 000	15 000	15 000	15 000
TOTAL	1 086 000	1 037 500	1 287 167	1 196 667

N/A : Non applicable.

(1) À partir du 10.11.2023, date de sa nomination en tant qu'Administrateur.

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

(3) Jusqu'au 05.12.2022, date de la fin de son mandat d'Administratrice représentant les salariés.

(4) À partir du 17.11.2022, date de sa nomination en tant qu'Administratrice représentant les salariés.

(5) À partir du 13.12.2021, date de sa nomination en tant qu'Administrateur représentant les salariés.

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, Monsieur César Giron et Madame Patricia Ricard Giron ont également perçu une rémunération en qualité respectivement de Président-Directeur Général de Martell Mumm Perrier-Jouët et de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard.

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. 22-10-9, I-5° 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 2023/24 à 546 919 €.

Rémunération variable

En sa qualité de Président-Directeur Général de la société Martell Mumm Perrier-Jouët, Monsieur César Giron bénéficie d'une rémunération variable brute dont les critères collectifs 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 dirigeants.

Monsieur César Giron est également évalué sur des critères 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 collectifs et individuels sont atteints (niveau cible), et atteindre jusqu'à 126 % au maximum si les performances 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 2023/24, en octobre 2023, une rémunération variable brute de 440 959 € relative à l'exercice 2022/23, soit 84,25 % de sa rémunération fixe 2022/23.

Rémunération exceptionnelle

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été attribuée ni versée au titre de l'exercice 2023/24.

Attribution d'actions de performance

Le 10 novembre 2023, le Conseil d'Administration a autorisé un plan global d'attribution d'actions de performance.

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

- 1 665 actions soumises à condition de performance externe (137 995,20 € en valeur IFRS) ; et
- 2 115 actions soumises à condition de performance interne (321 998,18 € en valeur IFRS).

Le détail de la politique globale d'attribution d'actions de performance est présenté ci-après en section 2.6.5 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 dix 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 de l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, au 30 juin 2024, 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 186 193 € 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 n° 2019-697 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 1^{er} 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 2023/24, Monsieur César Giron a bénéficié d'une voiture de fonction.

Madame Patricia Ricard Giron, Représentante Permanente de la Société Paul Ricard, membre du Conseil d'Administration et Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard

Rémunération fixe

Madame Patricia Ricard Giron bénéficie d'une rémunération fixe brute pour sa fonction de Présidente de l'Institut océanographique Paul Ricard qui s'est élevée pour l'exercice 2023/24 à 86 377 €.

Rémunération variable

Madame Patricia Ricard Giron est éligible à une rémunération variable annuelle correspondant à 10 % de sa rémunération fixe si les objectifs qualitatifs (individuels) sont atteints.

Au cours de l'exercice 2023/24, Madame Patricia Ricard Giron a perçu une rémunération variable brute de 8 111 € relative à l'exercice 2022/23.

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

Madame Patricia Ricard Giron est éligible aux dispositifs d'intéressement et de participation en vigueur au sein de Pernod Ricard France.

Au cours de l'exercice 2023/24, Madame Patricia Ricard Giron a perçu 2 165 € au titre de l'intéressement et 14 712 € au titre de la participation.

Régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé

Madame Patricia Ricard Giron bénéficie des régimes collectifs de prévoyance et de frais de santé en vigueur au sein de la société Pernod Ricard France dans les mêmes conditions que celles applicables à la catégorie de salariés à laquelle elle est assimilée 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.

2.6.4 Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration (12^e 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 2024/25

La répartition de l'enveloppe globale détaillée dans la section 2.6.3 « Modalités de répartition de l'enveloppe de la rémunération des Administrateurs » reste inchangée sauf pour la prime d'éloignement qui a été modifiée par le Comité des rémunérations du 28 août 2024. Ainsi, afin de mieux prendre en compte les contraintes liées à l'éloignement, la prime versée aux Administrateurs non-résidents fiscaux français pour chaque déplacement physique pour une réunion du Conseil et/ou d'un Comité a évolué au cours de l'exercice et s'élèvera, à compter de l'exercice 2024/25, à 3 000 € pour les Administrateurs résidents en Europe et à 6 000 € pour les Administrateurs résidents en dehors de l'Europe.

À toutes fins utiles, il est rappelé que les Administrateurs qui participent à une réunion du Conseil et/ou d'un Comité par visioconférence ou conférence téléphonique ne perçoivent pas cette prime.

Changement potentiel de gouvernance

Si un nouvel Administrateur était nommé, les éléments de rémunération, principes et critères prévus dans la Politique de rémunération des Mandataires Sociaux lui seraient également applicables *pro rata temporis*.

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

Politique globale d'intéressement à long terme

Au cours de l'exercice 2023/24, le Conseil d'Administration a réaffirmé sa volonté d'associer les collaborateurs clés à l'évolution du titre Pernod Ricard, et a décidé de mettre en œuvre un plan d'attribution composé d'actions de performance pour les membres de l'ExCom et pour les cadres occupant des postes de direction.

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 500 collaborateurs qui ont bénéficié d'une attribution au titre de l'exercice 2023/24.

Le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a confirmé :

- pour les cadres occupant des postes de direction : attribution d'actions sous conditions de performance internes. Les conditions applicables à cette attribution au cours de l'exercice 2023/24 sont les suivantes :

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
ROC (Résultat Opérationnel Courant)	Moyenne des atteintes annuelles de l'objectif de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur 3 exercices consécutifs, retraité des effets de périmètre et de change.	<ul style="list-style-type: none"> • moyenne \geq à 1 : 100 % des actions • moyenne comprise entre 0,95 et 1 : pourcentage de progression linéaire entre 0 et 100 % des actions • moyenne \leq à 0,95 : 0 % des actions
RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise)	Atteinte des critères suivants évalués sur une période de trois exercices consécutifs, (incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées) : <ul style="list-style-type: none"> • carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites (scope 1 & 2) afin de réduire de 54 % le montant des émissions carbone en valeur absolue d'ici 2030 ; • eau : mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20,9 % d'ici 2030 ; • consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les cinq prochaines années ; • collaborateurs : objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre Top Management (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4 objectifs atteints : 100 % des actions • 3 objectifs atteints : 75 % des actions • 2 objectifs atteints : 50 % des actions • 1 objectif atteint : 25 % des actions • Aucun objectif atteint : 0 % des actions

- pour les membres de l'ExCom : attributions soumises aux mêmes conditions de performance que le Président-Directeur Général. Pour les attributions réalisées pendant l'exercice 2023/24 : deux conditions de performance interne (décrites ci-dessus) et une condition de performance externe, telle que décrite ci-dessous :

Condition de performance	Détail du critère	Modalités d'évaluation de la performance
TSR (Total Shareholder Return)	Positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR) comparée à celle du Panel de 12 pairs ⁽¹⁾ sur une période de trois ans suivant l'attribution du plan.	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} position, 2^e ou 3^e position : 100 % des actions • 4^e, 5^e ou 6^e position : 83 % des actions • à la médiane (7^e position) : 66 % des actions • 8^e à 13^e position : 0 % des actions

(1) 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.

Pour l'ensemble des bénéficiaires du plan d'intéressement à long terme, la période d'acquisition des actions est de trois ans.

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 10 novembre 2023 aux membres de l'ExCom (y compris le Dirigeant Mandataire Social) s'est élevé à 32 557 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire).

Attribution d'actions de performance avec conditions internes

Le volume d'actions de performance attribué par le Conseil d'Administration du 10 novembre 2023 s'est élevé à 246 782 actions (hors actions liées au régime de retraite supplémentaire) intégralement soumises à deux conditions de performance interne décrites ci-dessus : l'une relative au Résultat Opérationnel Courant (PRO) et l'autre à la performance du Groupe en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE).

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS – SITUATION AU 30 JUIN 2024 (TABLEAU 8 NOMENCLATURE AMF)

	LTIP 2015	LTIP 2016	LTIP 2017	LTIP 2018	LTIP 2019	LTIP 2020
Numéro de plan	27B	28B	29B	30B	31B	32B
Date d'autorisation par l'Assemblée	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	06.11.2015	08.11.2019	08.11.2019
Date du Conseil d'Administration	06.11.2015	17.11.2016	09.11.2017	21.11.2018	08.11.2019	27.11.2020
Nature des options	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat	Achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	278 575	150 008	124 050	109 492	131 864	136 711
dont par les Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	28 200	39 445	32 050	32 006	28 831	29 891
dont par M. Alexandre Ricard	20 700	31 400	25 050	26 143	22 545	23 374
dont par M. César Giron	7 500	8 045	7 000	5 863	6 286	6 517
Point de départ de l'exercice des options	07.11.2019	18.11.2020	10.11.2021	22.11.2022	09.11.2023	28.11.2024
Date d'expiration	06.11.2023	17.11.2024	09.11.2025	21.11.2026	08.11.2027	27.11.2028
Prix de souscription ou d'achat (en euros) ⁽¹⁾	102,80	105,81	126,53	137,78	162,79	154,11
Nombre d'actions souscrites ou achetées	182 507	81 402	32 993	11 882	0	0
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques ⁽²⁾	96 068	32 183	46 797	23 483	48 980	23 242
dont celles de M. Alexandre Ricard	7 038	5 338	8 517	4 444	7 665	3 974
dont celles de M. César Giron	2 550	1 368	2 380	997	2 137	1 108
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes	0	36 423	44 260	74 127	82 884	113 469

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 2023/24, 23 242 options d'achat d'actions attribuées dans le cadre du plan du 27.11.2020 ont été annulées par application de la condition de performance externe (atteinte représentant 83 % des quantités initialement attribuées).

Au 30 juin 2024, 351 163 options, toutes d'achat d'actions, sont en circulation, soit environ 0,14 % du capital de la Société.

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 DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 (TABLEAU 9 NOMENCLATURE AMF)

	Nombre d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé			Aucune attribution de stock-options sur l'exercice 2023/24
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés comprises dans le périmètre d'attribution des options levées, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi levées est le plus élevé	4 651	103,84	06.11.2015 17.11.2016

HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE – SITUATION AU 30 JUIN 2024 (TABLEAU 10 NOMENCLATURE AMF)

	LTIP 2019	LTIP 2020	LTIP 2021	LTIP 2022	LTIP 2023
Numéro de plan	31A, 31C	32A, 32C	33A, 33B, 33C	34A, 34B, 34C	35A, 35C
Date d'autorisation par l'Assemblée	08.11.2019	08.11.2019	10.11.2021	10.11.2021	10.11.2021
Date du Conseil d'Administration	08.11.2019	27.11.2020	10.11.2021	10.11.2022	10.11.2023
Nombre d'actions de performance attribuées	269 474	270 838	237 306	284 951	281 919
dont aux Mandataires Sociaux de Pernod Ricard SA	12 566	12 436	16 349	18 704	21 766
dont à M. Alexandre Ricard	10 570	10 358	13 520	15 500	17 986
dont à M. César Giron	1 996	2 078	2 829	3 204	3 780
Date d'acquisition des actions	09.11.2023	28.11.2024	12.11.2024	11.11.2025	11.11.2026
Date de fin de conservation des actions	09.11.2023	28.11.2024	12.11.2024	11.11.2025	11.11.2026
Condition de performance	Oui	Oui	Oui sauf plan 33B	Oui sauf plan 34B	Oui
Nombre d'actions de performance annulées ⁽¹⁾	123 314	48 579	35 087	32 649	19 968
dont celles de M. Alexandre Ricard	2 219	1 087	0	0	0
dont celles de M. César Giron	679	-	0	0	0
Nombre d'actions de performance définitivement acquises ⁽²⁾	146 160	1 655	1 317	1 321	0
Nombre d'actions de performance restant à acquérir ⁽³⁾	0	220 604	200 902	250 981	261 951

Les actions attribuées sont soumises à des conditions de performance (à l'exception des actions attribuées dans le cadre des plans 33B et 34B) et à une condition de présence. L'acquisition des actions est effective sous réserve de l'atteinte des conditions de performance et de la présence des bénéficiaires dans les effectifs du Groupe 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 2023/24, 100 % des actions attribuées dans le cadre du plan de 2020 ont été confirmées. Pour les actions à condition de performance externe attribuées en 2020 à Monsieur Alexandre Ricard, la condition de performance externe a été confirmée à 83 % des quantités initialement attribuées.

(2) 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.

(3) Pour les plans 2019 et 2020, les conditions de performance interne et externe ont été évaluées en globalité. Pour le plan 2021, les conditions de performance internes ont été évaluées en août 2024 et la condition de performance externe applicable au Dirigeant Mandataire Social sera évaluée en octobre 2024. Pour les plans 2022 et 2023, les conditions de performance seront évaluées respectivement à la clôture des exercices 2024/25 et 2025/26.

ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ET ACTIONS DÉFINITIVEMENT ACQUISES PAR CES DERNIERS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24

	Nombre d'actions attribuées/acquises	Valorisation des actions (en euros)	Plans
Actions attribuées, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des actions, aux dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi consenties est le plus élevé	33 524	82,88 (condition externe) 152,25 (condition interne)	10.11.2023
Actions acquises, durant l'exercice par les dix premiers salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'actions ainsi acquises est le plus élevé	8 353	153,67	08.11.2019

(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.

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.

Plans d'intéressement et de participation

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.

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.

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 moyenne et médiane des salariés de la Société sont présentées ci-dessous en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

Méthode de calcul

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

Ces rémunérations, prises en compte sur une base brute, incluent les éléments suivants : rémunération fixe, rémunération variable annuelle versée, versement complémentaire au titre du régime de retraite complémentaire à cotisations définies, épargne salariale, avantages en nature, et plan d'intéressement à long terme valorisé à leur juste valeur en date d'attribution, telle que reconnue dans les comptes consolidés conformément à la norme IFRS 2. Cette valorisation correspond à une valeur historique à la date d'attribution calculée à des fins comptables. Elle ne représente ni une valeur actuelle de marché, ni la valeur qui pourrait être reçue par le bénéficiaire lors de l'acquisition définitive éventuelle de ces actions, surtout si les conditions de performance ne sont pas réunies.

Le périmètre des salariés retenu inclut uniquement les salariés présents de manière continue au cours de deux exercices consécutifs. Pour les salariés à temps partiel, les rémunérations ont été établies sur la base d'équivalents temps plein.

Les ratios et les taux d'évolution des rémunérations ont été calculés sur la base des éléments de rémunération bruts versés ou attribués au cours de l'année N comprenant ainsi la rémunération variable et l'intéressement dus au titre de l'année N-1. Le périmètre légal de cette information repose sur la société Pernod Ricard SA. En complément, conformément à la recommandation 27.2 du Code AFEP-MEDEF, sont également publiés les ratios sur un périmètre élargi, représentatif de l'activité du Groupe en France, incluant Pernod Ricard SA et l'ensemble des filiales directes et indirectes situées en France.

Le tableau ci-dessous a été établi en tenant compte du modèle diffusé par l'AFEP dans ses lignes directrices mises à jour en février 2021.

TABLEAU DES RATIOS AU TITRE DU I-6° ET 7° DE L'ARTICLE L. 22-10-9 DU CODE DE COMMERCE

	Exercice 2019/20	Exercice 2020/21	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Évolution (en %) de la rémunération de Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ⁽¹⁾	5 %	- 33 %	80 %	6 %	- 7 %
INFORMATIONS SUR LE PÉRIMÈTRE DE LA SOCIÉTÉ COTÉE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	7,8 %	2,9 %	18,5 %	10,1 %	- 11 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	4,5 %	2,1 %	18,5 %	7,8 %	1,7 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	39,12	25,38	38,60	37,02	38,66
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 2,6 %	- 35,1 %	52,1 %	- 4,1 %	4,4 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	67,68	44,31	67,38	66,02	60,32
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	0,4 %	- 34,5 %	52 %	- 2 %	- 8,6 %
INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES SUR LE PÉRIMÈTRE ÉLARGI					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	6,4 %	0,6 %	4,5 %	8,9 %	0,8 %
Évolution (en %) de la rémunération médiane des salariés	- 2,9 %	4,2 %	6,1 %	6,1 %	8,4 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	63,71	42,24	72,87	70,65	65,12
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,2 %	- 33,7 %	72,5 %	- 3 %	- 7,8 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	89,86	57,58	97,81	97,41	83,48
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	8,2 %	- 36,0 %	69,9 %	- 0,4 %	- 14,3 %
PERFORMANCE DE LA SOCIÉTÉ					
Résultat opérationnel courant	2 260	2 423	3 024	3 348	3 116
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent ⁽²⁾	- 13,7 %	18,3 %	19,0 %	11,3 %	1,5 %

NC : Non calculable.

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

- exercice 2019/20 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2018/19 dont l'atteinte était de 159 % ;
- exercice 2020/21 : impact de la crise du Covid-19 sur la rémunération variable annuelle 2019/20 versée au cours de l'exercice ;
- exercice 2021/22 : augmentation de la rémunération fixe et versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2020/21 dont l'atteinte était de 180 % ;
- exercice 2022/23 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2021/22 dont l'atteinte était de 180 % ;
- exercice 2023/24 : versement de la rémunération variable annuelle due au titre de l'exercice 2022/23 dont l'atteinte était de 151,25 %.

(2) En croissance interne, retraité des effets de change et de périmètre.

Rémunération des membres de l'ExCom

Les membres du Comité des rémunérations sont régulièrement informés de l'évolution des rémunérations des principaux cadres dirigeants du Groupe. Ils veillent à une cohérence entre la politique de rémunération appliquée au Dirigeant Mandataire Social et celle appliquée aux principaux cadres dirigeants du Groupe en France et à l'étranger. Ils s'assurent également de l'intégration de critères de responsabilité sociétale dans leur rémunération variable.

Pendant l'exercice 2023/24, la structure de direction du Groupe Pernod Ricard a évolué. Le Président-Directeur Général est aujourd'hui assisté de l'*Executive Committee (ExCom)* et d'une *Executive Leadership Team (ELT)*, regroupant les responsables des fonctions clefs de l'entreprise et présidents des principaux marchés et marques.

La rémunération des membres de l'*ExCom* (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 à la fois sur les performances financières et extra-financières du Groupe.

Les membres de l'*ELT* et l'ensemble des cadres dirigeants du Groupe ont une structure de rémunération similaire, partagent les mêmes indicateurs de performance financières du Groupe que l'*ExCom* et chacun d'entre eux est évalué sur la base de critères de responsabilité sociétale. Ils sont par ailleurs également évalués sur la base de la performance de leur entité / marché.

Le montant total des rémunérations fixes allouées aux membres de l'*ExCom*, y compris le Dirigeant Mandataire Social, s'est élevé au titre de l'exercice 2023/24 à 5,5 millions d'euros (par rapport à 8,6 millions d'euros en 2022/23), auquel il convient d'ajouter un montant total de rémunération variable versé sur l'exercice 2023/24 au titre de l'exercice 2022/23 de 5,4 millions d'euros (par rapport à 8,4 millions d'euros versés en 2022/23).

Le montant total de la charge récurrente relative aux engagements de retraite des membres de l'*ExCom* y compris le Dirigeant Mandataire Social s'élève à 2,8 millions d'euros dans les comptes au 30 juin 2024 (par rapport à 4,1 millions d'euros au 30 juin 2023).

La variation entre les deux exercices est due au renforcement de la gouvernance d'entreprise autour d'un *ExCom* composé au 30 juin 2024 de 8 membres versus l'ancien Comité Exécutif composé de 17 membres.

2.7 Politique de non-discrimination et diversité du Top Management

La politique de non-discrimination repose sur des processus fiables et cohérents d'identification et de gestion des Talents ainsi que sur une planification des plans de relève pour les postes clés centrés sur la performance et le potentiel. Des efforts considérables ont été déployés ces dernières années pour assurer la qualité et l'objectivité de l'évaluation. La stratégie RH « TransfoHRM » annoncée en 2018 est de par sa nature une stratégie centrée sur la diversité qui garantit que les processus clés tels que le développement et la gestion des talents sont justes, objectifs, cohérents et équitables. Cette stratégie a donné lieu à la mise en œuvre du programme « Let's Talk Talent », un processus global de gestion des performances et des talents basé sur une évaluation objective des performances et du potentiel, utilisé pour le calibrage et alimenté par la plateforme Workday. Ce processus vise à assurer la plus grande cohérence possible dans l'ensemble des filiales à travers le monde en ce qui concerne l'évaluation des performances, le développement personnel et l'avancement de carrière de tous les employés du groupe.

Par ailleurs, à la suite de l'initiative globale Better Balance, l'un des principaux objectifs a été de continuer à accélérer l'équilibre entre les hommes et les femmes dans les postes de direction, au niveau mondial. En outre, des objectifs ont été définis pour les instances de direction du Groupe, identifiés comme les collaborateurs le « Top 500 ⁽¹⁵⁾ » des collaborateurs, et une série de mesures ont été entreprises pour contribuer à l'atteinte de ces objectifs ⁽¹⁶⁾.

En 2019, le Conseil d'Administration de Pernod Ricard, sur recommandation du Comité des Nominations et de la Gouvernance, a fixé des objectifs engageants dans le cadre de sa feuille de route Développement Durable & Responsabilité relative à la diversité dans les instances dirigeantes du Groupe : d'ici 2030, le Top Management de Pernod Ricard comprendra un minimum de 40 % de personnes de chaque sexe.

Toutes les initiatives entreprises par Pernod Ricard en faveur de la diversité et de l'inclusion sont essentielles pour atteindre ces objectifs. Elles établissent les bases d'un processus plus équitable, plus diversifié et plus inclusif pour attirer et développer un vivier de talents diversifiés à l'échelle mondiale au sein de Pernod Ricard.

Les initiatives du Groupe montrent des progrès tangibles, puisque les programmes mis en œuvre ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- pour le Comité Exécutif, la proportion de femmes est passée de 7 % à 38 % entre 2015 et 2024 ; et
- pour le « Top 500 », la proportion de femmes est passée de 19 % à 38 % entre 2015 et 2024.

La politique de diversité et les résultats obtenus sont présentés annuellement au Conseil d'administration par la Direction générale.

⁽¹⁵⁾ Le « Top 500 » comprenait 457 employés en 2015, 618 en juin 2023 et 570 en juin 2024.

⁽¹⁶⁾ Référez-vous à la section 3 « Sustainability & Responsibility », en particulier à la sous-section 3.5.1.1. « Diversité et inclusion » pour plus d'informations sur les actions et la politique du groupe en matière de diversité et d'inclusion au sein des organes de direction.

3

Sustainability & Responsibility

3.1	Notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R) en un regard	93
3.1.1	Une stratégie fondée sur un engagement historique	93
3.1.2	Une année de S&R au sein de Pernod Ricard	93
3.2	Du terroir au comptoir : notre stratégie en ligne avec notre vision de « Créateurs de convivialité »	94
3.2.1	Une stratégie S&R intégrée aux activités du Groupe	94
3.2.2	Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur	95
3.2.3	Une structure de gouvernance nouvellement intégrée	96
3.3	Déclaration de performance extra-financière	97
3.3.1	Tableau de bord de la performance ESG de Pernod Ricard	97
3.3.2	Risques et opportunités en matière de développement durable	99
3.4	Notre durabilité environnementale	102
3.4.1	Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci	102
3.4.2	Préservation de la nature et de la biodiversité	117
3.4.3	Utilisation responsable des ressources	122
3.5	Notre durabilité sociale	130
3.5.1	Favoriser un meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs	130
3.5.2	Responsabilisation des collaborateurs tout au long de notre chaîne de valeur	146
3.5.3	Sensibilisation à la consommation responsable	151
3.6	Notre gouvernance durable	156
3.6.1	Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits	156
3.6.2	Respect des principes éthiques	157
3.7	Informations réglementées	160
3.7.1	Plan de vigilance	160
3.7.2	Politique fiscale	169
3.7.3	Taxonomie UE	170
3.8	Tables de concordance	178
3.8.1	Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies	178
3.8.2	Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)	179
3.8.3	Tableaux en annexe sur l'empreinte carbone	180
3.9	Méthodologie et vérification par des tiers	181
3.9.1	Note méthodologique sur le reporting extra-financier	181
3.9.2	Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière	188

En bref

Cette année, Pernod Ricard a honoré plusieurs de ses engagements clés en matière de S&R et les programmes ambitieux lancés ces dernières années ont pris de l'essor. Cette section fait le bilan des principales réalisations et présente les enjeux pour l'année à venir pour chacun des quatre piliers de la feuille de route S&R 2030 :

Préserver nos terroirs

Nos produits tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Nous veillons donc à préserver chaque terroir, la biodiversité et les communautés locales et répondons aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Après avoir réalisé une cartographie complète des risques de nos 150 terroirs, nous accélérons désormais la mise en œuvre de pratiques d'approvisionnement durable de nos 100 ingrédients par le biais notamment de certifications et de plans d'atténuation des risques.

Pernod Ricard travaille en étroite collaboration avec les agriculteurs et fournisseurs de ses terroirs stratégiques, afin d'ouvrir la voie à l'agriculture régénératrice, dont l'approche holistique tient compte de l'ensemble de l'écosystème (plantes, sols, eau, carbone, biodiversité et conditions de vie des agriculteurs).

11 203

agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (6)

100%

de nos filiales directes ont déployé un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité

39 %

des principales matières premières clés (7) produites ou sourcées selon des normes de développement durable

600 M

de personnes en ligne touchées par notre campagne « Drink More Water »

95 %

de nos bouteilles revêtent une étiquette digitale (8)

10

campagnes de marque sur la consommation responsable

Être responsable

Nous nous engageons à promouvoir une consommation d'alcool responsable et lutter contre l'abus d'alcool. Nous collaborons avec nos parties prenantes pour parvenir à de véritables changements, mais aussi renforcer en permanence nos pratiques de marketing responsable.

Pour promouvoir une consommation responsable, nous pensons qu'il est essentiel de permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés en mettant en œuvre des campagnes audacieuses telles que « Drink More Water », qui s'engage dans la lutte contre la binge drinking, ou en appasant des étiquettes digitales sur nos bouteilles pour partager des informations claires sur nos produits.

Par ailleurs, nous nous appuyons davantage sur l'influence de nos marques emblématiques afin de favoriser des comportements de consommation responsable et avons mis en place une certification pour renforcer les pratiques responsables au sein de nos Maisons de Marques qui accueillent des millions de visiteurs.

Valoriser l'humain

Partout dans le monde, la convivialité conjugue partage, bienveillance et respect de tous. Nous cultivons la diversité et l'équité pour tous et responsabilisons nos collaborateurs tout au long de notre chaîne de valeur.

Pernod Ricard, qui a révisé sa gouvernance, sa vision et ses priorités en matière de diversité et d'inclusion (D&I), continue de s'appuyer sur sa feuille de route globale D&I dans les domaines de la gestion des talents, de la culture de l'entreprise, de l'innovation et de la réputation.

Afin de continuer à promouvoir un environnement de travail sûr et sain, nous incitons nos collaborateurs à participer à la campagne « Be the One » et poursuivons le déploiement de notre programme de santé et de sécurité « Care by Learning ».

Reconnu au classement Forbes

2023

des meilleurs employeurs mondiaux

- 43 %

de réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt depuis l'exercice 2021/22

38 % (1)

de femmes au sein du Top Management

Émissions de GES :

- 30 % (2)

d'émissions absolues des Scopes 1 + 2 pour les sites de production

- 8 % (9)

Scope 3 (4) (intensité (5))

99 %

d'emballages recyclables, réutilisables ou compostables

- 12 % (2)

de consommation en eau (intensité (3))

Agir circulaire

Nous partageons un monde dont les ressources sont épuisables et soumises à une immense pression. Nous minimisons les déchets à chaque étape en imaginant, produisant et distribuant nos produits et expériences de manière à optimiser et à préserver les ressources naturelles.

Grâce à nos ambitieux objectifs de réduction de carbone alignés sur un scénario 1,5 °C et validés par la SBTi, nous disposons de feuilles deroutes solides en matière de distillation, d'agriculture, d'emballage et de transport qui permettront de réduire les émissions de carbone. Nous avons également étoffé notre évaluation des risques et opportunités liés au climat visant à déterminer la vulnérabilité de chacun de nos terroirs.

Nous continuons de promouvoir des solutions d'emballage plus circulaires et à mettre en œuvre des programmes visant à respecter nos engagements en matière de gestion de l'eau.

(1) Tranche C et au-delà - une équipe est considérée comme équilibrée si la proportion de femmes et d'hommes est comprise entre 40 % et 60 %. (2) Par rapport à l'année de référence 2017/18. (3) Par unité d'alcool distillé. (4) Périmètre de reporting SBT. (5) tCO₂e par euro de résultat opérationnel courant. (6) Données cumulées à partir de 2019. (7) Caractérisées par les dépenses annuelles. (8) Afin d'informer les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et leur fournir des recommandations pour leur consommation responsable. Pour plus de précisions, se référer à la sous-section 3.5.3.1. (9) Par rapport à l'année de référence SBT 2021/22.

3.1 Notre stratégie Sustainability & Responsibility (S&R) en un regard

3.1.1 Une stratégie fondée sur un engagement historique

Le développement durable et la responsabilité sociétale du Groupe (Sustainability & Responsibility, S&R) sont ancrés dans l'histoire de Pernod Ricard. Son fondateur, Paul Ricard, était un philanthrope de la première heure, qui a fondé l'Institut océanographique Paul Ricard en 1966 face à la multiplication des pollutions industrielles en mer Méditerranée. Soucieux de perpétuer sa vision, le Groupe s'inscrit depuis toujours dans une démarche proactive pour relever les défis sociaux et environnementaux d'aujourd'hui et de demain.

Compte tenu des liens étroits entre les différents enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), il est essentiel d'adopter une approche holistique. C'est sur ce fondement qu'a été lancée en 2019 la feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard, « Préserver pour partager », qui place le développement durable et la responsabilité sociétale au cœur des pratiques du Groupe.

En cette période de troubles multiples, marquée par le changement climatique, des phénomènes météorologiques extrêmes, des pandémies, des instabilités économiques et financières ainsi que des conflits politiques et sociaux à travers le monde, cette approche est plus que jamais la clé de la résilience du Groupe.

Pernod Ricard œuvre aujourd'hui pour contribuer à un avenir Net Zero et accélérer la transition vers une agriculture régénératrice, tout en innovant afin d'adopter de nouvelles solutions d'emballages circulaires. Dans cette optique, le Groupe met l'accent sur la diversité et l'équité, et s'attache à responsabiliser les personnes tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, tout en continuant de promouvoir une consommation d'alcool responsable.

À PROPOS DE CETTE PARTIE

Cette partie constitue la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) du présent document d'enregistrement universel. Conformément aux engagements de transparence et de responsabilisation de Pernod Ricard, la sous-section 3.3 contient un tableau de bord complet des indicateurs ESG, et plus particulièrement de ceux relatifs aux engagements de la feuille de route S&R du Groupe. Ces indicateurs sont plus amplement détaillés et analysés dans leur contexte dans les sous-sections suivantes, selon trois volets : environnement, social et gouvernance. Cette structure est plus simple et permet d'anticiper les exigences réglementaires futures. L'attention portée à la présentation de ces informations témoigne de la volonté du Groupe de toujours mettre en œuvre les bonnes pratiques, dans la mesure du possible, et ce, jusqu'à la publication incluse – un processus continu appelé à être renforcé.

3.1.2 Une année de S&R au sein de Pernod Ricard

Cette année a confirmé l'accélération de la mise en œuvre de la feuille de route 2030 du Groupe « Préserver pour partager » qui ouvre la voie au progrès social et environnemental, avec un certain nombre d'engagements atteints plus tôt que prévu. Cette section présente les principales réalisations et les perspectives pour l'année à venir pour chacun des quatre piliers de la feuille de route S&R du Groupe : Préserver nos terroirs, Valoriser l'humain, Agir circulaire et Être responsable.

Préserver nos terroirs

Les ingrédients naturels et les écosystèmes bien équilibrés sont fondamentaux pour Pernod Ricard : toutes ses marques sont étroitement liées à la nature et proviennent de quelque 350 terroirs ⁽¹⁾ dans le monde. Le Groupe s'engage à préserver chaque terroir, et leurs communautés locales, et à répondre aux défis du changement climatique et de la perte de biodiversité pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Après avoir réalisé une cartographie complète des risques dans les 150 terroirs où il se procure ses matières premières agricoles clés ⁽²⁾, le Groupe accélère la mise en œuvre des pratiques d'approvisionnement durable. Cette initiative comprend notamment

le déploiement de certifications et de plans d'atténuation des risques applicables à ses principales chaînes d'approvisionnement afin d'assurer des achats responsables.

Dans les terroirs stratégiques, Pernod Ricard est à l'origine de projets d'agriculture régénératrice dont l'approche holistique tient compte de l'ensemble de l'écosystème (plantes, sols, eau, carbone, biodiversité et conditions de vie des agriculteurs).

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie exhaustive pour les terroirs visant à créer des systèmes agricoles résilients qui bénéficient à la fois à l'environnement et aux communautés environnantes.

Valoriser l'humain

Pernod Ricard s'engage à créer un environnement sûr, équitable et inclusif où le partage, la convivialité, le bien-être et le respect sont les normes pour engager et responsabiliser les personnes où qu'elles soient, au sein du Groupe et tout au long de sa chaîne de valeur.

Cet engagement a été renforcé au cours de l'exercice 2023/24. Le Groupe a notamment déployé sa campagne « Be the One » qui rappelle à chacun l'importance d'agir, même à son niveau, pour préserver la santé mentale, sociale et physique des collaborateurs.

Pernod Ricard a également réexaminé sa gouvernance, sa vision et ses priorités en matière de diversité et d'inclusion (D&I) en mettant l'accent sur l'inclusion. Il a par ailleurs lancé une auto-évaluation volontaire à ce sujet afin de promouvoir les comportements inclusifs.

Le Groupe vise à approfondir d'ici à l'exercice 2024/25 sa culture D&I et de santé et sécurité par l'engagement et la responsabilisation. Il continuera notamment à déployer sa feuille de route D&I, sa campagne de santé et sécurité « Be the One » ainsi que son programme de formation en matière de santé et sécurité « Care by Learning ».

⁽¹⁾ Pernod Ricard définit un terroir comme une terre, au sein d'un pays, source d'une matière première agricole spécifique.

⁽²⁾ Les matières premières agricoles clés sont caractérisées par les dépenses annuelles (96 %).

Agir circulaire

La pression sur les ressources épuisables de la planète est immense. C'est pourquoi Pernod Ricard s'engage à minimiser l'utilisation des ressources à chaque étape de sa chaîne de valeur en imaginant, produisant et distribuant ses produits et expériences de manière plus optimale et circulaire. Le changement climatique et son impact sur l'approvisionnement des matières premières et la disponibilité de l'eau représentent une menace pour les activités et la chaîne de valeur du Groupe. L'atténuation des effets et l'adaptation à ces derniers constituent ainsi un axe majeur de la politique environnementale de Pernod Ricard. Le Groupe s'efforce de réduire ses émissions de gaz à effet de serre (GES) et d'adapter ses activités afin de garantir sa résilience aux risques liés au climat.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a vu ses nouveaux objectifs de réduction de carbone validés par la *Science Based Targets initiative (SBTi)* conforme à la trajectoire Net Zero à 1,5 °C. Le Groupe a également continué à améliorer la qualité des mesures

portant sur ses émissions de carbone, en collaborant étroitement avec ses fournisseurs afin de collecter des facteurs d'émissions spécifiques pour 66 % de ses émissions de GES du Scope 3 et en développant CO₂MET, un nouvel outil de suivi et de gestion de son empreinte carbone, en partenariat avec la société CO2-AI. Parallèlement, il a réussi à réduire ses émissions de carbone directes (Scopes 1 et 2) ainsi que l'intensité de sa consommation d'eau dans les distilleries, dépassant ainsi ses objectifs pour l'exercice 2023/24 sur ces deux points clés.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe investira dans l'innovation technologique en vue de réduire les émissions de carbone liées à la distillation et aux emballages. Des programmes seront également mis en œuvre pour respecter ses engagements en matière de gestion de l'eau.

Être responsable

Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation responsable et joue un rôle dans la prévention contre l'abus d'alcool. À cet égard, le Groupe collabore avec ses parties prenantes pour parvenir à de véritables changements, mais aussi renforcer en permanence ses pratiques de marketing responsable.

Dans la continuité de ses efforts en tant qu'acteur proactif du secteur, Pernod Ricard a lancé au cours de l'exercice 2023/24 des étiquettes digitales afin d'aider les consommateurs à faire des choix éclairés et responsables en matière de consommation d'alcool. Plus d'un demi-milliard de bouteilles munies d'étiquettes digitales ont été expédiées sur 166 marchés à travers le monde.

En outre, le Groupe a continué de transmettre des messages responsabilisants forts au travers d'initiatives ciblant ses consommateurs afin de les aider à adopter des comportements responsables en matière de consommation d'alcool. Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a touché plus de 100 millions de

personnes en ligne en 2 mois lors de la deuxième édition de sa campagne « Drink More Water ». Cela représente plus de 600 millions de personnes en ligne et plus de 23 millions de personnes sur le terrain dans 61 pays depuis son lancement. Les marques emblématiques de Pernod Ricard ont quant à elles lancé 10 campagnes marketing avec des messages de responsabilisation destinés à 108 millions de consommateurs. Tandis que 16 des 30 Maisons de Marque du Groupe, connues du grand public, ont obtenu la certification « Hôte Responsable » pour créer des lieux sûrs où les visiteurs peuvent maîtriser l'art de la dégustation.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe poursuivra le déploiement de ses initiatives actuelles tout en adoptant une nouvelle ambition en matière de consommation responsable dont l'objectif sera d'inviter les consommateurs à adopter une consommation responsable.

3.2 Du terroir au comptoir : notre stratégie en ligne avec notre vision de « Créateurs de convivialité »

3.2.1 Une stratégie S&R intégrée aux activités du Groupe

La feuille de route S&R de Pernod Ricard couvre toutes les activités du Groupe, du terroir au comptoir. L'ambition S&R du Groupe est au cœur de sa mission de « cultiver la magie des relations humaines en préservant pour mieux partager ». Elle est pour lui un moteur essentiel de performance et un levier pour accélérer sa transformation, en encourageant l'innovation, donnant du sens à ses marques, attirant les talents et concrétisant la vision d'un monde plus convivial.

MANIFESTE DE PERNOD RICARD

Nous sommes des « Créateurs de convivialité » : fidèles à nos valeurs fondatrices, nous jouons un rôle de rassembleur en invitant au partage d'expériences authentiques et à de nouvelles amitiés chaque jour grâce à notre portefeuille unique de marques Premium de vins et spiritueux.

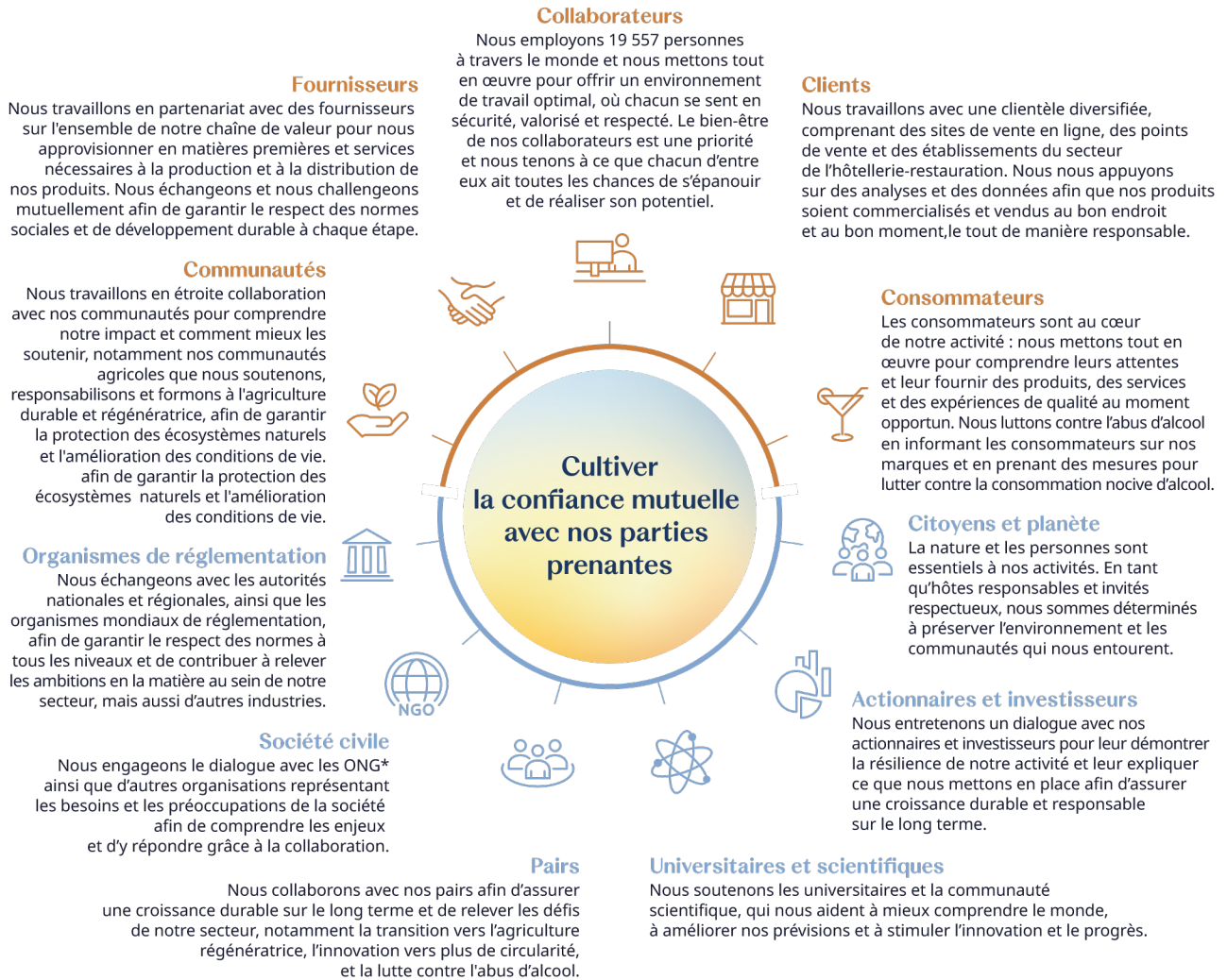
Nous sommes des hôtes passionnés : une famille exceptionnelle de collaborateurs engagés à lutter contre l'abus d'alcool, soucieux de promouvoir le bien-vivre ensemble et de créer des moments de partage privilégiés aujourd'hui et pour les générations à venir.

Nous sommes des invités respectueux, qui prennent soin des terroirs et des environnements dans lesquels nous vivons, et s'efforcent de les protéger et les préserver. Nous travaillons en partenariat avec les agriculteurs locaux et respectons les communautés locales pour le bien de notre planète, de nos consommateurs et de notre entreprise.

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

3.2.2 Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur

FIGURE 1 – PARTIES PRENANTES DE PERNOD RICARD



La feuille de route S&R 2030 de Pernod Ricard couvre les risques matériels pour son activité ainsi que les préoccupations des consommateurs, et est alignée sur les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies.

La feuille de route du Groupe détermine des engagements ambitieux à l'horizon 2030, en adéquation avec les ODD, et fixe des étapes intermédiaires clés en 2025. La stratégie contribue principalement à la réalisation de 8 ODD mais en aborde 14 dans l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe.

La feuille de route S&R est le fruit d'un long processus cumulant des entretiens et consultations avec plus de 300 parties prenantes

internes et externes et des experts à l'échelle internationale. Plus de 20 ateliers ont été organisés avec des représentants de Sociétés de Marques, de Sociétés de Marchés, des différentes régions, du Siège et du Top Management.

Le Groupe suit de près ses engagements, ses objectifs et ses indicateurs de performance. Il revoit, challenge et adapte sa stratégie et sa feuille de route en fonction de ses progrès et du contexte environnant. Le Groupe assure ainsi une cohérence à long terme entre ses ambitions grandissantes et leurs impacts, tout en permettant un suivi plus efficace et adapté aux attentes des différentes parties prenantes.

S'ASSOCIER À D'AUTRES LEADERS

Pernod Ricard a rejoint le Conseil mondial des affaires pour le développement durable (*World Business Council for Sustainable Development*, WBCSD) qui réunit de grands groupes internationaux œuvrant de concert pour limiter les impacts de la crise climatique, restaurer les espaces naturels et lutter contre les inégalités, avec l'objectif de construire, d'ici 2050, un monde où neuf milliards de personnes pourront vivre dignement sans surexploitation des ressources de la planète. Avec son adhésion, Pernod Ricard intègre *One Planet Business for Biodiversity* (OP2B), un groupement intersectoriel d'entreprises internationales qui se donne pour mission d'agir en faveur de la biodiversité, notamment en promouvant l'agriculture régénératrice.

3.2.3 Une structure de gouvernance nouvellement intégrée

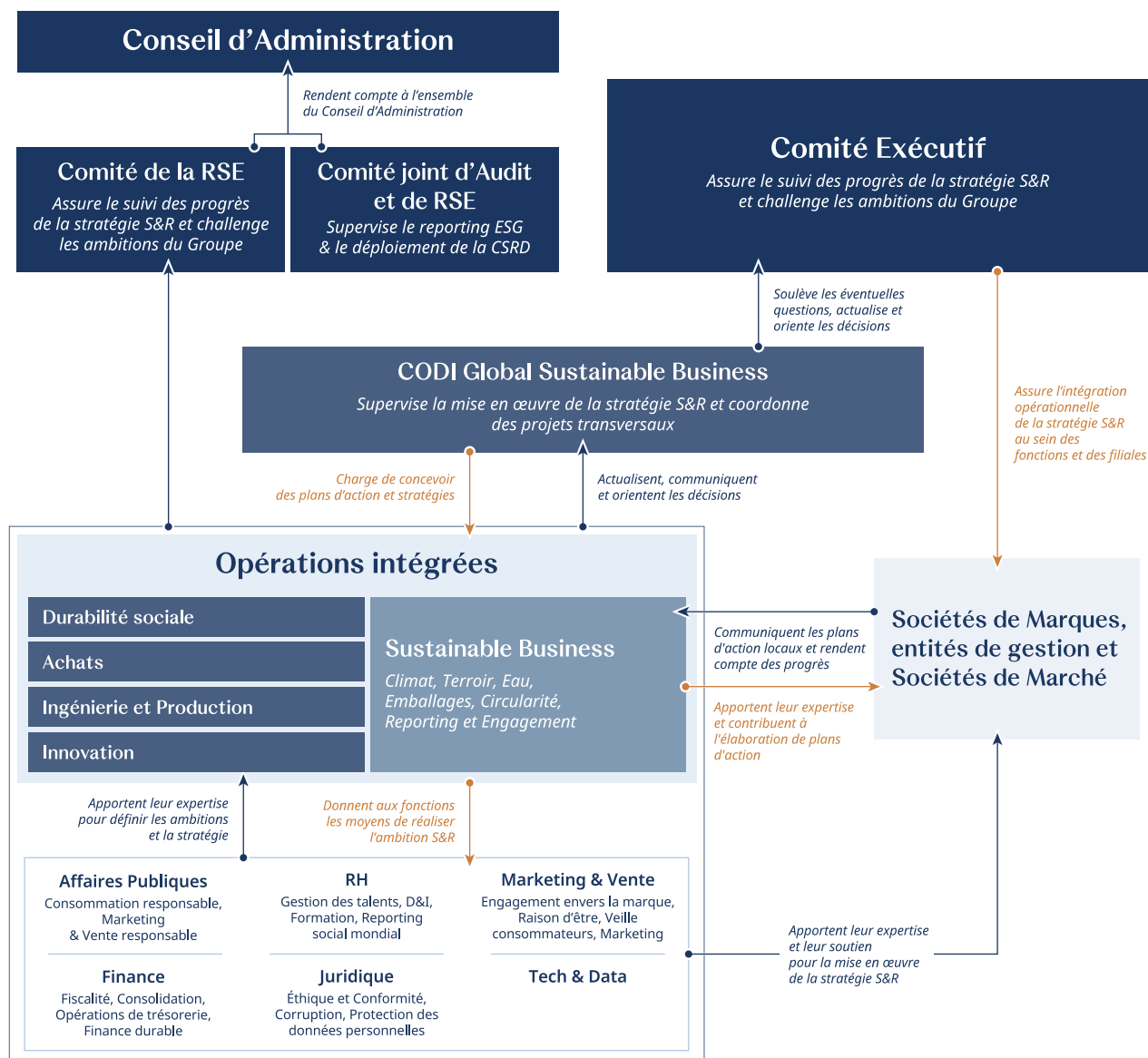
Pour s'assurer que la feuille de route S&R est pleinement mise en œuvre à travers le Groupe, une structure de gouvernance robuste a été établie. Elle identifie des responsabilités spécifiques et une structure hiérarchique claire à tous les niveaux, des filiales au Conseil d'Administration.

Depuis janvier 2024, Maria Pia De Caro, est également en charge de la S&R. Elle exerce la fonction de Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. Cette nouvelle fonction permet d'intégrer le développement durable au sein des Opérations, favorise l'accélération de la mise en œuvre de la feuille de route dans l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe et soutient son exécution. Ainsi, la fonction S&R interviendra sur les modes d'approvisionnement des matières premières, les processus de création, de fabrication et de distribution des marques dans le monde entier, mais également la manière dont le Groupe prend

soin des collaborateurs tout au long de sa chaîne de valeur et promeut une consommation d'alcool responsable. Cette nouvelle gouvernance témoigne de l'importance capitale de la thématique S&R dans les activités du Groupe, et porte ces sujets au plus haut niveau de décision.

En tant que membre de l'équipe des Opérations intégrées, la nouvelle Directrice Générale RSE Groupe supervise l'équipe Globale Sustainable Business qui rassemble des spécialistes de l'action climatique, de l'agriculture régénératrice, de la gestion de l'eau, de l'économie circulaire, du reporting et de l'engagement. Cette équipe continue de travailler avec des experts d'autres fonctions clés pour concevoir et mettre en œuvre la feuille de route S&R, et rendre compte de son état d'avancement dans l'ensemble du Groupe et au sein de ses filiales.

FIGURE 2 – GOUVERNANCE S&R DU GROUPE



Afin de se préparer à la directive sur le reporting de durabilité des sociétés (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*), la Sustainable Business team et l'équipe Finance ont uni leurs forces avec les équipes Tech & Data pour tirer parti de l'expertise et des connaissances des différentes fonctions et s'aligner sur les normes de reporting financiers et extra-financiers. Sous le parrainage des membres respectifs du Comité Exécutif (Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE et Vice-Présidente Exécutive Finance et IT), ce projet a bénéficié d'une gouvernance forte et d'un positionnement prioritaire dans l'ensemble du Groupe. En plus du Comité de la RSE existant qui se réunit deux fois par an, la mise en œuvre de ce projet sera également supervisée par un nouveau comité, le Comité joint d'Audit et RSE qui se réunira une fois par an afin d'assurer et confirmer la conformité de Pernod Ricard avec la directive CSRD.

3.3 Déclaration de performance extra-financière

Les sous-sections qui suivent présentent des informations détaillées sur les politiques et les performances S&R de Pernod Ricard, dont un tableau de bord répertoriant l'ensemble des indicateurs clés de performance pertinents. Bien que la stratégie S&R du Groupe soit holistique dans son approche et sa portée (comme indiqué ci-dessus), ces informations sont classées selon une structure ESG tripartite – volet environnement, volet social et volet gouvernance – plutôt que par pilier de la feuille de route S&R de Pernod Ricard. L'objectif de cette nouvelle présentation est triple :

- apporter encore plus de transparence sur les performances du Groupe en adoptant un cadre de référence commun à tous les lecteurs ;
- faciliter la recherche d'informations spécifiques ; et
- anticiper les exigences réglementaires futures, notamment celles de la directive sur le reporting de durabilité des sociétés (*Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD*).

3.3.1 Tableau de bord de la performance ESG de Pernod Ricard

Le tableau de bord ci-dessous répertorie les différents engagements S&R de Pernod Ricard et associe des indicateurs clés de performance à chaque objectif. Pour plus d'informations sur un engagement donné et sur les politiques et indicateurs clés de performance associés, voir la sous-section correspondante de la présente partie indiquée dans la colonne « Section ».

TABLEAU 1 – TABLEAU DE BORD DES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE ESG

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2022/23	Performance 2023/24	État d'avancement	Section
PRÉSERVER NOS TERROIRS (E)						
Couvrir l'ensemble des matières premières agricoles clés ⁽¹⁾ par la cartographie des risques des terroirs	2022	100 %	100 %	100 %		3.4.2.2
Produire ou sourcer 100 % des matières premières clés ⁽¹⁾ selon des normes de développement durable	2030	100 %	34 %	39 %		3.4.2.3
Déployer des programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité en lien avec les terroirs prioritaires dans l'ensemble des filiales directes ⁽²⁾	2030	100 %	82 %	100 %		3.4.2.4
Tester des modèles locaux de cultures régénératrices sur les vignobles du Groupe dans huit régions viticoles ⁽³⁾	2025	8	7	8		3.4.2.4
Responsabiliser, former ou accompagner les agriculteurs (S)	2030	5 000 ⁽²⁾	10 506	11 203		3.5.2.2
VALORISER L'HUMAIN (S)						
Assurer l'équité salariale des genres dans l'ensemble du Groupe	Continu	< 1 % ⁽⁴⁾	1,3 %	1,6 %		3.5.1.1.1
Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée ⁽⁵⁾ au sein du Top Management ⁽⁶⁾	2030	40 %-60 %	36 %	38 %		3.5.1.1.1
Proposer à tous les collaborateurs au moins une formation au cours de l'exercice	Continu	100 %	99 %	99 %		3.5.1.2.3
Proposer à tous les collaborateurs au moins une formation tous les trois ans pour mieux anticiper l'avenir	2030	100 %	21 %	60 %		3.5.1.2.3
Devenir un exemple de l'industrie des Vins & Spiritueux concernant la santé et la sécurité : tendre vers zéro accident du travail ⁽⁷⁾	2025	Tendre vers zéro accident du travail	60	44		3.5.1.3.1
Accompagner tous les fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé au moyen d'un plan d'atténuation ⁽⁸⁾	2025	Plans d'atténuation	En progrès	En progrès		3.5.2.1
Être conforme aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme	2025	Conformité	En progrès	En progrès		3.5.1.5

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2022/23	Performance 2023/24	État d'avancement	Section
AGIR CIRCULAIRE (E)						
Réduire de 54 % (en valeur absolue) les émissions de GES non FLAG des Scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 54 %	- 11 %	- 30 %		3.4.1.5.3
Utiliser uniquement de l'électricité renouvelable sur les sites de production et dans les bureaux administratifs	2025	100 %	76 %	91 %		3.4.1.5.3
Réduire de 30,3 % (en valeur absolue) les émissions de GES FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 30,3 %	3 %	- 9 %		3.4.1.5.3
Réduire de 25 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 (achats de biens et de services, transport et distribution en amont) par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 25 %	- 3 %	- 6 %		3.4.1.5.3
Réduire de 90 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des Scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	-90 %	- 11 %	- 30 %		3.4.1.5.3
Réduire de 90 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 90 %	- 3 %	- 6 %		3.4.1.5.3
Réduire de 72 % (en valeur absolue) les émissions de GES FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 72 %	3 %	- 9 %		3.4.1.5.3
Réduire de 20 % l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18	2030	20 %	- 8,1 %	- 11,8 %		3.4.3.1
Recharger les bassins versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	2030	100 %	58,3 %	73,6 %		3.4.3.1
Appliquer les principes d'écoconception (directives sur les emballages et objets publi-promotionnels durables) pour tous les développements de nouveaux produits	2022	Conformité	En progrès	En progrès		3.4.3.2.1
S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	98 %	99 %		3.4.3.2.1
Atteindre 50 % de contenu recyclé post-consommation (verre)	2025	50 %	35 %	37 %		3.4.3.2.1
Atteindre 25 % de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	2025	25 %	17 %	20 %		3.4.3.2.1
Certifier 100 % des cartons et papiers selon des normes assurant une gestion forestière durable	2025	100 %	43 %	74 %		3.4.3.2.1
Réduire de 5 % le poids du plastique neuf consommé par rapport à l'exercice 2020/21	2025	- 5 %	- 23 %	- 29 %		3.4.3.2.1
Piloter des projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	2030	5	2	2		3.4.3.2.1
Promouvoir le recyclage dans les marchés clés où les taux de recyclage sont faibles ⁽⁹⁾	2030	9	4	4		3.4.3.2.1
Interdire le plastique à usage unique pour les objets publi-promotionnels	2021	100 %	100 %	100 %		3.4.3.2.1
S'assurer que tous les objets publi-promotionnels soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	98 %	99 %		3.4.3.2.1
ÊTRE RESPONSABLE (S)						
Maintenir tous les collaborateurs du Groupe formés sur l'alcool et la consommation responsable (via le MOOC)	Continu	100 %	94 %	96 %		3.5.1.4
Former la fonction vente et les ambassadeurs de marques à la vente responsable d'alcool	2025	100 %	19 %	27,5 %		3.5.1.4
Former les barmen à tous les aspects de la S&R via le programme « Bar World of Tomorrow » du Groupe	2030	10 000	12 310	18 057		3.5.2.3
Faire figurer les trois logos de consommation responsable sur l'ensemble des produits Pernod Ricard	2024	100 %	41 % ⁽¹¹⁾	95 % ⁽¹¹⁾		3.5.3.1
Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour leur consommation responsable	2024	100 %	41 % ⁽¹¹⁾	95 % ⁽¹¹⁾		3.5.3.1
N'avoir aucune plainte contre les campagnes marketing du Groupe retenue par un organisme de contrôle	Continu	0	1	0		3.5.3.2
Se conformer aux Digital Guiding Principles (DGPs) de l'IARD	2024	95 %	95,5 %	98,6 %		3.5.3.2

Engagement	Année cible	Objectif de performance	Performance 2022/23	Performance 2023/24	État d'avancement	Section
Atteindre un taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne ⁽¹⁰⁾ du Code sur les communications commerciales	N/A	100 %	80 %	90,6 %		3.5.3.2
Instaurer une restriction d'âge pour tous les sites Internet Direct-to-Consumer (D2C) de Pernod Ricard	2022	100 %	100 %	98 %		3.5.3.2
Déployer au moins 12 campagnes marketing ⁽³⁾ (par les marques stratégiques) promouvant un comportement de consommation responsable auprès des consommateurs	2027	12	5	10		3.5.3.3
Contribuer à au moins une initiative mondiale ou locale de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool dans chaque marché du Groupe	2025	100 %	94 %	94 %		3.5.3.4
Obtenir la certification « Hôte Responsable » pour les Maisons de Marques du Groupe	2025	100 %	Auto-évaluation	53 %		3.5.3.4
Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable grâce à ses Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	2030	10 millions	-	280 374		3.5.3.4

En progrès Conforme au plan Atteint

(1) Définies par les dépenses annuelles.

(2) À des fins de comparaison, cet indicateur clé de performance a été calculé en utilisant le même périmètre et la même structure du Groupe que pour le reporting 2022/23.

(3) Données cumulées.

(4) Les prestataires de services externes considèrent qu'un écart de rémunération inférieur à 1 % est quasi nul et conforme aux meilleures pratiques.

(5) Une équipe est considérée comme équilibrée lorsqu'elle atteint une proportion de 40 % à 60 % entre les femmes et les hommes.

(6) Définition interne : tranche C et au-delà.

(7) Employés et intérimaires.

(8) L'outil interne de cartographie des risques est utilisé pour tous les fournisseurs de matières sèches (emballages), de matières premières agricoles et d'objets publicitaires. L'outil de cartographie des risques des terroirs est quant à lui utilisé pour les matières premières agricoles clés et les terroirs prioritaires.

(9) Inde, États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Afrique du Sud et Pologne.

(10) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées.

(11) Ce résultat ne prend pas en compte les données de l'Inde, en raison d'une homologation réglementaire complexe État par État, ni la Chine, où une nouvelle réglementation locale a nécessité une suspension provisoire du projet pour examen. À l'exception de ces deux pays, le Groupe prévoit une réalisation complète de l'engagement d'ici la fin de l'année civile 2024.

3.3.2 Risques et opportunités en matière de développement durable

Conformément à la directive 2014/95/UE sur le reporting extra-financier transposée en droit français⁽³⁾, Pernod Ricard publie une Déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans laquelle, en application de ladite réglementation, le Groupe fait état de son modèle d'affaires et des principaux risques extra-financiers auxquels il est exposé. Il s'agit notamment des risques liés à l'environnement, au social, à la société, aux droits humains, à l'évasion fiscale⁽⁴⁾ et aux questions de corruption.

- Pour plus d'informations sur le modèle d'affaires de Pernod Ricard, voir la partie 1.
- Pour plus d'informations sur les principaux risques extra-financiers du Groupe, voir les sous-sections 3.3.2.1 et 3.3.2.2 ci-après.
- Pour plus d'informations sur les principaux risques du Groupe, voir la partie 4 Gestion des risques.

3.3.2.1 Présentation de la méthodologie de cartographie des risques

Actualisée pour la dernière fois au cours de l'exercice 2020/21, 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⁽⁵⁾. Certains de ces risques sont spécifiquement liés à la notion de développement durable. Pour s'assurer que ces risques et opportunités sont correctement identifiés et cartographiés, Pernod Ricard utilise la méthodologie suivante :

- tous les trois ans, les risques rencontrés par Pernod Ricard sont :
 - cartographiés par les filiales directes et les fonctions du Siège,
 - puis consolidés au Siège par la Direction de l'Audit interne du Groupe ;
- la même méthodologie et le même outil de cartographie des risques du Groupe sont utilisés pour identifier les principaux risques extra-financiers dans le cadre de la DPEF ;
- ces risques en matière de développement durable font l'objet d'une analyse approfondie pilotée par le département S&R via des recherches, une analyse concurrentielle comparative et des échanges avec les parties prenantes internes et externes (voir la sous-section 3.2.2 Développer des relations durables et responsables avec nos parties prenantes sur l'ensemble de notre chaîne de valeur). D'autres experts clés du Siège,

notamment des départements Opérations, Juridique, RH, Affaires publiques et Finance, ont également été impliqués pour confirmer les 13 principaux risques et opportunités ;

- les risques et opportunités en matière de développement durable identifiés ont ensuite été recoupés avec la cartographie des risques du Groupe pour l'année 2021 afin de les confirmer, et de garantir la cohérence avec les risques majeurs du Groupe figurant dans la partie 4 ;
- les 13 risques et opportunités extra-financiers qui en résultent ont ensuite été présentés et validés par le Comité de pilotage S&R (anciennement sous les noms du Comité Exécutif et des membres du CODI Global Sustainable Business) et le Comité de la RSE du Conseil d'Administration.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a commencé à travailler sur la mise en œuvre de la nouvelle directive CSRD. La Sustainable Business team et l'équipe Finance, ainsi que les équipes Tech & Data et d'autres fonctions clés ont réalisé une analyse de double matérialité et des écarts afin de mieux comprendre les besoins et les répercussions en ce qui concerne la conformité de Pernod Ricard à la CSRD, mais aussi afin d'identifier les opportunités à saisir pour accélérer la mise en œuvre de la feuille de route S&R et améliorer la résilience des activités.

⁽³⁾ Article R. 225-105 du Code de commerce.

⁽⁴⁾ En application de la loi n° 2018-898 relative à la lutte contre la fraude.

⁽⁵⁾ Les principaux risques du Groupe et leur processus d'identification sont présentés dans la partie 4.

3.3.2.2 Définition des principaux risques et opportunités en matière de développement durable

Comme toute entreprise, Pernod Ricard peut être exposé à des risques externes ou internes et bénéficier d'opportunités potentielles. Il est donc essentiel d'identifier ces risques et opportunités potentiels et de s'assurer du déploiement de plans d'action et/ou d'atténuation adéquats.

Le tableau ci-après contient la liste des 13 principaux sous-risques identifiés, ainsi que leur définition et les éventuelles opportunités associées.

Compte tenu de la nature des activités de Pernod Ricard, le Groupe ne considère pas « l'évasion fiscale » comme un risque extra-financier majeur. Il n'a donc pas été jugé nécessaire de l'aborder dans cette DPEF. L'évasion fiscale est abordée dans la sous-section 3.7.2 Politique fiscale.

Catégorie et description du risque	Sous-section de la partie 3
RISQUES JURIDIQUES ET RÉGLEMENTAIRES	
<p>Chaîne d'approvisionnement responsable Description : Les chaînes d'approvisionnement de l'industrie des boissons sont intrinsèquement variées et fragmentées en raison de la multiplicité et de la diversité des acteurs, de l'agriculture jusqu'à la commercialisation. Pernod Ricard peut donc être juridiquement lié avec des fournisseurs dont les pratiques ne respectent pas les droits humains (travail des enfants, travail forcé/servile, santé et sécurité des personnes, etc.), les normes environnementales (émissions de GES, émissions toxiques, etc.) ou la conformité et les réglementations commerciales (corruption, fraude, etc.). Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, pertes financières et engagement de la responsabilité légale du Groupe.</p>	<p>3.5.2.1 Achats responsables 3.5.1.5 Agir pour les droits humains</p>
<p>Chaîne d'approvisionnement agricole durable Description : Les pratiques agricoles au sein de la chaîne d'approvisionnement de Pernod Ricard peuvent avoir différents effets négatifs sur l'environnement (dégradation des sols, mauvaise qualité de l'eau et réduction de l'accessibilité en eau, émissions de GES, perte de biodiversité et déforestation) et les droits humains des agriculteurs ou des communautés locales (rémunération des agriculteurs, santé et sécurité des personnes, travail des enfants ou travail forcé, accaparement des terres). Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation et engagement de la responsabilité légale du Groupe.</p>	3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité
<p>Corruption et pratiques anticoncurrentielles Description : Compte tenu de la dimension internationale de ses activités, Pernod Ricard peut être exposé à des enjeux de conformité liés aux lois et autres réglementations anticorruption. Cette exposition peut intervenir dans le cadre de ses propres activités ou par l'intermédiaire de sa chaîne d'approvisionnement. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation et sanctions pénales.</p>	<p>3.6.2.1 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles 3.6.2.2 Un <i>lobbying</i> responsable</p>
<p>Confidentialité des données Description : Au vu de la transformation digitale de ses activités et du nombre croissant de réglementations, Pernod Ricard peut être confronté à des problèmes de conformité liés à la réglementation sur la protection des données personnelles⁽¹⁾ et ne pas réussir à protéger les données personnelles de ses consommateurs. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, pertes financières et engagement de la responsabilité légale du Groupe.</p>	3.6.2.3 Protection des données personnelles
<p>Consommation excessive d'alcool par les consommateurs Description : La réputation de Pernod Ricard pourrait être ternie par une consommation excessive d'alcool des consommateurs. En outre, les activités du Groupe pourraient être impactées par un sentiment anti-alcool de plus en plus présent ou des réglementations excessives et/ou punitives. Impacts potentiels sur le Groupe : Baisse des revenus et des bénéfices sans réduction effective de la consommation d'alcool.</p>	<p>3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable 3.5.2.3 Formation et responsabilisation des barmen</p>
<p>Réglementation excessive et/ou punitive de l'alcool mise en œuvre par le Gouvernement pour lutter contre l'abus d'alcool Description : L'abus d'alcool par les consommateurs peut motiver l'introduction d'une telle réglementation. En outre, les activités de Pernod Ricard pourraient subir les conséquences du sentiment anti-alcool et être impactées par des réglementations excessives et/ou punitives⁽²⁾. Impacts potentiels sur le Groupe : Baisse des revenus et des bénéfices sans réduction de la consommation d'alcool. Opportunité : L'ambition de premiumisation de Pernod Ricard invite à consommer moins, mais mieux, ce qui accompagne son objectif de consommation responsable. La dynamique du Groupe en matière de marketing digital permet une publicité mieux ciblée. Elle renforce encore l'autorégulation et évite l'exposition accidentelle des mineurs ou non-buveurs.</p>	<p>3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable 3.6.2.2 Un <i>lobbying</i> responsable</p>

Catégorie et description du risque	Sous-section de la partie 3
RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS	
<p>Gestion des talents Description : Pernod Ricard pourrait avoir des difficultés à attirer et retenir les talents dont il a besoin en raison de la concurrence sur le marché en matière de recherche de talents, de l'évolution des aspirations des nouvelles générations, et des nouvelles perspectives d'emploi mondiales liées i) à la pandémie et ii) à l'avenir du travail qui peut nécessiter de nouvelles compétences ou contribuer à raréfier les compétences dans des domaines spécifiques. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, difficultés opérationnelles et détérioration de la performance financière. Opportunité : La diversité et l'inclusion sont une priorité stratégique pour Pernod Ricard qui entend disposer d'équipes dirigeantes et d'effectifs qui reflètent la diversité de ses consommateurs à l'échelle mondiale. Pour cela, le Groupe doit promouvoir une culture organisationnelle inclusive et créer un environnement d'équité, d'engagement et de responsabilisation qui facilite l'implication de chacun dans sa stratégie d'entreprise.</p>	3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I) 3.5.1.2 Accompagnement au développement de nos collaborateurs
<p>Conditions de travail et santé et sécurité des personnes au travail Description : Les collaborateurs et prestataires de Pernod Ricard intervenant sur les sites de production peuvent s'exposer à un risque de blessures professionnelles⁽³⁾, à une éventuelle incapacité permanente ou à un décès, en raison de processus industriels ou à la suite d'accidents industriels majeurs ou de catastrophes naturelles. De plus, les confinements répétés et les mesures de télétravail ont pu perturber le lien social et l'équilibre vie professionnelle-vie privée des employés. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation, difficultés opérationnelles et détérioration de la performance financière.</p>	3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être 3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable 3.5.1.5 Agir pour les droits humains
RISQUES INDUSTRIELS ET ENVIRONNEMENTAUX	
<p>Qualité, sécurité alimentaire et conformité des produits Description : 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. Impacts potentiels sur le Groupe : Risques pour la santé, atteinte à la réputation, risques financiers et rappels de produits.</p>	3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits
<p>Risques physiques liés au changement climatique et dommages causés à l'environnement des sites de production et des fournisseurs de Pernod Ricard Description : Des phénomènes météorologiques violents 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 tarder à réagir face à un tel changement climatique et ne pas adapter sa chaîne d'approvisionnement. En outre, le changement climatique peut altérer la qualité des cultures et des zones de production, entraînant une hausse des prix, voire l'incapacité à s'approvisionner dans une région spécifique ou à produire une marque en particulier. Ces phénomènes pourraient également endommager les biens matériels des fournisseurs et modifier la qualité, la quantité et l'emplacement géographique des matières premières agricoles, entraînant des perturbations opérationnelles. Impacts potentiels sur le Groupe : Pertes financières et perturbations opérationnelles.</p>	3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité
<p>Émissions de gaz à effet de serre (GES) Description : En raison de la nature industrielle de ses activités et de l'évolution rapide de la réglementation environnementale, Pernod Ricard pourrait ne pas être entièrement conforme aux nouvelles réglementations et ne pas répondre aux attentes des parties prenantes. Par ailleurs, les distilleries générant des émissions de GES par l'énergie qu'elles consomment, Pernod Ricard pourrait être impacté par l'approvisionnement et la volatilité des prix de l'énergie. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation et perturbations opérationnelles. Opportunité : En réduisant la consommation d'énergie et les émissions de GES associées et en instaurant une stratégie de réduction et de compensation de ses émissions carbone résiduelles, Pernod Ricard peut réduire ses coûts d'exploitation et anticiper la réglementation carbone dans un marché volatil.</p>	3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci 3.4.3.3 Systèmes de management environnemental
<p>Gestion de l'eau et gestion des déchets Description : Les activités fortement consommatrices en eau de Pernod Ricard peuvent avoir un impact sur la disponibilité de l'eau dans certaines régions, et entraîner des perturbations opérationnelles et des pertes financières. C'est notamment le cas dans les zones de stress hydrique. Impacts potentiels sur le Groupe : Pertes financières et perturbations opérationnelles. Opportunité : En mettant en œuvre des mesures d'efficacité de l'eau et une vision circulaire vertueuse, Pernod Ricard pourrait réduire les déchets à chaque étape de sa chaîne de valeur et contribuer à préserver les ressources naturelles.</p>	3.4.3 Utilisation responsable des ressources 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau 3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets
<p>Gestion du cycle de vie des emballages et objets publi-promotionnels Description : Les emballages et objets publi-promotionnels comptent parmi les activités les plus émettrices en carbone du Groupe et génèrent de grandes quantités de déchets post-consommation. Des politiques d'emballage durable ou des innovations inadaptées pourraient limiter la capacité de Pernod Ricard à attirer les clients et les consommateurs. Le manque d'infrastructures de recyclage ou de sensibilisation des consommateurs sur certains marchés pourrait entraver les efforts du Groupe sur la gestion de la fin de vie des emballages au niveau local. Impacts potentiels sur le Groupe : Atteinte à la réputation et pertes financières. Opportunité : En réduisant les déchets à chaque étape du cycle de vie de ses emballages et en explorant d'autres mécanismes de distribution, Pernod Ricard peut préserver les ressources naturelles et réduire les coûts.</p>	3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets

(1) Règlement général sur la protection des données, California Consumer Privacy Act, etc.

(2) Restrictions relatives à la commercialisation et au marketing, disponibilité des produits, augmentation des charges fiscales.

(3) Brûlures, traumatismes physiques, chutes, inhalations toxiques, etc.

3.4 Notre durabilité environnementale

Les écosystèmes naturels sont fondamentaux pour Pernod Ricard : toutes les marques du Groupe proviennent de quelque 350 terroirs dans le monde. Toutes les activités du Groupe, telles que l'approvisionnement, la production ou le conditionnement, nécessitent des ressources naturelles et ont un impact sur ces écosystèmes, car elles génèrent des émissions de carbone et des déchets. C'est pourquoi, face aux défis du changement climatique, de la perte de biodiversité et de la surexploitation des ressources, la durabilité environnementale s'avère essentielle pour Pernod Ricard et ses multiples parties prenantes. Les aspects S&R étant désormais pleinement intégrés à ses activités, le Groupe s'engage à agir sur le long terme tout au long de sa chaîne de valeur dans l'optique de favoriser un modèle d'affaires résilient, régénérateur et circulaire.

Afin de poursuivre dans la lignée des travaux entamés au cours de l'exercice 2022/23 pour évaluer la vulnérabilité et la résilience de ses activités au regard des dernières données scientifiques et données sur les consommateurs, le Groupe a partagé avec ses filiales les résultats ventilés par région et a réalisé une analyse plus détaillée des risques physiques propres à chaque terroir.

C'est là le sujet de la présente section, qui aborde les thèmes suivants :

- (i) atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci ;
- (ii) préservation de la nature et de la biodiversité ;
- (iii) utilisation responsable des ressources.

3.4.1 Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci

Le changement climatique représente l'un des plus grands défis de cette génération, et les activités de Pernod Ricard sont particulièrement exposées à ses effets sur les terroirs qui impactent les rendements et la qualité des matières premières. En outre, le Groupe génère des émissions qui contribuent au changement climatique de plusieurs manières :

- 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 GES (Scope 2) ;

- indirectement, au travers des activités amont et aval (matières premières agricoles, emballages, logistique, etc.) (Scope 3).

Aussi, atténuer le changement climatique et s'y adapter est un axe majeur de la politique environnementale de Pernod Ricard. Le Groupe s'efforce de réduire les émissions de GES générées sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement et d'adapter ses activités afin de garantir sa résilience aux risques liés au climat.

3.4.1.1 Alignement sur les recommandations de la TCFD

Pour plus de transparence, et afin de replacer ses activités dans le contexte du changement climatique et de ses conséquences, Pernod Ricard suit les recommandations du « GHG Protocol » du WRI⁽⁶⁾ et du WBCSD⁽⁷⁾ pour la comptabilité carbone, ainsi que celles de la Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) pour l'évaluation des risques liés au climat et la communication des informations y afférentes. Ces lignes directrices fournissent un cadre qui permet au Groupe de partager les informations concernant les plans d'atténuation des risques auxquels il est exposé, et d'évaluer leur efficacité. En ce qui concerne la fixation des objectifs climatiques, Pernod Ricard s'est engagé à suivre les orientations de la SBTi. Pour plus d'informations sur le reporting 2023/24 de Pernod Ricard réalisé au regard des recommandations de la TCFD et sur les domaines d'amélioration restants, voir la sous-section 3.8.2 Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD).

le fait que des vagues de chaleur répétées, combinées à une pénurie d'eau, peut accroître le risque d'interruption des activités d'un site – cette première étape n'a pas abouti à la modélisation, une tâche très complexe qui consiste à analyser des risques composites et imbriqués. Lors des prochains exercices, le Groupe aura une meilleure vue d'ensemble. En outre, la quantification précise des impacts financiers n'est pas terminée, et les méthodologies appliquées dans ce processus progressent constamment.

3.4.1.1.2 Avertissements concernant l'analyse fondée sur les risques et les scénarios

Cette section relative à la TCFD met l'accent sur les principaux risques et intègre des déclarations prospectives fondées sur les estimations et les hypothèses générales actuelles concernant des événements prévus et d'autres variables.

Les scénarios climatiques sont élaborés à partir d'un mix d'informations sur les futures émissions de GES, les concentrations atmosphériques correspondantes et d'autres facteurs tels que les activités économiques, les politiques de réduction des émissions et les évolutions technologiques. Ces projections d'événements futurs et les analyses de scénarios qui en découlent reposent à la fois sur des données publiques et des informations détenues par Pernod Ricard. Bien que le Groupe s'efforce de fournir des informations exactes et actuelles, rien ne garantit qu'elles soient exactes à la date de leur réception ou qu'elles le resteront par la suite. Ces analyses sont réalisées à l'aide de modèles climatiques sophistiqués basés sur des hypothèses et des variables qui, compte tenu du degré d'incertitude inhérent à la modélisation du climat, peuvent ou non se concrétiser dans les décennies à venir. Nombre de ces hypothèses sont liées à des facteurs que Pernod Ricard n'est pas en mesure de contrôler ou d'estimer avec précision, tels que les conditions économiques et de marché futures, les comportements des autres acteurs du marché, l'évolution des préférences de consommation, les coûts des matières premières, les fluctuations des taux d'intérêt et de change, les changements de taux d'imposition, les évolutions de la législation et les actions des autorités de régulation.

3.4.1.1.1 Prochaines étapes de la démarche de reporting du Groupe

Pernod Ricard suit les recommandations de la TCFD pour informer ses parties prenantes des risques liés au climat auxquels il est exposé et des mesures destinées à en assurer la gestion à court, moyen et long terme. Compte tenu de sa vaste implantation géographique, le Groupe doit impérativement surveiller et analyser les effets du changement climatique au niveau régional. L'un de ses principaux objectifs consiste à faire de la gestion des risques et des opportunités liés au changement climatique une composante essentielle de son modèle opérationnel dans l'ensemble de son organisation.

Pernod Ricard continuera d'étoffer son évaluation des risques et des opportunités liés au climat, d'optimiser ses processus de modélisation de scénarios et de quantification des impacts, et de déployer sa stratégie de gestion et d'atténuation des risques dans l'ensemble de l'organisation. Le Groupe poursuivra l'amélioration de ses réponses stratégiques aux évolutions futures décrites dans le dernier rapport du GIEC⁽⁸⁾. Par exemple, son analyse a débuté par un examen uniforme des risques et des opportunités liés au climat. Dans la mesure où chaque risque a été analysé individuellement, sans prendre en compte les boucles de rétroaction – par exemple,

⁽⁶⁾ WRI : World Resources Institute.

⁽⁷⁾ WBCSD : World Business Council for Sustainable Development (Conseil mondial des affaires pour le développement durable).

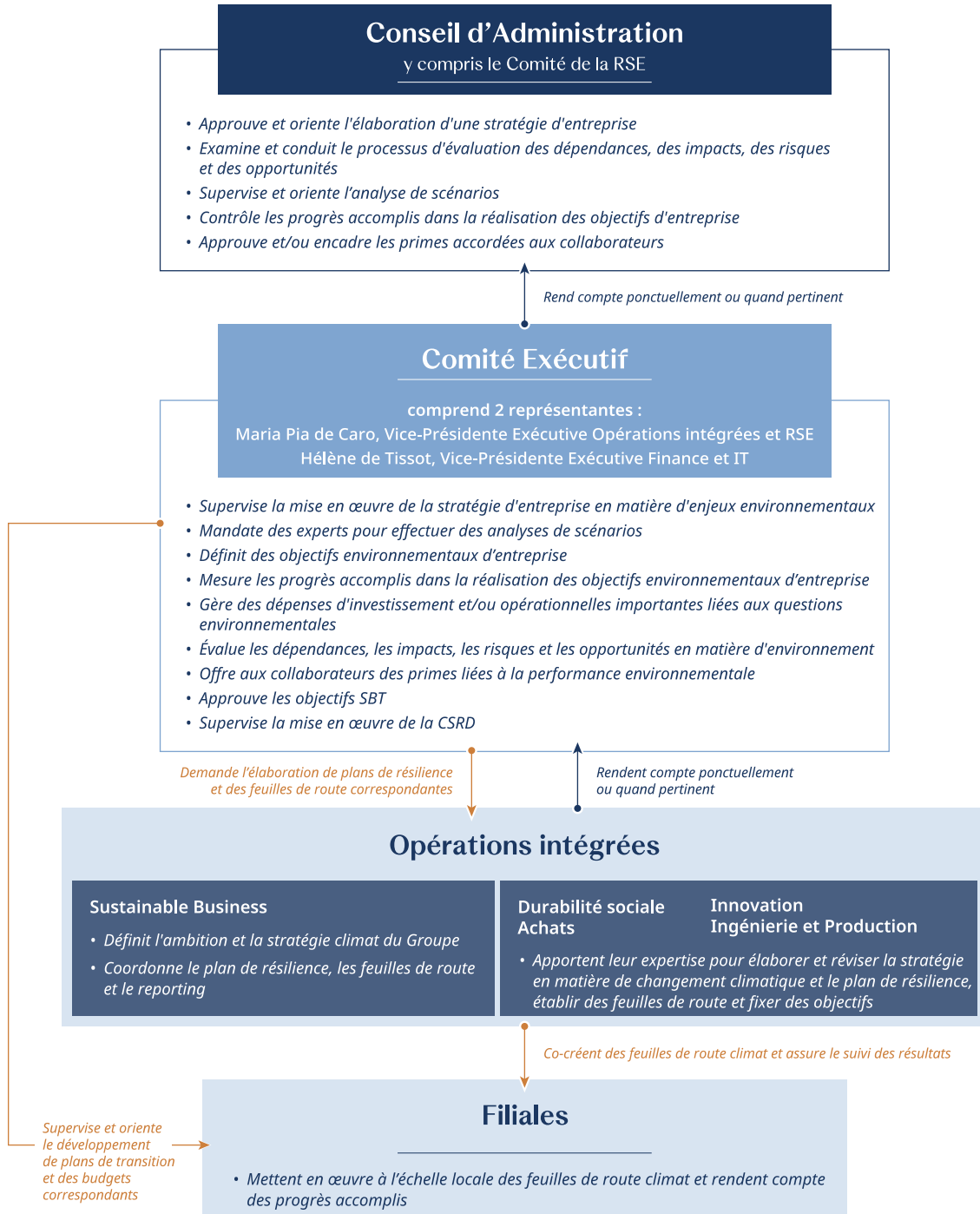
⁽⁸⁾ GIEC : Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat.

3.4.1.2 Gouvernance climatique

Pernod Ricard a mis en place une gouvernance et une organisation pour s’assurer que sa stratégie tient pleinement compte des enjeux liés au changement climatique.

3.4.1.2.1 Rôle de surveillance du Conseil d’Administration et rôle de la direction dans l’évaluation et la gestion des risques et des opportunités liés au climat

FIGURE 3 – STRUCTURE DE GOUVERNANCE CLIMATIQUE DE PERNOD RICARD



La Global Sustainable Business team est chargée de définir, de diriger et de superviser la mise en œuvre de la stratégie S&R. Forte d'une solide expertise dans les domaines du climat et de la nature ainsi que de la circularité, l'équipe définit des objectifs environnementaux pour le Groupe et co-élabore des plans d'action locaux avec les filiales. Les responsables S&R dans les filiales veillent à ce que les risques et les opportunités en matière de développement durable soient intégrés dans les stratégies locales et à ce que les performances fassent l'objet d'un suivi correct. La Sustainable Business team et l'équipe Finance, ainsi que d'autres départements (Achats, Innovation, etc.), ont pour missions de superviser l'exécution des feuilles de route et d'élaborer des politiques et procédures adéquates (par exemple en matière de réduction des émissions de carbone, d'achats responsables et de dépenses d'investissement durables), mais aussi de définir des indicateurs (portée et méthodes de calcul). Pour plus d'informations sur les organes de gouvernance du Groupe affectés aux questions de durabilité (dont le climat), voir la sous-section 3.2.3 Une structure de gouvernance nouvellement intégrée.

L'année dernière, le Groupe a organisé le **Climate Leadership Day**, un événement consacré aux questions climatiques réunissant le Comité Exécutif. À l'occasion de cette journée inédite, les membres du Comité Exécutif ont défini des initiatives susceptibles de renforcer à grande échelle la résilience du Groupe face aux risques climatiques, ainsi que des feuilles de route visant à traiter

les questions climatiques les plus urgentes. À l'ordre du jour figuraient la résilience des matières premières agricoles au changement climatique et la décarbonation des activités et des chaînes d'approvisionnement, ainsi que la définition des modèles opérationnel et de gouvernance nécessaires à leur mise en œuvre.

3.4.1.2.2 Rémunération des cadres dirigeants liée aux performances dans le domaine climatique

La part extra-financière de la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général comprend des critères ESG incluant des indicateurs clés de performance liés au carbone, à la nature et au climat.

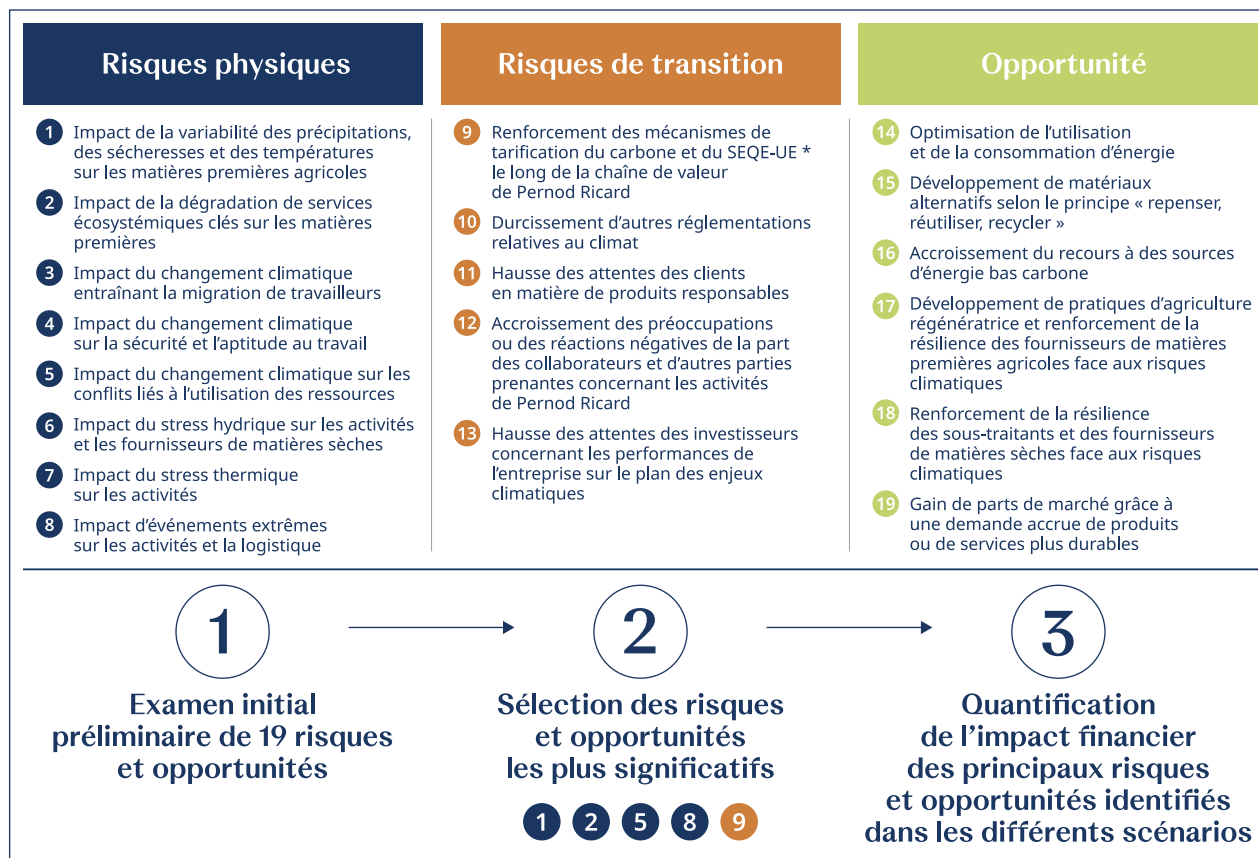
Pour ce qui est de l'intéressement à long terme, l'attribution d'actions de performance dépend de conditions de performance internes, parmi lesquelles un critère extra-financier, complétant le critère de performance financière interne. L'un des quatre objectifs à réaliser pour satisfaire ce critère consiste à mettre en œuvre la feuille de route en vue d'atteindre, sur les sites de production du Groupe, d'ici 2030, les objectifs de réduction des émissions de GES des Scopes 1 et 2. Tel est le cas pour les actions de performance attribuées au Président-Directeur Général et à tous les dirigeants.

3.4.1.3 Stratégie de gestion des risques de Pernod Ricard

3.4.1.3.1 Suivi intégré des risques et opportunités liés au climat

Les risques et opportunités liés au climat sont identifiés dans le cadre de la cartographie globale des risques de Pernod Ricard, laquelle repose sur les risques locaux et fonctionnels respectivement identifiés par les filiales et les fonctions du Groupe. La cartographie globale des risques est actualisée tous les trois ans par l'équipe d'audit interne. Cette dernière est rattachée au Président-Directeur Général, et présente également ses résultats au Comité Exécutif et au Comité d'audit. Chaque année, le Groupe assure un suivi des risques majeurs auxquels il est exposé. Pour plus d'informations sur ces risques, voir la partie 4 Gestion des risques.

FIGURE 4 – 19 RISQUES ET OPPORTUNITÉS LIÉS AU CLIMAT COMPOSANT LA MATRICE DE RISQUES DE PERNOD RICARD



* Système d'échange de quotas d'émission de l'UE.

Pour intégrer les risques et opportunités liés au climat dans son processus transversal de gestion des risques, Pernod Ricard a commencé par identifier tous les risques et opportunités potentiellement pertinents dans l'ensemble de ses activités et de sa chaîne de valeur (amont et aval).

L'identification des risques climatiques s'appuie sur les travaux d'un panel de membres de la *Taskforce* TCFD. Une analyse multicritères basée sur la probabilité et le degré de gravité des impacts, pondérée par l'ensemble des participants lors d'ateliers TCFD spécifiques, a permis de définir une matrice de risques et d'opportunités. Les risques identifiés au cours de ces étapes préliminaires ont ensuite été évalués par rapport à l'échelle de gradation qualitative, à leur impact sur les unités physiques et/ou à leur impact financier, selon le cas. Les résultats de l'analyse des risques et opportunités liés au climat ont été intégrés dans la cartographie globale des risques du Groupe.

3.4.1.4 Stratégie de gestion des risques climatiques de Pernod Ricard

3.4.1.4.1 Identification des risques et opportunités liés au climat

Utilisation de l'analyse de scénarios dans la présente publication

Au cours de l'exercice 2022/23, le Groupe a réalisé sa première analyse d'un échantillon de risques climatiques au travers des scénarios en suivant les recommandations de la TCFD. Pour ce faire, il s'est appuyé sur diverses trames, c'est-à-dire des projections globales permettant d'orienter le processus décisionnel, qui sont ensuite déclinées en scénarios physiques et en scénarios de transition à des fins opérationnelles. Ces trames intègrent à la fois des facteurs internes (taux de croissance, évolution de l'activité, stratégie de décarbonation de Pernod Ricard, etc.) et des facteurs externes (réglementations et politiques, progrès technologiques, etc.). Au cours de l'exercice 2023/24, chacune des filiales principales de Pernod Ricard s'est vu remettre un rapport sur les scénarios climatiques. En parallèle, afin de mieux appréhender l'impact sur les chaînes d'approvisionnement agricoles et les mesures d'atténuation envisageables, le Groupe a réalisé une étude détaillée des risques physiques propres à chacun de ses principaux terroirs.

Trois scénarios du GIEC, appelés RCP (pour *Representative Concentration Pathways*), axés sur les impacts physiques ont été pris en compte aux fins de l'évaluation des risques climatiques physiques et de l'exposition des activités de Pernod Ricard :

Scénario RCP2.6 (+ 1,5 °C d'ici 2100)
Scénario RCP4.5 (+ 2,4 °C d'ici 2100)
Scénario RCP8.5 (+ 4 °C d'ici 2100)

Ces trois scénarios ont permis d'obtenir des estimations financières brutes, avant la prise en compte des effets des mesures d'atténuation. Les résultats obtenus serviront de base au déploiement du plan de résilience de Pernod Ricard. Il a été fait usage de données externes sur les impacts agricoles (portails de la FAO ⁽⁹⁾) et sur les événements extrêmes ponctuels liés au climat (plateforme « Aqueduct » du WRI pour les données sur le stress hydrique et les inondations côtières/fluviales, notamment). Toutes sont alignées sur les scénarios RCP4.5 et RCP8.5. Les risques physiques liés à la disponibilité restreinte des matières premières et aux impacts des événements climatiques sur les activités ont été examinés au regard de ces scénarios physiques.

Les risques environnementaux et leur plan d'atténuation relèvent de la responsabilité de la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE. La feuille de route environnementale du Groupe comprend par ailleurs des plans d'action portant sur les principaux risques environnementaux. En ce qui concerne les marques, chaque propriétaire de Marque exerçant des activités de production est tenu de mettre en œuvre un système de management environnemental certifié ISO 14001. Chacun a donc pris soin d'identifier les impacts et les risques que présentent ses activités pour l'environnement, ceux liés au changement climatique comptant parmi les plus importants. En ce qui concerne les sites, les plans de continuité locaux des activités qui intègrent des questions relatives au changement climatique sont périodiquement révisés et actualisés.

En ce qui concerne les risques et opportunités de transition, deux scénarios du NGFS ⁽¹⁰⁾ ont été utilisés et adaptés pour obtenir une vue d'ensemble de l'évolution des facteurs liés à l'énergie (mix énergétique par zone géographique, prix du carbone, évolution des facteurs d'émission, progrès en matière d'efficacité énergétique, etc.) :

Scénario « Transition retardée » (+ 1,6 °C d'ici 2100)
Scénario « Net Zero 2050 » (+ 1,4 °C d'ici 2100)

De ces scénarios ont été tirées deux trames de transition qui diffèrent en termes de réponse politique, de degré et d'homogénéité entre les zones géographiques, tout en garantissant le maintien d'un scénario strict en deçà de 1,5 °C. En ont découlé des trajectoires divergentes selon les échéances et les régions considérées, notamment en matière de prix du carbone et de taux de mise en œuvre des politiques, ce qui a conduit à des résultats variables d'un scénario à l'autre.

Il convient de noter que l'analyse de scénarios consiste à identifier et à évaluer les implications potentielles d'une série de situations futures plausibles dans des conditions d'incertitude. Les scénarios sont des scripts hypothétiques ; ils n'ont pas vocation à fournir des résultats ou prévisions précis. Ils permettent néanmoins à Pernod Ricard d'envisager l'avenir si certaines tendances se poursuivent ou si certaines conditions sont réunies.

⁽⁹⁾ FAO : Food and Agriculture Organization for the United Nations (Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture).

⁽¹⁰⁾ NGFS : Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (réseau des banques centrales et des superviseurs pour le verdissement du système financier).

3.4.1.4.2 Tableau des risques et opportunités liés au climat

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 DE TRANSITION			
Politique et juridique			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Renforcement des mécanismes de tarification du carbone et du système d'échange de quotas d'émission (SEQE-UE) le long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard (risque n° 9) Durcissement d'autres réglementations relatives au climat (risque n° 10) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Les réglementations pourraient avoir un impact direct 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 SEQE-UE. Impacts indirects liés aux coûts supportés pour se conformer aux nouvelles réglementations et aux augmentations du prix des matières premières (notamment pour le verre, une activité à forte intensité énergétique). 	Pernod Ricard applique des mesures de réduction des émissions de GES : <ul style="list-style-type: none"> directement sur ses sites de production, en misant sur l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables ; indirectement avec ses fournisseurs et par l'optimisation de la chaîne logistique.
Réputation			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Accroissement des attentes des clients en matière de produits responsables (risque n° 11) Accroissement des préoccupations ou des retours négatifs de la part des collaborateurs et autres parties prenantes concernant les activités de Pernod Ricard (risque n° 12) 	Produits et services Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe estime qu'une évolution des préférences de consommation pourrait entraîner une baisse des parts de marché. Atteinte à la réputation (en cas de couverture médiatique négative par exemple). Possible difficulté à attirer et retenir les talents. 	<ul style="list-style-type: none"> Le risque d'évolution des préférences de consommation est pris en compte dans la stratégie marketing du Groupe. Par exemple, la politique d'écoconception de Pernod Ricard vise à rendre les produits plus durables (voir la sous-section 3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets). L'équipe dédiée à la veille consommateurs a également mené une étude sur ce sujet et dispose d'un outil spécifique. Une stratégie d'engagement interne a été mise en œuvre, allant de la communication aux formations en ligne, ateliers et événements tels que le Responsib'All Day.
RISQUES EN MATIÈRE DE FINANCEMENT ET DE VALORISATION			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Accroissement des attentes des investisseurs concernant les performances de l'entreprise sur le plan des enjeux climatiques (risque n° 13) 	Finance	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Le Groupe pourrait voir son accès aux capitaux restreint du fait des attentes accrues des investisseurs. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe intègre toujours des informations ESG à ses relations investisseurs et publie de plus en plus d'informations conformément au cadre de la TCFD.
RISQUES PHYSIQUES			
Chronique			
Risques à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Impact de la variabilité des précipitations, des sécheresses et des températures sur les matières premières agricoles (risque n° 1) Impact de la dégradation des services écosystémiques clés sur les matières premières (risque n° 2) Impact du changement climatique sur le phénomène de migration des travailleurs (risque n° 3) Impact du changement climatique sur la sécurité et l'appétit au travail (risque n° 4) Impact du changement climatique sur les conflits liés à l'utilisation des ressources (risque n° 5) Impact du stress hydrique sur les activités et les fournisseurs de matières sèches (risque n° 6) Impact du stress thermique sur les activités (risque n° 7) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Les implications financières de toute rupture d'approvisionnement agricole pourraient être importantes. Cela pourrait engendrer une hausse des prix des matières premières. Cela pourrait également accroître l'instabilité au sein de la main-d'œuvre locale et réduire sa disponibilité en raison des migrations, ou encore entraîner une hausse des accidents et une baisse de la productivité du travail en raison de la dégradation des conditions de vie des travailleurs. Le stress hydrique peut provoquer des perturbations dans les activités fortement consommatrices en eau (distilleries et sites d'embouteillage, par exemple). De même, les vagues de chaleur peuvent perturber certaines opérations (régulation de la température des processus de maturation des vins et spiritueux, par exemple). 	<ul style="list-style-type: none"> Pour faire face à l'extrême variabilité des phénomènes climatiques, le Groupe utilise une couverture de risque pour limiter l'ampleur de la volatilité saisonnière due aux facteurs climatiques. Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la sous-section 3.4.2 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité). Pernod Ricard intègre également des critères environnementaux à ses Standards Fournisseurs et à son processus d'achats responsables, ainsi qu'à ses Principes Clés d'Agriculture Durable (voir les sous-sections 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité et 3.5.2.1 Achats responsables). La gestion de l'eau est une composante importante de la stratégie environnementale du Groupe (voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau).

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
Extrême			
Risque à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Impact d'événements extrêmes (incendies, ouragans, inondations, etc.) sur les activités et la logistique (risque n° 8) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Ce risque pourrait entraîner la perte d'un site industriel stratégique. L'impact pourrait se traduire par une perte d'exploitation significative et donc une forte diminution ou un arrêt prolongé de l'approvisionnement de certains produits. Cette situation pourrait empêcher le Groupe de répondre à la demande des consommateurs. 	Mise en œuvre de mesures préventives et de dispositifs de protection physique : <ul style="list-style-type: none"> audit des sites industriels en coopération avec les assureurs ; mise en place de systèmes de management de la continuité des activités.
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE GESTION EFFICACE DES RESSOURCES			
Opportunité à court terme : <ul style="list-style-type: none"> Optimisation de l'utilisation et de la consommation d'énergie (opportunité n° 14) Développement de matériaux alternatifs selon le principe « repenser, réutiliser, recycler » (opportunité n° 15) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> Les programmes d'efficacité peuvent réduire les charges d'exploitation et conférer au Groupe un avantage concurrentiel. Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie à faible teneur en carbone peut réduire la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant davantage la logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> Le changement climatique est une composante importante de l'un des piliers clés de la feuille de route S&R du Groupe. Le Groupe continuera de déployer des programmes d'efficacité énergétique (voir la sous-section 3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation). La baisse des coûts d'exploitation est prise en compte dans la planification financière.
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE SOURCES D'ÉNERGIE			
<ul style="list-style-type: none"> Accroissement du recours à des sources d'énergie bas carbone (opportunité n° 16) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> Le recours à des matériaux alternatifs et à des sources d'énergie bas carbone peut réduire la dépendance aux ressources naturelles limitées et l'exposition à la tarification du carbone, tout en optimisant davantage la logistique. 	<ul style="list-style-type: none"> Sur le plan opérationnel, les sites de production améliorent continuellement leur efficacité énergétique par un suivi continu de la consommation d'énergie, des évaluations énergétiques approfondies, ainsi que des investissements réguliers (voir la sous-section 3.4.1.6.3 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des Scopes 1 et 2)).
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE RÉSILIENCE			
Opportunité à long terme : <ul style="list-style-type: none"> Développement de pratiques d'agriculture régénératrice et renforcement de la résilience des fournisseurs de matières premières agricoles face aux risques climatiques (opportunité n° 17) Renforcement de la résilience des sous-traitants et des fournisseurs de matières sèches face aux risques climatiques (opportunité n° 18) 	Chaîne d'approvisionnement et Opérations	Impact moyen : <ul style="list-style-type: none"> L'établissement de relations de coopération avec les fournisseurs est source de création de valeur mais aussi d'innovation. 	<ul style="list-style-type: none"> Le Groupe soutient des systèmes agricoles régénérateurs plus résilients (voir la sous-section 3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité).
OPPORTUNITÉ EN MATIÈRE DE PRODUITS ET SERVICES			
Opportunité à court terme : <ul style="list-style-type: none"> Gain de parts de marché grâce à une demande accrue de produits ou de services plus durables (opportunité n° 19) 	Produits et services	Impact élevé : <ul style="list-style-type: none"> De nouvelles offres de produits et de services en découleront. Le Groupe estime que cela pourrait lui permettre d'accroître sa part de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> L'innovation et le numérique sont considérés comme des priorités stratégiques ; différentes entités travaillent sur des projets innovants.

Les 19 risques et opportunités composant cet univers de risques ont été classés par ordre de priorité à la suite d'une analyse de matérialité reposant sur deux critères :

- la probabilité d'occurrence ;
- le degré de gravité de l'impact financier que l'événement considéré engendrerait.

Les risques hautement prioritaires ont ensuite fait l'objet d'une analyse approfondie selon divers scénarios climatiques et échéances. Le Groupe a procédé à des évaluations pour ses propres sites, pour ceux de ses principaux fournisseurs et pour les sites logistiques, sur trois périodes – court terme (2030), moyen terme (2040) et

long terme (2050) :

- les sites de Pernod Ricard ont fait l'objet d'une analyse générale des risques auxquels ils sont susceptibles d'être exposés. Ceux présentant la plus grande importance stratégique ou le risque le plus élevé ont été soumis à une évaluation plus approfondie ;
- la chaîne d'approvisionnement et les sites logistiques (usines et entrepôts des principaux fournisseurs et principaux produits agricoles de base) ont été analysés afin d'identifier les sites susceptibles d'être exposés à un risque physique à l'avenir.

3.4.1.4.3 Évaluation des risques

En application de la méthode décrite ci-dessus, les risques les plus importants (notés comme très élevés) ont été regroupés en trois catégories de risques prioritaires (voir le tableau ci-dessous). Les autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement importants font l'objet d'un suivi et seront évalués de manière plus approfondie au cours des prochaines étapes de l'analyse de la TCFD.

Catégorie de risques	Risque au sein de la matrice de risques
Pénurie de matières premières agricoles <i>Risque physique chronique</i>	Risque n° 1 : Impact du changement climatique sur l'approvisionnement en matières premières agricoles
	Risque n° 2 : Impact supplémentaire/atténué du changement climatique en fonction des différents niveaux de qualité des sols et de préservation des écosystèmes
	Risque n° 5 : Impact du changement climatique sur les conflits liés à l'utilisation des ressources
Risque d'interruption des activités sur les sites de production <i>Risque physique aigu</i>	Risque n° 8 : Impact d'événements extrêmes sur les activités et la logistique
Renforcement des mécanismes de tarification du carbone <i>Risque de transition</i>	Risque n° 9 : Impact du renforcement de la tarification du carbone le long de la chaîne de valeur

Pénurie de matières premières agricoles

Portée et méthodologie

Environ 80 % des matières premières agricoles achetées au cours de l'exercice 2020/21 ont été soumises à l'analyse. Au total, 16 produits de base et leurs produits dérivés issus de 34 terroirs ont fait l'objet d'une analyse approfondie.

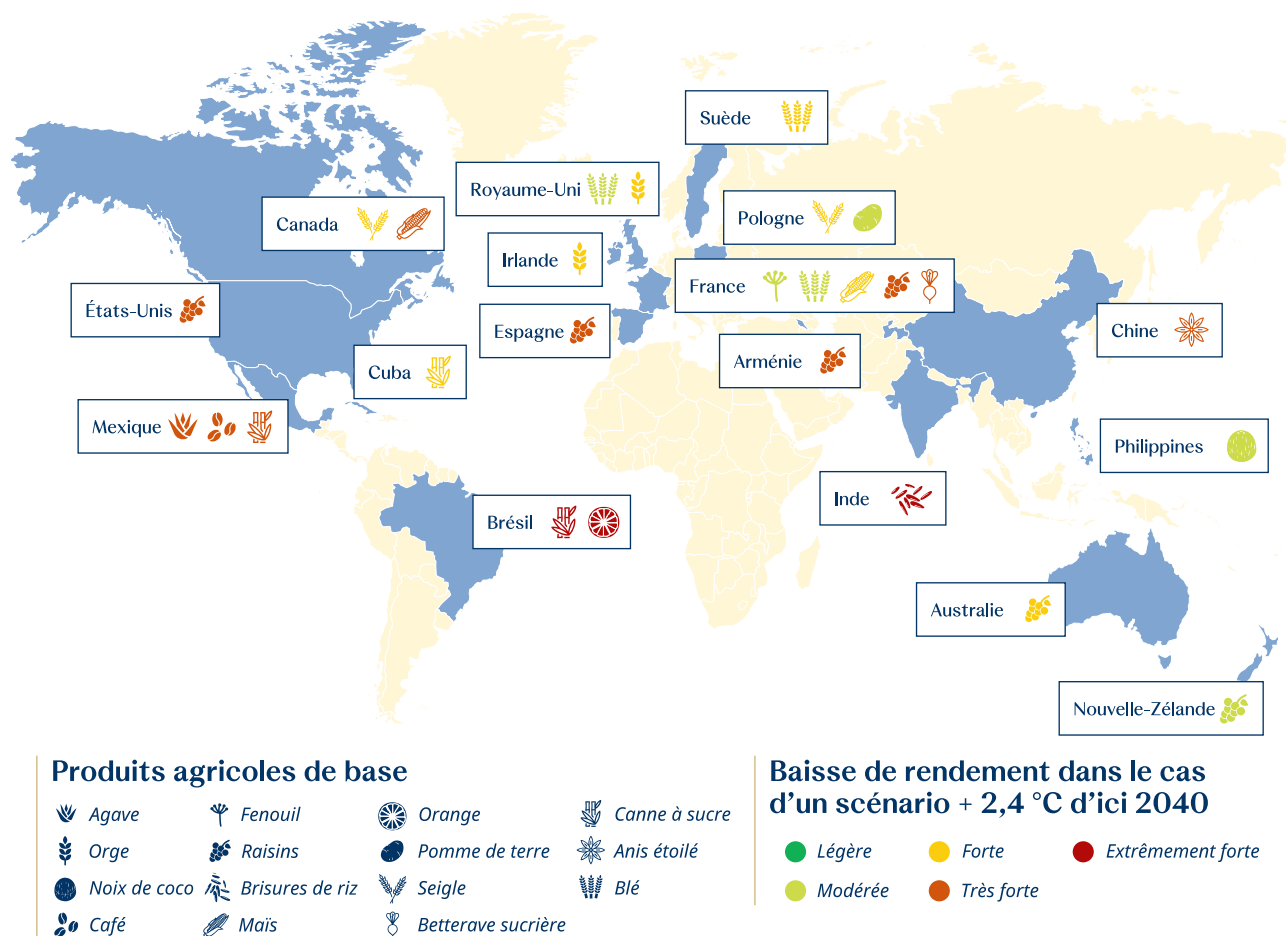
Le portail agroclimatique ⁽¹¹⁾ de type GAEZ ⁽¹²⁾ de la FAO a servi à obtenir les variations de rendement (t/ha) par région et par produit étudié selon différentes échéances et différents scénarios. Afin d'orienter le plan d'action du Groupe, une distinction a été faite

entre les variations de rendement dues à des facteurs agroclimatiques purs et les variations dues à la qualité et à la dégradation des sols. Les résultats sont évalués aux fins de la publication des impacts financiers correspondants dans les prochaines publications.

Principales conclusions

Les résultats de l'analyse montrent un impact significatif sur les rendements des cultures agricoles en 2040, les terroirs indiens et brésiliens étant les plus exposés (voir la figure ci-dessous).

FIGURE 5 – ÉVOLUTION DES RENDEMENTS DES CULTURES AGRICOLES PAR TERROIR ENTRE 2021 ET 2040 SELON LE SCÉNARIO RCP4.5



⁽¹¹⁾ GAEZ : Global Agro-Ecological Zones (zones agro écologiques globales).

⁽¹²⁾ <https://www.fao.org/gaez/en>.

Renforcement des mécanismes de tarification du carbone

Tous les résultats sont présentés selon trois échéances (2030, 2040, 2050) et trois scénarios différents.

Toutes les activités de Pernod Ricard au Royaume-Uni et en Europe sont déjà soumises aux mécanismes de tarification du carbone, directement par le biais des activités propres du Groupe, mais aussi indirectement par le biais de ses fournisseurs, qui répercutent l'augmentation de leurs coûts sur le Groupe. La poursuite des hausses récentes des prix des quotas carbone dans l'UE et au Royaume-Uni, ainsi que l'extension du système SEQUE-UE⁽¹³⁾ à la plupart des grands pays, conjuguées aux mécanismes internationaux transfrontaliers – tels que le CBAM⁽¹⁴⁾, le CORSIA (émissions atmosphériques) et l'OMI⁽¹⁵⁾ (émissions du secteur maritime) – pourraient constituer un risque financier majeur pour Pernod Ricard. Ces tendances sont également étayées par les scénarios de transition de l'AIE⁽¹⁶⁾ et du NGFS, qui confirment la nécessité de conjuguer solidement les mécanismes carbonés pour atteindre des trajectoires d'émissions conformes à l'objectif « 1,5 °C », voire à l'objectif « bien en dessous de 2 °C » (*Well-Below 2 Degrees Scenario*).

Portée et méthodologie

L'analyse couvre à la fois les impacts directs liés aux émissions des Scopes 1 et 2 de Pernod Ricard et les impacts indirects liés aux émissions du Scope 3 provenant des sources suivantes : matières premières agricoles, matières sèches, activités de transport amont et aval. Ainsi, l'analyse couvre 100 % des émissions des Scopes 1 et 2 et 85 % des émissions du Scope 3 constituant l'empreinte carbone de Pernod Ricard pour l'exercice 2021/22.

À partir de deux scénarios de transition (scénarios « Transition retardée » et « Net Zero 2050 » du NGFS), Pernod Ricard a modélisé l'impact de l'évolution du prix du carbone sur ses activités, y compris ses activités à émissions directes (Scopes 1 et 2), selon différents scénarios et différentes échéances. Trois facteurs prospectifs ont été analysés :

- le prix du carbone (€/tCO₂e) ;
- le taux de couverture des mécanismes carbonés (c'est-à-dire la part des émissions réellement soumise à des quotas payants et taxée par activité – secteur du verre, activités de transport, etc.) ; et
- le taux de répercussion des coûts des fournisseurs (c'est-à-dire l'augmentation des prix facturés à Pernod Ricard par les fournisseurs visant à compenser l'augmentation de leurs coûts d'exploitation).

L'empreinte carbone du Groupe pour l'exercice 2021/22 a été divisée en plusieurs zones géographiques en fonction de l'implantation des filiales et des fournisseurs, le but étant de différencier plusieurs trajectoires au regard du prix du carbone et du taux de couverture des mécanismes carbonés. Les valeurs prospectives du prix du carbone ont été déduites des données publiques des scénarios de transition susmentionnés pour 2030, 2040 et 2050.

Principales conclusions

Dans tous les scénarios, les politiques de tarification du carbone dans les marchés matures (OCDE⁽¹⁷⁾) seront toujours différentes de celles du reste du monde, ce qui se traduira par des variations importantes des prix du carbone d'une région à l'autre.

Les prix du carbone devraient atteindre leur plus haut niveau dans le scénario « Transition retardée », selon lequel la majeure partie de la transition sera portée par un renforcement de la réglementation (tandis que dans le scénario « Net Zero 2050 », le renforcement de la réglementation sera moindre du fait d'une coopération internationale).

Risque d'interruption des activités sur les sites de production lié à la pénurie d'eau et aux vagues de chaleur

Les scénarios utilisés pour l'analyse actuelle sont les scénarios climatiques RCP4.5 et RCP8.5 du GIEC. Le scénario RCP2.6 a été écarté, s'agissant du moins strict et moins pertinent du point de vue de l'évaluation des risques physiques.

La gravité et la fréquence accrues des phénomènes météorologiques extrêmes induits par le changement climatique auront un impact sur les activités et les sites industriels de Pernod Ricard et entraîneront des dommages directs sur les stocks et les contenus ainsi que des périodes d'interruption des activités. Compte tenu de la nature de ses activités, les cyclones et les inondations, ainsi que les vagues de chaleur extrême et le stress hydrique, constituent les risques les plus importants pour le Groupe. Si Pernod Ricard s'est déjà adapté et préparé aux cyclones et aux inondations au moyen de plans de continuité des activités spécifiques, d'un protocole de conception des bâtiments et d'un suivi continu, la gestion de la pénurie d'eau et des vagues de chaleur reste le principal défi à relever. Pour plus d'informations sur les engagements, politiques et programmes du Groupe en matière de gestion de l'eau, voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau.

Portée et méthodologie

Les scénarios ont servi à déterminer le niveau d'exposition à quatre risques – cyclones, inondations, vagues de chaleur et stress hydrique – d'un échantillon de 117 sites considérés comme les plus significatifs pour le Groupe (54 sites de production lui appartenant et 63 sites de fournisseurs et de *co-packers*). Cela a permis d'analyser la relation entre l'intensité de ces phénomènes et la valeur des actifs et des stocks à risque, ou la perte de production qu'ils engendreraient. Cette analyse a été réalisée pour plusieurs scénarios, échéances et risques climatiques, par type de site (distillerie, site d'embouteillage, entrepôt) et par filiale du Groupe. Comme indiqué, Pernod Ricard a choisi de se concentrer sur la pénurie d'eau et les vagues de chaleur, car ces risques ont les impacts les plus significatifs.

Les impacts de la sécheresse et du stress hydrique sont très complexes car ils dépendent à la fois de facteurs liés au climat (intensité et fréquence des épisodes de sécheresse) et de facteurs socio-économiques (niveau de pression exercé sur les ressources en eau disponibles). Pour définir les niveaux de stress hydrique, Pernod Ricard a utilisé les données de la plateforme « Aqueduct » du WRI, au niveau des bassins versants. Le stress hydrique mesure le rapport entre les prélèvements totaux d'eau et les réserves disponibles et renouvelables d'eau de surface et d'eau souterraine. Des valeurs plus élevées indiquent une plus grande concurrence entre les utilisateurs, et donc un risque plus élevé de pénurie d'eau et d'interruption des activités en cas de sécheresse importante.

Les vagues de chaleur peuvent avoir un impact sur la productivité du travail, ainsi que le démontrent des indicateurs climatiques quantifiant le niveau de stress thermique causé par les vagues de chaleur sur les personnes. Bien qu'il existe de nombreuses références concernant les impacts du stress thermique sur les personnes et la productivité du travail, celles-ci divergent fortement en fonction du secteur, du type d'activité ou encore de la zone géographique.

⁽¹³⁾ SEQUE-UE : système d'échange de quotas d'émissions de l'Union européenne.

⁽¹⁴⁾ CBAM : Carbon Border Adjustment Mechanism (mécanisme d'ajustement carbone aux frontières).

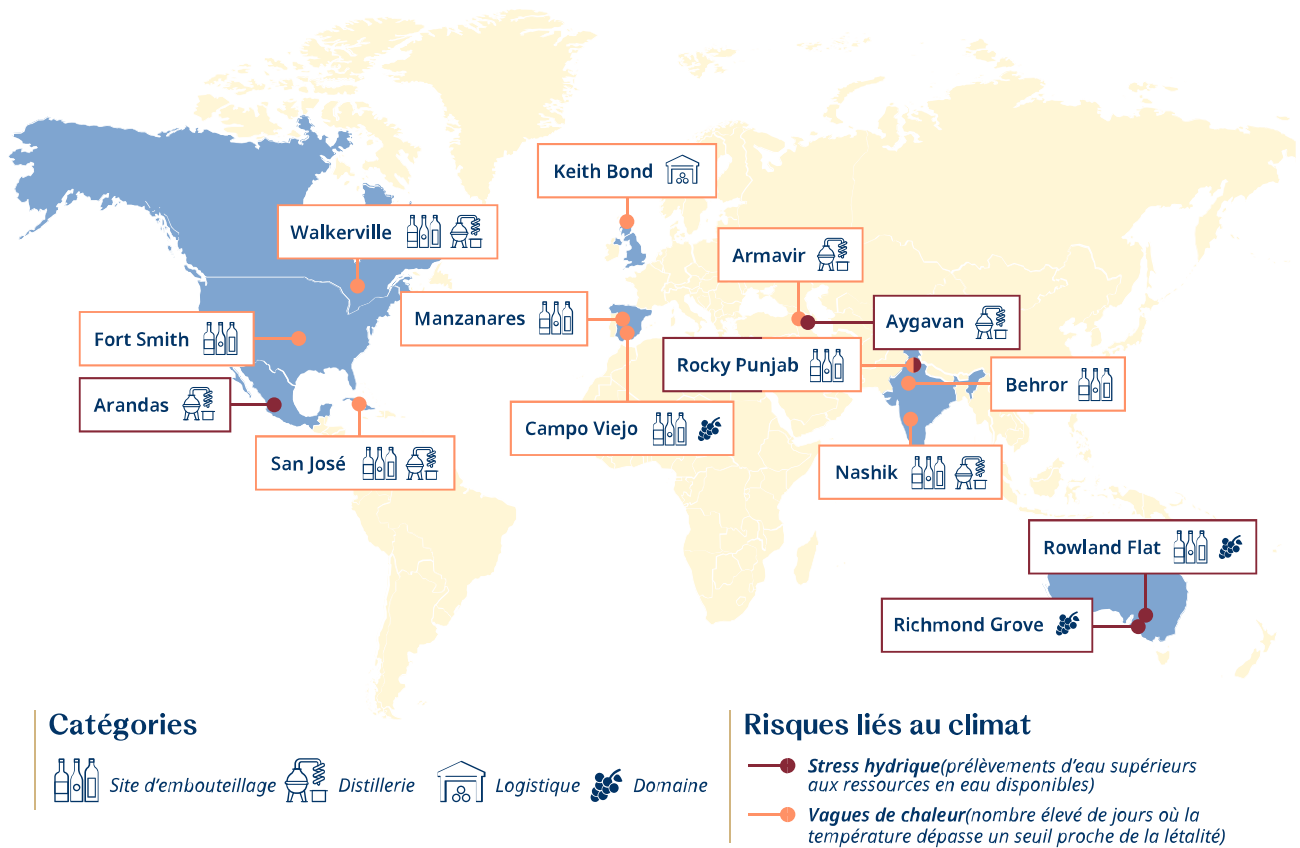
⁽¹⁵⁾ OMI : Organisation maritime internationale.

⁽¹⁶⁾ AIE : Agence internationale de l'énergie.

⁽¹⁷⁾ OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques.

Principales conclusions

FIGURE 6 – SITES DE PERNOD RICARD FORTEMENT EXPOSÉS AUX RISQUES CLIMATIQUES À L’HORIZON 2040 (SCÉNARIO RCP4.5 : + 2,5 °C D’ICI 2100)



Des interruptions d’activité sur les sites pourraient perturber une partie de la chaîne d’approvisionnement du Groupe pour les marques et produits concernés, et en réduire la production. Sur les 117 sites retenus pour l’analyse, 27 sont fortement exposés à au moins un phénomène extrême (inondations, cyclones, stress hydrique, vagues de chaleur) ; 70 % d’entre eux sont situés en Inde. À l’heure actuelle, d’après les analyses réalisées à partir des données de la plateforme « Aqueduct » du WRI, 12 sites de la chaîne de valeur du Groupe sont situés dans des zones de stress hydrique intense. Selon le scénario RCP8.5, 13 sites pourraient être concernés d’ici 2040, ce qui souligne la nécessité de poursuivre les plans d’adaptation et d’intégrer les politiques de gestion de l’eau aux activités du Groupe.

Scénario	Stress hydrique		Vagues de chaleur	
	RCP4.5	RCP8.5	RCP4.5	RCP8.5
Perte potentielle annuelle de volume de production due à une interruption d’activité en 2040 (k9Lcs)	2 244	2 244	1 850	7 134

3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation

3.4.1.5.1 Un plan de transition à l'œuvre

En juin 2019, la SBTi a approuvé les premiers objectifs de réduction des émissions de GES de Pernod Ricard. En juillet 2021, le Groupe a rejoint la « Business Ambition for 1.5°C » pour aligner ses objectifs d'atténuation du changement climatique avec l'objectif de l'Accord de Paris : atteindre zéro émission nette globalement d'ici 2050 afin de limiter le réchauffement climatique à 1,5 °C. En mai 2024, la SBTi a validé une nouvelle série d'objectifs conformes à la trajectoire Net Zero à 1,5 °C et s'inscrivant dans le cadre des recommandations relatives à la fixation d'objectifs FLAG à moyen et long terme :

- **À court terme** : Pernod Ricard s'engage à réduire de 54 % les émissions absolues des Scopes 1 et 2 d'ici à l'exercice 2029/30 par rapport à l'exercice 2021/22, qui sert de base de référence. Le Groupe s'engage également à réduire de 30,3 % les émissions absolues FLAG du Scope 3 et de 25 % les émissions non-FLAG (achats de biens et de services, transport et distribution en amont) sur la même période. Pernod Ricard s'engage également à éliminer, d'ici à la fin 2025, toute déforestation dans les principales zones concernées d'où proviennent ses matières premières.
- **À long terme** : Pernod Ricard s'engage à réduire de 90 % les émissions absolues des Scopes 1 et 2 et les émissions non-FLAG du Scope 3 d'ici à l'exercice 2049/50 par rapport à l'exercice de référence 2021/22. Le Groupe s'engage également à réduire de 72 % les émissions absolues FLAG du Scope 3 sur la même période.

Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble des sites de production du Groupe. Elle s'appuie sur d'importants projets d'investissement et sur des initiatives en matière d'énergie renouvelable mis en œuvre dans les principales distilleries du Groupe. En ce qui concerne les émissions du Scope 3, le Groupe œuvre de concert avec ses principaux fournisseurs et établit des relations durables afin d'accélérer leur décarbonation, par exemple en co-élaborant des feuilles de route et en co-menant des projets pilotes.

Pour plus d'informations sur l'empreinte carbone du Groupe, voir la sous-section 3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard.

Pour atteindre ces objectifs, le Groupe a engagé des actions portant sur chacune de ses principales sources d'émissions et a adopté de nouveaux outils afin d'accélérer sa décarbonation et de renforcer sa résilience face aux risques climatiques grâce à l'utilisation de l'intelligence artificielle (IA).

Scopes 1 et 2 – Émissions des sites du Groupe

La réduction des émissions des sites de production repose principalement sur deux leviers :

- **l'amélioration de l'efficacité énergétique** ; et
- **le recours à des sources d'énergie bas carbone.**

Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.1.6.3 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions des Scopes 1 et 2).

Scope 3 – Émissions de GES indirectes

Le Groupe mène des initiatives pour réduire ses principales émissions du Scope 3, à savoir celles liées :

- **aux matières premières agricoles** ;
- **aux emballages et objets publi-promotionnels** ;
- **à la logistique et au transport.**

Cette démarche implique non seulement des efforts d'innovation en interne, mais aussi un engagement fort vis-à-vis des fournisseurs. Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.1.6.4 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions du Scope 3).

3.4.1.5.2 Un plan d'adaptation à l'œuvre

Plan d'adaptation relatif à l'approvisionnement en matières premières agricoles

Le plan d'adaptation de Pernod Ricard s'appuie essentiellement sur les politiques du Groupe en faveur de l'agriculture régénératrice et de la préservation de la biodiversité.

La mise en œuvre de pratiques d'agriculture régénératrice et le recours à des outils techniques et technologiques contribuent à renforcer la résilience aux phénomènes climatiques au niveau local. Pernod Ricard étend ses projets pilotes de viticulture régénératrice, déjà en cours de déploiement dans huit régions viticoles à travers le monde. Le Groupe contribue également à des projets similaires avec ses fournisseurs de céréales, à travers une collaboration et des travaux de recherche constants pour encourager des pratiques durables. Différents axes sont envisagés :

- la mise en place d'un système de culture diversifié et résilient ;
- la sélection et la culture de variétés de cépages résistants au climat ;
- des pratiques agricoles qui préservent et améliorent la santé des sols ;
- la réduction et l'optimisation de la quantité d'eau nécessaire à la production agricole ;
- le soutien et la formation des agriculteurs aux pratiques d'agriculture régénératrice ;
- une sélection variétale visant la résilience et la résistance.

Pour plus d'informations sur les politiques du Groupe relatives aux terroirs, voir la sous-section 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité.

Préservation des ressources en eau

Afin de préserver les ressources en eau nécessaires à ses opérations directes, le Groupe a concentré ses efforts sur deux grands axes : la réduction de sa consommation d'eau, qui passe par la mise en place de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage, et la contribution au rechargement des bassins versants à haut risque. Pour les prochaines années, le Groupe a consolidé les feuilles de route de réduction de l'eau des principales filiales contributrices et a identifié les plans d'investissement connexes pour atteindre ses objectifs à horizon 2030. Il doit :

- réduire sa consommation d'eau, notamment dans les zones de stress hydrique ;
- favoriser la recharge dans les bassins en situation de stress hydrique où sont implantés les sites de production ;
- préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production ;
- se conformer pleinement aux évolutions des réglementations environnementales.

Pour plus d'informations sur les engagements de Pernod Ricard en matière de gestion de l'eau, voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau.

3.4.1.5.3 Mesures et objectifs

Pour se donner les moyens d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux nouvelles obligations réglementaires, Pernod Ricard a mis en place une structure de gouvernance robuste dédiée aux questions S&R, et s'est fixé des objectifs détaillés. Des outils de reporting et de suivi couvrant tous les indicateurs dans l'ensemble des filiales du Groupe permettent de vérifier les progrès réalisés et l'alignement de toutes les fonctions impliquées dans cette réalisation.

Indicateurs relatifs aux risques de transition

Comme défini dans les orientations de la TCFD et d'autres exigences réglementaires, les indicateurs suivants font l'objet d'un suivi régulier, ce qui permet au Groupe d'évaluer et de gérer les risques liés au changement climatique, d'orienter la définition de sa stratégie bas carbone et d'accroître la transparence et la responsabilité vis-à-vis de ses parties prenantes :

- consommation d'énergie et mix énergétique, voir la sous-section 3.4.1.6.2 Répartition de la consommation d'énergie de Pernod Ricard ;
- Scopes 1, 2 et 3 et émissions totales de GES, voir la sous-section 3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard ;
- intensité financière des émissions de GES ;
- réduction des émissions de GES des opérations propres et de la chaîne de valeur.

Indicateurs relatifs aux risques physiques

- efficacité de l'eau dans les opérations propres par rapport aux objectifs, voir la sous-section 3.4.3.1.1 Consommation d'eau dans le cadre des opérations et eaux usées ;
- nombre de sites soumis à des niveaux de stress hydrique élevés/très élevés, voir la sous-section 3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau ;
- nombre de terroirs évalués dans le cadre de la cartographie des risques des terroirs, voir la sous-section 3.4.2.2 Cartographie des risques des terroirs du Groupe.

Les objectifs environnementaux de Pernod Ricard, qu'ils soient directement ou indirectement liés au changement climatique, sont détaillés dans les pages suivantes :

- les objectifs de réduction de l'empreinte carbone sont présentés ci-dessous ;
- les objectifs liés à l'eau figurent à la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau ;
- les objectifs liés aux matières premières agricoles (cartographie des risques, certification, programmes, etc.) figurent à la sous-section 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité.

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Réduire de 54 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des Scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 54 %	- 11 %	- 30 %	Conforme au plan
<i>Intégré aux opérations de finance verte</i>	<i>Atteindre l'objectif de réduction des émissions de GES des Scopes 1 et 2 pour l'exercice 2024/25 *</i>	2025	220 ktCO ₂ e	264 ktCO ₂ e	208 ktCO ₂ e	Conforme au plan
	<i>Atteindre l'objectif d'émissions absolues de GES des Scopes 1 et 2 pour l'exercice 2029/30 *</i>	2030	138 ktCO ₂ e	264 ktCO ₂ e	208 ktCO ₂ e	
	Utiliser uniquement de l'électricité renouvelable sur les sites de production et dans les bureaux administratifs	2025	100 %	76 %	91 %	Conforme au plan
	Réduire de 30,3 % (en valeur absolue) les émissions de GES FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 30,3 %	3 %	- 9 %	Conforme au plan
	Réduire de 25 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 (achats de biens et de services, transport et distribution en amont) par rapport à l'exercice 2021/22	2030	- 25 %	- 3 %	- 6 %	Conforme au plan
Feuille de route S&R 2030	Réduire de 90 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG des Scopes 1 et 2 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 90 %	- 11 %	- 30 %	Conforme au plan
	Réduire de 90 % (en valeur absolue) les émissions de GES non-FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 90 %	- 3 %	- 6 %	Conforme au plan
	Réduire de 72 % (en valeur absolue) les émissions de GES FLAG du Scope 3 par rapport à l'exercice 2021/22	2050	- 72 %	3 %	- 9 %	Conforme au plan

* Émissions de GES des Scopes 1 et 2 pour les sites de production uniquement, au regard de son cadre de financement durable (sustainability-linked financing framework) en septembre 2023.

3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard

L'empreinte carbone globale du Groupe s'est élevée à 4 604 845 tonnes de CO₂e (Scopes 1, 2 et 3 ; tous types de GES compris) pour l'exercice 2023/24, dont 237 989 tonnes proviennent de l'utilisation directe d'énergie (Scopes 1 et 2) et 4 366 856 tonnes sont liées aux activités amont et aval (Scope 3).

Le tableau ci-dessous présente l'empreinte carbone de Pernod Ricard. Il a été établi à partir des données et de la méthodologie soumises à la SBTi qui les a approuvées. Conformément aux orientations de la SBTi, toute modification du périmètre, des données de l'année de référence ou des méthodologies doit être validée par l'organisme dès que le seuil de signification de 5 % est atteint. Une autre présentation de l'empreinte carbone de Pernod Ricard pour les exercices 2021/22, 2022/23 et 2023/24, avec des données et des méthodologies plus récentes, figure à la sous-section 3.8.3. Celle-ci sera soumise à la SBTi dès que le seuil de signification de 5 % sera atteint.

Indicateurs	Unité	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
INDICATEURS EN VALEUR ABSOLUE				
ÉMISSIONS NON-FLAG DES SCOPES 1 ET 2				
Émissions non-FLAG des Scopes 1 et 2		333 085	297 083	234 055
Émissions de GES non-FLAG du Scope 1 (100 % incluses dans l'objectif de la SBTi pour les Scopes 1 et 2) *	tCO ₂ e	295 979	257 131	211 397
Émissions de GES indirectes non-FLAG du Scope 2 (<i>market-based</i> , 100 % incluses dans l'objectif de la SBTi pour les Scopes 1 et 2) *		37 105	39 952	22 659
Émissions de GES indirectes non-FLAG du Scope 2 (<i>location-based</i>) *		81 277	83 825	77 159
ÉMISSIONS NON-FLAG DU SCOPE 3				
Émissions de GES non-FLAG du Scope 3 **	tCO ₂ e	2 721 582	2 791 865	2 717 003
Émissions non-FLAG du Scope 3 incluses dans l'objectif non-FLAG de la SBTi		2 033 979	1 971 298	1 904 561
ÉMISSIONS FLAG				
Émissions FLAG du Scope 1 (100 % incluses dans l'objectif FLAG de la SBTi)		4 927	4 043	3 933
Émissions FLAG du Scope 3		1 814 160	1 861 847	1 649 853
Émissions FLAG du Scope 3 incluses dans l'objectif FLAG de la SBTi	tCO ₂ e	1 750 170	1 802 831	1 596 541
Total des émissions FLAG (Scopes 1 et 3)		1 819 087	1 865 890	1 653 786
Total des émissions FLAG (Scopes 1 et 3) incluses dans l'objectif FLAG de la SBTi		1 755 097	1 806 874	1 600 475
INDICATEURS D'INTENSITÉ				
Intensité totale des émissions de GES non-FLAG des Scopes 1 et 2	tCO ₂ e/kL	1,16	1	0,88
Intensité totale des émissions de GES du Scope 3 **	tCO ₂ e/M€	1 500	1 390	1 401

* Les émissions non-FLAG des Scopes 1 et 2 comprennent les émissions générées par les sites industriels, les bureaux et les vignobles.

** Hors objets publi-promotionnels.

Les émissions de GES de Pernod Ricard sur l'ensemble de la chaîne de valeur proviennent principalement de :

- la production de matières premières issues de l'agriculture (46,8 %) ; et
- la production d'emballages (principalement en verre) (23,3 %).

Les autres émissions sont générées par :

- le transport en amont (7 %) ;
- l'acquisition d'immobilisations (5,6 %) ;
- l'énergie consommée sur les sites du Groupe (Scopes 1 et 2) (5,2 %) ;
- les achats de service (4,8 %) ; et
- les autres activités telles que les trajets des collaborateurs (5,5 %).

3.4.1.6.1 Répartition de l'empreinte carbone de Pernod Ricard par catégorie

	Émissions 2023/24 (tCO ₂ e)	% du total
Biens achetés (matières premières issues de l'agriculture) – calculé sur la base de facteurs d'émissions génériques – émissions FLAG	1 649 853	35,83 %
Biens achetés (matières premières issues de l'agriculture) – calculé sur la base de facteurs d'émissions génériques – émissions non-FLAG	506 544	11,00 %
Biens achetés (emballages) *	1 075 220	23,35 %
Achats de services	218 586	4,75 %
Biens d'équipement (CapEx)	258 141	5,61 %
Activités liées aux combustibles et à l'énergie	73 551	1,60 %
Transport et distribution en amont	322 796	7,01 %
Déchets générés au cours des opérations	787	0,02 %
Déplacements professionnels	16 100	0,35 %
Trajets des collaborateurs	33 695	0,73 %
Actifs loués en amont	0	0,00 %
Utilisation des produits vendus	758	0,02 %
Investissements	6 857	0,15 %
Total des émissions amont de GES du Scope 3 *	4 162 889	90,40 %
Transport et distribution en aval	178 012	3,87 %
Fin de vie des produits	25 955	0,56 %
Total des émissions aval de GES du Scope 3	203 967	4,43 %
Total des émissions de GES du Scope 3 *	4 366 856	94,83 %
Total des émissions de GES des Scopes 1 et 2	237 989	5,17 %
TOTAL DES ÉMISSIONS DE GES *	4 604 845	100,00 %

* Elles représentent environ 1,7 % du total des émissions de GES de l'exercice 2022/23, hors objets publi-promotionnels.

Pour plus d'informations sur l'empreinte carbone de Pernod Ricard au regard de son cadre de financement durable (*sustainability-linked financing framework*), voir la sous-section 3.8.3 Tableaux en annexe sur l'empreinte carbone.

3.4.1.6.2 Répartition de la consommation d'énergie de Pernod Ricard

Énergie	Unité	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
SITES DE PRODUCTION			
Total électricité	MWh	300 860	294 149
% d'électricité renouvelable	%	79 %	93 %
Total biocarburants	MWh	162 347	206 823
Total énergie renouvelable	MWh	399 988	472 941
Total énergie	MWh	1 607 476	1 440 808
Consommation d'énergie par unité	MWh/kL PA	5,39	5,44
SITES ADMINISTRATIFS			
Total électricité	MWh	16 634	14 965
% d'électricité renouvelable	%	31 %	44 %
Total carburant consommé par les véhicules	MWh	76 728	66 855
Total biocarburants	MWh	0	2 176
Total énergie renouvelable	MWh	5 130	8 813
Total énergie	MWh	98 527	89 291
SITES DE PRODUCTION ET SITES ADMINISTRATIFS			
% d'électricité renouvelable	%	76 %	91 %
% d'énergie renouvelable	%	24 %	31 %

Note : Au cours de l'exercice, le carburant consommé par les véhicules détenus et contrôlés à des fins professionnelles a été intégré dans la consommation totale d'énergie des sites administratifs, dans le cadre des nouveaux objectifs SBTi du Groupe. À des fins de comparaison, les données de l'exercice 2022/23 ont été modifiées en conséquence.

FIGURE 8 – RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'ÉNERGIE DES SITES DE PRODUCTION PAR ACTIVITÉ

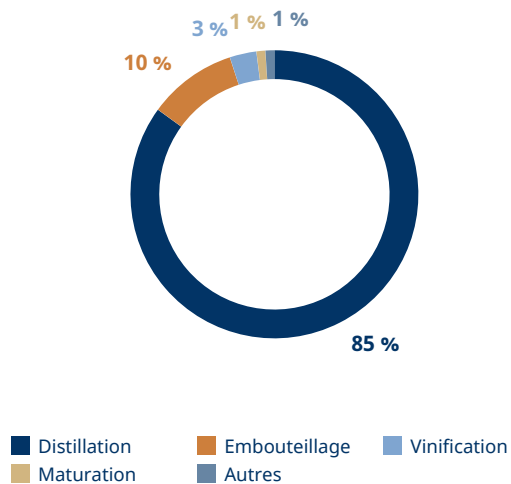
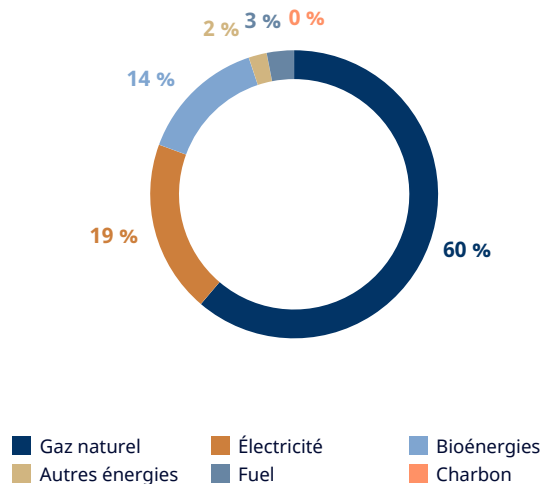


FIGURE 9 – SOURCES D'ÉNERGIE UTILISÉES PAR LES SITES DE PRODUCTION



3.4.1.6.3 Initiatives de réduction de l’empreinte carbone (émissions des Scopes 1 et 2)

Scopes 1 et 2 – Émissions des sites de production

Sur les sites de production, le Groupe poursuit ses actions sur deux fronts :

- **l’amélioration de l’efficacité énergétique** : sur le plan opérationnel, les sites de production améliorent continuellement leur efficacité énergétique par le suivi de la consommation, des évaluations énergétiques approfondies et des investissements réguliers. Il s’agit de fixer des objectifs d’efficacité énergétique et de lancer des programmes de réduction de la consommation (renouvellement des processus, adoption de nouvelles technologies, etc.). Plusieurs sites majeurs ont mis en place des systèmes de management de l’énergie certifiés ISO 50001 ;
- **le recours à des sources d’énergie bas carbone** : le Groupe travaille à réduire l’utilisation des combustibles fossiles et à opérer une transition vers l’électricité renouvelable de sorte à utiliser uniquement cette source d’énergie d’ici 2025 (soit par approvisionnement direct, soit via des certificats d’électricité renouvelable).

Dans le cadre de sa feuille de route de décarbonation, le Groupe a continué à investir massivement dans la décarbonation de ses distilleries au cours de l’exercice 2023/24, déboursant au total 43 millions d’euros pour différents projets, dont les suivants :

- en Irlande, mise en œuvre de la technologie de recompression mécanique des vapeurs (*mechanical vapour recompression*, MVR) dans la distillerie Midleton afin d’accroître l’efficacité énergétique et de remplacer le gaz fossile par l’électricité renouvelable ;
- en Écosse, mise en œuvre de la technologie MVR dans plusieurs distilleries de malt (Glentauchers, Allt-a-Bhainne, Dalmunach) ;

- en Écosse, adaptation de la distillerie de grains de Glasgow pour permettre le traitement des drêches humides plutôt que de les transformer en aliments secs (ce procédé requérant l’utilisation de gaz fossile), et mise en œuvre de la technologie MVR dans les colonnes ;
- installation de chaudières électriques dans les distilleries de petite taille ou isolées (comme la distillerie de gin de Plymouth et la distillerie de malt de Scapa) afin d’éliminer l’utilisation de gaz fossile ;
- au Canada, installation d’un évaporateur MVR dans la distillerie Hiram Walker afin de réduire l’utilisation de gaz fossile pour le traitement des sous-produits.

En Inde, le Groupe est parvenu à éliminer ses émissions directes en remplaçant le charbon par la biomasse, passant ainsi de plus de 45 900 tonnes d’émissions de GES générées au cours de l’exercice 2020/21 à 530 tonnes durant l’exercice 2023/24.

La part d’électricité renouvelable utilisée pour les sites de production et les sites administratifs au cours de l’exercice 2023/24 s’élève à 91 %, contre 76 % au cours de l’exercice 2022/23. Ces résultats ont été obtenus en tenant compte de l’électricité produite en interne par les sites de production et autoconsommée (cogénération ou production photovoltaïque). Cette augmentation, conforme à l’engagement RE100 pour l’exercice 2024/25, tient à une centralisation accrue des achats d’électricité renouvelable.

Pour encourager ces transitions, le Groupe utilise un prix interne du carbone (prix fictif du carbone) afin de prioriser les projets d’investissement bas carbone, en améliorant la rentabilité économique par rapport à une analyse économique pure. Pour l’exercice 2023/24, il était de 80 euros par tonne d’équivalent CO₂.

PERNOD RICARD INVESTIT DANS LA DÉCARBONATION DE SES DISTILLERIES

Le Groupe a réalisé d’importants investissements pour ouvrir la voie à la production bas carbone de whiskey et de whisky en Irlande et en Écosse. Deux de ses principales Sociétés de Marques investissent dans des technologies de pointe de réduction des émissions : i) **Irish Distillers** investit 300 millions d’euros et prévoit d’utiliser la MVR dans la distillerie Midleton (comté de Cork, Irlande), permettant ainsi d’économiser jusqu’à 35 ktCO₂e par an d’ici à 2030 et ii) **Chivas Brothers** alloue 100 millions d’euros, notamment pour l’utilisation de bioénergies dans deux distilleries de single malt en Écosse, qui devraient permettre d’économiser jusqu’à 15 ktCO₂ par an d’ici à 2030.

Afin de tirer parti de la croissance de son portefeuille de **whiskeys américains** premium, le Groupe investit 250 millions de dollars dans la construction d’une distillerie et d’installations de vieillissement dans le comté de Marion (Kentucky), avec pour objectif l’élimination des combustibles fossiles. La distillerie devrait être la première de cette taille à obtenir la certification LEED aux États-Unis, une distinction environnementale internationalement reconnue qui récompense les bâtiments exemplaires en termes sanitaires, efficaces énergétiquement et économiques. La distillerie et les chais de vieillissement seront ainsi équipés de technologies bas carbone, notamment de chaudières à électrodes alimentées par de l’électricité certifiée renouvelable se substituant à des combustibles fossiles dans le processus de production du bourbon.

Par rapport à l’exercice 2021/22, les émissions de GES des Scopes 1 et 2 des sites de production du Groupe ont diminué de 31 % en valeur absolue, tandis que l’intensité carbone des activités directes (mesurée par le biais des émissions des Scopes 1 et 2 par kL d’alcool distillé) affiche une amélioration de 25 % par rapport à l’exercice 2021/22 et de 38 % par rapport à l’année de référence 2017/18. Les progrès accomplis au cours de l’exercice 2023/24 témoignent des efforts fournis par le Groupe ces dernières années pour atteindre ses objectifs à horizon 2030.

INTÉGRER LE DÉVELOPPEMENT DURABLE AUX PLANS DE FINANCEMENT ET D'INTÉRESSEMENT

Après avoir réalisé avec succès sa première émission d'obligations durables pour un montant global de 750 millions d'euros et une maturité de sept ans au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a poursuivi l'intégration de ses engagements en matière de développement durable dans ses opérations et sa stratégie de financement au cours de l'exercice 2022/23.

Le Groupe a ainsi mené deux **opérations de financement durable** qui, conformément à sa première émission d'obligations durables, comportent des objectifs relatifs à ses engagements de réduction des émissions absolues de GES (Scopes 1 et 2) et de diminution de la consommation d'eau par unité dans les distilleries :

- en octobre 2022, le Groupe a émis sa deuxième émission d'**obligations durables** pour un montant global en principal de 1,1 milliard d'euros, réparti en une tranche de 600 millions d'euros à six ans et une tranche de 500 millions d'euros à dix ans ;
- en mai 2023, le Groupe a signé sa première **ligne de crédit renouvelable** indexée sur des indicateurs de développement durable, d'un montant total de 2,1 milliards d'euros, afin de refinancer sa ligne de crédit existante arrivant à maturité en juin 2024. Cette nouvelle ligne de crédit a été signée auprès de 22 banques, avec une échéance initiale en avril 2028, et deux options d'extension d'un an chacune.

En outre, le Groupe a ajouté des critères à son **plan d'intéressement à long terme**, lesquels ont été étendus au cours de l'exercice 2021/22 pour inclure des indicateurs clés de performance relatifs à la réduction des émissions de carbone (Scopes 1 et 2), à la diversité et à l'inclusion, à la consommation responsable et à la consommation d'eau.

Pour plus d'informations sur le plan d'intéressement à long terme de Pernod Ricard, voir la partie 2, sous-section 2.6.5 Autres éléments de la politique de rémunération.

Pour plus d'informations sur les contrats de crédit de Pernod Ricard, y compris les obligations durables et le programme « Euro Medium Term Notes » (EMTN) d'octobre 2022, mis à jour en juin 2023, voir la partie 5, sous-section 5.6.2 Contrats de financement du présent document.

3.4.1.6.4 Initiatives de réduction de l'empreinte carbone (émissions du Scope 3)

Scope 3 – Engagement auprès des fournisseurs

Pernod Ricard croit fermement en la valeur de la collaboration et est conscient que le traitement des émissions de GES du Scope 3 nécessite une action collective et une approche holistique. C'est pourquoi le Groupe s'engage activement auprès de ses fournisseurs pour créer un avenir plus durable pour son industrie et la planète. Il donne la priorité à la mise en place de partenariats solides afin d'élaborer des stratégies efficaces de réduction des émissions de carbone sur la base des principes fondamentaux suivants :

- **amélioration de la qualité des données primaires relatives aux émissions de CO₂ tout au long de sa chaîne d'approvisionnement.** Le Groupe comprend que des données précises et complètes constituent la base d'une prise de décision éclairée. Sa collaboration étroite avec les fournisseurs encourage ces derniers à affiner leurs processus de collecte de données et permet au Groupe de mieux analyser leurs émissions de carbone. Il peut ainsi identifier les domaines d'amélioration et développer des initiatives ciblées pour réduire leur impact environnemental ;
- **mise à disposition des fournisseurs d'outils et ressources nécessaires pour mesurer efficacement leur empreinte carbone.** Les fournisseurs ne bénéficient pas tous du même niveau d'expertise et n'ont pas tous accès à des techniques de mesure avancées. Le Groupe leur apporte donc un soutien en partageant les bonnes pratiques et en déployant des outils de mesure faciles d'utilisation, renforçant ainsi les capacités d'évaluation de l'empreinte carbone et d'identification des opportunités de réduction des fournisseurs ;
- **échanges ouverts et collaboratifs avec les fournisseurs.** Pernod Ricard complète ces approches basées sur les données en veillant à ce que les fournisseurs disposent d'une plateforme collaborative sur laquelle ils peuvent échanger des idées, partager leurs expériences et fixer des objectifs ambitieux de réduction des émissions de CO₂ avec le Groupe. L'implication des fournisseurs dans les processus décisionnels garantit la prise en compte de leur expertise et de leurs points de vue, et permet d'explorer des projets innovants et plus ambitieux dont l'impact peut être significatif ;

- **engagement à repousser les limites et à explorer de nouvelles possibilités.** Pernod Ricard est convaincu qu'il s'agit là de la clé d'une véritable durabilité, et s'efforce d'adopter des projets ambitieux qui challengent le statu quo – qu'il s'agisse de mettre en œuvre des sources d'énergie renouvelable, d'optimiser la logistique des transports ou d'adopter les principes de l'économie circulaire.

Scope 3 – Matières premières agricoles

Les matières premières agricoles constituent le principal contributeur à l'empreinte carbone de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Étant donné la dépendance intrinsèque de ses produits vis-à-vis de l'agriculture, le fait de définir et contribuer à l'amélioration des pratiques agricoles est une priorité stratégique pour le Groupe. Il a ainsi mené des projets pilotes de viticulture régénératrice dans ses propres vignobles pour tester de nouvelles pratiques. Le Groupe travaille également avec les fournisseurs de matières premières agricoles afin d'établir les meilleures trajectoires de réduction des émissions de carbone et d'augmentation de la séquestration du carbone dans les terroirs.

Dans le cadre de ces efforts, la première étape consiste à identifier la base de référence en recueillant les facteurs d'émission spécifiques pour les principaux contributeurs du Groupe, puis les facteurs d'émission de carbone. Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a déployé à plus grande échelle le protocole visant à réduire les émissions liées aux brisures de riz et aux activités de distillation en Inde. Ce protocole, rédigé à partir des données propres au pays et aux fournisseurs, avait été validé l'année dernière. Le Groupe a également modélisé les trajectoires de décarbonation de ses principaux terroirs contributeurs en tenant compte du déploiement des pratiques agricoles définies dans son programme d'agriculture régénératrice.

Il est difficile de faire changer les choses pour ce qui concerne les matières agricoles, dont le principal défi est de limiter le risque portant sur le rendement et de mettre progressivement en œuvre des pratiques moins émettrices. À ce titre, le Groupe aborde les questions économiques dès le début des échanges afin de permettre le financement de la transition (tests, formation, financement de nouveaux équipements ou intrants), et d'offrir des primes d'encouragement, puis de compenser les éventuels surcoûts de production.

Scope 3 – Emballages et objets publi-promotionnels

Les emballages et objets publi-promotionnels (objets publicitaires) représentent la deuxième part la plus importante d'émissions de GES de la chaîne de valeur de Pernod Ricard. Pour réduire leur impact carbone, le Groupe met l'accent sur :

- l'amélioration de son approche de l'écoconception des emballages, en se concentrant principalement sur la réduction de leur poids et l'augmentation du contenu recyclé ;
- la collecte de données primaires sur l'empreinte carbone des fournisseurs qui permettent de mieux analyser sa composition, les points d'écueil et de développer des plans d'action pertinents pour traiter ces sujets ;
- l'incitation des fournisseurs à élaborer des feuilles de route de réduction des émissions de CO₂ alignées sur l'objectif SBT du Scope 3 du Groupe ;
- la mise en place d'actions conjointes avec les fournisseurs, selon la feuille de route de décarbonation, visant à réduire les émissions liées à leur production manufacturière (voir la sous-section 3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets) ;
- l'exploration de nouvelles technologies et de méthodes bas carbone innovantes pour satisfaire à ses exigences en matière d'emballages ;
- l'exploration de modèles alternatifs de conditionnement et de distribution.

Scope 3 – Logistique et transport

Pernod Ricard cherche à optimiser le transport terrestre par :

- l'optimisation du chargement des véhicules ;
- l'ajustement des plannings ;
- le recours à des options multimodales chaque fois que cela est possible (train, barges, etc.) ;
- l'utilisation de biocarburants alternatifs pour le transport par camion et des véhicules plus performants.

Le Groupe utilise la solution logicielle EcoTransIT World dont la méthodologie basée sur la modélisation des données permet de calculer avec précision les émissions de CO₂ de sa chaîne logistique. Cela lui permet d'obtenir des itinéraires de qualité et une image plus claire des performances de transport de ses prestataires logistiques. L'adoption d'un système fiable de suivi des émissions de carbone est essentielle aux processus de prise de décision afin de sélectionner les meilleures options quant au mode de transport, à l'itinéraire, au transporteur et/ou au port à chaque étape d'une cargaison.

IMPLÉMENTATION DU SUIVI DES ÉMISSIONS LOGISTIQUES AU SEIN DES SOCIÉTÉS DE MARQUES DE PERNOD RICARD

Le Groupe travaille actuellement sur un **appel d'offre européen pour le transport maritime et routier à courte distance** afin de sélectionner les meilleurs fournisseurs et modes de transport pour les flux entre les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés, avec des contrats couvrant les exercices 2024/25 et 2025/26. Cet appel d'offre est le fruit d'un effort commun impliquant de nombreux acteurs clés : les équipes Logistique et Service à la clientèle, l'équipe Juridique Groupe, l'équipe S&R, la Global Supply Chain team et l'équipe Achats Groupe. Le Groupe a ainsi réalisé d'importantes réductions d'émissions de GES en choisissant des modes de transport plus durables, tels que les camions à biocarburant ou le transport intermodal.

Pernod Ricard a rejoint la **Zero Emission Maritime Buyers Alliance (ZEMBA)**, un groupe d'acheteurs à but non lucratif du secteur maritime qui vise à accélérer le transport maritime commercial sans émissions, à permettre la réalisation d'économies d'échelle et à aider les propriétaires de cargaisons à maximiser la réduction des émissions. Cette initiative prendra effet à partir de l'exercice 2025/26.

Martell-Mumm Perrier-Jouët est partenaire de TransOceanic Wind Transport (TOWT), une entreprise qui développe des solutions logistiques innovantes de transport à la voile bas carbone depuis 2011. La construction du navire de TOWT, Anemos, progresse à Concarneau, et les premières expéditions de cognac Martell et de champagnes Mumm et Perrier-Jouët vers les États-Unis sont prévues à partir d'août 2024.

3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité

Tous les produits de Pernod Ricard tirent leur caractère du terroir dont ils sont issus. Le Groupe s'engage à préserver chaque terroir et sa biodiversité de manière à répondre aux défis du changement climatique pour garantir des ingrédients de qualité, aujourd'hui et pour les générations à venir. Ainsi, Pernod Ricard travaille en étroite collaboration avec les agriculteurs, les fournisseurs et les communautés (voir la sous-section 3.5.2.2 Soutien aux communautés d'agriculteurs) pour développer des pratiques d'agriculture durable et régénératrice dans ses terroirs, y compris ses propres vignobles, afin de :

- protéger les écosystèmes, favoriser la biodiversité et le capital naturel (sauvage ou cultivé) en protégeant les habitats et les chaînes trophiques ;

- réduire les émissions de GES et explorer les puits de carbone potentiels au sein de ses filières agricoles, ce qui passe également par l'adaptation de ses cultures et de ses pratiques agricoles.

La présente sous-section traite des sujets relatifs aux efforts de Pernod Ricard dans ce domaine, à savoir :

- l'empreinte agricole du Groupe ;
- la cartographie des risques des terroirs du Groupe ;
- l'approvisionnement durable et la certification ;
- les programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité.

3.4.2.1 Empreinte agricole de Pernod Ricard

Pernod Ricard produit et source quelque 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Chacun de ces ingrédients est cultivé au sein d'un terroir façonné par ses caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et de savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales.

EMPREINTE AGRICOLE DE PERNOD RICARD

Terroirs

+ de 350 terroirs dans environ 60 pays

Empreinte totale estimée à environ 372 000 hectares, dont l'exploitation directe par Pernod Ricard est répartie comme suit :

- 1 316 hectares dédiés à la culture de l'agave au Mexique ; et
- 5 375 hectares dédiés aux vignobles dans huit terroirs :
 - Nouvelle-Zélande : 46,1 %
 - Australie : 24,2 %
 - France : 12,2 %
 - Argentine : 8,4 %
 - Espagne : 5,7 %
 - Chine : 2 %
 - États-Unis : 1 %
 - Canada : 0,4 %

Ingrédients

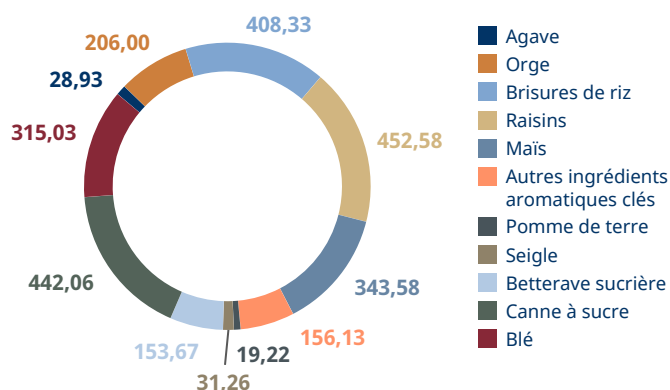
Environ 100 ingrédients d'origine naturelle sourcés

Environ 2 660 000 de tonnes de matières premières agricoles utilisées, notamment des céréales ⁽¹⁾, des raisins, de la canne à sucre, de l'agave, de la betterave sucrière et des ingrédients aromatiques ⁽²⁾.

(1) Blé, orge, seigle, maïs et riz.

(2) Café, noix de coco, fenouil, anis étoilé, anis vert, réglisse, genièvre, coriandre, gentiane et orange.

FIGURE 10 – EMPREINTE AGRICOLE DE PERNOD RICARD (kt)



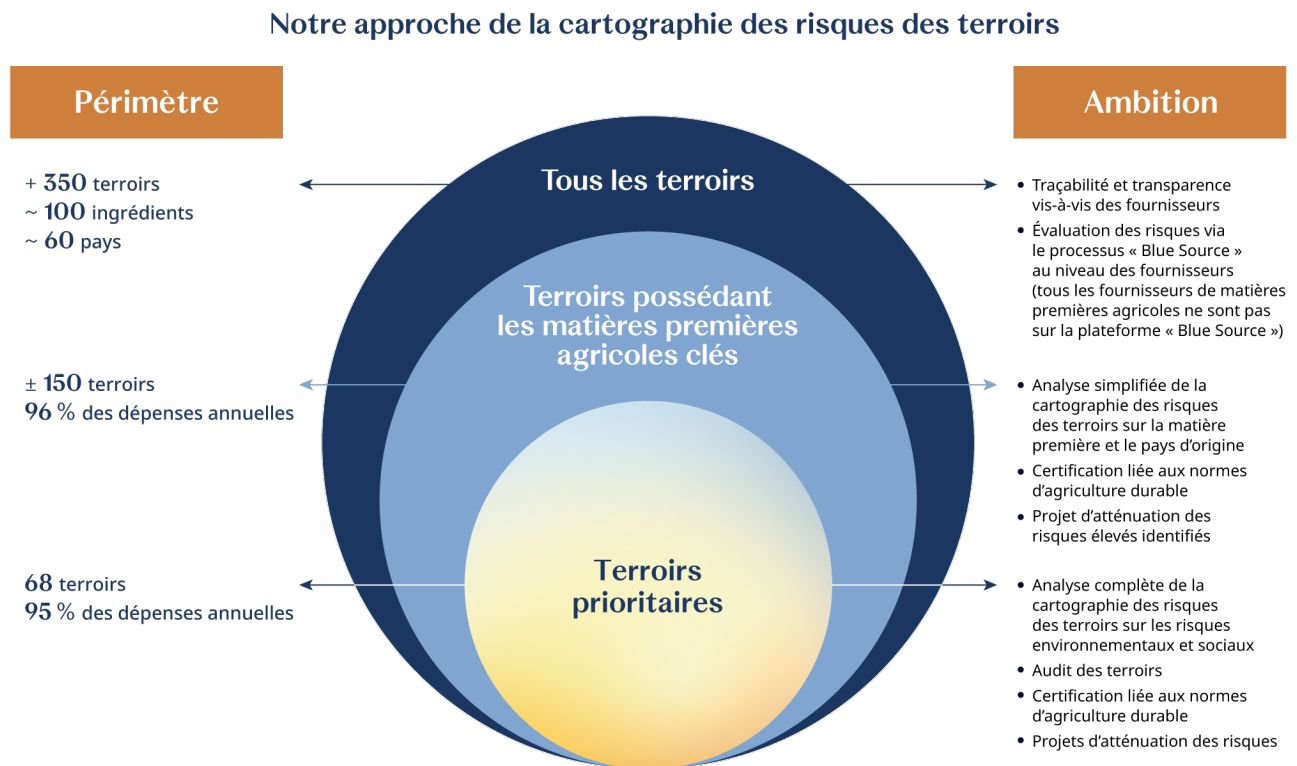
Malgré une diminution des volumes de matières premières utilisées sur la période, l'empreinte environnementale de Pernod Ricard est restée à peu près la même qu'au cours de l'exercice 2022/23. Ceci s'explique par une évolution méthodologique qui repose désormais sur des facteurs de conversion plus précis en ce qui concerne les performances industrielles et les rendements agricoles.

3.4.2.2 Cartographie des risques des terroirs du Groupe

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Couvrir l'ensemble des matières premières agricoles clés (dépenses annuelles) par la cartographie des risques des terroirs	2022	100 %	100 %	100 %	Atteint

Pour appréhender les risques au sein des chaînes d'approvisionnement agricoles, répondre à son devoir de vigilance et concrétiser son ambition de préservation de ses terroirs, le Groupe a mis en place un plan d'action à trois niveaux. Celui-ci permet de cartographier les différents terroirs pour obtenir une traçabilité, évaluer les risques sociaux et environnementaux sur ces terroirs et mettre en place des programmes de développement durable en fonction de leur importance.

FIGURE 11 – PLAN D'ACTION EN FAVEUR DE LA PRÉSERVATION DES TERROIRS DE PERNOD RICARD



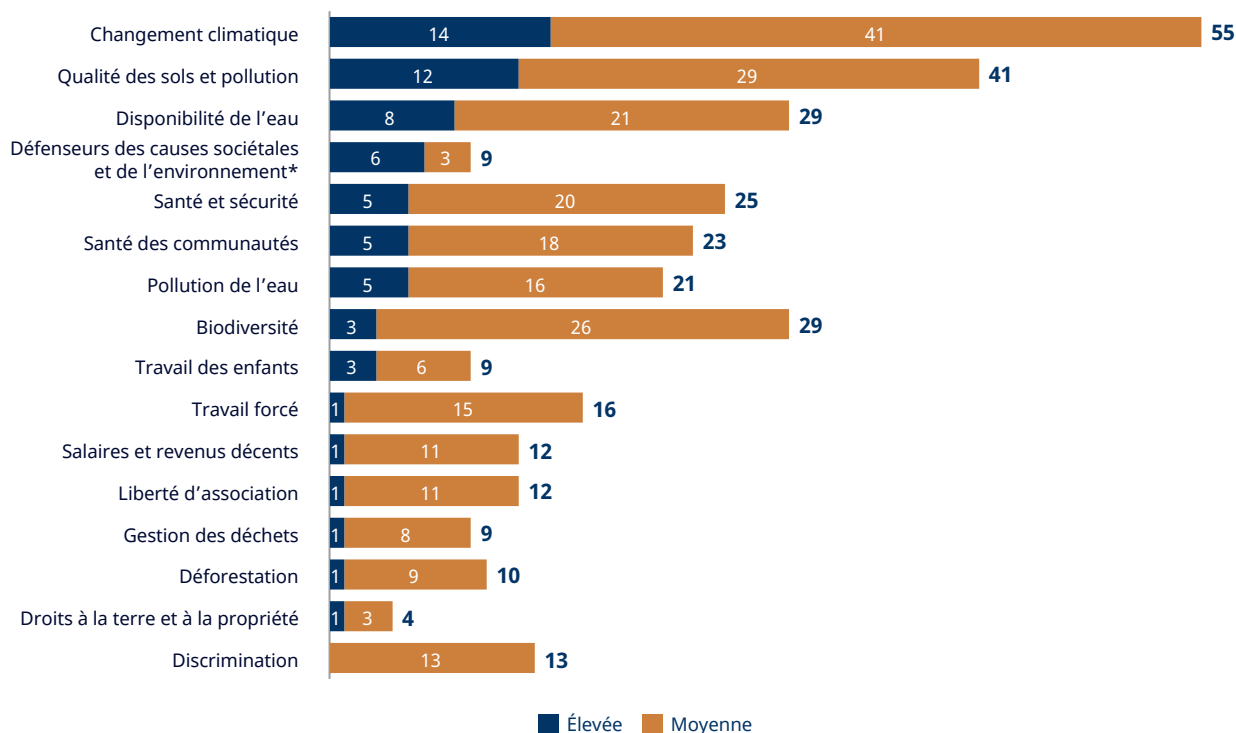
Depuis l'exercice 2020/21, 68 terroirs ont été identifiés dans ce plan d'action comme des priorités stratégiques car ils représentent la part la plus importante des achats annuels du Groupe (soit 95 % des dépenses annuelles) et fournissent des matières premières clés ou emblématiques. Tous les terroirs identifiés ont fait l'objet d'une analyse complète de cartographie des risques, afin d'explorer à la fois des questions environnementales et sociales :

- 27 ont été évalués comme présentant un risque potentiel élevé ;
- 32 ont révélé un risque potentiel moyen ; et
- 9 ont révélé un risque potentiel faible.

Les résultats de la cartographie des risques des terroirs mettent en évidence la haute sensibilité des cultures aux effets du changement climatique, notamment à la sécheresse, mais aussi l'impact de ces effets sur les communautés et les écosystèmes, tels que la biodiversité, les sols et l'eau.

Après avoir identifié et analysé les terroirs prioritaires au cours de l'exercice 2020/21, le Groupe a réalisé un examen approfondi de tous les terroirs restants afin d'atteindre son objectif de 100 % des matières premières agricoles clés couvertes par la cartographie des risques. Aux fins du suivi constant de l'évolution des dynamiques locales et des nouvelles menaces potentielles, il a procédé à une nouvelle cartographie des risques des terroirs intégrale au cours de l'exercice 2023/24.

FIGURE 12 – FRÉQUENCE DES RISQUES POTENTIELS SUR LES TERROIRS PRIORITAIRES DU GROUPE



* Les risques élevés sont identifiés exclusivement en Inde.

Cette évaluation des risques couvre également une autre problématique mondiale critique : la déforestation, un phénomène étroitement lié au changement climatique mais aussi, potentiellement, à la dynamique d'expansion agricole au sein des terroirs du Groupe. Conformément aux orientations de la SBTi, Pernod Ricard s'engage à éliminer, d'ici le 31 décembre 2025, toute déforestation dans les principales zones concernées d'où proviennent ses matières premières.

Cet engagement témoigne de la volonté du Groupe d'éviter de causer ou d'exacerber la détérioration des forêts et des écosystèmes naturels, et d'agir en faveur de la durabilité et de la protection de l'environnement.

3.4.2.3 Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Produire ou sourcer 100 % des matières premières clés ⁽¹⁾ selon un cahier des charges d'agriculture durable ⁽²⁾	2030	100 %	34 %	39 %	Conforme au plan

(1) Définies par les dépenses annuelles.

(2) Normes définies par des données de référence et les filiales du Groupe.

Pernod Ricard est conscient que ses terroirs sont étroitement liés à des défis environnementaux et sociaux majeurs – tels que le changement d'utilisation des sols, l'érosion de la biodiversité due à la pollution, la concurrence autour de l'usage des sols pour la production alimentaire, la production d'énergie et le stockage du carbone, ou encore les droits humains et les conditions de travail. Le Groupe s'emploie donc à mettre en œuvre des pratiques d'approvisionnement durable qui contribuent à l'atténuation de ces risques et engendrent des impacts positifs et des bénéfices mutuels pour les terroirs et les communautés locales.

Ainsi, Pernod Ricard entend certifier toutes ses matières premières clés selon des normes de développement durable reconnues. Le Groupe a développé un outil d'analyse comparative complet pour identifier les normes les plus mieux alignées avec ses Principes Clés d'Agriculture Durable. Cet outil permet également aux filiales d'élaborer, en collaboration avec leurs partenaires locaux,

des normes répondant aux spécificités locales. Les normes sélectionnées font l'objet d'un contrôle par des tiers et doivent couvrir la plupart des risques de niveau élevé et moyen identifiés grâce à la cartographie des risques des terroirs.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a largement progressé dans l'élaboration de feuilles de route détaillées en matière de certification pour ses terroirs les plus critiques. S'agissant des chaînes d'approvisionnement déjà engagées dans le processus de certification, le Groupe s'est fixé des étapes clés pour atteindre progressivement les objectifs à l'horizon 2030. Les autres chaînes d'approvisionnement ont quant à elles été soumises à une analyse approfondie des défis et des obstacles.

APPROVISIONNEMENT DURABLE ET PARTENARIATS EN FAVEUR DE LA PRÉSERVATION DE LA NATURE

Pernod Ricard accorde une grande importance au dialogue et à la collaboration avec les autres acteurs du secteur agroalimentaire. Le Groupe fait ainsi partie de plusieurs mouvements et associations en faveur du développement durable, parmi lesquels l'**Union for Ethical BioTrade (UEBT)**, **Bonsucro**, **Pour une Agriculture du Vivant (PADV)** et **Sustainable Wine Roundtable**.

Prochaines étapes et engagements futurs

L'objectif des prochaines années consistera à accélérer la mise en place de certifications d'agriculture durable pour tous les terroirs fournissant les matières premières agricoles clés, et, en cas d'obstacle, à tester et déployer des alternatives adéquates.

3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Déployer des programmes d'agriculture régénératrice ou de biodiversité en lien avec les terroirs prioritaires (chaîne d'approvisionnement ou paysages, couvrant généralement à la fois l'agriculture et la biodiversité) dans l'ensemble des filiales directes ⁽¹⁾	2030	100 %	82 %	100 %	Atteint
	Tester des modèles locaux de cultures régénératrices sur les vignobles du Groupe dans huit régions viticoles, de manière à capter davantage de carbone dans les sols et à partager les connaissances avec les acteurs du secteur (cumulatif)	2025	8	7	8	Atteint

(1) À des fins de comparaison, cet indicateur clé de performance a été calculé en utilisant le même périmètre et la même structure du Groupe que pour le reporting 2022/23.

Le cœur de métier du Groupe est inextricablement lié au bon fonctionnement des écosystèmes. La perturbation de l'un de leurs composants (sol, eau, climat, paysage) ayant un impact direct sur les autres, Pernod Ricard porte une attention particulière à chacun d'entre eux pour mieux comprendre les mécanismes à

l'œuvre et rétablir les équilibres naturels. C'est dans cet esprit que le Groupe souhaite sortir progressivement des modèles conventionnels pour réduire la pression exercée sur les ressources et promouvoir des modèles d'agriculture régénératrice bénéfiques.

PERNOD RICARD ET L'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE

L'agriculture régénératrice est un système holistique qui vise à maximiser les effets positifs sur le climat, les écosystèmes et la biodiversité, ainsi que sur le bien-être des communautés agricoles. Elle consiste à combiner des pratiques agroécologiques au niveau du terrain, de l'exploitation et du paysage pour améliorer la santé et la fertilité naturelle du sol, restaurer les écosystèmes et améliorer la capacité de rétention de l'eau et la résistance au stress hydrique. À long terme, ce modèle vise également à réduire les émissions de GES, augmenter le stockage du carbone et renforcer la résilience.

L'une des caractéristiques de l'agriculture régénératrice est qu'elle est centrée sur l'humain, en ce sens qu'elle vise à apporter un équilibre de vie aux communautés agricoles tout en assurant leur santé ainsi qu'une viabilité économique à long terme. La résistance générale du terroir en est améliorée, et les rendements et la qualité des ingrédients en sont garantis.

Concrètement, cela se traduit par une série de pratiques agricoles, telles que :

- la rotation régulière des cultures ;
- l'enherbement afin de protéger les sols ;
- la gestion durable de l'eau ;
- la réduction de l'utilisation d'engrais chimiques ;
- la diversification des paysages et des cultures ;
- l'atténuation des perturbations du sol ; et
- la promotion de relations équitables.

Pour Pernod Ricard, l'agriculture régénératrice et la régénération de la nature constituent une solution complémentaire à l'échelle des terroirs pour répondre aux principaux domaines d'impact, notamment l'adaptation au changement climatique et son atténuation, la biodiversité, le bilan hydrique et l'intégration des communautés.

Pernod Ricard jouit d'une implantation mondiale. Aussi, les terroirs depuis lesquels le Groupe tire ses matières premières clés sont sensiblement différents sur les plans environnemental, social et culturel. Chaque chaîne d'approvisionnement est unique et présente ses propres particularités. C'est pourquoi le Groupe adopte une approche ascendante de l'agriculture régénératrice et prend soin de concevoir des projets adaptés aux spécificités locales.

Pour que ces initiatives soient efficaces et pertinentes, Pernod Ricard s'associe à des organisations locales de premier plan dans chaque terroir. En France, le Groupe a notamment rejoint le mouvement Pour une Agriculture du Vivant (PAVD), dont il a utilisé l'indice de régénération pour évaluer la situation des exploitations partenaires et ensuite mettre en œuvre des stratégies visant à améliorer la

résilience des terroirs. Au Mexique, le partenariat avec le Centro Mario Molina a un double objectif : la réalisation d'une évaluation de l'empreinte locale, qui servira de base de référence, et le développement d'un projet innovant d'agriculture régénératrice pour la production d'agave bleu.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a mis en œuvre 29 programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité dans différentes régions. En outre, le Groupe expérimente des pratiques agricoles durables dans l'ensemble de ses huit vignobles : de l'agroforesterie aux jardins de pollinisation, en passant par le semis de différents mélanges de cultures de couverture et le pâturage de moutons.

PROGRAMMES D'AGRICULTURE RÉGÉNÉRATRICE DES SOCIÉTÉS DE MARQUES ET FILIALES DE PERNOD RICARD

Cognac Martell et champagnes Mumm et Perrier-Jouët

À la suite d'un diagnostic complet des deux terroirs français, le cognac Martell et les champagnes Mumm et Perrier-Jouët, un programme pilote a été mis en place pour explorer trois sujets majeurs : la vie du sol, la santé et la nutrition des plantes, et la gestion des paysages. En collaboration avec des spécialistes de l'agroécologie, ce programme consiste notamment à former les viticulteurs du Groupe, mais aussi ses partenaires, pour améliorer leur compréhension de la complexité des écosystèmes naturels et négocier au mieux leur transition vers les pratiques durables.

Irish Distillers

Pernod Ricard Irish Distillers et Heineken Ireland viennent de lancer un projet de collaboration sur 3 ans visant à aider 15 cultivateurs d'orge de brasserie à adopter des pratiques agricoles régénératrices dans leurs exploitations. Ce projet met l'accent sur le partage des connaissances et sur l'implication d'acteurs essentiels, tels que le producteur de malt Boortmalt ou l'ONG internationale Earthworm Foundation.

Pernod Ricard North America

Pernod Ricard North America collabore avec ses principaux fournisseurs de céréales pour mettre en place des pratiques agricoles régénératrices et plus durables, adaptées aux besoins et au terroir de leur exploitation. Parmi elles : le semis de cultures de couverture, qui consiste à introduire certaines plantes dans la rotation saisonnière des cultures. Grâce à cette technique, de réelles améliorations ont pu être constatées en matière de santé des sols, de séquestration du carbone et de fixation de l'azote.

Prochaines étapes et engagements futurs

À travers ses projets pilotes, le Groupe vise à identifier les pratiques d'agriculture régénératrice les mieux adaptées à chaque région, pour ensuite les développer à plus grande échelle. À cet égard, le dialogue et la collaboration avec les autres acteurs concernés de la chaîne d'approvisionnement sont essentiels pour accompagner les producteurs dans la réalisation de leur transition vers des pratiques agricoles durables.

3.4.3 Utilisation responsable des ressources

Les ressources épuisables de la planète sont soumises à une immense pression et le modèle de production linéaire traditionnel a atteint ses limites. La circularité est l'une des priorités de Pernod Ricard, dont les efforts portent particulièrement sur :

- la préservation et la restauration des ressources en eau utilisées pour les activités du Groupe ;
- la conception d'emballages circulaires et l'exploration de modèles de distribution répondant au principe de circularité ;
- la réduction et la valorisation des déchets du Groupe liés à la production.

Une telle évolution réduira les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact environnemental et les émissions de carbone de Pernod Ricard.

3.4.3.1 Préservation des ressources en eau

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Réduire de 20 % l'intensité de la consommation d'eau du Groupe (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18	2030	- 20 %	- 8,1 %	- 11,8 %	Conforme au plan
<i>Intégré aux opérations de finance verte</i>	<i>Réduire de 20,9 % l'intensité de la consommation d'eau des distilleries uniquement (par unité d'alcool distillé) par rapport à l'exercice 2017/18</i>	2030	- 20,9 %	- 3,7 %	- 13 %	Conforme au plan
Feuille de route S&R 2030	Recharger les bassins versants pour les sites de production et co-packers dédiés implantés dans des zones à risque élevé	2030	100 %	58,3 %	73,6 %	Conforme au plan

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 du produit.

Le Groupe est ainsi confronté à plusieurs défis. Il doit :

- réduire la consommation d'eau de ses opérations ;
- favoriser la recharge dans les bassins en situation de stress hydrique où sont implantés ses sites de production et ses co-packers ;
- préserver la qualité de l'eau en contrôlant les polluants rejetés par les sites de production ;
- se conformer pleinement aux évolutions des réglementations environnementales.

PARTENARIATS DE PERNOD RICARD POUR LA PRÉSERVATION ET LA GESTION DE L'EAU

Pernod Ricard est membre du **CEO Water Mandate de l'ONU** depuis septembre 2010, réaffirmant ainsi son engagement en faveur de la protection des ressources en eau. Cette année, dans le cadre de la Conférence des Nations Unies sur l'eau 2023, Pernod Ricard a participé, aux côtés de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR) et d'autres acteurs du secteur, à la création de la « **Water Academy** », qui vise à dispenser des formations innovantes et à renforcer les moyens d'action humains face aux grandes problématiques urgentes liées à l'eau.

En Inde, le programme phare de la Fondation Pernod Ricard India, **WAL (« Water, Agriculture, Livelihoods »)**, vise à favoriser la pérennité des ressources en eau et à promouvoir une gestion durable et régénératrice des ressources, tout en sécurisant les conditions de vie des communautés défavorisées telles que les petits agriculteurs, les femmes et les jeunes.

« **The River Within** » est un nouveau programme à long terme entre Chivas Brothers, River Trusts et Spey Catchment Initiative pour aider à protéger et à restaurer certains cours d'eau emblématiques d'Écosse. Il se concentrera sur des activités directes le long des berges et des cours d'eau afin d'accroître la biodiversité et la santé générale de l'écosystème fluvial. Ces projets permettront de limiter la hausse des températures de l'eau, de préserver la résilience des plaines inondables et d'accroître la sécurité des rivières.

Concernant la chaîne d'approvisionnement agricole, la technique d'irrigation au goutte-à-goutte est utilisée dans tous les vignobles irrigués exploités par le Groupe. Cela permet de réduire la consommation d'eau au strict nécessaire. Par ailleurs, compte tenu de la prédominance des matières premières agricoles dans son empreinte eau, Pernod Ricard travaille au niveau local avec les fournisseurs des filiales pour établir des normes d'agriculture durable qui limitent la consommation d'eau (voir les sous-sections 3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité et 3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau).

3.4.3.1.1 Consommation d'eau dans le cadre des opérations et eaux usées

Consommation d'eau dans les vignobles

Pernod Ricard s'approvisionne en raisins auprès de 17 pays viticoles, dont 7 ont des vignobles exploités directement par le Groupe.

Étant une culture pérenne, la vigne est particulièrement sensible aux effets du changement climatique et notamment aux sécheresses, aux incendies ou encore au gel. L'augmentation de la fréquence et de la gravité de tels événements est une tendance qui se confirme depuis trois ans dans les vignobles du Groupe. Au cours de l'exercice 2023/24, la consommation d'eau des vignobles du Groupe s'est élevée à 10,5 millions de m³, en légère hausse par rapport à l'exercice 2022/23, mais toujours en ligne avec la tendance globale à la baisse déjà observée ces dernières années. L'amélioration de la résilience des vignes en réponse à la pénurie

d'eau reste au cœur de la stratégie mise en œuvre dans les programmes pilotes sur la viticulture régénératrice dans les vignobles.

Présentation générale de la consommation d'eau du Groupe dans le cadre de ses opérations

Pour réduire la consommation directe d'eau au niveau des sites de production, le Groupe concentre ses efforts sur deux axes principaux :

- l'amélioration de systèmes de mesure et de suivi de la consommation d'eau ; et
- la mise en œuvre de mesures d'économie, de réutilisation et de recyclage de l'eau.

Le plan d'intéressement à long terme de Pernod Ricard comporte des critères RSE, dont l'un concerne la mise en œuvre de la feuille de route eau (en l'occurrence, une réduction de 20,9 % de l'intensité de consommation de l'eau dans les distilleries d'ici 2030 par rapport à l'exercice 2017/18). Au cours de l'exercice 2023/24, la consommation d'eau des distilleries a diminué (- 10 % par rapport à l'exercice 2022/23), principalement grâce à la mise en œuvre de solutions dédiées dans les distilleries Midleton (installation d'un système de récupération des eaux de pluie et réutilisation des eaux usées traitées), The Glenlivet (installation d'un système de refroidissement en circuit fermé) et Nashik (réutilisation des eaux de la station de traitement des effluents).

TABLEAU 2 – CONSOMMATION D'EAU ET PERFORMANCE DES SITES DE PRODUCTION DE PERNOD RICARD

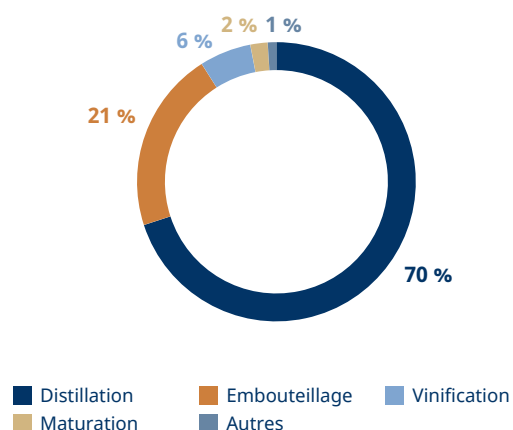
	Unité	Exercice 2017/18	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Volume total de prélèvement d'eau	m ³	25 011 450	28 099 389	26 957 082
Consommation totale d'eau (tous sites de production)	m ³	5 824 258	6 860 194	5 849 939
Consommation totale d'eau (distilleries uniquement)	m ³	4 427 980	5 472 409	4 387 096
Intensité de la consommation d'eau (tous sites de production)	m ³ /kLAA	25,0	23,0	22,1
Intensité de la consommation d'eau (distilleries uniquement)	m ³ /kLAA	19,0	18,3	16,6
Volume total d'eaux usées rejetées	m ³	4 390 900	5 500 062	4 730 710

Note : les données de l'exercice 2022/23 concernant le volume total d'eaux usées rejetées ont été recalculées afin de rendre compte de la correction d'une erreur sur un site (soit 1 % des données globales du Groupe).

TABLEAU 3 – SOURCES DE LA CONSOMMATION D'EAU DES SITES DE PRODUCTION (m³)

	Exercice 2023/24 (toutes zones)	Dont zones soumises à un stress hydrique élevé	Consommation d'eau des zones soumises à un stress hydrique élevé (en %)
Eau souterraine ou de source	2 567 274	279 279	11 %
Eau provenant d'une rivière, d'un barrage, d'un lac ou d'une autre source	1 476 324	291 300	20 %
Eau provenant du réseau public	1 806 342	194 185	11 %

FIGURE 13 – RÉPARTITION DE LA CONSOMMATION D'EAU DES SITES DE PRODUCTION PAR ACTIVITÉ



Méthodologie de la comptabilité de l'eau

La comptabilité de l'eau de Pernod Ricard couvre la consommation d'eau des sites de production soumis au reporting environnemental au cours de l'exercice en cours (voir la définition à la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier). La consommation d'eau liée aux vignobles directement exploités par Pernod Ricard n'est pas comprise dans le périmètre consolidé.

Traitement des eaux usées

Les sites de production sont équipés de technologies variées, en fonction des exigences de qualité des eaux usées⁽¹⁸⁾, afin de réduire les rejets de polluants dans les milieux naturels. Ces technologies permettent également de s'assurer que l'eau rejetée par les sites de production n'endommage pas les écosystèmes environnants ou d'autres ressources naturelles. Le Groupe explore par ailleurs des projets innovants pour recycler les effluents issus du traitement des eaux usées.

Cette année :

- 81 % des eaux usées ont été déversées dans un réseau d'égout public ;
- 13 % ont été rejetées dans l'environnement après traitement ; et
- 6 % ont été recyclées pour l'irrigation des vignobles.

Prochaines étapes et engagements futurs

Pernod Ricard continuera à explorer et à déployer des initiatives de réduction de la consommation d'eau sur les sites de production, principalement dans les grandes distilleries. L'entrée en vigueur de la directive CSRD sera l'occasion pour le Groupe de revoir sa stratégie de gestion de l'eau, ainsi que ses objectifs et ses leviers d'action.

⁽¹⁸⁾ Tels que les traitements aérobie, anaérobie, filtration, etc.

3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau

Les ressources en eau étant inégalement réparties, les niveaux de risque varient en fonction de la localisation des sites de production du Groupe. Pour mieux comprendre et identifier les priorités, les sites ont été classés selon différents niveaux de risque (extrêmement élevé, élevé et moyen à faible), à l'aide d'un indice interne de risque lié à l'eau, calculé grâce aux indicateurs de l'outil « Aqueduct Water Risk Atlas » (voir la définition à la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier). Le Groupe a pour objectif de recharger l'équivalent de

l'eau consommée par les sites de production (sites du Groupe et *co-packers* dédiés) dans des zones à risques élevés et extrêmement élevés par le biais de projets locaux de préservation des écosystèmes aquatiques. Cela contribue à une meilleure 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
Risque extrêmement élevé	9 sites appartenant au Groupe (Inde, Arménie, Mexique, Chine et Afrique du Sud). 8 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risque élevé	8 sites appartenant au Groupe (Arménie, Australie, Espagne, Grèce et France). 5 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risque moyen	26 sites appartenant au Groupe. 10 % de la consommation totale d'eau des sites de production.
Risque faible	51 sites appartenant au Groupe. 77 % de la consommation totale d'eau des sites de production.

Sites	Consommation d'eau au cours de l'exercice 2023/24 (m ³)	Crédits eau au cours de l'exercice 2023/24 (m ³)	Niveau de recharge
Sites appartenant au Groupe	686 535	473 695	69 %
<i>Co-packers</i> dédiés	321 400	268 348	83 %
TOTAL	1 007 935	742 043	74 %

La stratégie de préservation des ressources en eau a été déployée sur les sites situés en zone à risque élevé et extrêmement élevé.

Au cours de l'exercice 2023/24, 2 718 756 m³ d'eau ont été restitués à l'environnement grâce à des projets de « recharge ». Sur ce volume, 742 043 m³ ont compensé le volume d'eau consommé par la restitution dans le même bassin versant que celui d'où elle provenait, ce qui représente 74 % de l'objectif de recharge du Groupe. Pour chaque projet, la méthodologie de calcul de l'eau restituée est vérifiée par un tiers ou un expert externe dédié.

Pernod Ricard India a mis en œuvre de nombreux projets de protection et de reconstitution des bassins versants, dont plus de 150 ont été menés à bien depuis 2015, par exemple sous forme de bassins avec puits d'injections ou de création de réservoirs. Le Groupe s'engage activement auprès des communautés pour soutenir la préservation de l'eau, et fournir ou améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement. Sept *co-packers* indiens dédiés, situés dans des zones à risque élevé, sont intégrés dans la stratégie de préservation des ressources en eau du Groupe.

En Arménie, Yerevan Brandy Company a développé un projet visant à réduire le gaspillage d'eau potable dans la ville d'Erevan. Au Mexique, Pernod Ricard a rejoint un projet collaboratif mené par la Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) appelé « Charco Bendito », dans le bassin de Guadalajara, pour améliorer la disponibilité de l'eau et éliminer l'utilisation non durable de l'eau avec des initiatives de reforestation et de restauration. En Chine, Helan Mountain a financé un projet dans le Yinchuan Baohu Wetland Park pour mettre en œuvre des mesures d'efficacité et de réduction de l'eau telles que la réparation des fuites de canalisations et l'installation de systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte. En Australie, Pernod Ricard Winemakers stocke et réutilise les eaux usées traitées de sa cave pour irriguer ses vignobles. Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard España a sélectionné plusieurs projets de recharge en eau à mettre en œuvre dans les prochaines années, tandis que Pernod Ricard France continuera d'étudier des projets similaires pour répondre aux besoins du Groupe.

3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets

La circularité est l'une des priorités du Groupe. Pernod Ricard s'engage à faire évoluer son activité vers un modèle de fabrication circulaire qui favorise la réduction, la réutilisation et le recyclage. Une telle évolution réduira les ressources consommées, les déchets produits et, à terme, l'impact environnemental de Pernod Ricard.

3.4.3.2.1 Performances du Groupe en matière de circularité des emballages et des objets publi-promotionnels

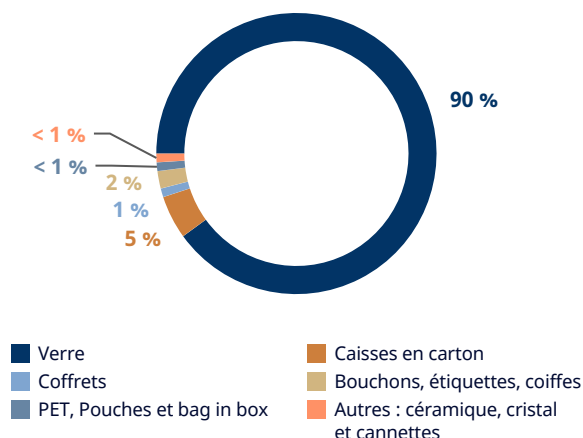
Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	S'assurer que tous les emballages soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	98 %	99 %	Conforme au plan
	Certifier 100 % des cartons et papiers selon des normes assurant une gestion forestière durable ⁽¹⁾	2025	100 %	43 %	74 %	En progrès
	Atteindre 50 % de contenu recyclé post-consommation (verre)	2025	50 %	35 %	37 %	En progrès
	Atteindre 25 % de contenu recyclé post-consommation (bouteilles en PET)	2025	25 %	17 %	20 %	Conforme au plan
	Réduire de 5 % le poids du plastique neuf consommé par rapport à l'exercice 2020/21	2025	- 5 %	- 23 %	- 29 %	Atteint
	Appliquer les principes d'écoconception (directives sur les emballages et objets publi-promotionnels durables) pour tous les développements de nouveaux produits	2022	100 %	-	-	En progrès
	Piloter des projets de R&D sur les méthodes circulaires de distribution des vins et spiritueux	2030	5	2	2	Conforme au plan
	Promouvoir le recyclage dans les marchés clés où les taux de recyclage sont faibles	2030	9	4	4	Conforme au plan
	Interdire le plastique à usage unique pour les objets publi-promotionnels	2021	100 %	100 %	100 %	Atteint
S'assurer que tous les objets publi-promotionnels soient recyclables, réutilisables ou compostables	2025	100 %	98 %	99 %	Conforme au plan	

(1) Les coffrets cadeaux en carton sont inclus dans le reporting depuis l'exercice 2022/23. Ils ne figurent pas dans les données de l'exercice 2021/22.

L'impact environnemental des activités du Groupe commence dès la conception des produits, emballages et objets publi-promotionnels, et se poursuit tout au long du cycle de vie. Les phases de développement des emballages et objets publi-promotionnels représentent un moyen clé de limiter les déchets en fin de vie des produits et de réduire l'empreinte environnementale du Groupe. Pour cette raison, Pernod Ricard met en œuvre des principes de circularité lors de la conception des nouveaux emballages et objets publi-promotionnels.

Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés (plus de 95 % du poids total). Les emballages plastiques représentent moins de 1 % des emballages primaires et Pernod Ricard s'efforce d'en limiter les quantités, comme en témoigne son engagement en faveur de la vision « La Nouvelle Économie des Plastiques » de la Fondation Ellen MacArthur, dont il est signataire et partenaire.

FIGURE 14 – RÉPARTITION DU POIDS DES EMBALLAGES



3.4.3.2.2 Programmes et partenariats de collecte des emballages en faveur du recyclage et de la réutilisation

Pernod Ricard veut jouer un rôle clé dans la définition de normes du secteur relatives à la circularité des emballages. Il participe également à des programmes locaux de collecte et de recyclage des emballages dans le but de limiter les déchets finaux. Les lignes directrices internes sur les emballages et les objets publi-promotionnels durables sous-tendent l'ambition du Groupe et les « design-for-recycling guidelines » (lignes directrices sur la visée de recyclabilité dès la conception) applicables aux emballages et objets publi-promotionnels. Tout en encourageant activement le respect de ces lignes directrices au moyen de formations régulières de l'équipe en charge des emballages et d'un pôle d'assistance spécialisé pour les filiales, le Groupe réfléchit à un système qui permettrait de mesurer leurs possibilités d'application en grandeur réelle. Les « Sustainable Packaging guidelines » (lignes directrices relatives aux emballages durables) reposent sur les cinq principes d'écoconception expliqués ci-dessous.

Principes d'écoconception	Définition	Exemples de réalisation au cours des dernières années
Repenser	Remettre en question la nécessité de chaque composant des emballages et objets publi-promotionnels, et inventer de nouvelles solutions circulaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Beefeater adopte un design plus durable pour sa bouteille de 70 cL de Beefeater 24 : 90 % de plastique en moins dans le bouchon et la contre-étiquette, 30 % d'aluminium en moins et 22 % de verre en moins.
Réduire	Optimiser la conception pour réduire la taille et le poids. Limiter le nombre d'articles et éliminer le superflu.	<ul style="list-style-type: none"> • Le Groupe continue de supprimer les coffrets cadeaux pour certaines catégories de produits, notamment les grandes marques comme Jameson (Jameson Original, Jamesons Black Barrel) ou Chivas Regal (Chivas 12). • De grandes marques (Absolut, Jameson et Wyborowa) s'efforcent de remplacer les bouchons en plastique multi-matière par de simples bouchons en aluminium, ce qui permettra de réduire de 5 tonnes la quantité de plastique en 2024, et plus encore en 2025. • La bouteille en verre de Havana Club Selección de Maestros 15 ans d'âge a été remodelée et allégée de 18 %.
Réutiliser	Cesser de produire des emballages et objets publi-promotionnels à usage unique ; prôner autant que possible la réutilisation. Les objets publi-promotionnels doivent être conçus pour être réutilisés aux mêmes fins.	<ul style="list-style-type: none"> • 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. Pernod Ricard India s'efforce en permanence d'améliorer ce système et d'accroître le pourcentage de réutilisation. • Le Groupe a renforcé son partenariat avec ecoSPIRITS (fournisseur de solutions de distribution circulaire), d'abord en intégrant une unité de conditionnement ecoPLANT à la distillerie Havana Club de Cuba, puis en signant un accord de licence mondial de cinq ans. Le site cubain anticipe des résultats concrets, notamment au niveau des flux de bouteilles et de la production de déchets de verre, ce qui se traduira par une réduction de 88 % de l'empreinte carbone associée au conditionnement et à la distribution de spiritueux premium, et par une réduction de 99 % des déchets de verre.
Recycler	Concevoir des emballages et des objets publi-promotionnels en pensant recyclage : utiliser un seul matériau lorsque c'est possible et éviter les solutions multimatériaux 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.	<ul style="list-style-type: none"> • Malibu a lancé sa gamme de cocktails prêts à servir au format Tetra brick de 1 L pour remplacer la poche souple en plastique de 1,75 L. Contrairement à cette dernière, la brique en carton Tetra brick est recyclable aux États-Unis, où le produit est vendu.
Respecter	S'assurer que les matériaux sont achetés selon une démarche responsable, qu'ils présentent du contenu recyclé et sont issus de filières durables.	<ul style="list-style-type: none"> • Malibu a injecté, dans tous ses manchons conçus en PET, 30 % de matériaux recyclés après consommation.

ENGAGEMENT DE PERNOD RICARD EN FAVEUR DU RECYCLAGE ET DE LA RÉUTILISATION DANS LE MONDE

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 :

- **Europe** : contribution du Groupe à hauteur d'environ 12 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 l'industrie.

Des projets sont actuellement en phase d'exploration avec des partenaires locaux dans neuf marchés clés (Inde, États-Unis, Canada, Chine, France, Brésil, Espagne, Afrique du Sud et Pologne) pour accroître la collecte et le recyclage du verre.

Au cours de l'exercice 2022/23, Convivialité Ventures, le fonds de capital-risque de Pernod Ricard, a pris une participation minoritaire dans ecoSPIRITS, une startup de l'économie circulaire spécialisée dans des systèmes de distribution de vins et spiritueux premium, permettant de limiter les émissions de carbone et la production de déchets. Cet engagement fait suite au lancement, en 2022, de deux opérations pilotes en Asie (Hong Kong et Singapour) avec la vodka Absolut, le gin Beefeater et le rhum Havana Club. Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a franchi une autre étape vers la circularité au travers du lancement réussi d'une opération pilote à Cuba avec ecoSPIRITS pour Havana Club, permettant ainsi de réduire de 88 % les émissions de carbone et de 99 % la production des déchets de verre de la marque. Enfin, Pernod Ricard a également réaffirmé son engagement à tirer parti de l'innovation et à améliorer la circularité à grande échelle, en signant un accord de licence mondial de cinq ans avec ecoSPIRITS, afin de promouvoir la circularité dans l'industrie des spiritueux en remplaçant les bouteilles de 75 cL par des contenants de 4,5 L.

3.4.3.2.3 Réduction des déchets dans les opérations du Groupe et amélioration du recyclage sur les sites industriels

Politique	Engagement	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Objectif de gestion des déchets	Zéro tonne de déchets en décharge sur les sites de production	132 tonnes	192 tonnes

Limiter les déchets sur toute la chaîne de production et en fin de vie des produits fait partie intégrante de la démarche d'économie circulaire de Pernod Ricard. La politique du Groupe vise à limiter les déchets alimentaires et à éliminer les déchets en décharge, en garantissant le recyclage de l'ensemble des déchets générés sur les sites industriels.

Pernod Ricard s'efforce de limiter le gaspillage alimentaire à chaque étape de sa chaîne de valeur :

- dans l'agriculture amont, où il s'agit de réutiliser les sous-produits issus de la production alimentaire pour produire de l'alcool, par exemple les brisures de riz en Inde ou la mélasse de canne à sucre à Cuba ;
- dans les pays développés, où le Groupe se procure la plupart de ses matières premières agricoles, la qualité des infrastructures agricoles et les circuits d'approvisionnement courts permettent d'éviter que les produits tels que les céréales ne périssent ;
- sur les sites de production où la majorité des déchets issus de la transformation des matières premières agricoles (drêches, vinasse et marc de raisin) est recyclée pour l'alimentation animale, la production de biogaz, le compost agricole ou d'autres usages industriels ;
- au niveau du consommateur : le gaspillage est très faible, car les vins et spiritueux ont une longue durée de conservation et les emballages du Groupe sont conçus pour durer jusqu'à ce que le produit ait été entièrement consommé.

Les sites de production génèrent principalement des déchets non dangereux (les déchets dangereux représentent 1 % du total des déchets produits). Parmi lesquels figurent :

- les déchets d'emballages (verre, papier, carton et plastique) ;

- les déchets issus de la transformation des matières premières agricoles non valorisés sous forme de sous-produits (marcs de raisin, tiges, lies, etc.) ; et
- les déchets issus des activités du site (boues d'épuration, déchets de bureau, déchets verts, etc.).

Parmi les déchets dangereux figurent les produits utilisés pour le fonctionnement des sites (contenants de produits chimiques, huiles usagées, solvants, déchets électriques et électroniques, néons, piles, etc.).

Pour atteindre les objectifs de Pernod Ricard en matière de réduction générale des déchets, les filiales poursuivront leurs efforts afin de réduire la quantité de déchets générés et de trouver des filières de recyclage et de valorisation énergétique. Le Groupe continuera à identifier des procédés de traitement appropriés localement pour certains déchets dangereux nécessitant le recours à une filière de traitement spécifique, afin de prévenir tout risque environnemental.

Cette année, le volume de déchets non dangereux mis en décharge a augmenté de 60 tonnes, pour atteindre 192 tonnes. Cette augmentation s'explique principalement par la production ponctuelle de déchets non recyclés. Le volume de déchets dangereux mis en décharge s'élève à 28 tonnes, ce qui porte à 192 tonnes le volume total de déchets générés par les activités de production mis en décharge. En tout, 80 sites industriels sur 94 ont atteint l'objectif zéro déchet mis en décharge, et 93 % du total des déchets est recyclé. Il s'agit d'une réduction significative par rapport aux 10 253 tonnes de l'exercice 2009/10. C'est le résultat de la politique du Groupe en faveur du zéro déchet mis en décharge dans tous les sites de production.

TABLEAU 5 – RÉPARTITION DE LA PRODUCTION DE DÉCHETS DANGEREUX ET NON DANGEREUX DU GROUPE (TONNES)

	Unité	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
DÉCHETS NON DANGEREUX			
Total des déchets non dangereux recyclés	t	32 974	30 834
Total des déchets non dangereux incinérés	t	2 201	1 657
Total des déchets non dangereux mis en décharge	t	119	163
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS NON DANGEREUX	t	35 293	32 654
DÉCHETS DANGEREUX			
Total des déchets dangereux recyclés	t	320	115
Total des déchets dangereux incinérés	t	57	50
Total des déchets dangereux mis en décharge	t	13	28
Total des déchets dangereux ayant reçu un autre traitement	t	79	318
QUANTITÉ TOTALE DE DÉCHETS DANGEREUX	t	469	512
TOTAL DES DÉCHETS ⁽¹⁾			
Total des déchets mis en décharge	t	132	192
% de déchets recyclés	%	93 %	93 %
TOTAL DES DÉCHETS	t	35 762	33 166
SOUS-PRODUITS ORGANIQUES ⁽²⁾			
QUANTITÉ TOTALE DE SOUS-PRODUITS ORGANIQUES	t	1 209 259	1 062 139

(1) À l'exception des déchets générés par les activités de construction et de démolition.

(2) Les sous-produits organiques sont des produits secondaires ou accessoires issus du processus de fabrication qui peuvent être vendus ou utilisés pour la production d'autres produits, ou transformés en biogaz. Ils ne sont pas considérés comme des déchets.

3.4.3.3 Systèmes de management environnemental

Pernod Ricard aspire à implémenter des systèmes de management environnemental (SME) robustes à travers l'ensemble du Groupe. Ces SME, dont les critères sont définis dans la norme ISO 14001, 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.

Ces systèmes sont conçus pour diffuser les normes environnementales du Groupe dans l'ensemble de ses activités et pour intégrer les considérations environnementales dans ses pratiques de gestion, contribuant ainsi à gérer les risques et à transformer l'entreprise vers un modèle plus circulaire.

Le fonctionnement des SME de Pernod Ricard repose sur les principes suivants :

- (i) la Direction des Opérations du Siège anime et coordonne les actions au niveau du Groupe par :
 - a. la fixation d'objectifs communs ;
 - b. le suivi de la performance ;
 - c. la diffusion de lignes directrices comprenant des exigences minimales ;
 - d. le partage des meilleures pratiques.

Chaque Société de Marques a l'obligation de s'auto-évaluer chaque année au regard de ces exigences. Si cela est nécessaire, des plans d'action doivent être mis en place pour se mettre en conformité.

- (ii) les activités de Pernod Ricard, aussi bien celles des Sociétés de Marques que des Sociétés de Marchés, doivent respecter les exigences environnementales requises définies dans les lignes directrices environnementales du Groupe :
 - a. les filiales sont tenues de se conformer aux obligations légales locales. Elles doivent par ailleurs signaler au Siège tout incident ou cas de non-conformité local ;

b. les filiales sont responsables de l'évaluation de leurs risques à long terme. Elles doivent identifier des moyens pour réduire leur impact environnemental et déployer la politique du Groupe localement.

(iii) les principaux sites de production sont tenus d'obtenir la certification ISO 14001. Au cours de l'exercice 2023/24, 84 % des sites de production étaient certifiés ISO 14001 (soit 99,4 % de la production).

(iv) les employés du Groupe et ses sites administratifs doivent respecter les exigences énoncées dans les règles S&R pour les bureaux sur différents sujets, notamment relatifs aux espaces de travail éco-responsables, à la gouvernance, à la consommation d'énergie et d'eau, à la gestion des déchets et aux déplacements professionnels.

Sur l'exercice 2023/24, trois incidents environnementaux ont été signalés aux autorités locales. Ils incluent tous les impacts potentiels possibles d'un site industriel. Cette année, deux de ces incidents étaient liés à des événements de déversements ou de fuites d'alcool ou d'eaux usées affectant les sols ou l'eau. Le dernier incident signalé était, lui, lié à un début d'incendie près d'une chaîne d'embouteillage. Une analyse des causes pour chacun de ces événements a été menée et des plans d'action pour y remédier ont été élaborés. Des procédures opérationnelles sont en place pour prévenir et maîtriser les différentes formes d'incidents et limiter leur impact sur l'environnement.

À partir de l'exercice 2024/25, le Groupe mettra en œuvre un nouveau système de suivi pour ce type d'incidents, afin de garantir la traçabilité en temps réel des actions et des mesures d'atténuation dans l'ensemble du Groupe.

	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
% de sites de production certifiés ISO 14001	86 % ⁽¹⁾	84 %
Nombre d'incidents environnementaux signalés aux autorités	16	3

(1) Soit 99,4 % de la production.

3.5 Notre durabilité sociale

Fidèle à sa vision de « Créateurs de convivialité », Pernod Ricard croit au partage, à la convivialité, au bien-être et au respect de tous, partout dans le monde, aussi bien pour ses employés que pour les consommateurs ou les communautés. Le Groupe s'engage à créer un environnement diversifié, inclusif, sain, sûr et responsable pour ses employés, ainsi que pour les personnes qui interviennent sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La section suivante présente la concrétisation des engagements de Pernod Ricard :

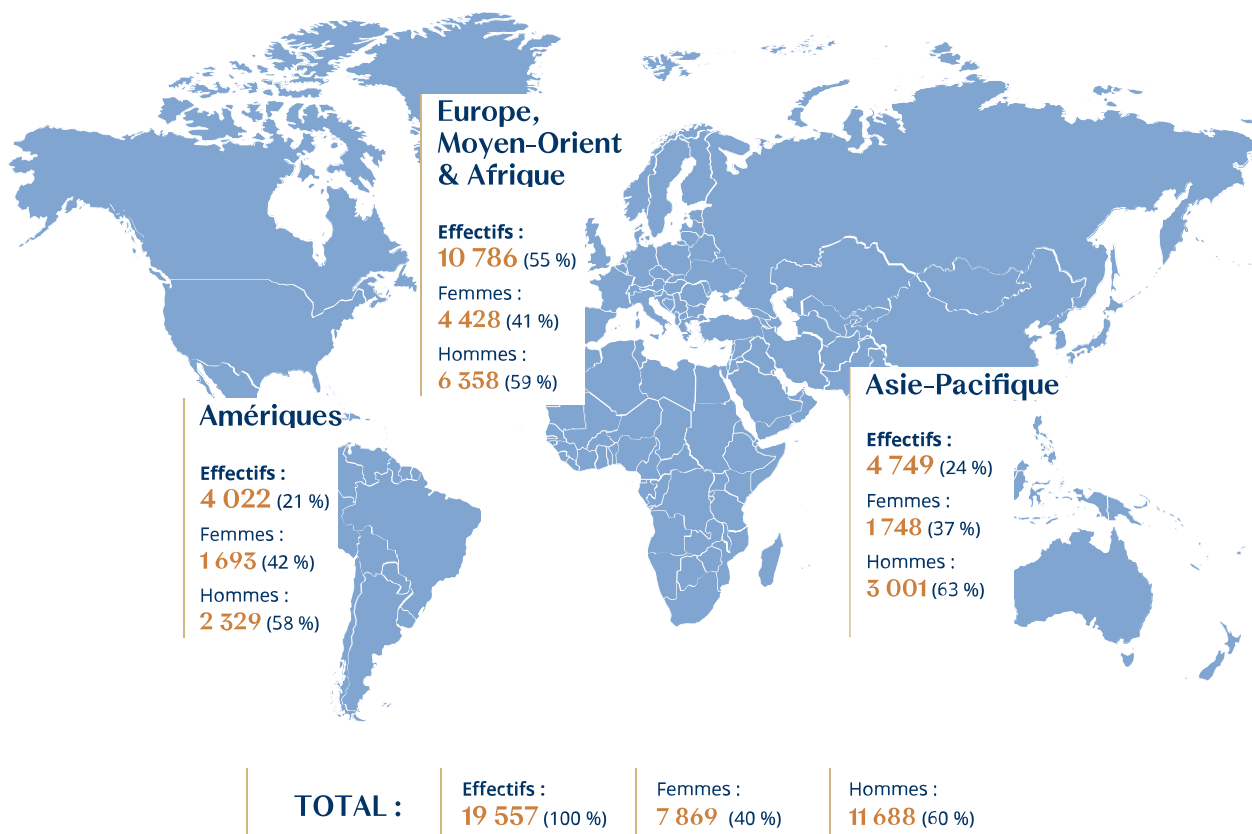
- soutien du bien-être des employés et de leur expérience sur leur lieu de travail ;

- promotion d'une chaîne d'approvisionnement responsable en réduisant les risques et en responsabilisant les parties prenantes ;
- garantie d'une meilleure information des consommateurs et d'une consommation responsable de l'alcool.

3.5.1 Favoriser un meilleur environnement de travail pour nos collaborateurs

Pernod Ricard compte 19 557 employés à travers le monde.

TABLEAU 6 – EFFECTIFS DE PERNOD RICARD DANS LE MONDE AU 30 JUIN 2024



3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I)

Pernod Ricard considère la diversité comme une source de richesse et s'efforce d'encourager une culture inclusive où chacun est valorisé pour ce qu'il est vraiment et peut participer à la performance collective au travers de ses expériences, de ses perspectives et de sa singularité. En outre, en tant qu'entreprise tournée vers le consommateur, le Groupe considère que ses collaborateurs doivent être le reflet du monde dans lequel Pernod Ricard évolue et qu'ils doivent incarner la diversité de ses consommateurs. Pernod Ricard s'engage donc à poursuivre un programme ambitieux de diversité et inclusion (D&I), et à créer un environnement où ses équipes se sentent valorisées, écoutées et en sécurité pour qu'elles puissent s'épanouir.

Pour aller encore plus loin, le Groupe a créé au début de l'exercice 2023/24 un poste dédié de Directeur global D&I (l'équivalent du Chief Diversity Officer (CDO)) et a renouvelé son Comité Global D&I au cours de l'exercice. Ce comité diversifié, composé de 12 cadres dirigeants du monde entier et soutenu par 2 membres du Comité Exécutif (Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE et Vice-Présidente Exécutive Finance et IT), représente différentes filiales, entités de gestion et Sociétés de Marques, ainsi que le Siège. Il a pour objectif d'accélérer l'ambition D&I du Groupe tout en jouant le rôle d'ambassadeur de cet engagement au niveau mondial.

Si les efforts en matière de diversité sont encore montés d'un cran au cours de l'exercice 2023/24 – avec toujours cet objectif singulier d'atteindre un équilibre entre les femmes et les hommes dans les postes de direction – l'inclusion, au cœur de la convivialité et de nos valeurs repensées, a, elle aussi, connu un élan de renouveau, avec une gouvernance, une vision et des priorités redéfinies.

Considérant la D&I comme un véritable catalyseur, le Groupe s'engage aujourd'hui et demain pour la durabilité sociale, qui bénéficiera non seulement aux collaborateurs, mais également aux fournisseurs, aux consommateurs et aux communautés au sein desquelles les marques évoluent. La feuille de route globale D&I de Pernod Ricard permet aux Sociétés de Marchés et aux Sociétés de Marques de partager une ambition D&I commune ainsi que des objectifs globaux, tout en responsabilisant l'ensemble des filiales et en tenant compte des spécificités locales et des besoins propres à leurs activités au sein de leurs marchés respectifs. Ce cadre est exhaustif et intègre directement les principes D&I dans les méthodes de travail du Groupe. Il est également complet, avec des indicateurs clés de performance détaillés qui fournissent des orientations au regard des quatre priorités du Groupe : processus équitables de gestion des talents, culture de la convivialité, innovation et croissance, et renforcement de la réputation, ce qui se traduit par une amélioration de la performance de l'entreprise. Enfin, ce cadre vient compléter le travail déjà accompli par les équipes de direction des filiales locales pour établir leurs propres programmes et calendriers en matière de D&I.

FIGURE 15 – FEUILLE DE ROUTE D&I DE PERNOD RICARD



L'évaluation des progrès et de l'expérience des employés étant essentielle à l'évolution du parcours D&I, Pernod Ricard a également introduit un indice d'inclusion dans « I Say », l'enquête annuelle de satisfaction des employés du Groupe (voir la sous-section 3.5.1.2.5 Engagement des collaborateurs). La question « J'ai un sentiment d'appartenance envers mon entreprise » a obtenu un score de 75 dans l'édition 2023 de l'enquête « I Say » (soit + 2 points au-dessus de l'indice de référence mondial de Glint).

En outre, après avoir réalisé une évaluation de sa maturité en matière de D&I au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a lancé, fin mars 2024, une auto-évaluation sur l'inclusion destinée à tous les collaborateurs du Groupe, sur la base du volontariat. Elle a deux objectifs :

- Premièrement, obtenir une mesure réelle du niveau d'inclusion chez Pernod Ricard, calculé à partir des réponses données par les collaborateurs concernant des situations données, afin d'identifier les stéréotypes et les biais inconscients quant aux

micro-agressions, aux relations de travail ou encore aux comportements des managers. Près de 3 000 collaborateurs du Groupe se sont prêtés à cet autodiagnostic. Bilan : près de 70 % d'entre eux se sont révélés être inclusifs dans leurs relations de travail.

- Deuxièmement, donner la possibilité aux collaborateurs qui le souhaitent de s'auto-identifier, afin d'aider Pernod Ricard à mieux estimer le pourcentage de ceux qui ont le sentiment de contribuer à la diversité de l'organisation. 25 % des employés de Pernod Ricard ont déclaré leur diversité et ont le sentiment d'appartenir à une catégorie minoritaire.

Ces connaissances aideront le Groupe et ses filiales à aller plus loin pour que chacun se sente inclus dans l'organisation.

3.5.1.1.1 Diversité des genres

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Assurer l'équité salariale des genres dans l'ensemble du Groupe ⁽¹⁾	Continu	1 %	1,3 %	1,6 %	Conforme au plan
<i>Indicateur complémentaire</i>	<i>Écart salarial ajusté ⁽²⁾</i>	-	-	1,3	1,6	-
<i>Indicateur complémentaire</i>	<i>Écart salarial brut ⁽³⁾</i>	-	-	-	-2	-
Feuille de route S&R 2030 / Plan d'intéressement à long terme	Atteindre une composition hommes-femmes équilibrée ⁽⁴⁾ au sein du Top Management ⁽⁵⁾	2030	40-60 %	36 %	38 %	Conforme au plan

(1) CDD et CDI uniquement (hors Cuba et Comité Exécutif, hors contrats saisonniers et occasionnels).

(2) Écart salarial entre les femmes et les hommes retraité en fonction des variables susceptibles d'avoir une incidence significative sur le niveau de rémunération (échelon, performance, etc.).

(3) Écart entre la rémunération moyenne arithmétique des hommes et la rémunération moyenne arithmétique des femmes.

(4) Une équipe est considérée comme équilibrée si la proportion de femmes et d'hommes est comprise entre 40 % et 60 %.

(5) Définition interne : tranche C et au-delà.

La stratégie D&I du Groupe ne s'arrête pas à la simple représentation, en ce sens qu'elle vise à garantir à chacun un traitement juste et équitable. À titre d'exemple, en matière d'**équité salariale des genres**, le Groupe a mené une initiative au niveau mondial qui a nécessité un audit annuel dans plus de 70 pays depuis l'exercice 2018/19. Cette initiative vise à identifier les facteurs comportementaux et l'origine des écarts salariaux des genres pour garantir une équité salariale au sein du Groupe par une révision systématique à long terme de ses pratiques en matière de rémunération. À la suite des résultats de ces audits, toutes les filiales du Groupe ont mis en œuvre des mesures en faveur de l'équité salariale des genres au fil des années. La stratégie consiste à ajuster les salaires les plus bas pour parvenir à une réduction des écarts salariaux au niveau mondial. Au-delà d'un simple ajustement de la rémunération, les filiales ont également inclus d'autres actions dans leur **stratégie d'équité salariale des genres**, notamment en matière de politiques de recrutement, de stratégies de promotion et de fidélisation, d'évaluation et de développement des collaborateurs, de rémunération à la performance, d'examen des biais dans la gestion des talents et de processus de gestion de la performance. Ces initiatives ont permis d'améliorer les résultats obtenus à l'échelle du Groupe de façon significative au cours des dernières années.

Au cours de l'exercice 2023/24 :

- l'écart salarial brut des genres s'élève à - 2 % et est donc en faveur des femmes ;
- l'écart salarial ajusté comme l'écart salarial brut restent dans une fourchette de - 2 % / + 2 % ;
- l'écart salarial ajusté a considérablement diminué dans les pays à grand effectif ;
- l'écart salarial a fortement baissé dans plusieurs pays, au profit des femmes, ce qui, malgré un impact négatif sur les résultats du Groupe, est conforme à son objectif global.

Dans la continuité de ces engagements, la stratégie D&I de Pernod Ricard est directement liée à la **gestion et au développement des talents**. Fermement ancrée dans le processus annuel global d'examen stratégique des talents et de plan de succession, elle constitue une priorité stratégique pour la

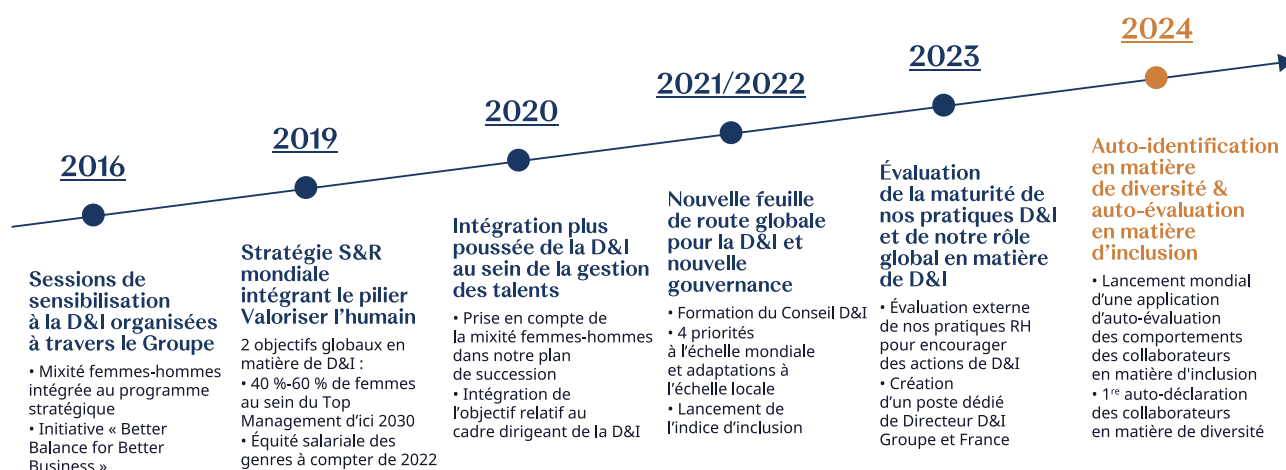
Direction Générale. Elle représente également un instrument clé pour développer un vivier mondial de talents diversifiés. Ces processus de gestion des talents portent principalement sur l'évaluation, l'identification et la préparation des futurs dirigeants de l'entreprise, tout en intégrant une dimension D&I.

En outre, « TransfoHRm », la stratégie RH annoncée en 2018, est par nature une stratégie axée sur la diversité, puisqu'elle vise à s'assurer que les processus clés tels que le **développement et la gestion des talents** soient justes, objectifs, cohérents et équitables. Issu de la stratégie « TransfoHRm », le programme « Let's Talk Talent » a été pensé comme un processus global et homogène de gestion de la performance et des talents, basé sur une évaluation objective de la performance et du potentiel, avec un langage et une méthodologie communs à l'ensemble des filiales. Dans le cadre de ce programme, les managers et les équipes RH sont accompagnés et formés à l'évaluation et au calibrage de la performance, ce qui assure une compréhension commune de cette notion de performance qui soit évaluée de façon objective et homogène dans l'ensemble du Groupe. Ces processus globaux visent à surmonter les écueils traditionnels des pratiques de gestion des talents et à garantir que les principes de diversité et d'inclusion continuent d'être promus à travers le Groupe. Ils permettent également de veiller à ce que tous les collaborateurs aient les mêmes chances de mener une carrière réussie et épanouissante chez Pernod Ricard.

Dans une perspective de **diversité générationnelle**, le Groupe s'attache aussi à attirer et à recruter des jeunes par le biais de différents types de contrats destinés au développement des talents (apprentissage, stage, etc.). Le Groupe recrute et contribue également au développement de jeunes diplômés au travers de VIE (volontariats internationaux en entreprise) et de programmes internationaux de jeunes talents, tels que le « Jameson International Graduate Programme ».

Le Groupe soutient le **Youth Action Council (YAC)** ⁽¹⁹⁾ dont l'objectif est de mettre en relation directe les jeunes collaborateurs, les consommateurs et le Top Management, afin de créer de la valeur partagée pour Pernod Ricard.

⁽¹⁹⁾ Fondé en 2013, le YAC est un groupe de réflexion composé de 9 collaborateurs de moins de 30 ans. Il leur est demandé de fournir au Top Management la vision de leur génération sur les enjeux stratégiques du Groupe. Le YAC dispose d'un mandat de trois ans pour développer des initiatives transversales, telles que le « Green Office Challenge » ou le « Talent 4 Talent ».



DISTINCTIONS INTERNATIONALES ET PARTENARIATS D'ENTREPRISE EN FAVEUR DE LA D&I

En septembre 2022, Pernod Ricard est devenu un partenaire Gold du **réseau LEAD (« Leading Executives Advancing Diversity »)**, un groupe à but non lucratif qui vise à attirer, retenir et faire progresser les femmes dans le secteur du commerce de détail et des biens de consommation en Europe par le biais de la formation, du leadership, du réseautage et du développement de leurs activités.

En mars 2023, Pernod Ricard a signé les **Principes d'autonomisation des femmes des Nations Unies**, un ensemble de principes proposant des conseils aux entreprises sur la façon de faire progresser l'égalité des genres et l'autonomisation des femmes en entreprise, sur le marché et au sein de la communauté.

En 2024, le Groupe a été classé parmi les **100 premiers du baromètre Equileap**, au sixième rang des entreprises françaises en matière d'égalité femmes-hommes. Il figure en outre au classement Forbes des 700 meilleurs employeurs du monde pour la deuxième année consécutive. Pernod Ricard a accru sa visibilité dans le domaine de la diversité en participant activement, de 2018 à 2022, à l'événement majeur qu'est le Women's Forum à Paris, au travers de ses intervenantes, de ses représentantes et du sponsoring de l'événement.

EXEMPLES D'ACTIONS MENÉES PAR LES FILIALES DE PERNOD RICARD EN FAVEUR DE LA D&I

Pernod Ricard poursuit ses efforts en faveur d'un environnement de travail inclusif, sûr et convivial pour l'ensemble de ses collaborateurs, en mettant cette année l'accent sur l'inclusion.

Pernod Ricard UK a lancé au cours de l'exercice 2023/24 un programme de mentorat inversé pour permettre à ceux qui occupent un poste de direction d'appréhender les problèmes du point de vue des personnes appartenant à un groupe sous-représenté, dans l'optique de renforcer l'adoption de pratiques inclusives. Toute l'équipe dirigeante de Pernod Ricard UK a bénéficié de ce programme.

Irish Distillers, Pernod Ricard Brazil et le Siège de Pernod Ricard ont organisé cette année plusieurs conférences afin de sensibiliser les collaborateurs et de les former plus encore à l'inclusion. Parmi les thèmes abordés, on retrouve les biais inconscients, l'art d'être soi au travail et comment devenir tous mutuellement plus inclusifs.

Pernod Ricard India s'efforce d'accroître la représentation des femmes dans ses effectifs. Au sein de son service commercial, des entretiens individuels ont été instaurés et tout est mis en œuvre pour garantir aux collaboratrices un environnement de travail sûr et inclusif.

Pernod Ricard France a renforcé son soutien aux personnes en situation difficile en rejoignant le Comité d'Orientation de FACE (Fondation pour l'inclusion), aux côtés de six autres entreprises.

(1) DEI : diversité, équité et inclusion.

REPRÉSENTATION DES FEMMES AU 30 JUIN (CDI)

Nombre et %	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Effectifs Groupe	7 741 (40 %)	7 414 (40 %)
Non-managers	4 022 (35 %)	3 792 (35 %)
Managers	3 719 (46 %)	3 622 (46 %)
Cadres intermédiaires	-	975 (48 %)
Top Management (19 % en 2015)	220 (36 %)	219 (38 %)

RÉPARTITION DES POSTES EN CDI OCCUPÉS PAR DES FEMMES

Nombre et %	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Mutations internes	243 (54 %)	386 (54 %)
Embauches externes	1 479 (44 %)	832 (45 %)

Cette répartition reflète la forte présence du Groupe dans les pays où le marché du travail est à prédominance masculine, par exemple en Inde, où les hommes représentent 80 % de la population active. Cependant, la part des femmes parmi les managers n'a cessé d'augmenter cette dernière décennie, de 30 % pour l'exercice 2011/12 à 46 % pour l'exercice 2023/24.

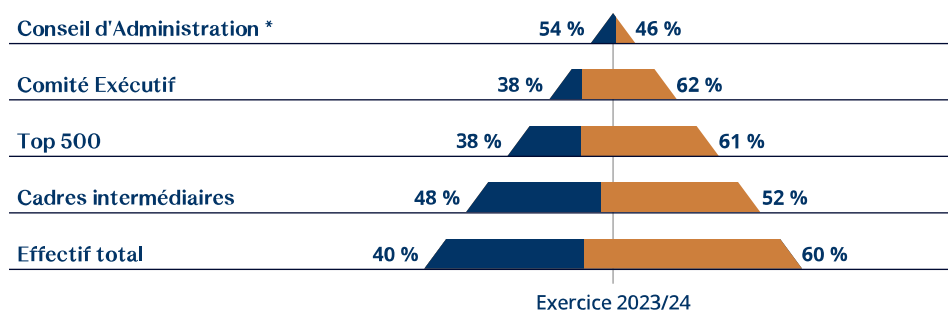
Pernod Ricard s'engage à accueillir et à développer les talents de tous les âges et de toutes les générations. À l'heure où les carrières s'allongent, chaque génération a un rôle essentiel à jouer dans la réussite de l'entreprise, et le Groupe est fier de la composition équilibrée de ses équipes en termes d'âge. Il s'est fixé pour mission de cultiver la magie des relations humaines et de ce fait, quatre générations de salariés coexistent chez Pernod Ricard, ce qui permet à chacune de bénéficier de la valeur des autres.

TABLEAU 7 – RÉPARTITION DES EFFECTIFS DE PERNOD RICARD AU 30 JUIN 2024

	Âge moyen	Total ⁽¹⁾	19 ans ou moins	20 à 29 ans	30 à 39 ans	40 à 49 ans	50 à 59 ans	60 ans et plus
Groupe Pernod Ricard	41,67	19 557	0,36 %	14,9 %	35,9 %	27,3 %	16,9 %	4,6 %
Femmes	40,4	7 741	60,6 %	48,9 %	42,8 %	37,3 %	34,1 %	30,5 %
Hommes	42,58	11 678	39,44 %	51,1 %	57,2 %	62,7 %	65,9 %	69,5 %

(1) CDI et intérimaires.

FIGURE 16 – ÉVOLUTION DE LA REPRÉSENTATION DES GENRES CHEZ PERNOD RICARD



* Sur la base de la composition du Conseil d'Administration au 30 juin 2024

■ Femmes ■ Hommes

Avec une hausse de 2 points du nombre de femmes occupant un poste de direction par rapport à l'année dernière, Pernod Ricard continue de faire progresser la mixité femmes-hommes.

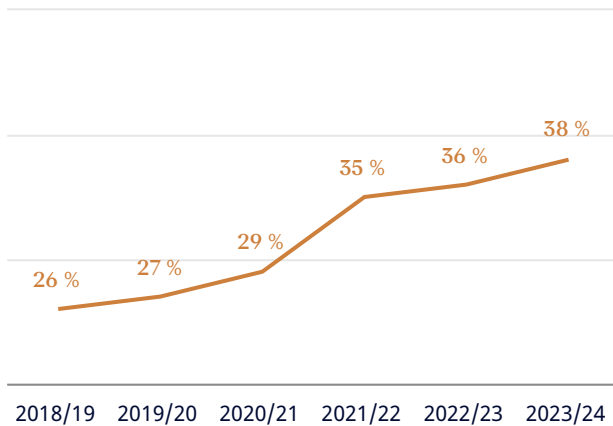
Cette hausse peut s'expliquer par le processus d'examen stratégique des talents Pernod Ricard, au travers duquel le Groupe s'est employé à planifier et à constituer un vivier de talents plus diversifié pour pourvoir des postes de direction spécifiques pour lesquels la représentation est actuellement trop peu équilibrée.

Le Groupe continue de développer et de soutenir les talents féminins par le biais de plusieurs initiatives :

- des programmes de leadership et une évaluation des talents ;
- du mentorat ;
- le séminaire interentreprises du programme EVE : lancé en Europe au cours de l'exercice 2023/24 et en Asie au cours de l'exercice 2024/25 ;
- la création d'un groupe de ressources mondial pour les femmes intitulé « Women in Tech » pour soutenir et accompagner les femmes de la communauté technologique.

Pernod Ricard continue de travailler sur la question de la diversité des genres et de la parité au sein de la Société, en concevant et en mettant en œuvre des programmes et des processus en interne visant à accélérer le développement de talents diversifiés à l'échelle mondiale (voir les sous-sections 3.5.1.2.2 Gestion des talents et 3.5.1.2.3 Formation de nos collaborateurs).

Évolution de la représentation des femmes au sein du Top Management de Pernod Ricard (objectif 40 %-60 % d'ici 2030)



3.5.1.2 Recrutement et employabilité des travailleurs en situation de handicap

L'engagement de Pernod Ricard en faveur d'un environnement accueillant et inclusif implique de s'assurer que la culture d'entreprise, les environnements et les méthodes de travail sont aussi adaptés que possible aux besoins de chaque collaborateur. En ce qui concerne les travailleurs en situation de handicap, le respect des lois locales par les filiales constitue le point de départ de la politique à mettre en place, et non son objectif final. Plusieurs initiatives développées au sein du Groupe contribuent à rendre les environnements de travail plus conviviaux pour les travailleurs en situation de handicap, ce qui se traduit par :

- l'adaptation des locaux et des investissements dans des équipements appropriés ;
- des séances de formation ;
- la sensibilisation des collaborateurs ;
- des projets collectifs avec des établissements spécialisés ;
- la participation à des forums dédiés ; et
- l'embauche de travailleurs en situation de handicap.

En ligne avec les besoins et exigences au niveau local, les filiales mettent également en place des initiatives adaptées en matière d'accessibilité. Par exemple, au Royaume-Uni, les employeurs sont tenus de veiller autant que possible à ce que les collaborateurs en situation de handicap aient accès aux mêmes ressources nécessaires à leur travail et puissent conserver leur emploi au même titre que des travailleurs non handicapés. Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a envoyé une enquête à ses différentes filiales dans le monde afin de recueillir des informations précises sur les réglementations locales en matière de handicap. Cette enquête a pour objectif d'accélérer les efforts collectifs en faveur de l'employabilité des travailleurs en situation de handicap. Pour aller encore plus loin, le Groupe prévoit de mettre en œuvre, au cours de l'exercice 2024/25, un Plan global en matière de handicap.

En France, la part des collaborateurs en situation de handicap déclaré a atteint 3,5 % en 2022 et 3,4 % en 2023, dont 4,8 % pour la seule filiale Martell Mumm Perrier-Jouët.

PARTENARIATS DU GROUPE FAVORISANT L'EMPLOYABILITÉ DES TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP

Plusieurs filiales de Pernod Ricard ont noué des partenariats solides avec des acteurs locaux pour améliorer l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap.

- **Irish Distillers** s'est associé à Together Academy et Ability @Work, permettant ainsi à un certain nombre de jeunes de devenir des ambassadeurs de marque.
- **Pernod Ricard France** facilite l'accès à ses offres d'emploi pour les travailleurs en situation de handicap en communiquant sur les carrières et les postes à pourvoir sur le site de l'Agefiph, un organisme public dédié à faire progresser l'inclusion. L'équipe française Talent Acquisition de Pernod Ricard a par ailleurs proposé un atelier à des étudiants en situation de handicap soutenus par l'association Arpejeh afin de leur donner des conseils pour réussir leurs entretiens. Depuis deux ans, les équipes juridiques du Groupe et Havana Club participent au programme STEP UP pour accueillir chaque année des stagiaires pendant un mois.
- **Pernod Ricard Spain** a poursuivi son plan visant à accueillir davantage de personnes en situation de handicap en recherchant de nouvelles sources de recrutement spécifiques. La filiale a aussi continué à améliorer l'accessibilité de ses bureaux, à organiser des sessions de sensibilisation pour les collaborateurs internes et à promouvoir le volontariat afin de donner davantage de visibilité au handicap.

3.5.1.1.3 Actions pour lutter contre la discrimination et les biais inconscients

Pernod Ricard s'emploie à lutter contre toute forme de discrimination et à garantir l'égalité des chances pour tous. Dans cette optique, le Groupe a lancé une initiative visant à mesurer les biais inconscients, les micro-agressions et les relations sur le lieu de travail tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a lancé « Horizons », un programme de transformation majeur en faveur de plus de transparence, d'équité et de visibilité sur les opportunités de carrière et de développement, qui contribue également à limiter tout risque de préjugé dans les processus de recrutement interne et de gestion-développement des carrières. Il vise aussi à garantir des processus de développement plus équitables et l'égalité des chances pour tous les talents. Les collaborateurs participant au programme pilote de cette année ont eu accès à une nouvelle plateforme dédiée (« Talent Marketplace ») qui, grâce à l'intelligence artificielle (IA), établit des correspondances entre les compétences

des talents et les postes disponibles et les opportunités de développement, tout en suggérant des parcours de carrière et de développement. Ce dispositif met en avant les compétences individuelles grâce à l'égalité des chances pour tous.

En outre, Pernod Ricard sait que la discrimination peut commencer par des micro-agressions involontaires sur le lieu de travail et qu'il est donc essentiel de mettre l'accent sur la sensibilisation et la formation. Ainsi, le Groupe a lancé en mars une auto-évaluation globale sur l'inclusion, dans l'optique de promouvoir des comportements inclusifs. Près de 3 000 collaborateurs dans le monde se sont prêtés à cet exercice et en sont ressortis avec les clés nécessaires pour devenir de véritables ambassadeurs de l'inclusion. Grâce à cette enquête d'auto-identification, Pernod Ricard en a appris davantage sur la diversité, ce qui a fait naître de nouvelles initiatives en faveur de l'inclusion.

EXEMPLES D' ACTIONS MENÉES PAR LES FILIALES DU GROUPE CONTRE LA DISCRIMINATION

- **En Australie, Pernod Ricard Winemakers** a lancé le premier plan d'action pour la réconciliation avec les Aborigènes et les Insulaires du détroit de Torres dans le but de nouer des liens avec ces peuples, de mieux comprendre leur culture et de leur proposer des partenariats.
- **Les filiales françaises de Pernod Ricard** ont signé l'acte d'engagement de l'initiative « Stop au sexisme ordinaire en entreprise », prônant une politique de tolérance zéro et une sensibilisation active. Les collaborateurs français ont commencé à bénéficier d'une formation en ligne pour comprendre le sexisme au quotidien, comment il se manifeste et comment y répondre. L'objectif était de leur permettre de reconnaître un comportement sexiste (une parole ou un geste) et de s'y opposer efficacement, qu'ils soient victimes ou témoins.
- **Au Siège de Pernod Ricard**, le réseau PR-ide en faveur de l'inclusion des talents LGBTQIA+ s'est associé au Think Tank tête-connect pour mener des actions de sensibilisation tout au long de l'année. La plus récente portait sur le thème « Être soi au travail ». La Pride Party organisée chaque année est l'occasion de s'intéresser à la vie des talents LGBTQIA+, en s'appuyant sur les connaissances et l'expertise d'organismes tels que SOS Homophobie ou encore L'Autre Cercle.
- **Irish Distillers** s'appuie sur la loi irlandaise de 2023 relative à l'équilibre vie professionnelle-vie privée (*Work Life Balance & Miscellaneous Provisions Act 2023*) qui autorise les collaborateurs à demander jusqu'à cinq jours de congé sans solde pour s'occuper d'un membre de leur famille dans un état de santé grave, et va plus loin en accordant cinq jours de congés payés aux aidants familiaux.
- **Pernod Ricard Spain** a donné de la visibilité à ses talents ayant de l'ancienneté en créant un tableau d'honneur affiché dans tous les bureaux et sites, ainsi qu'une vidéo destinée aux collaborateurs, afin de présenter tous les avantages et prestations sociales liés au cheminement professionnel des collaborateurs selon leur ancienneté. Avec en prime, un mentorat inversé garantissant le partage des connaissances et l'inclusion de tous.
- **Pernod Ricard South Africa** aide les personnes défavorisées au sein des communautés locales à accéder à de nouvelles opportunités en matière d'éducation, d'emploi et d'indépendance financière, en changeant leur parcours de vie grâce à des opportunités qui leur étaient auparavant refusées. Parmi les initiatives, citons un programme de bourses universitaires pour près de 80 étudiants dans 4 universités, un programme d'apprentissage sur 5 ans pour les personnes en situation de handicap qui a eu un impact positif sur près de 20 étudiants concernés au cours de l'exercice 2023/24, mais aussi, pour la quatrième année consécutive, un programme de stage de fin d'études soutenant près de 30 étudiants afin de leur offrir l'égalité des chances.
- **Pernod Ricard Brasil** a poursuivi son plan visant à accroître la visibilité des personnes d'origines ethniques diverses au sein de ses effectifs et s'est engagé à éliminer les obstacles auxquels se heurtent ses collaborateurs noirs par le biais de l'éducation en finançant des cours de langue à 20 stagiaires (seuls 5 % de la population brésilienne parle anglais).

Un vaste réseau de groupes de ressources pour les employés de Pernod Ricard s'organise à travers le monde. Ces groupes, pilotés par des collaborateurs, contribuent à faire progresser la diversité et l'inclusion en entreprise. Ils jouent le rôle de défenseurs des cultures, d'alliés, d'ambassadeurs et de partenaires dans la création de forums ouverts permettant de partager les expériences et d'encourager l'émergence de mouvements culturels au sein des communautés. Chaque groupe est dédié à une thématique, par exemple ⁽²⁰⁾ :

- la sensibilisation à la cause des personnes **LGBTQIA+** et le soutien à leur inclusion au travers de : PRISM (Pernod Ricard North America), PRIDE (Chili), Fluid (Royaume-Uni), PR-ide (France), True Colours (The Absolut Company), PRIDE (Pernod Ricard Winemakers) ;

- le soutien à l'intégration des **communautés internationales** : Expats in France (France), Se habla español (France), PaRa Amigos (Amérique du Nord), First Nations (Pernod Ricard Winemakers) ;
- le soutien à la **mixité femmes-hommes** dans le secteur des technologies de l'information : Women in Tech ;
- le soutien aux **femmes et à leurs alliés** : Libra (Royaume-Uni), Womxn (Amérique du Nord).

Pour produire des indicateurs de D&I pertinents et mesurer l'engagement des collaborateurs, le Groupe a mis en place ces dernières années différents outils pour mieux comprendre le ressenti des collaborateurs : l'enquête de satisfaction des collaborateurs « I Say » (déterminant un indice d'inclusion), l'enquête *pulse* sur le bien-être à l'échelle du Groupe, des entretiens au moment de l'intégration des nouveaux collaborateurs et des départs, et l'auto-évaluation de maturité D&I pour toutes les filiales.

⁽²⁰⁾ Cette liste non exhaustive ne cite que quelques exemples.

3.5.1.2 Accompagnement au développement de nos collaborateurs

La stratégie du Groupe pour attirer, développer et retenir les talents repose sur des bonnes conditions de travail, une politique de rémunération et des avantages sociaux intéressants, tout en aidant les collaborateurs à renforcer leurs compétences et à mener une carrière réussie. La gestion des talents est et restera une priorité stratégique clé pour le Groupe. Ainsi, la feuille de route S&R de Pernod Ricard comporte des engagements clés qui visent à garantir l'employabilité à long terme en donnant un accès total aux opportunités de formation et de développement.

3.5.1.2.1 Rémunération et avantages de toute nature des collaborateurs

Politique de rémunération

La rémunération des cadres dirigeants du Groupe est supervisée par le Siège, tandis que chaque filiale gère localement sa propre politique, tout en respectant un socle de règles commun. Celles-ci incluent le développement d'une culture de la performance et la proposition d'une rémunération compétitive localement, en s'appuyant sur des données de référence et de rémunération externes. Elles supposent également de mettre en place des structures de rémunération simples, compréhensibles et motivantes. Le montant de la masse salariale figure en note 3.5 *Charges par nature* de la partie 6 Comptes consolidés annuels. Cette année, la masse salariale a représenté 14,3 % du chiffre d'affaires.

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 versé à ce titre à plus de 7 890 salariés a atteint 54 millions d'euros, auxquels se sont ajoutés plus de 8,9 millions d'euros au titre de l'abondement⁽²¹⁾. Par ailleurs, des politiques de plans d'intéressement à long terme fondés sur des actions (telles que l'attribution d'actions de performance) ont de nouveau été mises en œuvre sur l'exercice 2023/24 pour plus de 500 collaborateurs du monde entier.

En 2019, le Groupe a lancé « Accelerate », son tout premier plan d'actionnariat salarié. La deuxième édition de ce plan a été déployée en 2022 sur 24 marchés (couvrant environ 80 % des collaborateurs du Groupe, l'initiative a de nouveau rencontré un vif succès, avec un taux de souscription global de 45,7 %). En 2021, le Groupe a lancé la rémunération à la performance liant directement la récompense à la reconnaissance de la performance. Cela contribue à mettre en place une culture de haute performance dans l'ensemble de l'organisation. Les managers peuvent ainsi dissocier récompense et reconnaissance à l'égard de leur équipe en fonction de leur contribution et de leur performance d'une part sur la réalisation des livrables et d'autre part sur les livrables en eux-mêmes.

	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Montant total brut versé au titre de la participation et de l'intéressement	50 millions d'euros	54 millions d'euros

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 choisissent de ne pas être couverts ou sont couverts par l'employeur de leur conjoint(e).

Nombre et %	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
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	93,4 %	94,1 %
Salariés bénéficiant d'une assurance santé	98,2 %	97,9 %

⁽²¹⁾ Somme complémentaire versée aux salariés lors de placements sur le plan épargne entreprise.

Promouvoir le bien-être et la qualité de vie au travail

Le Groupe s'engage à offrir à ses collaborateurs des conditions de travail élevées et, à ce titre, il s'efforce d'améliorer et d'aménager les espaces de travail dans la mesure du possible. Le Groupe estime que ses bureaux devraient refléter sa conviction que les êtres humains ont besoin de se retrouver pour partager des moments de convivialité. Dans les années qui ont suivi la pandémie de Covid-19, la valeur de ce lien humain a été d'autant mieux comprise. Par ailleurs, d'après une enquête interne réalisée au cours de l'exercice 2023/24, 93 % des filiales de Pernod Ricard ont mis en place une politique d'horaires flexibles.

Comme de nombreux locaux du Groupe, le siège social de Pernod Ricard à Paris, baptisé « The Island », inspire la convivialité, notamment par sa conception. Le bâtiment a été pensé de manière à offrir le meilleur cadre de travail aux employés, en leur proposant différents types d'espaces et de postes de travail et en leur donnant la possibilité de choisir l'environnement qui leur convient le mieux. Les employés ont également accès à un ensemble de professionnels, d'activités, d'équipements de fitness et d'autres services, qui entrent dans le cadre plus large des engagements du Groupe en matière de santé et de bien-être. The Island a obtenu la certification HQE (note « Excellent ») pour ses bâtiments et leur mode d'exploitation. Cette certification atteste que ses locaux respectent les critères les plus élevés en matière d'environnement et de bien-être des employés.

3.5.1.2.2 Gestion des talents

La stratégie de développement des collaborateurs de Pernod Ricard est ancrée dans les Attributs de Leadership du Groupe, qui ont été déployés dans l'ensemble de l'organisation en 2020. Dans le cadre de la redéfinition de ses valeurs réalisée cette année, Pernod Ricard vient également d'achever la refonte de son modèle de leadership (baptisé « The Way We Perform »), qui sera déployé au début du prochain exercice.

Attributs de Leadership

Les Attributs de Leadership sont les comportements nécessaires à la pérennisation du succès de Pernod Ricard. Ils s'intègrent dans sa stratégie globale de Ressources Humaines à travers différents processus RH, tels que des programmes d'évaluation et de développement du leadership, des entretiens annuels de performance, des enquêtes de feedback à 360 degrés, du coaching et du mentorat. Tous ces processus et programmes aident les collaborateurs de Pernod Ricard à développer leurs compétences en leadership et à être mieux préparés à relever les défis et à conduire le changement pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

« TransfoHRm »/Workday

« TransfoHRm », la stratégie RH à l'échelle du Groupe, s'appuie sur un unique système de gestion RH pour l'ensemble de l'organisation, Workday, une plateforme globale numérique mise en place en 2018. Cet outil contribue à une gestion efficace et homogène des processus RH clés du Groupe sur l'ensemble des filiales. Pernod Ricard a pu mesurer le retour sur investissement après avoir :

- rationalisé les processus métiers ;
- établi un langage commun ;
- créé des informations unifiées et fiables dans l'ensemble du Groupe ;
- amélioré la prise de décision, notamment grâce à la nouvelle plateforme dédiée aux talents (« Talent Marketplace ») qui utilise l'IA.

L'outil a fortement amélioré l'efficacité des processus RH. Les prises de décisions concernant l'affectation des postes aux bons talents avec les compétences requises au bon moment dans leur carrière, sont à présent largement facilitées. Les équipes et leurs managers disposent désormais d'un outil solide et fiable pour accéder aux informations concernant leur poste, leur évolution de carrière, leur rémunération, leur performance et leur développement. Les collaborateurs sont ainsi pleinement équipés pour aborder de façon proactive leur développement de carrière. Au travers d'une planification détaillée de la feuille de route et d'un partenariat solide avec IBM pour l'assistance aux utilisateurs finaux et les mises à jour techniques, Pernod Ricard a continué d'investir dans la transformation numérique de sa gestion des ressources humaines.

Pernod Ricard s'est engagé dans la mise en place de nouvelles fonctionnalités pour accompagner l'amélioration continue de l'expérience collaborateur. En 2024, le Groupe a lancé avec succès son premier *chatbot*, « HR buddy », conçu pour répondre aux questions des collaborateurs en lien avec la campagne annuelle sur la performance et les talents. Il entend continuer d'étudier et de déployer d'autres cas d'usage de l'IA générative liés aux besoins RH, tant pour ses parties prenantes que pour les clients internes.

Afin d'encourager l'adoption de ces outils par les utilisateurs finaux, d'améliorer l'efficacité et d'obtenir des feedbacks ascendants dans l'ensemble du Groupe, Pernod Ricard a mis en œuvre le « Workday Adoption Programme », une initiative qui combine des ateliers sur les meilleures pratiques, des analyses centrées sur l'utilisateur au moyen d'indicateurs communs sur les processus clés et des sessions de feedback détaillé. Le Groupe a également étoffé son offre de formation Workday avec un nouveau programme d'apprentissage mixte, intitulé « 360 Workday Essential ». Destiné aux équipes RH, ce dernier est conçu comme un programme de remise à niveau sur les processus métiers et les bonnes pratiques élémentaires. Pour un impact maximal, il repose sur un modèle de formation de formateur, des actifs du Groupe et des ambassadeurs locaux. Lancé avec succès en Amérique latine et au Royaume-Uni, il sera déployé dans d'autres régions au cours du prochain exercice.

Bien qu'un grand nombre d'entre elles se soient concentrées sur l'expérience des salariés et des utilisateurs finaux, le Groupe a continué d'investir dans des modules spécifiques pour stimuler les performances commerciales et rationaliser les besoins en ressources, en vue d'assurer une performance durable. Le déploiement du module « Workday Adaptive Insights » – qui permet aux RH de prévoir, planifier et gérer les coûts liés aux salariés, lesquels représentent la plus grande partie des frais généraux – s'est poursuivi durant tout l'exercice 2023/24. Les informations correspondantes ont été diffusées dans l'ensemble du Groupe, permettant un suivi plus étroit des activités dans toutes les filiales. Une nouvelle étape a été franchie en 2024 dans le cadre de l'initiative « Cockpit » puisque les cadres dirigeants ont désormais directement accès aux données de la solution « Adaptive Planning » dans Workday.

Cette initiative, en ligne avec l'objectif de Pernod Ricard d'adopter des solutions globales pour exécuter ses activités et sa stratégie, vise à fournir un répertoire simple mais complet des indicateurs

de performance liés au personnel. « Cockpit » centralise les données provenant de diverses sources globales au sein du Groupe et sert de base d'hébergement unique sur la plateforme Workday. L'outil s'appuie sur les différents travaux d'alignement et d'harmonisation des référentiels réalisés ces dernières années. Il permet aux cadres dirigeants d'accéder aux données du Groupe tout entier concernant les collaborateurs, les postes, la planification des effectifs, les taux d'engagement et plus encore par la suite.

Grâce à ces initiatives ambitieuses, les RH pourront intégrer efficacement les nouveaux modes de travail et aider les managers et les employés de façon proactive afin de leur permettre de co-construire leur expérience unique chez Pernod Ricard.

« Let's Talk Talent »

« Let's Talk Talent » est un cadre global de gestion et développement des talents disponible dans toutes les filiales grâce à un langage commun pour évaluer la performance et le potentiel. Cette évaluation ne porte pas uniquement sur les réalisations, il s'agit également de savoir comment ces résultats ont été obtenus, par rapport aux Attributs de Leadership. Ce cadre permet à Pernod Ricard de réaliser des évaluations, de donner des feedbacks et de développer les équipes, en identifiant les expertises, compétences et comportements nécessaires pour soutenir les plans stratégiques tout en favorisant une culture de la diversité et de la haute performance. Conjugué à l'évaluation du potentiel de développement de l'individu à travers son agilité d'acquisition, ce processus permet d'identifier et de développer les talents dans la Société dans une démarche d'élaboration de plans de carrière et de succession.

Dans le cadre du processus « Let's Talk Talent », la Société favorise une culture de feedback continu entre superviseurs et collaborateurs. Pernod Ricard offre à ses collaborateurs des opportunités et des ressources leur permettant d'être moteurs dans l'avancée de leur carrière et de leur développement au sein du Groupe.

Mise en place d'une plateforme fondée sur les compétences

Dans le cadre de sa stratégie de gestion des talents, Pernod Ricard a lancé cette année la « Talent Marketplace », une plateforme de développement fondée sur les compétences utilisant l'IA. S'inscrivant dans un objectif D&I d'égalité des chances pour tous, cette plateforme offre une visibilité sur les compétences des collaborateurs et les fait correspondre avec les opportunités de développement et de carrière qui s'offrent à eux, en leur proposant des parcours personnalisés (mentorat, formation, missions, etc.).

En janvier 2024, la « Talent Marketplace » a été testée avec succès dans les services RH, Finance et Juridique, soit auprès de 2 200 collaborateurs. Le lancement mondial prévu pour l'automne 2024 s'étendra à tous les collaborateurs du Groupe et offrira une visibilité sur les compétences de chacun d'entre eux et sur les opportunités de développement et de carrière auxquelles ils pourront prétendre.

3.5.1.2.3 Formation de nos collaborateurs

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Développer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs : proposer à tous les collaborateurs au moins une formation au cours de l'exercice	2030	100 %	99 %	99 %	Conforme au plan
Feuille de route S&R 2030	Développer l'employabilité tout au long de la vie professionnelle des collaborateurs : proposer à tous les collaborateurs au moins une formation tous les trois ans leur permettant de mieux anticiper l'avenir	2030	100 %	21 %	60 %	En progrès

Pernod Ricard University

L'offre de formation de Pernod Ricard repose sur la co-création, l'apprentissage mixte et des initiatives dynamiques visant à renforcer les compétences des équipes et basées sur une approche 70/20/10 pour le développement de ses collaborateurs. Pernod Ricard University collabore activement avec les RH et les entités métier afin :

- d'identifier les besoins d'apprentissage et de développement ; et
- de concevoir des programmes avec les meilleurs établissements, consultants et experts internes.

L'offre de formation globale se base sur une combinaison de formats : environ 90 % en ligne et hybride et 10 % en présentiel. Cet équilibre aide Pernod Ricard à améliorer sa stratégie de résultats à travers :

1. une réponse adéquate à la demande de plus de personnalisation, d'accessibilité et de convivialité sur la base d'une approche de disponibilité constante ;
2. la curation personnelle de contenu par le biais de la plateforme « Talent Marketplace », qui établit des correspondances entre les envies de compétences des collaborateurs et les offres de formation grâce au *machine learning* ;
3. l'étendue et la diversité de l'offre pour répondre aux différents besoins de l'organisation, des fonctions et des sites, ainsi qu'aux étapes de la vie et aux aspirations de développement de chaque collaborateur ;
4. des opportunités de développement inclusives et ciblées pour aider tous les employés à s'adapter à l'évolution du monde, aux progrès technologiques et aux différences générationnelles.

En 2024, le Groupe a axé ses actions sur :

- **la montée en compétences dans la sphère digitale**, avec trois initiatives principales :
 - « D-Passport Saison 3 », un programme qui vise à accroître les connaissances du Top Management en matière d'innovations technologiques et de tendances numériques ainsi que celles des personnes occupant des fonctions clés en contact avec les clients et les consommateurs,
 - « Next-Generation Marketing », un programme basé sur des données de référence externes et un développement accéléré des compétences nécessaires pour atteindre l'excellence en marketing digital pour l'ensemble des équipes Marketing, et

- « Generative AI Discovery », un parcours pour permettre aux collaborateurs de réussir durablement dans un paysage numérique en rapide évolution en leur enseignant les principes fondamentaux de l'IA et l'art de rédiger des prompts efficaces pour l'IA générative et en leur donnant la possibilité d'acquérir une expérience pratique concrète ;
- **le « Leadership for Growth »**, qui comprend des programmes internes sur mesure (« Mixers » et « Shakers ») ainsi qu'un large choix de programmes externes proposés par des institutions académiques de premier plan ;
- **l'accélération de l'autoapprentissage et du développement continu**, avec une plateforme mondiale d'apprentissage (Coursera) qui permet aux collaborateurs de renforcer leurs compétences existantes et d'en acquérir de nouvelles afin d'améliorer leurs performances et d'évoluer professionnellement ;
- **la poursuite du déploiement des programmes « Ethics & Compliance » et « Health & Safety »** ;
- **l'enrichissement des capacités fonctionnelles**, qui est axé sur les domaines prioritaires avec des programmes spécifiques sur les achats, la chaîne d'approvisionnement et la fabrication, et la finance.

Véritables catalyseurs de croissance, l'offre holistique du Groupe et les efforts de personnalisation de l'apprentissage et du développement contribuent efficacement à la transformation du Groupe en une organisation plus agile, plus digitale, plus innovante et plus centrée sur le consommateur, pilotée par des responsables et des collaborateurs tournés vers l'avenir.

Proposer des **formations permettant de mieux anticiper l'avenir**, c'est procurer aux entreprises et aux individus les capacités et la flexibilité nécessaires pour s'adapter rapidement, durablement et favorablement au changement dans un monde en constante évolution (via le développement de compétences, de comportements et d'un certain état d'esprit).

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe mettra l'accent sur deux de ses priorités stratégiques, à savoir : 1) la poursuite de la montée en compétences dans les domaines du marketing digital et de l'*e-procurement*, et 2) le développement massif et accéléré des compétences dans le domaine des technologies.

Nombre et %	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
% de la masse salariale investie par le Groupe dans la formation	1,6 %	1,4 %
Nombre de collaborateurs formés	-	11 719
Nombre de collaboratrices formées	-	8 066
Nombre d'employés formés ⁽¹⁾	20 154	19 785
% de l'effectif total formé ⁽¹⁾	99 %	99 %
Nombre d'heures de formation – Collaborateurs	-	301 433
Nombre d'heures de formation – Collaboratrices	-	184 468
Nombre total d'heures de formation ⁽¹⁾	463 179	485 901
Nombre moyen d'heures de formation reçues par les bénéficiaires de formations ⁽¹⁾ par an	23	25
% de collaborateurs ayant effectué au moins un entretien de performance ⁽²⁾	-	92 %
% de collaboratrices ayant effectué au moins un entretien de performance ⁽²⁾	-	95 %
% d'employés ayant effectué au moins un entretien de performance ⁽²⁾	93 %	94 %

(1) CDD, CDI et contrats d'apprentissage.

(2) CDI.

Programmes d'évaluation et de développement du leadership

Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a lancé un appel d'offres pour actualiser et améliorer son cadre global d'évaluation et de développement des talents. Les objectifs étaient multiples : identifier les meilleures pratiques du marché, intégrer des critères de référence pour améliorer l'évaluation et le développement des talents, obtenir des rapports d'évaluation et de développement plus clairs pour les entreprises et les collaborateurs, explorer de nouvelles technologies et rechercher des opportunités évolutives.

Ce cadre cible les talents de la tranche E à l'Executive Leadership Team et vise à évaluer et à favoriser le développement des générations actuelles et futures de responsables chez Pernod Ricard. Il prévoit une évaluation au regard du modèle de leadership du Groupe, dans le but d'avoir une vision globale de leurs compétences, de leur potentiel de leadership, de leurs points forts et des domaines à perfectionner. Les résultats de cette évaluation permettront alors d'identifier les individus à haut potentiel, pour que le Groupe puisse mieux les préparer à une future fonction de direction.

À l'issue de cet appel d'offres, Pernod Ricard s'est associé à trois fournisseurs externes mondiaux pour élaborer une série de programmes d'évaluation et de développement du leadership. Ces nouveaux programmes ont été testés avec succès auprès de 158 collaborateurs, dont 50 % de femmes.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi les programmes de formation au leadership « Mixers » et « Shakers », en partenariat avec l'INSEAD (Institut européen d'administration des affaires). Au cours de l'exercice 2023/24, ces programmes ont été complétés par des séances de questions-réponses avec des experts D&I, S&R et santé et sécurité de Pernod Ricard. Au total, 68 talents (dont 50 % de femmes) ont participé à ces formations, dispensées sur le campus de Pernod Ricard University au Domaine de La Voisine (France).

3.5.1.2.4 Dialogue social

Dans tous les pays où il est implanté, le Groupe a une grande tradition de dialogue social et promeut la liberté d'association. Il est entièrement convaincu de l'importance d'un environnement professionnel qui se caractérise par des conditions de travail optimales.

Comité d'entreprise européen

Avec plus de 50 % de ses effectifs basés dans l'UE, le Groupe concentre particulièrement ses efforts auprès des représentants du personnel européens. Le Comité d'entreprise européen rassemble un ou plusieurs représentants de chaque filiale au sein de l'UE avec plus de 45 personnes. Il comptait un total de 24 sièges de représentant au cours de l'exercice 2023/24.

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. Ce dernier peut réagir, de sa propre initiative, à toute mesure sociale susceptible d'être prise dans l'UE et impliquant au moins deux pays dans lesquels des équipes Pernod Ricard sont implantées. Pour partager les informations, des contenus co-rédigés par les délégués et la Direction RH sont publiés chaque année sur l'intranet.

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. Cette réunion est notamment l'occasion de revoir les activités du Groupe, ainsi que de procéder à 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 RH.

Signature d'accords sociaux

Les filiales ont signé environ 192 accords avec divers partenaires sociaux dans le monde. Ceci favorise l'enrichissement du dialogue social. Le nombre d'accords signés reflète l'évolution de la législation locale.

Les accords signés par les filiales au cours de l'année écoulée portaient principalement sur :

- la rémunération et l'intéressement ;
- les régimes de prévoyance Groupe ;
- la santé et la sécurité au travail.

Nombre et %	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	189	192
Nombre de filiales ayant signé au moins un accord d'entreprise au cours de l'année	101	106

3.5.1.2.5 Engagement des collaborateurs

Pernod Ricard se caractérise par le niveau d'engagement élevé de ses collaborateurs, mis en évidence dès la première édition de l'enquête mondiale « I Say » sur l'engagement des collaborateurs. Cette enquête a été redynamisée en 2021 avec « I Say 2.0 », en s'appuyant sur le digital et les données en partenariat avec Glint, et est devenue une enquête annuelle globale.

Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a déployé la huitième édition de « I Say », son enquête *pulse* qui permet aux managers et à la fonction RH de mieux comprendre les besoins des collaborateurs à partir d'analyses et d'informations exhaustives. Grâce à la plateforme digitale de Glint, ils peuvent rapidement accéder aux résultats, les analyser et mettre en place des plans d'action pour les domaines d'amélioration identifiés. Les résultats peuvent ensuite être comparés aux données d'organisations externes fournies par Glint.

- L'enquête « I Say » reste un moment clé dans le parcours des collaborateurs de Pernod Ricard, et cette année encore, le taux de participation est très élevé (86 %), ce qui témoigne une fois de plus de leur attachement au Groupe.

- Les collaborateurs de Pernod Ricard se disent heureux de travailler dans leur filiale et la majorité d'entre eux la recommanderait comme un lieu où il fait bon travailler, avec un score de 74.

Ces avis font écho à l'image de Pernod Ricard auprès des observateurs externes, puisque le Groupe figure au classement Forbes des meilleurs employeurs mondiaux en 2023 pour la deuxième année consécutive.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a également lancé la troisième édition de son **enquête *pulse* sur le bien-être** afin de recueillir des feedbacks plus approfondis de la part de ses collaborateurs sur des sujets comme leur perception de l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la manière dont ils gèrent leur stress.

Après la pandémie, le bien-être et l'engagement des collaborateurs sont restés des priorités pour le Groupe.

Scores	« I Say » 2023			Enquête <i>pulse</i> sur le bien-être	
	Pernod Ricard	Référence globale	Référence pour les aliments et boissons	2023	2024
Bien-être [Ma filiale s'intéresse véritablement au bien-être de ses collaborateurs]	70	70	69	70	69
Score global d'engagement	74	74	75	74	72
<i>eSat [Êtes-vous heureux-se de travailler dans votre filiale ?]</i>	73	74	75	73	72
<i>Recommandation [Je recommanderais ma filiale comme un lieu où il fait bon travailler]</i>	74	74	74	74	72

Nombre et %	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Taux de départ total * ⁽¹⁾	14,1 %	15,1 %
Nombre de départs - Hommes	NOUVEAU	1 604 (14 %)
Nombre de départs - Femmes	NOUVEAU	1 250 (16,6 %)
Nombre de démissions *	1 618	1 473
Nombre de démissions - Hommes	NOUVEAU	808 (7,1 %)
Nombre de démissions - Femmes	NOUVEAU	665 (8,8 %)
Taux de départs volontaires * ⁽²⁾	8,5 %	7,8 %
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.

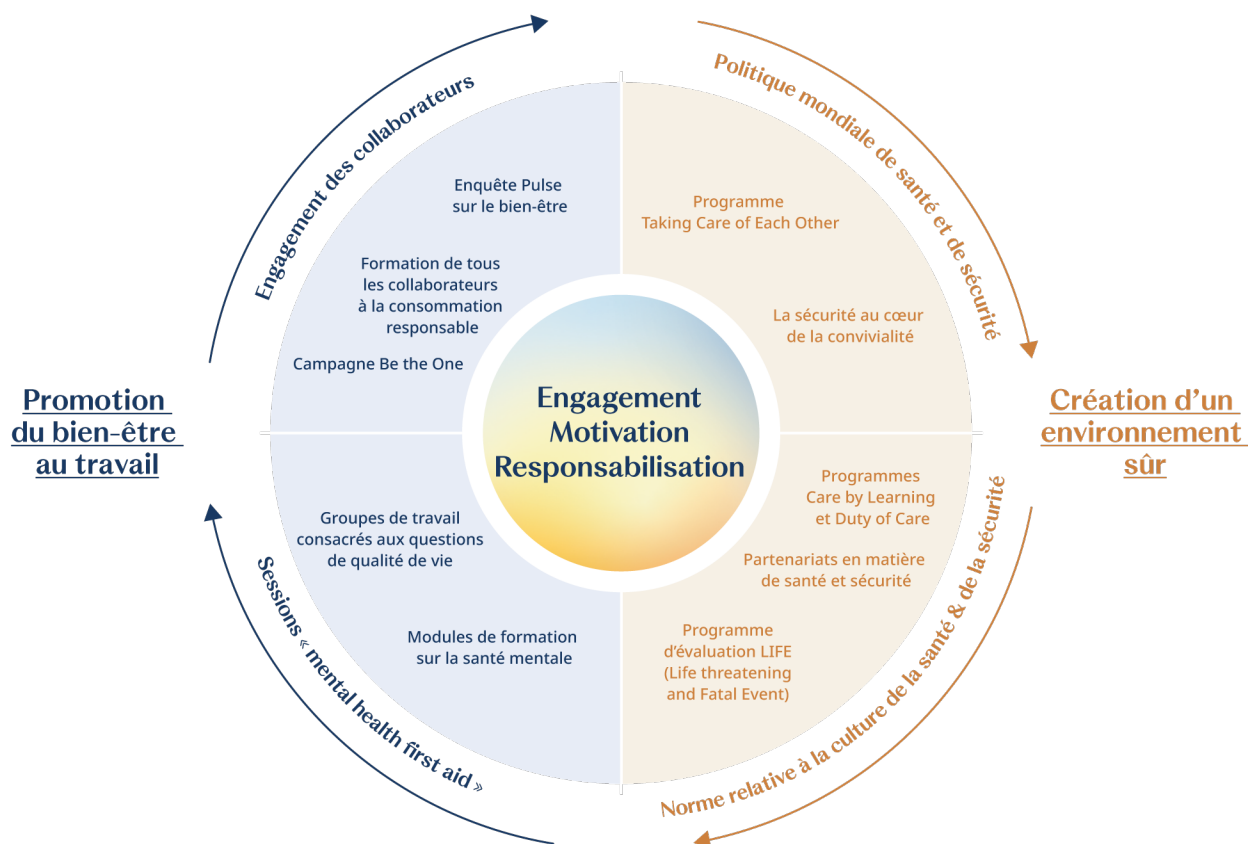
(2) Le taux de départ volontaire est obtenu en divisant le nombre de démissions par l'effectif moyen en CDI.

* CDI.

** CDD et CDI.

L'augmentation du taux de départ total est notamment liée à l'évolution de l'organisation annoncée par le Groupe le 30 août 2024.

3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être



Pernod Ricard s'efforce en permanence d'offrir un lieu de travail plus sain et plus sûr pour l'ensemble de ses collaborateurs et sous-traitants. L'approche santé et sécurité du Groupe s'appuie sur la vision de « Créateurs de convivialité ». Des normes et des procédures ont été élaborées pour gérer les activités des collaborateurs et des sous-traitants sur site. Elles prévoient notamment l'évaluation des risques, la mise en œuvre de mesures d'atténuation et des contrôles sur le terrain.

Au cours de l'exercice 2022/23, une approche globale en matière de santé et de sécurité a été adoptée. Celle-ci couvre tous les aspects liés à la santé physique et mentale de l'ensemble des collaborateurs, qu'ils se trouvent sur un site industriel, dans des bureaux ou qu'ils soient représentants commerciaux.

3.5.1.3.1 Création d'un environnement sûr

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Devenir un exemple de l'industrie des Vins & Spiritueux concernant la santé et la sécurité : tendre vers zéro accident du travail (employés et intérimaires)	2025	Tendre vers zéro accident du travail avec arrêt	60	44	Conforme au plan

Politique mondiale en matière de santé et de sécurité

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.

Cette vision a été traduite en une politique mondiale de santé et de sécurité intitulée « Taking Care of Each Other » en 2019. Les priorités stratégiques pour réaliser les objectifs de Pernod Ricard sont les suivantes :

- **la culture** : développer une culture où la sécurité est au cœur de la convivialité ;

- **le leadership** : développer le leadership par l'engagement, la motivation et la responsabilisation ;
- **la performance** : améliorer la performance de l'entreprise grâce à l'excellence en matière de santé et de sécurité.

Cette politique a été approuvée par le Président-Directeur Général et le Comité Exécutif de Pernod Ricard ainsi que par le Conseil d'Administration. La Vice-Présidente Exécutive des Opérations Intégrées et RSE supervise la mise en œuvre de la politique du Groupe en matière de santé et de sécurité. La direction des filiales locales est responsable de sa mise en œuvre.

Culture de santé et de sécurité

Le déploiement de cette vision nécessite des systèmes de gestion. À ce titre, les sites industriels du Groupe doivent être certifiés OHSAS 18001/ISO 45001. Par ailleurs, Pernod Ricard s'emploie activement à instaurer une culture de santé et de sécurité dans laquelle chacun s'implique pour prendre soin des autres. Pour conduire ce changement, des audits de tiers sur la culture de la sécurité et la conformité aux normes sont déployés sur les principaux sites de production. Chaque audit donne lieu à une évaluation de la maturité du site et à un plan d'action pour atteindre le niveau suivant sur l'échelle de maturité.

Pour faire face aux situations à haut risque, Pernod Ricard définit en permanence de nouvelles normes. Au cours de l'exercice 2022/23, des exigences LIFE (« Life threatening and Fatal Event ») ont été définies et couvrent un large éventail d'activités, notamment : le travail en hauteur, les produits chimiques, les espaces confinés, les environnements explosifs, les gaz dangereux, les incendies et les mesures d'évacuation, la sécurité des équipements, les chariots élévateurs, les racks et les palettes, le chargement/déchargement des camions, les flottes de camions, les permis de travail et l'énergie dangereuse. Les risques spécifiques liés aux activités de la fonction vente et du Siège sont également couverts par les exigences LIFE y afférentes (notamment la consommation responsable, la conduite, l'ergonomie, l'évaluation des risques, la sécurité des événements, la gestion des sous-traitants et les plans d'urgence).

Toutes les filiales ont mis en œuvre des mesures de prévention à la suite d'une auto-évaluation de leurs pratiques locales, tant sur leurs sites industriels que non industriels. Un programme d'évaluation LIFE, dont la réalisation a été confiée à des tiers, est en cours sur des sites industriels et non industriels. Les axes d'amélioration identifiés dans le cadre de ce processus font ensuite l'objet d'un plan d'action précis, passé en revue à l'occasion d'une réunion de suivi avec l'équipe de direction du site concerné.

Pour renforcer sa culture de santé et sécurité, le Groupe mise non seulement sur l'engagement, la motivation et la responsabilisation de ses équipes, mais aussi sur la formation et la sensibilisation, qui sont des piliers essentiels. Ainsi, le programme de formation de Pernod Ricard « Care by Learning » continue d'être déployé à travers une séquence de modules prédéfinie et dédiée à la fois aux sites industriels et non industriels. Le Groupe poursuit également le déploiement de la campagne « Be the One », lancée l'année dernière. Devenue un véritable mouvement, cette campagne se traduit par des engagements forts, des initiatives créatives en faveur de la mobilisation et de la sensibilisation, ainsi que des outils concrets pour aider chacun à faire de la santé et de la sécurité une priorité.

On peut citer, à titre d'exemple :

- les décisions prises par le Top Management en 2024 et les nombreux ateliers instaurés pour inciter le personnel à s'engager fermement en faveur de la santé et de la sécurité ;
- le jeu de cartes « Be the One » pour débiter chaque réunion par un point sécurité ;
- de multiples initiatives locales ou vidéos – adressées aux collaborateurs des sites industriels et non industriels – abordant tous les aspects de la santé, de la sécurité et du bien-être (un rap en Inde, une vidéo en Amérique latine, des événements consacrés à la sécurité partout dans le monde, etc.).

À l'échelle du Groupe, le film de héros « Be the One », diffusé en interne et en externe en janvier 2024, insiste sur l'importance, pour chacun, d'être le premier ou la première, et d'agir à son propre niveau. Cette campagne de communication s'est vu attribuer le prix Argent lors du TOP/COM Grands Prix Corporate Business.

PARTENARIATS PERNOD RICARD EN MATIÈRE DE SANTÉ ET DE SÉCURITÉ

Pernod Ricard est activement engagé dans les réseaux autour de la santé et de la sécurité afin de partager les meilleures pratiques. Le Groupe a accru sa visibilité dans ce domaine en participant et en intervenant à divers événements et conférences, notamment :

- la conférence « People Sustainability: the Future » qui s'est tenue à Londres en décembre 2023 ;
- la conférence « Exploring Leadership Dynamics in Safety Performance Enhancement » animée par la Directrice Santé et Sécurité et la Vice-Présidente Exécutive des Opérations intégrées et RSE en avril 2024 à l'occasion de la HSE Excellence Europe Conference organisée par Fleming.

Depuis l'exercice 2021/22, les efforts du Groupe en matière de santé et de sécurité ont permis de réduire le taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 43 %. Les accidents du travail et les indicateurs clés de performance associés couvrent 100 % des contrats intérimaires, des CDD et des CDI.

Accidents du travail et % de sites certifiés	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Nombre d'accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail ⁽¹⁾	70	60	44
Taux de fréquence ⁽¹⁾⁽²⁾	3,4	2,6	1,9
Taux de gravité ⁽¹⁾⁽³⁾	83	125	52
Nombre de décès ⁽¹⁾	0	0	0
% de sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001	91 %	86 %	84 %

(1) Contrats intérimaires, CDD et CDI.

(2) Taux de fréquence = nombre d'accidents du travail non mortels avec arrêt x 1 000/nombre total de salariés et intérimaires exprimé en équivalent temps plein.

(3) Taux de gravité = nombre de jours d'absence pour accident du travail x 1 000/nombre total de salariés et d'intérimaires exprimé en équivalent temps plein.

Le taux de gravité des accidents a diminué de 58 % par rapport à l'exercice précédent. Ce résultat souligne l'engagement du Groupe en faveur de l'amélioration continue et de l'excellence en matière de sécurité.

3.5.1.3.2 Promotion du bien-être au travail

Conformément à sa vision « **Taking Care of Each Other** », Pernod Ricard croit en l'existence d'un lien étroit entre la santé et la sécurité et le bien-être, ces thèmes étant portés à parts égales par une culture bien ancrée d'interdépendance et de soutien mutuel entre les individus, les équipes et les fonctions. En outre, il est clairement admis qu'améliorer le bien-être des collaborateurs (au sens large) les rend moins sujets aux accidents et à la prise de risque. Le Groupe considère que le fait de promouvoir la santé mentale conduit à créer un cercle vertueux qui accroît le bien-être et la motivation de tous. Ce sentiment peut s'étendre à l'ensemble de l'organisation et, en définitive, contribuer à développer les activités du Groupe de manière durable.

Ces convictions et ces engagements ont été concrétisés au cours de l'exercice 2023/24 par plusieurs initiatives, dont l'élaboration d'un cadre mondial.

« Be the One »

À l'occasion de la Journée mondiale de la sécurité et de la santé au travail, le 28 avril, le Groupe a lancé une grande campagne intitulée « **Be the One** », qui encourage à se soucier des autres, à effectuer des signalements, à observer son environnement, etc.

Cette campagne s'appuie sur le constat que ce sont souvent de petits détails qui causent les accidents. De nombreux petits facteurs, souvent négligés, peuvent engendrer des risques et des accidents s'ils ne sont pas identifiés et traités. « Be the One » vise donc à aider les collaborateurs à identifier les dangers, à changer leurs habitudes et à les inciter à se préoccuper de la sécurité, mais aussi à se soucier des autres. Avec cette nouvelle campagne, le Groupe pose les bases d'une approche plus holistique de la préservation de la santé mentale, morale et physique de ses collaborateurs.

« Mental Health First Aid »

Pernod Ricard a également commencé à déployer en France des **sessions « Mental Health First Aid »**, un programme déjà mis en place dans d'autres filiales comme Pernod Ricard Winemakers en Australie, tout en dirigeant des groupes de travail sur des questions relatives à la qualité de vie. Les prochaines étapes comportent une extension du réseau, axée sur le bien-être mental et sur l'accompagnement des pairs au niveau du Siège du Groupe, qui vise à élargir officiellement le champ d'application de la santé et de la sécurité pour y inclure la santé mentale.

3.5.1.4 Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Maintenir tous les collaborateurs du Groupe formés sur l'alcool et la consommation responsable via le MOOC ⁽¹⁾	Continu	100 %	94 %	96 %	Conforme au plan
Feuille de route S&R 2030	Former la fonction vente et les ambassadeurs de marques à la vente responsable d'alcool ⁽²⁾	2025	100 %	19 %	27,5 %	En progrès

(1) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et disposant d'un équipement professionnel.

(2) Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées (Brand Education, Business Development, Commercial Capability, Field Sales, Sales Management, Hospitality, Point of Sales Activation, et Retail Excellence).

Les collaborateurs de Pernod Ricard sont les premiers et meilleurs ambassadeurs de la consommation responsable. Le Groupe les mobilise dans le monde entier avec l'objectif commun d'encourager une consommation consciente et raisonnée.

Formation en ligne sur l'alcool et la consommation responsable

Lancée en 2020 et traduite en 21 langues, cette formation en ligne de Pernod Ricard fournit des informations sur l'alcool et les risques associés pour permettre aux collaborateurs de prendre des décisions éclairées sur le choix de consommer ou non de l'alcool et sur la consommation responsable.

La formation intègre également la Charte globale de la consommation responsable du Groupe. L'ensemble des collaborateurs est tenu de la respecter, car toute violation pourrait présenter un risque pour la santé, la sécurité et le bien-être des collaborateurs et des tiers.

Cette formation a été rendue obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe dans le monde. Dans la continuité de ces dernières années, le Groupe a quasiment atteint l'objectif de 100 % qu'il se fixe tous les ans, avec 96 % de ses collaborateurs actifs formés sur la consommation responsable au cours de l'exercice 2023/24.

Formation des personnels commerciaux et ambassadeurs de marques à la prévention des risques liés à l'alcool

La fonction vente et les ambassadeurs de marque de Pernod Ricard sont en première ligne des activités du Groupe. En raison de leur métier, ils peuvent se trouver dans des situations difficiles en lien avec la consommation d'alcool. C'est la raison pour laquelle le Groupe a également lancé au cours de l'exercice écoulé un programme de formation dédié à la prévention des risques liés à l'alcool auprès des collaborateurs des métiers concernés. À travers cette formation, ils apprennent ainsi à identifier ces risques, à éviter les situations potentiellement conflictuelles et à réagir de manière professionnelle, en toute sécurité.

Pour une mise en œuvre efficace de cette formation, plusieurs sessions de formation de formateurs ont été organisées en collaboration avec les équipes commerciales. Dans chaque filiale, le directeur commercial, un responsable de terrain, un représentant commercial et le responsable S&R ont suivi la formation, pour pouvoir ensuite la dispenser à leur tour à leurs équipes locales.

Cette année, la formation a été étendue à tous les ambassadeurs de marques dans le monde afin de leur procurer une plateforme de partage dédiée à la consommation responsable.

Le déploiement de cette formation se poursuivra au cours de l'exercice 2024/25 afin que tous les collaborateurs soient formés d'ici la fin de l'année. Cette démarche s'inscrit pleinement dans le parcours global des collaborateurs de Pernod Ricard, qui s'est engagé à leur offrir un accompagnement en matière de consommation responsable lorsque cela est nécessaire.

3.5.1.5 Agir pour les droits humains

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Droits humains : être conforme aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme	2025	Effectuer une procédure de <i>due diligence</i> pour l'ensemble des opérations du Groupe et renforcer ses processus d'achats responsables	En progrès

Pernod Ricard valorise ses collaborateurs, ses fournisseurs et ses communautés, qui constituent ses nombreuses parties prenantes. Le Groupe reconnaît, de plus, qu'il est de sa responsabilité et de son devoir éthique de veiller au respect des droits humains dans l'ensemble de ses opérations et de sa chaîne de valeur à travers le monde. Pour ce faire, il convient d'adhérer aux normes internationalement reconnues et de résoudre toute défaillance éventuelle.

Politique de Droits Humains

Conscient des nouveaux défis associés à la mondialisation, Pernod Ricard a présenté sa première Politique de Droits Humains au cours de l'exercice 2018/19. Élaborée avec de nombreuses parties prenantes internes, elle est divisée en trois grandes sections :

- « au sein des opérations du Groupe » ;
- « au sein de la chaîne d'approvisionnement » ;
- « au sein des communautés locales ».

Depuis l'exercice 2018/19, ces trois axes sont repris dans le Code de conduite des affaires et dans les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard.

En tant que multinationale, Pernod Ricard charge ses filiales de l'adoption, du respect et de la promotion de cette politique. Les visites de filiales effectuées par les équipes d'audit interne transverses comportent des éléments d'évaluation sociale, tandis que l'évaluation de la performance des Directeurs Généraux intègre des aspects aussi bien sociaux que sociétaux ou financiers. Les objectifs pris en compte sont propres à chaque filiale.

Au cours de l'exercice 2020/21, Pernod Ricard a lancé un questionnaire d'évaluation auprès de son réseau RH pour ancrer une démarche axée sur les Principes directeurs des Nations Unies. Ce questionnaire, en ligne avec sa Politique de Droits Humains, mettait l'accent sur ses propres collaborateurs et pratiques internes. De plus, un examen et une cartographie externes des risques potentiels relatifs aux droits humains ont été réalisés au niveau des pays. Ces deux outils visaient à :

- aider les filiales à accroître la sensibilisation ;
- identifier les écarts par rapport aux huit engagements pris vis-à-vis des collaborateurs du Groupe dans le cadre de la Politique de Droits Humains ; et
- développer des plans d'action adaptés.

D'une façon générale, les résultats ont démontré la mise en œuvre d'un certain nombre de bonnes pratiques. Ils ont également souligné la nécessité de renforcer la communication et le partage des meilleures pratiques au regard des efforts déployés en matière de santé et de sécurité et de diversité et inclusion et des feuilles de route associées, ainsi qu'une meilleure diffusion de la Politique de Droits Humains du Groupe et de son outil de signalement « Speak Up ». Au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a développé et fait la promotion d'une vidéo sur les droits humains et les différents outils du Groupe et sujets liés pour sensibiliser ses collaborateurs à cette thématique.

Les grandes priorités identifiées par les filiales sont la santé et la sécurité, la discrimination, et la diversité et l'inclusion, ce qui témoigne de la convergence de leurs préoccupations avec celles du Groupe, qui a élaboré des feuilles de route dans ces trois domaines (voir les sous-sections 3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I), 3.5.1.2 Accompagnement au développement de nos collaborateurs et 3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être).

Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a organisé un atelier de renforcement des connaissances en matière de droits humains, lors duquel est intervenu le Head of Global Functions du Siège. Animé par Shift, principal centre d'expertise spécialisé sur les Principes directeurs des Nations Unies, cet atelier avait plusieurs objectifs : sensibiliser auxdits Principes, inspirer une compréhension commune des attentes de Pernod Ricard en matière de respect des droits humains et identifier les prochaines étapes. Parmi celles-ci, citons l'instauration d'une solide culture de la gouvernance et des droits humains dans l'ensemble de l'organisation, le renforcement des processus de *due diligence*, le réexamen des coalitions et des partenariats existants, et la recherche de nouvelles collaborations.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe commencera à effectuer des études d'impact sur les droits humains et à explorer des approches permettant d'identifier et de traiter progressivement les problématiques prioritaires dans ce domaine. De plus, Pernod Ricard continuera à sensibiliser ses collaborateurs et élaborera un plan de formation visant à renforcer les capacités des fonctions directement liées à la gestion des droits humains.

3.5.2 Responsabilisation des collaborateurs tout au long de notre chaîne de valeur

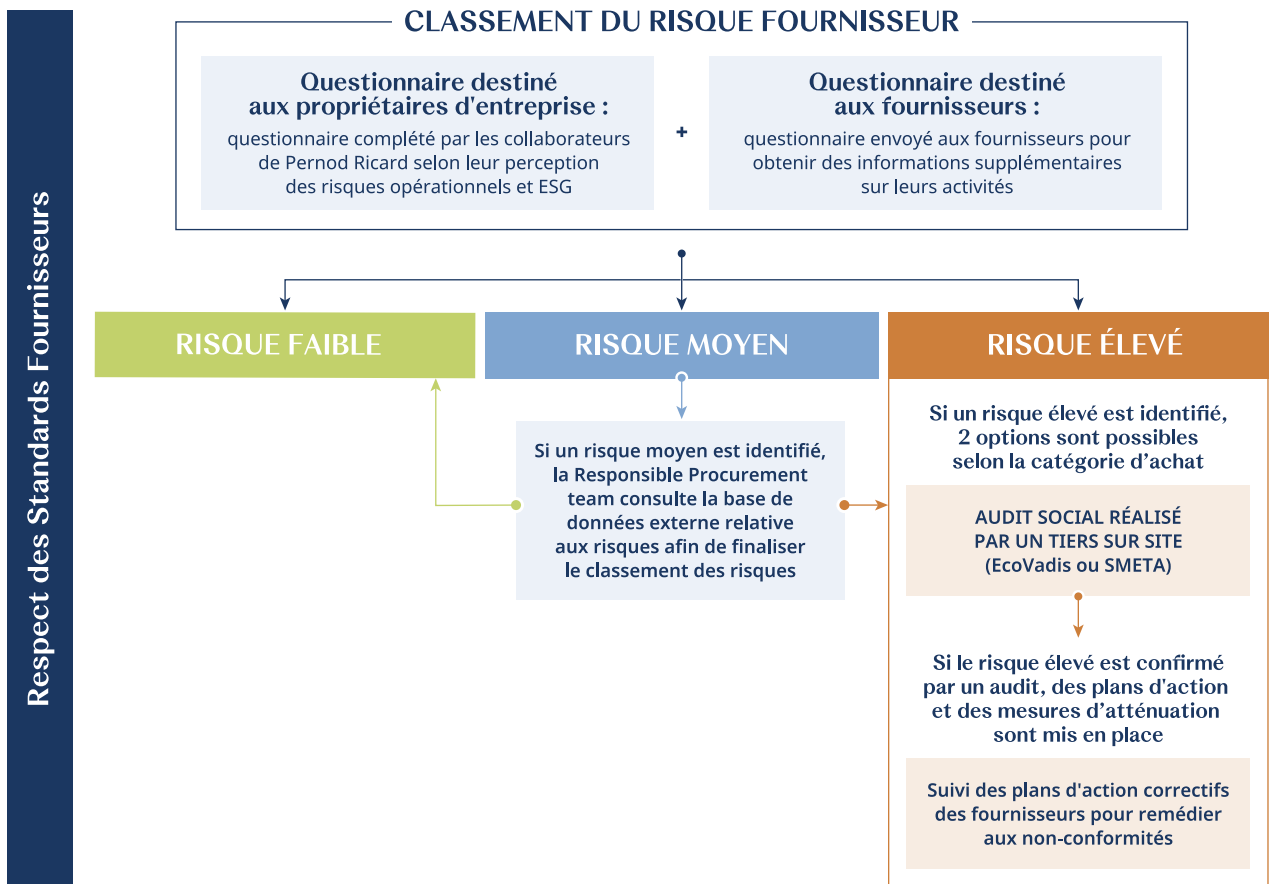
Du terroir au comptoir, le Groupe s’engage pour des pratiques durables et responsables à tous les niveaux. Ainsi, Pernod Ricard s’est engagé à mettre en œuvre des pratiques résilientes et durables en nouant des relations fortes et équitables, centrées sur la S&R, avec les agriculteurs, les fournisseurs et ses partenaires du secteur hôtellerie-restauration, y compris les barmen.

3.5.2.1 Achats responsables

Politique	Engagement	Année cible	Objectif de performance	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Accompagner tous les fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé ⁽¹⁾ d'un plan d'atténuation	2025	Mettre en œuvre des plans d'atténuation pour les fournisseurs identifiés comme présentant un risque dans le cadre de l'analyse de risque du Groupe	En progrès

(1) L'outil interne de cartographie des risques est utilisé pour tous les fournisseurs de matières sèches (emballages), de matières premières agricoles et d'objets publi-promotionnels. L'outil de cartographie des risques des terroirs est quant à lui utilisé pour les matières premières agricoles clés et les terroirs prioritaires.

Pernod Ricard fait appel à de nombreux fournisseurs sur l’ensemble de sa chaîne d’approvisionnement, de la culture à la transformation, en passant par la distribution ou la commercialisation. Il s’ensuit que l’empreinte sociale et environnementale du Groupe est inextricablement liée à ses fournisseurs, avec qui il doit absolument nouer des relations fortes pour ouvrir la voie au changement.



3.5.2.1.1 Approvisionnement en produits et services

Pernod Ricard vise à :

- avoir une connaissance précise des impacts en matière de développement durable et des risques liés à la chaîne d'approvisionnement et à collaborer avec les fournisseurs clés pour réduire l'impact et accélérer les améliorations ;
- élargir le processus d'achats responsables et de *due diligence* à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement, en mettant l'accent sur les fournisseurs présentant un profil critique (risque et dépense élevés).

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

- le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, qui 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 ;
- des dispositions en matière de développement durable pour les contrats. Ils sont disponibles en anglais, français, espagnol, portugais et mandarin.

Le processus d'achats responsables (intitulé « Blue Source ») est applicable dans l'ensemble du Groupe et bénéficie du soutien du Top Management. Les filiales sont responsables de son application et suivent les fournisseurs ou sous-traitants identifiés comme étant à risque.

Le processus « Blue Source » rassemble aujourd'hui la moitié des filiales de Pernod Ricard et couvre les domaines suivants :

- les matières sèches (emballages) ;
- les matières premières agricoles ;
- les objets publi-promotionnels.

3.5.2.1.2 Standards Fournisseurs

Le processus « Blue Source » mis en place à l'échelle du Groupe permet aux filiales d'appliquer la stratégie d'achats responsables au niveau local, avec leurs fournisseurs et sous-traitants.

Tous les fournisseurs doivent signer les Standards Fournisseurs, soit directement sur la plateforme « Partner Up » pour ceux qui entrent dans le périmètre (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier), soit électroniquement. La sauvegarde se fait au niveau local, par chaque entité.

Le but est d'accroître la sensibilisation :

- aux droits humains 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.

Ce document a été mis à jour en 2019 et couvre des engagements relatifs au « respect des droits à la terre et à l'eau des communautés », à la « réglementation environnementale », au « bien-être animal », ainsi qu'à l'« évasion fiscale ».

Par ailleurs, le Groupe en a profité pour mettre en place les Standards Fournisseurs, conduire une action de sensibilisation auprès des fournisseurs et les inciter à en faire de même. Pernod Ricard suspendra les transactions avec tous les fournisseurs directs (matières premières agricoles et matières sèches) et avec les principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels) qui ne signeraient pas la version mise à jour ou ne pourraient justifier d'un engagement équivalent.

Le processus « Blue Source » comporte également un **outil de cartographie des risques** permettant à chaque filiale d'identifier les fournisseurs (matières premières agricoles, matières sèches et objets publi-promotionnels) et les sous-traitants devant être évalués en priorité en fonction de critères prédéfinis :

- société de production ou de service ;
- taille de l'entreprise ;
- empreinte du pays ;
- chiffre d'affaires ;
- dépendance du fournisseur vis-à-vis de la filiale ;
- dépenses annuelles ;
- criticité du produit ;
- risques sociaux, environnementaux et liés à la chaîne d'approvisionnement du fournisseur.

Les risques des fournisseurs sont réexaminés tous les trois ans pour les fournisseurs présentant un risque faible, tous les deux ans pour les fournisseurs présentant un risque moyen et tous les ans pour les fournisseurs présentant un risque élevé.

3.5.2.1.3 Évaluation de la durabilité et audits

Pernod Ricard demande une réévaluation de ses fournisseurs à risque élevé ou moyen pour identifier les axes d'amélioration et réexaminer l'efficacité de leurs plans d'action. Cette réévaluation englobe :

- l'évaluation de la durabilité à l'aide de la plateforme EcoVadis basée sur quatre grands thèmes : environnement, social, éthique et chaîne d'approvisionnement ;
- la réalisation d'audits sociaux et éthiques selon les standards SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit) et tout autre audit similaire couvrant les mêmes critères d'analyse.

Dans le cadre de cette analyse « Blue Source », Pernod Ricard suppose que le risque ne s'arrête pas au montant des dépenses : du fait de son activité et de sa localisation, un fournisseur avec de faibles dépenses peut être tout aussi exposé qu'un fournisseur avec des dépenses élevées. Par conséquent, la couverture des dépenses n'est pas calculée dans cette analyse.

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Nombre de fournisseurs	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Ayant signé les Standards Fournisseurs ⁽¹⁾	1 973	1 959
Analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques	2 190	2 089
Identifiés comme à risque (risque élevé ou moyen)	1 740	1 700
Identifiés comme à risque et couverts par une évaluation EcoVadis	345	328
Identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques	111	51
Identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit (EcoVadis, SMETA) mais n'ayant pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis	43	37

(1) La collaboration avec un fournisseur ne peut commencer qu'une fois les Standards Fournisseurs signés par ses soins. En cas de refus, les commandes en cours sont suspendues jusqu'à la signature. En dernier ressort, le fournisseur est retiré de la base de données fournisseurs de Pernod Ricard.

Pernod Ricard met à disposition plusieurs outils de formation afin d'informer ses collaborateurs sur le processus d'achats responsables du Groupe. Ils informent également des actions à la portée de tout collaborateur pour limiter les risques liés aux fournisseurs.

À titre d'exemple, Pernod Ricard propose un module d'apprentissage en ligne couvrant tous les aspects fondamentaux de la S&R appliqués aux achats, avec des explications interactives sur ce que signifie « acheter responsable », l'importance du sujet pour le Groupe et comment les équipes peuvent réaliser des achats responsables au niveau local. Par ailleurs, d'autres formations sont proposées sous différents formats tout au long de l'année, notamment des appels individuels avec les équipes Achats, des ateliers spécifiques et des séminaires. Pour encourager les filiales à adhérer au processus « Blue Source », celles-ci doivent faire l'objet de revues de performances organisées deux fois par an.

En résumé, le Groupe entreprendra les étapes suivantes :

- demander à tous ses fournisseurs, toutes catégories confondues, de signer les Standards Fournisseurs sur « Partner Up »⁽²²⁾ ou manuellement ;
- procéder à une analyse complète des fournisseurs directs (matières sèches et matières premières agricoles) et des principaux fournisseurs indirects (objets publi-promotionnels)⁽²³⁾ ;
- étudier la possibilité d'établir des partenariats en vue de mettre en œuvre un programme multipartite. Pernod Ricard travaille déjà avec Bonsucro, une ONG mondiale multipartenaires, pour promouvoir la production, la transformation et le commerce durables de la canne à sucre dans le monde entier ;
- former les managers ou les fonctions achats sur les processus d'achats responsables, incluant les droits des travailleurs et les considérations relatives aux droits humains ;
- étendre les processus d'achats responsables à d'autres catégories indirectes clés.

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies (UNG), Pernod Ricard participe également à différents webinaires liés aux droits humains, au travail décent et aux salaires/revenus décents.

3.5.2.1.4 Le projet Amazone

Au cours de l'exercice 2021/22, pour renforcer le programme d'achats responsables, la Société a lancé le projet Amazone, qui vise à améliorer la gestion des risques liés aux achats et doit contribuer à atteindre les objectifs S&R à l'horizon 2030.

Ce projet aspire à transformer le modèle d'achats responsables de Pernod Ricard en ce qui concerne le périmètre, les méthodes, les technologies utilisées et les ressources impliquées.

Il se décompose en deux phases :

- 1) une phase de diagnostic ayant pour objectif de comprendre la maturité du programme, de challenger le modèle existant et de dégager des meilleures pratiques et recommandations adaptées à l'organisation de Pernod Ricard ;

- 2) une phase de préparation à la mise en œuvre du nouveau modèle d'achats responsables de Pernod Ricard initiée au cours de l'exercice 2022/23, avec les flux de tâches suivants :

- a. **fournisseurs de données relatives aux risques** : sélection et mise en œuvre de sources et de bases de données externes, pour établir un classement automatisé du risque de chaque fournisseur,
- b. **méthodologie de cartographie des risques** : revue et actualisation de la méthodologie de cartographie des risques de Pernod Ricard et mise à jour des questionnaires de risque envoyés aux fournisseurs,
- c. **intégration des nouveaux fournisseurs** : passage en revue des règles d'arbitrage des risques dans le cadre de la procédure d'intégration des nouveaux fournisseurs du Groupe,
- d. **Standards Fournisseurs** : réalisation d'une étude comparative et d'une revue des attentes des parties prenantes pour identifier les bonnes pratiques et les lacunes,
- e. **gouvernance** : travail sur le rôle et les responsabilités en matière de coordination et de mise en œuvre du programme,
- f. **évaluation et stratégie d'audit** : réalisation d'une étude comparative et identification des meilleures méthodes d'évaluation des risques,
- g. **engagement** : élaboration d'un plan d'engagement (formation, documentation support, etc.) externe (pour les fournisseurs) et interne (pour les parties prenantes internes).

À la fin de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a lancé un projet pilote avec des fournisseurs clés et stratégiques afin de tester ces nouveaux processus, cartographie des risques, bases de données et règles d'arbitrage relatives aux risques.

L'objectif est de les valider pour un déploiement à compter de l'exercice 2024/25.

À la fin de l'exercice 2023/24, le Groupe a décidé d'intégrer les Standards Fournisseurs aux conditions générales et aux contrats conclus avec les fournisseurs. Cette décision s'inscrit dans le cadre de la simplification et du renforcement de sa stratégie d'achats responsables.

3.5.2.1.5 Droits humains

Conformément à sa vision de « Créateurs de convivialité », le Groupe se soucie des vies qu'il influence et est engagé à promouvoir le respect de la dignité humaine, à traiter tout le monde avec équité et à célébrer les différences, pour que chacun des acteurs de la chaîne d'approvisionnement et de la chaîne de valeur puisse s'épanouir. Les considérations liées aux droits humains figurent au tout premier rang des engagements de Pernod Ricard.

PARTENARIATS EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS : PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIES

Des exercices 2017/18 à 2021/22, Pernod Ricard a contribué à la plateforme du Pacte mondial des Nations Unies consacrée au Travail décent dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, une alliance d'entreprises engagées dans la défense des droits humains ainsi que les droits et principes fondamentaux au travail. Pour ce faire, ces entreprises s'appuient sur leurs chaînes d'approvisionnement et agissent collectivement afin d'encourager des conditions de travail décentes. Ce partenariat a enrichi et contribué aux initiatives du Groupe pour une chaîne d'approvisionnement responsable (voir la sous-section 3.5.2 Responsabilisation des collaborateurs tout au long de la chaîne de valeur).

⁽²²⁾ « Partner Up » est la plateforme digitale de Pernod Ricard qui permet aux collaborateurs, avant la signature d'un nouveau contrat, de vérifier rapidement et efficacement que ce tiers ne soulève aucun signal d'alerte en matière de conformité éthique.

⁽²³⁾ Les catégories suivantes sont exclues de cette analyse : publicité et promotion, informatique, services aux entreprises, voyages, co-packing et fabrication (y compris logistique).

Au cours de l'exercice 2020/21, le Groupe a réalisé une cartographie des risques de ses terroirs prioritaires (voir la sous-section 3.4.2.2 Cartographie des risques des terroirs du Groupe) au moyen d'un outil spécifique, en vue d'assurer une traçabilité complète, mais également d'évaluer les risques environnementaux et sociaux sur ces terroirs et de mettre en œuvre des programmes de développement durable (voir la sous-section 3.4.2.3 Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients).

Au cours de l'exercice 2023/24, le Groupe a procédé à une évaluation afin d'identifier les axes d'amélioration par rapport à son devoir de vigilance, notamment vis-à-vis des droits humains et des fournisseurs. Un atelier de renforcement des connaissances en matière de droits humains avec la Direction Générale a également été organisé au niveau du Siège afin d'inspirer une

compréhension commune des attentes de Pernod Ricard en matière de respect des droits humains et d'identifier les prochaines étapes. Parmi celles-ci :

- le renforcement de la formation sur la gouvernance et les droits humains dans l'ensemble de l'organisation, et tout particulièrement au niveau de la fonction en charge des achats responsables ;
- l'amélioration des processus de *due diligence* et d'évaluation des risques liés aux fournisseurs ; et
- la mise à jour des politiques du Groupe relatives à la gestion des risques majeurs en matière de droits humains auxquels sont exposés les acteurs de sa chaîne de valeur et les communautés qui l'entourent.

3.5.2.2 Soutien aux communautés d'agriculteurs

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Responsabiliser, former ou accompagner les agriculteurs ⁽¹⁾	2030	5 000	10 506	11 203	Atteint

(1) Données cumulées.

Un terroir ne se limite pas à la terre et aux matières premières qu'elle produit : il ne peut être cultivé que par les communautés locales et les saisonniers qui vivent et travaillent sur place, dont le savoir-faire a été développé au fil des générations. Parler de terroirs, c'est parler d'hommes et de femmes, de communautés, mais aussi de conditions de vie, autant d'axes qui doivent bénéficier des engagements du Groupe en faveur de l'agriculture régénératrice. À ce titre, Pernod Ricard s'engage auprès de ses communautés d'agriculteurs à :

- développer des pratiques durables ;
- améliorer les conditions de vie ;
- accroître l'accès à la santé et à l'éducation ; et
- plus globalement, responsabiliser les populations locales et améliorer leurs capacités de résilience.

Pour cela, Pernod Ricard s'engage auprès de ses communautés, y compris par le biais d'un travail de terrain, pour comprendre les comportements des agriculteurs et les éventuels obstacles au changement, tout en proposant des solutions et des incitations pour maximiser l'adoption des nouvelles pratiques.

La stratégie du Groupe pour les terroirs consiste notamment à concourir au développement de nouveaux modèles socio-économiques, par exemple en organisant des ateliers consacrés aux coûts de production liés à l'adoption de nouvelles pratiques, mais aussi à d'autres leviers permettant d'atténuer les risques associés à la transformation agricole pour les petits exploitants.

PARTENARIATS DE PERNOD RICARD POUR RESPONSABILISER, FORMER ET ACCOMPAGNER LES AGRICULTEURS

Mexique

Au Mexique, Kahlúa travaille avec des producteurs de café et avec l'ONG locale Fondo Para La Paz, pour aider ces communautés à accroître leurs rendements sans compromettre la biodiversité. Ce programme a accompagné de nouvelles pratiques agricoles, telles que la plantation et le développement de variétés résistantes au climat, ainsi que la rémunération équitable, avec un accent particulier sur la responsabilisation des femmes. Au cours de l'exercice 2022/23, il a franchi une étape significative puisque les communautés sont dorénavant capables de répondre à la totalité des besoins en café de Kahlúa, tout en préservant la biodiversité et en proposant une partie de leur récolte à d'autres clients.

Irlande

Dans le sud de la France, où Irish Distillers s'approvisionne en maïs, le Groupe a engagé 27 agriculteurs dans l'indice régénérateur pour identifier leurs axes de progrès et adapter leurs pratiques, notamment la réduction, voire l'absence du travail du sol. Dans le cadre de ce projet, le Groupe développe également un modèle économique équitable pour assurer des engagements réciproques à long terme.

Inde

En Inde, le programme WAL (« Water, Agriculture, Livelihoods ») comporte d'importants aspects de responsabilisation des communautés, comme la formation des agriculteurs. Ainsi, l'initiative promeut les meilleures pratiques pour améliorer la production agricole et protéger les terroirs, en mettant l'accent sur des approches réalisables à l'échelle locale, résilientes face aux risques climatiques et peu coûteuses. Les projets WAL ont pour principal objectif de responsabiliser les petits agriculteurs marginaux et tribaux afin de les aider à aller au-delà de l'agriculture de subsistance en adoptant des pratiques durables. Au cours de l'exercice 2023/24, ce sont plus de 7 000 agriculteurs du pays qui en ont bénéficié.

3.5.2.3 Formation et responsabilisation des barmen

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Former les barmen à tous les aspects de la S&R via le programme Le Monde du Bar de Demain du Groupe – depuis l'utilisation d'ingrédients frais jusqu'au service responsable des boissons alcoolisées, en passant par la gestion des déchets	2030	10 000	12 310	18 057	Atteint

Comme bon nombre de secteurs, l'hôtellerie-restauration a un rôle à jouer dans la transition vers un monde plus durable et plus responsable. Pour accompagner les barmen et les propriétaires de bar dans cette transition, Pernod Ricard a créé Le Monde du Bar de Demain (« Bar World of Tomorrow », BWOT en anglais).

BWOT est une formation née en ligne en 2020, créée en partenariat avec le duo de barmen Trash Collective et la Sustainable Restaurant Association. La formation est disponible dans le monde entier et couvre tous les aspects de la S&R, de l'utilisation d'ingrédients frais au service responsable de boissons alcoolisées, en passant par la gestion des déchets. Directement alignée sur les ODD des Nations Unies, elle se concentre sur quatre axes clés : les ingrédients, le service, le bar et le personnel.

La formation en ligne gratuite est accessible à tous les adultes en âge de consommer légalement de l'alcool⁽²⁴⁾. Elle est disponible en anglais, français, espagnol, portugais, russe, allemand, polonais, turc et mandarin. Au cours de l'exercice 2019/20, des supports ont été partagés sur l'animation de formations en présentiel ou en ligne sur les grands principes de BWOT. L'optique était de guider les responsables S&R locaux, les ambassadeurs de marques et/ou les autres acteurs du secteur dans la formation des propriétaires de bar et des barmen. Toutes les sessions de formation sont communiquées aux responsables S&R locaux afin qu'ils puissent faire remonter le nombre de participants au Siège.

Par ailleurs, plusieurs outils ont été créés pour les participants :

- une check-list détaillée pour les barmen et propriétaires de bars ;
- des recettes de cocktails ;
- un aide-mémoire pour le service responsable ; et
- un badge de réussite.

Avec 2 202 participations à la formation BWOT en ligne et 15 855 participations en présentiel depuis la création du programme (dont 5 747 sur le seul exercice 2023/24), le Groupe continue de dépasser son objectif initial de former 10 000 barmen d'ici 2030. Ceci est le résultat d'un déploiement à grande échelle du programme ces dernières années et des efforts des filiales pour former le personnel d'accueil des bars, chaînes d'hôtels et autres partenaires. Que ce soit au travers de partenariats avec des écoles hôtelières locales ou d'espaces et séminaires dédiés au BWOT lors des salons internationaux du bar, le programme n'a cessé de renforcer son engagement auprès des barmen.

BWOT continue d'évoluer en tant que mouvement mondial plus large, visant la création et le dialogue avec une communauté qui cherche à avoir un effet positif plus important. En particulier depuis son intégration dans le nouveau programme SIP (« Share, Inspire, Pioneer ») dédié aux acteurs du secteur, en tant que pilier de la durabilité pour cette plateforme hôtelière.

Prochaines étapes et engagements futurs

Au cours du prochain exercice, le Groupe élaborera une feuille de route globale et actualisée qui portera sur l'orientation et les objectifs du programme, ce dernier point étant d'autant plus important puisque le programme a dépassé son objectif initial. De nouveaux indicateurs clés de performance seront définis comme des objectifs futurs du Groupe pendant que les affiliés continueront à s'engager auprès de la communauté hôtelière en faveur de pratiques durables et responsables.

PARTENARIAT BWOT-TIMEOUT POUR LA RESPONSABILISATION DES BARS

Depuis l'exercice 2022/23, le Groupe s'est associé à TimeOut pour lancer le prix « Bar World of Tomorrow Awards » dans le cadre des « TimeOut Food & Drinks Awards », afin de récompenser les établissements les plus durables et les plus responsables. Les gagnants étant sélectionnés par la Sustainable Restaurant Association, les bars nominés sont évalués au regard de toutes les dimensions du programme BWOT afin d'évaluer et d'identifier les établissements les plus proactifs et les plus efficaces. S'appuyant sur une première collaboration entre TimeOut et Pernod Ricard Hong Kong, le Groupe a sponsorisé les « Bar World of Tomorrow Awards » à Paris et Lisbonne durant l'exercice 2023/24.

⁽²⁴⁾ Elle est hébergée sur la plateforme « EducateAll » d'EdApp et de l'UNITAR (Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche).

3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable

Pernod Ricard est convaincu que ses produits rassemblent les individus lors de véritables moments de convivialité et qu'ils ont donc toute leur place dans la société. Le Groupe reconnaît néanmoins qu'une consommation d'alcool inappropriée peut se révéler lourde de conséquences pour la santé.

En tant que « Créateurs de convivialité », Pernod Ricard et ses 19 557 collaborateurs sont fermement engagés en faveur de la promotion d'une consommation responsable, car convivialité ne rime pas avec abus d'alcool. Les consommateurs adultes devraient être encouragés à faire des choix responsables en matière de consommation d'alcool et de quantités consommées. Qui plus est, la consommation modérée va de pair avec la stratégie de premiumisation de Pernod Ricard.

Le Groupe considère que l'action collective joue un rôle clé pour obtenir des changements réels et positifs. C'est pourquoi il collabore avec ses parties prenantes, notamment les autres acteurs du secteur, les pouvoirs publics et les communautés locales, pour renforcer ses pratiques responsables. Il peut être acteur de la promotion d'une consommation responsable et faire partie de la solution dans la lutte contre l'abus d'alcool.

Feuille de route de la consommation responsable

Pernod Ricard soutient l'objectif de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) consistant à réduire de 20 % l'usage nocif de l'alcool dans le monde d'ici à 2030 ⁽²⁵⁾. Toutefois, le Groupe ne considère pas qu'une baisse de la consommation d'alcool moyenne par personne soit bénéfique en soi aux nécessités de santé publique. En effet, cette idée ne se vérifie pas dans les faits : la poursuite d'une telle stratégie par le passé a conduit à une baisse de la consommation chez les consommateurs modérés, sans impact significatif sur ceux consommant de l'alcool à un niveau nocif.

C'est pourquoi la feuille de route de la consommation responsable du Groupe est axée sur la prévention des risques liés à l'abus d'alcool au moyen d'actions et d'outils adaptés à chaque public cible et chaque situation : formations, autorégulation, étiquetage, campagnes de communication, programmes de prévention, etc.

L'équipe Alcohol in Society au sein de la Direction des Affaires Publiques coordonne le pilier « Être responsable » du Groupe, mis en œuvre à travers le réseau des responsables S&R et Affaires Publiques.

Au cours de l'exercice 2024/25, le Groupe poursuivra le déploiement des initiatives actuelles en matière de consommation responsable, tout en élaborant une nouvelle stratégie dans ce domaine. Ainsi, il placera la sensibilisation des consommateurs avant la gestion des risques, dans le but de les inviter à adopter une consommation responsable.

3.5.3.1 Information aux consommateurs

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Faire figurer les trois logos de consommation responsable sur l'ensemble des produits Pernod Ricard ⁽¹⁾	2024	100 %	41 % ⁽³⁾	95 % ⁽³⁾	Conforme au plan
	Apposer sur tous les produits Pernod Ricard une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour leur consommation responsable ⁽²⁾	2024	100 %	41 % ⁽³⁾	95 % ⁽³⁾	Conforme au plan

(1) Les étiquettes générales d'exportation ne présentent pas directement le logo relatif à la restriction d'âge sur les étiquettes physiques en raison des différences de réglementations. Ces données sont disponibles sur le-label.

(2) Calculé sur la base du pourcentage d'étiquettes renouvelées validées par les Sociétés de Marques dans le cadre du processus « Good to Go ». Le nombre d'étiquettes à réviser a été estimé par les Sociétés de Marques en 2022 ou 2023.

(3) Ce résultat ne prend pas en compte les données de l'Inde, en raison d'une homologation réglementaire complexe État par État, ni la Chine, où une nouvelle réglementation locale a nécessité une suspension provisoire du projet pour examen. À l'exception de ces deux pays, le Groupe prévoit une réalisation complète de l'engagement d'ici la fin de l'année civile 2024.

Pernod Ricard est convaincu que fournir des informations claires et intelligibles est essentiel pour permettre aux consommateurs de faire des choix éclairés et responsables en matière de consommation d'alcool. À cet égard, le Groupe s'engage à fournir des informations sur le contenu de ses produits, sur les risques potentiels pour la santé liés à la consommation d'alcool et sur la consommation responsable.

Logos de la consommation responsable

Faisant suite aux lignes directrices de mise en œuvre de 2021, Pernod Ricard a poursuivi au cours de l'exercice 2023/24 son engagement d'apposition sur tous ses produits de trois logos encourageant une consommation responsable : un logo relatif à la restriction d'âge, un logo de mise en garde contre la conduite en état d'ébriété et un logo de mise en garde contre la consommation d'alcool pendant la grossesse, que le Groupe a ajouté sur ses étiquettes depuis 2006.

Étiquettes digitales

Acteur proactif du secteur, Pernod Ricard a, au cours de l'exercice 2023/24, déployé son dispositif d'étiquettes digitales dans l'ensemble de son portefeuille et partout dans le monde. Ce système d'étiquetage digital vise à mieux informer les consommateurs sur les produits qu'ils achètent et à les aider à faire des choix éclairés et responsables en matière de consommation d'alcool.

⁽²⁵⁾ Objectif 1.1 du Plan d'action mondial contre l'alcool 2022-2030 de l'OMS visant à mettre en place la stratégie mondiale efficace de réduction de l'usage nocif de l'alcool, en tant que priorité de santé publique.

Chaque bouteille vendue par Pernod Ricard portera désormais sur sa contre-étiquette un QR code.

Une fois scanné avec un smartphone, le code redirige les consommateurs vers l'étiquette digitale du produit, où ils peuvent trouver les informations suivantes :

- les effets potentiels de la consommation abusive d'alcool sur la santé, ainsi que des liens vers les sites d'information des autorités de santé publique du pays où le consommateur se trouve, permettant de trouver des informations complémentaires sur le sujet ;
- les repères nationaux de consommation responsable du pays où se trouve le consommateur ;
- la liste exhaustive des ingrédients et les informations nutritionnelles complètes du produit ;
- et, dans le futur, des informations sur les caractéristiques environnementales du produit concerné.

Pernod Ricard est le premier Groupe de vins et spiritueux à proposer des étiquettes digitales pour l'ensemble de son portefeuille et partout dans le monde, dans pas moins de 166 pays :

- 72 avec un contenu entièrement géolocalisé qui permet au consommateur d'accéder à des informations adaptées dans la langue locale, y compris des informations sur la réglementation locale ;
- 94 avec un contenu générique en anglais ou en espagnol, selon la géolocalisation.

Plus de 500 millions de bouteilles revêtant une étiquette digitale ont été expédiées dans le monde entier, et les QR codes ont été scannés plus de 350 000 fois depuis 2022, année de lancement du projet.

Au cours de l'exercice à venir, le Groupe entend sensibiliser les consommateurs à cette initiative par le biais de campagnes de communication dédiées.

3.5.3.2 Marketing et ventes responsables

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	N'avoir aucune plainte contre les campagnes marketing du Groupe retenue par un organisme de contrôle	Continu	0	1	0	Atteint
	Se conformer aux <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD	2024	95 %	95,5 %	98,6 %	Atteint
	Atteindre un taux d'achèvement de 100 % pour l'apprentissage en ligne ⁽¹⁾ du Code sur les communications commerciales	Continu	100 %	80 %	90,6 %	Conforme au plan
	Instaurer une restriction d'âge pour tous les sites <i>Internet Direct-to-Consumer</i> (D2C) de Pernod Ricard	Continu	100 %	100 %	98 %	Conforme au plan

(1) *Salariés en CDI, ayant au moins trois mois d'ancienneté et appartenant à l'une des catégories d'emploi concernées (juridique, communication, affaires publiques, S&R, marketing et tradé marketing (hors category management)).*

Pernod Ricard s'est engagé à être un leader de l'industrie en matière de normes de marketing responsable des boissons alcoolisées. Aussi, afin de garantir que ses communications commerciales n'encouragent ni ne tolèrent aucune forme de consommation irresponsable ou abusive, le Groupe dispose depuis 2007 de son propre Code sur les communications commerciales (CCC).

Pernod Ricard s'attache à constamment réviser et appliquer son CCC, de façon à procurer une expérience de marque axée sur la convivialité et la responsabilité, dans le respect des engagements sectoriels et des exigences des autorités publicitaires. En 2020, le Groupe a mis à jour son CCC, en renforçant toutes les lignes directrices (disposition exigeant que les influenceurs aient plus de 25 ans et répondent à certaines exigences). En 2021, des lignes directrices pour les placements de produits ont été ajoutées afin de continuer à améliorer les normes. Au cours de l'exercice 2022/23, Pernod Ricard a ajouté une nouvelle « Sustainability Claims golden rule » (règle d'or en matière d'allégations environnementales et sociétales) et lancé ses premières « Sustainability Claims Guidelines » (lignes directrices relatives à ces allégations), destinées à éviter toute forme de greenwashing/social washing ou informations de nature à induire en erreur des consommateurs. Une nouvelle version du CCC sera publiée au cours de l'exercice 2024/25. Celle-ci couvrira de nouveaux thèmes tels que les boissons prêtes-à-boire, les produits *cross-over* ou encore les jeux en ligne.

Pernod Ricard a par ailleurs instauré un programme de formation en ligne pour faire en sorte que les collaborateurs concernés connaissent et respectent les dispositions du CCC. Au cours de

l'exercice 2023/24, 90,6 % d'entre eux ont réussi cette formation (+ 10 points de pourcentage par rapport à l'exercice 2022/23). De nouvelles mesures digitales seront introduites au cours de l'exercice 2024/25 afin d'améliorer encore ce score.

Responsible Marketing Panel

Créé en 2005, le Responsible Marketing Panel (RMP) est chargé du contrôle éthique de la publicité de Pernod Ricard. Ses six membres et son président sont tous indépendants de la Direction Marketing. Le RMP rend compte chaque mois au Comité Exécutif. Il est soutenu par deux membres du Comité Exécutif qui sont consultés sur les modifications du CCC et sur la rédaction de lignes directrices d'implémentation, pour s'assurer que Pernod Ricard respecte les standards les plus exigeants du marketing responsable.

Toutes les campagnes marketing du Groupe doivent être soumises au RMP, qui donne un avis dans un délai de sept jours ouvrés. Ces avis revêtent un caractère obligatoire.

Au cours de l'exercice 2023/24, le RMP a étudié 775 demandes :

- 523 demandes formelles de mise en conformité, dont :
 - 480 campagnes ont été approuvées sans restriction,
 - 40 campagnes ont été approuvées sous réserve de modifications, et
 - 3 campagnes ont été refusées ;
- 252 demandes de conseil.

Au cours de l'exercice 2023/24, aucune plainte n'a été retenue contre une campagne ou une quelconque action marketing mondiale de Pernod Ricard.

Par ailleurs, le Groupe a dépassé l'objectif qu'il s'était fixé d'atteindre un niveau de conformité aux DGPs de 95 %. Ces principes, qui s'appliquent aux plateformes les plus utilisées (Facebook, Instagram, Twitter et YouTube) et aux sites Internet, imposent notamment une vérification de l'âge des internautes, la publication de messages relatifs à la consommation responsable, de la transparence, des restrictions sur les contenus générés par les utilisateurs, et l'inclusion d'un avertissement concernant le partage de site d'ici 2024. Au cours de l'exercice 2021/22, un audit externe passant à la fois par des contrôles manuels et par l'IA a vérifié 1 032 URL, pour arriver à la conclusion que Pernod Ricard atteignait un niveau de conformité de 95,3 %. L'audit sur l'exercice 2022/23 s'est penché sur 1 127 URL, pour conclure à un niveau de conformité en légère hausse, à 95,5 %. Depuis, le Groupe a considérablement rationalisé ses sites Internet. L'audit externe de l'exercice 2023/24, portant sur 806 URL, a abouti à un niveau de conformité de 98,6 %.

Des normes internationales renforcées

Pernod Ricard et d'autres membres de l'IARD ont également poursuivi leurs efforts de collaboration avec des sites mondiaux et régionaux de distribution en ligne et des plateformes de e-commerce et de livraison pour renforcer les normes internationales. Au cours de l'exercice 2023/24, les membres de l'IARD et six géants du numérique (Google, Meta, Pinterest, Snap, TikTok et X) ont annoncé leur engagement collectif, d'ici 2025, à renforcer les mesures de protection pour empêcher les mineurs de voir par inadvertance des publicités sur l'alcool en ligne, ainsi qu'à garantir que les méthodes de vérification de l'âge sur les plateformes numériques sont efficaces.

Afin d'empêcher la vente en ligne et la livraison d'alcool à des mineurs et de limiter l'abus d'alcool chez les adultes, le Groupe applique les normes mondiales de l'IARD y afférentes⁽²⁶⁾. Au cours de l'exercice 2023/24, 98 % des sites *Direct-to-Consumer* (D2C) de Pernod Ricard ont été confirmés comme étant soumis à une restriction d'âge. Les autres sites ont été mis à jour. En parallèle, le Groupe a lancé un programme pilote de contrôle par des clients mystères afin de vérifier que la restriction d'âge pour les livraisons est bien respectée dans les principaux marchés.

3.5.3.3 Campagnes de marque sur la consommation responsable

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030 / Plan d'intéressement à long terme	Déployer au moins 12 campagnes marketing * (par les marques stratégiques) promouvant un comportement de consommation responsable auprès des consommateurs	2027	12	5	10	Conforme au plan

* Données cumulées à partir de l'exercice 2021/22.

L'engagement de Pernod Ricard à promouvoir la consommation responsable nécessite d'agir à chaque étape du parcours du consommateur, y compris lors de la phase de communication, en amont de la vente d'un produit. Pernod Ricard estime que le marketing peut être une force positive, en créant une valeur sociale et en aidant les consommateurs à adopter un comportement responsable vis-à-vis de l'alcool. Les marques savent s'adresser aux consommateurs et leurs campagnes peuvent être un moyen efficace pour changer favorablement les comportements et les normes sociales.

En ce sens, le Groupe s'est engagé formellement à tirer parti de la créativité de ses marques pour transmettre des messages axés sur la responsabilité aux consommateurs à travers des campagnes dédiées.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a lancé cinq campagnes en Pologne, au Mexique, au Royaume-Uni, à Singapour et à Taiwan. Parmi elles, la campagne « Sip Wisely » de Jameson, première campagne du Groupe sur la consommation responsable diffusée dans un stade dans le cadre d'un partenariat avec l'English Football League. La campagne « Real Party » de Ballantine's dénonce quant à elle le *binge drinking* en Pologne et incite les jeunes à refuser un verre ou le remplacer par de l'eau. La campagne « Call It A Night » d'Absolut met en avant la communauté LGBTQIA+ au Royaume-Uni, prônant un environnement sûr dans les soirées et encourageant les consommateurs à repérer le moment de partir pour éviter un éventuel dérapage verbal.

Au total, depuis l'exercice 2021/22, déjà 108 millions de personnes ont été sensibilisées à la consommation responsable grâce aux 10 campagnes lancées dans 7 pays.

Le Groupe s'emploie actuellement à élaborer une méthodologie pour mesurer l'efficacité de ces campagnes. Celles-ci font d'ores et déjà l'objet d'un test préliminaire qui, en complément des indicateurs marketing habituels, permet d'évaluer si le message de responsabilité est bien compris et s'il incite les consommateurs à modérer leur consommation. La prochaine étape consiste à mettre au point une solide évaluation post-test afin de quantifier l'impact des campagnes les plus vastes.

⁽²⁶⁾ 01052022Global-standards-for-online-alcohol-sales-and-delivery.pdf (iard.org).

3.5.3.4 Initiatives de consommation responsable

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Contribuer à au moins une initiative globale ou locale de consommation responsable pour lutter contre l'abus d'alcool dans chaque marché du Groupe	2025	100 %	94 %	94 %	Conforme au plan

Pernod Ricard estime que des actions de prévention ciblées permettent de promouvoir efficacement l'importance d'une consommation modérée et de maintenir la consommation d'alcool comme une expérience sûre et agréable. À cette fin, le Groupe s'est engagé à ce que toutes ses filiales participent au moins à :

- (i) une initiative locale de consommation responsable mise en œuvre en partenariat avec d'autres acteurs du secteur, des organisations non gouvernementales (ONG) ou les autorités locales ; ou
- (ii) une initiative mondiale de consommation responsable développée par le Groupe.

Au cours de l'exercice 2023/24, 94 % des marchés du Groupe ont mis en œuvre au moins une initiative externe locale ou mondiale. Le moyen le plus efficace de respecter cet engagement revient à conjuguer (dans 57 % des marchés) une initiative locale et une initiative mondiale sur un même marché.

3.5.3.4.1 Initiatives locales

Le Groupe estime que ses filiales sont bien placées pour identifier les problèmes liés à la consommation d'alcool dans le contexte local et encourage à nouer des partenariats solides avec des associations professionnelles sur place, afin de renforcer l'impact de ses initiatives. Cette année, la plupart des initiatives (85 %) ont été mises en œuvre dans le cadre de partenariats, dont 80 % avec des associations professionnelles.

3.5.3.4.2 Initiatives mondiales

Les initiatives mondiales sont coordonnées depuis le Siège et visent à renforcer les efforts du Groupe en faveur d'une consommation responsable en offrant aux filiales des outils et des supports prêts à l'emploi. L'idée est d'aborder les principaux problèmes liés à la consommation d'alcool à l'échelle locale, pour avoir un impact à l'échelle mondiale. Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a poursuivi le déploiement de ses deux initiatives mondiales de consommation responsable :

- « Drink More Water » ; et
- le programme de formation « Autosobriety ».

« Drink More Water »

Pernod Ricard s'engage dans la lutte contre le *binge drinking* à travers le monde, notamment via son programme phare « Drink More Water », qui vise à réduire les dommages liés à cette dangereuse pratique. Dans la lignée du programme de prévention historique du Groupe, « Responsible Party », lancé en 2009 en partenariat avec Erasmus Student Network, la campagne virtuelle « Drink More Water » cible les jeunes adultes avec une identité visuelle propre et une approche de pair-à-pair. Elle utilise en effet des visuels audacieux et adopte les codes de la génération Z pour attirer son attention et l'inciter à agir.

Au vu du succès de la première campagne lancée en 2021, une nouvelle édition a vu le jour au printemps 2024 pour apporter un renouveau et continuer à inspirer des générations futures de consommateurs avisés. Comme la précédente, elle a été très appréciée des jeunes adultes et a rencontré un large succès sur la toile partout dans le monde. Les deux éditions confondues, la campagne a touché environ 600 millions de jeunes adultes dans une soixantaine de pays.

Le programme « Drink More Water » s'étend aussi sur le terrain à l'occasion d'événements divers organisés dans le monde entier (célèbres festivals, soirées étudiantes, carnivals, rencontres professionnelles et sportives, etc.). Depuis 2021, ce sont plus de 32 millions de jeunes adultes qui ont bénéficié des messages de prévention et des bouteilles d'eau gratuites délivrés dans le cadre de ces événements.

Le Groupe poursuivra le déploiement de la campagne tout au long de l'exercice 2024/25, dans sa nouvelle édition, à la fois en ligne et sur le terrain. Pour accroître son impact à l'échelle mondiale, il réitérera ses partenariats avec Tomorrowland, Boiler Room et One Young World. Ceux-ci lui permettront de multiplier les actions de sensibilisation à la consommation responsable auprès de la génération Z et de mettre en œuvre des actions concrètes sur le terrain de façon à limiter les dommages liés à l'abus d'alcool.

Partenariat « Autosobriety » avec l'UNITAR

Pernod Ricard est convaincu que les accidents de la route liés à l'alcool sont des drames évitables qui ne devraient jamais arriver. À cette fin, l'éducation est essentielle : il est nécessaire de comprendre comment l'alcool affecte la capacité à conduire afin de faire le bon choix – celui de ne pas conduire en état d'ébriété.

Depuis quatre ans, Pernod Ricard s'associe à l'UNITAR pour déployer le programme de formation « Autosobriety ». Cette initiative vise à fournir aux acteurs de la sécurité routière des outils pédagogiques afin de sensibiliser aux risques de l'alcool au volant. « Autosobriety » entend contribuer à la cible mondiale n° 9 de performance en matière de sécurité routière des Nations Unies, qui vise à réduire de moitié le nombre d'accidents et de décès sur la route liés à l'alcool d'ici à 2030.

Le principal atout de la formation « Autosobriety » est un module pédagogique digital couvrant quatre sujets :

- les statistiques des accidents de la route ;
- l'impact de l'alcool sur la capacité à conduire et les risques associés ;
- les répercussions juridiques de l'alcool au volant ;
- la responsabilité individuelle en matière d'alcool au volant.

Par ailleurs, une vidéo en réalité augmentée a été développée pour simuler les effets de l'alcool sur la conduite et les risques accrus d'accidents de la route.

L'un des points forts du programme réside dans la pluralité des acteurs qui le portent. En effet, depuis son introduction, 67 partenaires se sont mobilisés pour le soutenir : 17 membres du réseau de Pernod Ricard et de l'UNITAR (respectivement les filiales du Groupe et les centres CIFAL) et 50 partenaires externes (pouvoirs publics, universités, ONG, acteurs du secteur privé).

Au cours de l'exercice 2023/24, le programme « Autosobriety » était déployé dans 10 pays : l'Afrique du Sud, la République dominicaine, le Mexique, l'Équateur, la Pologne, le Cambodge, la Chine, le Vietnam, l'Espagne et la Thaïlande. Au total, 20 318 personnes en ont bénéficié, dont 3 287 formateurs et 17 031 usagers de la route.

Au cours de l'exercice 2023/24, le programme a connu un nouvel élan en Chine où les étudiants des universités – principal vivier de futurs conducteurs – se sont vu proposer une formation en ligne approfondie via l'application « Autosobriety » ainsi que des activités sur le terrain. En Afrique du Sud, le Groupe a conclu un partenariat avec un centre de formation spécialisé dans la conduite de véhicules professionnels, pour pouvoir sensibiliser les conducteurs concernés.

Afin d'amplifier la portée du programme « Autosobriety » et de compléter et renforcer son format actuel (formation de formateurs), le Groupe entend mettre au point, au cours de l'exercice 2024/25, de nouveaux modules ciblant directement les usagers de la route.

3.5.3.5 Expérience consommateur dans les Maisons de Marques

Politique	Engagement	Année cible	Objectif	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24	État d'avancement
Feuille de route S&R 2030	Obtenir la certification « Hôte Responsable » pour l'ensemble des Maisons de Marques grand public du Groupe	2025	100 %	Auto-évaluation	53 %	Conforme au plan
	Sensibiliser les visiteurs à la consommation responsable grâce à ses Maisons de Marques certifiées « Hôte Responsable »	2030	10 millions	-	280 374	Conforme au plan

En tant qu'hôte responsable, Pernod Ricard souhaite offrir à ses clients une expérience sûre lors de la consommation de ses produits. Les Maisons de Marques du Groupe sont la vitrine de ses marques et les expériences qu'elles proposent à leurs visiteurs doivent toujours être associées à une consommation responsable. C'est pourquoi le Groupe a mis en place en partenariat avec la Sustainable Restaurant Association un programme d'accréditation « Hôte Responsable » pour garantir les meilleures pratiques en matière de consommation responsable à travers toutes ses Maisons de Marques dans le monde entier.

Au cours de l'exercice 2021/22, le Groupe a publié ses nouveaux standards « Hôte Responsable » comportant 18 critères obligatoires, parmi lesquels :

- eau et collations servies gratuitement aux visiteurs ;
- utilisation impérative de doseurs pour mesurer la quantité d'alcool servie ;
- distribution de cartes à gratter permettant aux visiteurs de cocher chaque quantité d'alcool consommée ;
- distribution de crachoirs et accent mis sur l'aspect pédagogique de la dégustation ;
- prévention de toute conduite en état d'ébriété après la visite.

Pour obtenir la certification « Hôte Responsable », les Maisons de Marques doivent se soumettre à un processus de vérification en deux étapes garantissant l'application de normes strictes. Au cours de l'exercice 2022/23, la plupart des Maisons de Marques de Pernod Ricard ont procédé à l'auto-évaluation de leur conformité à ces standards et mis en œuvre les mesures correctives nécessaires.

Au cours de l'exercice 2023/24, à l'issue de cette auto-évaluation, elles ont reçu la visite d'un client mystère. Les résultats ont ensuite été appréciés au regard des 18 critères obligatoires par un tiers indépendant, la Sustainable Restaurant Association.

Au cours de l'exercice 2023/24, 16 des 30 Maisons de Marques grand public ont été les premières à obtenir la certification « Hôte Responsable ». Parmi elles : la distillerie The Glenlivet, la distillerie Monkey 47, la Maison Yellow, le Whiskey Ranch de TX, la Maison Martell ou encore la distillerie Jameson de Bow Street.

Au cours de l'exercice à venir, le Groupe entend renforcer sa communication externe sur cette initiative et mise sur la popularité croissante de ces lieux d'exception pour sensibiliser toujours plus de visiteurs à la consommation responsable, avec l'objectif d'en toucher 10 millions d'ici 2030.

3.6 Notre gouvernance durable

La responsabilité fait partie des valeurs de Pernod Ricard. À ce titre, le Groupe est fermement décidé à montrer l'exemple en se fixant des objectifs ambitieux, tout en visant le plus haut degré de transparence et de responsabilité dans les informations qu'il publie. Ces engagements émanent du plus haut niveau de direction du Groupe, des comités ESG spécialement consacrés à ces questions à l'intervention directe du Comité Exécutif et des organes décisionnels. Pour être sûr de disposer des connaissances nécessaires et d'assumer un rôle prépondérant en matière d'ESG, au cours de l'exercice 2022/23 le Groupe y a consacré deux sessions de formation, pour accélérer l'engagement sur ces sujets.

La première session était le Climate Leadership Day, organisé pour les membres du Comité Exécutif afin qu'ils examinent et définissent ensemble des initiatives susceptibles d'avoir des répercussions à grande échelle sur la résilience du Groupe face

au changement climatique, et élaborent des feuilles de route pour traiter les questions climatiques les plus urgentes. La deuxième était une réunion organisée au niveau du Conseil d'Administration afin d'aborder des questions plus prospectives et de long terme, avec une session en trois volets articulée autour du changement climatique, de l'avenir des cultures et des scénarios d'avenir envisageables pour le monde pour les 30 à 40 prochaines années.

Au cours de l'exercice 2023/24, l'accent a été mis sur la directive CSRD, afin de garantir que le Conseil d'Administration, le Comité Exécutif et l'Executive Leadership Team ont une bonne connaissance de cette réglementation, de ses conséquences pour Pernod Ricard et de la manière dont elle doit être mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe.

3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits

Pernod Ricard entend fournir à ses clients des produits de la plus haute qualité, c'est pourquoi il accorde une importance particulière à la sécurité et à la santé des consommateurs. Ces engagements motivent les efforts significatifs du Groupe en matière de prévention des risques liés à l'abus d'alcool (voir la sous-section 3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable) et sont à l'origine d'une politique stricte et proactive en matière de sécurité alimentaire couvrant la conception, l'approvisionnement et la fabrication des produits.

3.6.1.1 Maîtrise de la sécurité des produits

La maîtrise de la sécurité des produits de consommation repose sur la mise en œuvre de la méthode HACCP (*hazard analysis critical control point*), qui vise à identifier tous les points de risques potentiels dans le processus de fabrication, afin de prendre les mesures préventives adéquates.

Pernod Ricard veille à ce que ses opérations respectent les normes internationalement reconnues, avec toutes les Sociétés de Marques qui produisent les marques stratégiques du Groupe (voir la partie 1, sous-section 1.3.1 Notre portefeuille de marques)

certifiées ISO 9001, ce qui représente 100 % du volume de production. Bien que le secteur des Vins & Spiritueux soit moins sujet à des risques en matière de sécurité sanitaire que d'autres agro-industries, le Groupe a choisi d'aller plus loin en faisant certifier ses sites selon la norme ISO 22000 (« Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires »). De manière proactive, certains sites sont également certifiés FSSC 22000, une extension de la norme ISO 22000.

	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
% des sites certifiés ISO 22000/FSSC 22000 au mois de juin de l'exercice	75 %	75 %
% des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe	100 %	100 %
% des Sociétés de Marques produisant les marques stratégiques du Groupe certifiées ISO 9001	100 %	100 %

3.6.1.2 Standards et contrôles qualité

Pernod Ricard a deux priorités absolues :

- (i) assurer la conformité de ses produits aux réglementations applicables sur chaque marché ; et
- (ii) garantir la sécurité alimentaire du consommateur.

Les procédures industrielles du Groupe suivent des standards de qualité développés en interne, qui comportent plusieurs lignes directrices spécifiques, en vue 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.

Tous les deux mois, l'ensemble des filiales reçoivent une synthèse du travail de veille effectué en continu sur la législation et la sécurité alimentaire, ce qui leur permet de se tenir informées des dernières évolutions de la réglementation et des risques liés à la

sécurité alimentaire. Chaque année, le Groupe dresse également un plan d'analyse chimique de ses produits majeurs. Au cours de l'exercice 2023/24, il a porté sur 112 produits finis et a abouti à plus de 4 601 analyses.

Par ailleurs, le Groupe s'attache à assurer la traçabilité intégrale des produits au regard des OGM⁽²⁷⁾, dans le strict respect de la réglementation en matière d'étiquetage. Ainsi, toutes les filiales procèdent à l'évaluation des risques pour identifier les sources potentielles de matières premières et prennent les mesures nécessaires pour les contrôler. Bien que l'étape de distillation élimine les risques de présence éventuelle d'OGM dans les produits distillés, le Groupe a mis en place des filières d'approvisionnement en produits garantis sans OGM pour certains alcools à base de maïs aux États-Unis et en Europe.

⁽²⁷⁾ OGM : organismes génétiquement modifiés.

3.6.1.3 Suivi et traitement des réclamations des consommateurs

Le Groupe utilise un système interne d'enregistrement et de suivi en temps réel des réclamations qualité des clients et des consommateurs. Ce système consiste actuellement en un outil en ligne interactif, « Intelix » (application Loop), lancé au cours de l'exercice 2021/22 pour remplacer l'outil web « Complaint Management System » (CMS), qui remontait à 2007. L'application Loop a été reliée aux formulaires standardisés proposés au public sur tous les sites Internet de Pernod Ricard concernés, pour que les consommateurs puissent aisément donner des feedbacks. Afin de garantir une réponse rapide, le système informe immédiatement la filiale concernée pour que celle-ci prenne les mesures correctives qui s'imposent. Tout problème grave de sécurité sur un produit est communiqué instantanément au Top Management de la filiale et au Siège.

Une procédure de gestion de crise a été mise en place pour chaque filiale, concernant notamment le risque sanitaire des produits, qui implique un rappel de produits, le cas échéant. Ces procédures donnent périodiquement lieu à des tests, à des formations des collaborateurs impliqués et à des mises à jour. Les indicateurs de qualité, y compris la fréquence des réclamations, sont régulièrement présentés à la Direction Générale.

	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Nombre de réclamations reçues par l'intermédiaire de CMS/Intelix (Loop) au cours de l'exercice	4 517	4 566

3.6.2 Respect des principes éthiques

3.6.2.1 Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles

L'intégrité fait depuis longtemps partie des valeurs fondamentales de Pernod Ricard, de même que la conviction qu'elle est indissociable de la réussite à long terme de l'entreprise. Le Groupe applique également une politique de tolérance zéro vis-à-vis de la corruption et de tous les comportements inappropriés associés, non seulement pour des raisons d'éthique, mais aussi parce que c'est une condition sine qua non pour mériter la confiance de toutes ses parties prenantes. Pour que ce principe soit appliqué à toutes les négociations du Groupe, le Top Management de Pernod Ricard tient à montrer l'exemple et offre à ses salariés les moyens de faciliter le respect de toutes les normes éthiques et réglementaires (notamment des formations et des ressources en ligne).

3.6.2.1.1 Un message clair de la Direction

Au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a procédé à une refonte de son Code de conduite des affaires ⁽²⁸⁾, qui s'applique à tous les salariés du Groupe, pour le rendre plus pratique et plus simple d'utilisation, en l'axant sur un message clair. Validé et préfacé par le Président-Directeur Général Alexandre Ricard, ce Code insiste sur le fait qu'une réputation d'intégrité et de professionnalisme constitue la pierre angulaire sur laquelle s'est bâti Pernod Ricard au fil des décennies. Ces principes exigeants s'appuient sur un programme complet et polyvalent de lutte contre la corruption, structuré et diffusé au niveau du Groupe par le Directeur Éthique et Conformité.

3.6.2.1.2 Actualisation de la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence

Au cours de l'exercice 2021/22, Pernod Ricard a actualisé la cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe à l'occasion d'un vaste projet impliquant plus de 1 440 collaborateurs qui ont participé à plus de 300 ateliers dans le monde. Les résultats ont été présentés au Bureau Exécutif, au Comité Exécutif et au Comité d'audit, pour donner lieu à une nouvelle carte des risques de corruption et de trafic d'influence, à l'image des réalités opérationnelles et géographiques du Groupe. Le programme global élaboré en conséquence a été conçu comme un outil de protection, de détection et d'évaluation des risques spécifiques, comme exposé ci-dessous.

Prévention

- **Code de conduite des affaires de Pernod Ricard** : il fournit des conseils pratiques sur la manière de se comporter en situations réelles et indique à qui s'adresser en cas de doute. La nouvelle version du Code comprend toujours une section sur la lutte contre la corruption et l'intégrité des affaires en

général, mais elle couvre également un large éventail de sujets, tels que :

- le droit de la concurrence,
- la prévention des délits d'initiés et des conflits d'intérêts,
- la santé et la sécurité,
- la diversité et l'inclusion,
- la prise de parole sur les réseaux sociaux,
- l'éthique des données,
- le harcèlement,
- les manœuvres d'intimidation,
- la confidentialité,
- la S&R.
- **Politique de lutte contre la corruption du Groupe** : conformément à la loi Sapin II de 2016, la Politique précise les règles du Groupe en matière de prévention, de dissuasion et de détection des risques de corruption publique et privée et de trafic d'influence. Elle fournit aussi aux collaborateurs et aux parties prenantes des exemples clairs et pragmatiques de situations potentiellement sensibles.
- **Politique de vérifications préalables** : les tiers traitant avec Pernod Ricard sont soumis à un processus de *due diligence* destiné à déterminer leur profil de risque de conformité (faible, moyen ou élevé), ce qui permet au Groupe d'ajuster les relations contractuelles et opérationnelles pour atténuer les risques potentiels, le cas échéant. La procédure a établi différents niveaux de vérification, en fonction de l'évaluation initiale des risques de chaque catégorie de relation tels qu'identifiés par la cartographie des risques Sapin II de Pernod Ricard en matière de corruption et de trafic d'influence. Ce processus de *due diligence* est mis en œuvre via « Partner Up », une plateforme mondiale en ligne qui permet à tout collaborateur engageant le Groupe dans une opération commerciale d'effectuer les vérifications préalables qui s'imposent sur les tiers concernés.
- **Formation en ligne** : les collaborateurs sont formés à l'ensemble des chapitres du Code de conduite des affaires. Un nouvel e-learning obligatoire, fondé sur l'approche de l'apprentissage par la pratique, a été lancé en 2023 pour former les employés à la nouvelle version du Code. Les collaborateurs concernés par cette formation à titre obligatoire devaient l'avoir suivie au plus tard le 31 décembre 2023. Elle est désormais devenue obligatoire dans le cadre du pack d'intégration des nouveaux collaborateurs. Son suivi est contrôlé par voie électronique et le 28 juin 2024 son taux d'achèvement au niveau du Groupe était de 98 %.

⁽²⁸⁾ Disponible sur l'intranet du Groupe et à l'adresse : https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2022-07/PR_Code%20of%20conduct%20EN%20version%2011052022.pdf.

Détection

- **Politique en matière de cadeaux et d'invitations** : l'approbation du supérieur hiérarchique du collaborateur ou du contact dédié de la filiale 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.
- **« Gifted ! »** : Le Groupe a créé une application, accessible sur tous les appareils électroniques, spécialement conçue pour déclarer et obtenir l'autorisation d'offrir ou d'accepter des cadeaux et des invitations conformément aux dispositions de sa politique en matière de cadeaux et d'invitations.
- **Politique de signalement** : les collaborateurs et les parties prenantes sont encouragés à s'exprimer, entre autres, sur toute situation de corruption potentielle impliquant les activités de Pernod Ricard, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société, ou sur tout fait potentiellement illégal ou contraire aux principes du Code de conduite des affaires du Groupe. Dans le cadre de la protection des lanceurs d'alerte, les signalements peuvent être déposés de manière anonyme, (lorsque la législation locale le permet) et le Groupe promeut une politique claire de non-représailles (voir la sous-section 3.7.1.3 Système de signalement). La politique d'alerte de Pernod Ricard s'appuie sur sa ligne d'alerte mondiale « Speak Up », accessible à tous (par Internet ou par téléphone), partout dans le monde, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, dans une grande variété de langues.
- **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 un questionnaire d'auto-évaluation à ses filiales, qui doivent y indiquer si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. La fiabilité des réponses est confirmée par une lettre d'affirmation, signée par le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier de chaque entité.

Contrôle et évaluation

- L'équipe Éthique et Conformité travaille avec l'équipe d'audit interne pour soutenir le flux d'audit de conformité dans le cycle d'audit annuel. Enfin, la mission d'audit interne intègre un volet de suivi de la conformité du Groupe avec les règles mises en place pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence.

Actions correctives

- Chaque fois qu'une violation des règles du Code de conduite est confirmée à la suite d'une enquête interne, un large éventail de mesures correctives et d'atténuation peut être décidé par la Direction, y compris des sanctions disciplinaires à l'encontre de tout salarié responsable d'une telle conduite. Le Groupe exerce une politique de tolérance zéro sur les violations des règles internes et de ses valeurs et peut, dans le respect du droit du travail sur le plan local, décider d'appliquer des sanctions allant jusqu'au licenciement.

Prévention des pratiques anticoncurrentielles

- Pernod Ricard s'engage à respecter les objectifs des politiques publiques qui sous-tendent le droit de la concurrence et à agir dans le respect des lois du marché. Ces préoccupations sont traitées sans ambiguïté dans une section spécifique du Code de conduite des affaires de Pernod Ricard, sous le label « Compete fairly ». La formation comporte également une section consacrée au droit de la concurrence.

3.6.2.2 Un lobbying responsable

Dans le cadre de l'approche proactive appliquée à ses engagements S&R (de la consommation responsable à l'agriculture durable) et en raison de son statut d'acteur mondial majeur du secteur, Pernod Ricard participe activement au débat public autour de l'adoption de lois et règlements ayant des répercussions sur ses activités. Le Groupe s'engage à mener toutes ces négociations avec un maximum de transparence et d'intégrité et, à ce titre, il observe une politique très stricte en matière de *lobbying* et de pratiques d'influence.

La politique du Groupe en matière de *lobbying* est régie par le Code de conduite des affaires. Suite à sa mise à jour, il comporte dorénavant un module d'e-learning obligatoire pour les salariés, concernant la prévention de la corruption et des pots-de-vin. Il contient des règles spécifiques relatives aux relations avec les agents publics dans le chapitre relatif à la prévention de la corruption. Il s'appuie également sur des codes professionnels plus spécifiques⁽²⁹⁾, que respecte Pernod Ricard. En outre, le Groupe veille au respect de toutes les lois et réglementations propres aux pays dans lesquels il intervient. Par exemple, en France, le Groupe est inscrit sur la liste des représentants d'intérêts établie par la Haute Autorité pour la Transparence de la Vie Publique⁽³⁰⁾, ainsi que sur le Registre de transparence de

l'Union européenne qui recense les intervenants auprès des représentants de l'UE⁽³¹⁾. Il observe strictement les différentes obligations nationales en matière de reporting des activités de *lobbying*, notamment en France, dans l'UE et aux États-Unis.

Sur le fond des actions de *lobbying*, une attention toute particulière est portée à la promotion des politiques publiques et des réglementations qui sont conformes aux engagements S&R de Pernod Ricard, que ce soit en termes de préservation de l'environnement ou de santé publique. Tel est notamment le cas en Europe, où les réglementations en la matière sont plus avancées. Dans un esprit de transparence, les principaux objectifs du Groupe en matière de *lobbying* figurent sur son site Internet. Pernod Ricard mène une grande partie de ses activités de *lobbying* par l'intermédiaire de ses associations professionnelles, avec lesquelles il partage généralement les mêmes idées sur de nombreuses questions. Dans la mesure où la stratégie S&R du Groupe est revue par le Conseil d'Administration, cette supervision s'applique par extension à ces activités de *lobbying* qui cherchent à transposer les engagements S&R dans les politiques publiques.

⁽²⁹⁾ ECPA en Europe, Association pour les relations avec les pouvoirs publics en France, etc.

⁽³⁰⁾ <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943#%2>.

⁽³¹⁾ <https://ec.europa.eu/transparency-register>.

PARTENARIATS EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES : TRANSPARENCY INTERNATIONAL

Pernod Ricard tient à appliquer les meilleures pratiques en matière de transparence. Le rapport détaillé qu'il publie à ce sujet a d'ailleurs été mis en avant par Transparency International dans son panorama des entreprises engagées.

Membre du Forum des Entreprises Engagées (FEE) de Transparency International France depuis 2013, le Groupe soutient activement le travail de cette organisation, parallèlement à un travail de promotion de la transparence et de l'intégrité autour du lobbying. Il est par exemple signataire d'un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de *lobbying* parlementaire.

Pernod Ricard est également signataire proactif d'une déclaration publiée le 25 février 2014, aux côtés de sept entreprises membres du FEE de Transparency International France. Cette déclaration est ouverte à toutes les entreprises, fédérations d'entreprises, associations professionnelles, syndicats et ONG (membres et non-membres du FEE 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 réaffirmant leurs engagements ⁽¹⁾. À la suite de cet engagement et dans le cadre de la relation établie, Pernod Ricard a étoffé cette année la description de ses priorités et positions sur son site Internet grand public ⁽²⁾. Le public est ainsi mieux informé sur les axes de politique publique promus par Pernod Ricard dans ses relations avec ses parties prenantes.

(1) <https://transparency-france.org/actu/declaration-commune-entreprises-membres-de-transparency-international-france-lobbying>.

(2) <https://www.pernod-ricard.com/fr/notre-groupe/notre-rolle-societe>.

3.6.2.3 Protection des données personnelles

La protection et l'usage des données personnelles constituent un pilier de la transformation digitale du Groupe. Un traitement approprié de ces informations représente pour Pernod Ricard une opportunité commerciale :

- d'assurer l'exactitude et la pertinence des données personnelles collectées ;
- de nourrir la confiance des consommateurs, des clients et des employés ;
- 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 en adoptant les meilleures pratiques en matière de gestion des droits relatifs aux données personnelles des personnes concernées, etc.

Le cadre réglementaire de protection des données personnelles qui s'applique à Pernod Ricard est complexe et en constante évolution. Depuis l'entrée en vigueur du Règlement général sur la protection des données (RGPD) en 2018, de nombreux pays et régions ont adopté des lois et règlements en matière de protection des données personnelles. Le non-respect de ces règles peut exposer le Groupe à des sanctions.

3.6.2.3.1 Stratégie et gouvernance mondiales de protection des données personnelles

Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données personnelles. Le Groupe a rédigé une feuille de route sur ce sujet. Aujourd'hui, il travaille quotidiennement sur la conformité en matière de protection des données personnelles, en parallèle à des actions spécifiques pour répondre aux besoins locaux, le cas échéant.

La Déléguée à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données personnelles du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données personnelles, ainsi que des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques.

Cette structure de gouvernance implique un large éventail de parties prenantes, notamment la DPO du Groupe, les Privacy Champions au niveau local, ainsi qu'un Comité en matière de protection des données personnelles et les différentes équipes métiers internes (Tech, Marketing, RH, etc.).

3.6.2.3.2 Engagement et perspectives des collaborateurs

Pilier de la transformation digitale du Groupe, la protection des données personnelles est un sujet qui concerne tous les collaborateurs de Pernod Ricard. C'est pourquoi le Groupe porte une attention particulière à :

- la veille juridique ;
- la formation des collaborateurs (y compris des formations à l'échelle du Groupe et des formations spécifiques et obligatoires) ;
- des campagnes de sensibilisation en interne ; et
- plus généralement, des initiatives dédiées à la conduite du changement.

Au cours de l'exercice 2021/22, une section spécialement consacrée à un usage conforme des données personnelles a été ajoutée à la nouvelle version du Code de conduite des affaires du Groupe, avec des conseils et des recommandations auxquels les salariés peuvent se référer dans l'exercice quotidien de leur travail. La formation obligatoire de tous les salariés du Groupe à ce Code inclut dorénavant un module sur la protection des données personnelles. D'autres modules de formation adaptés aux défis et aux caractéristiques propres au domaine d'activité de chaque collaborateur sont également mis en place. Cette personnalisation selon la fonction permet au Groupe d'améliorer encore la prise de conscience des questions de protection des données personnelles et le respect des règles correspondantes.

3.6.2.3.3 Outils et procédures personnalisés

Le Groupe a créé différents outils et procédures personnalisés et faciles d'utilisation afin de garantir la conformité en matière de protection des données personnelles. Ceux-ci comprennent :

- une documentation exhaustive pour assurer la mise en œuvre cohérente et complète de la conformité en matière de protection des données personnelles et des normes communes. Elle repose sur une politique et des règles globales relatives à la protection des données personnelles et s'accompagne de procédures détaillées, de clauses types et d'outils associés ;
- des procédures et processus de protection des données personnelles dès la conception et par défaut, mis en œuvre sur les nouveaux projets, accompagnés d'une documentation spécifique sur la protection des données personnelles pour les projets majeurs ;
- des questionnaires afin d'évaluer la maturité et le niveau de conformité des tiers en matière de protection des données personnelles ;
- des listes de points de contrôle et des modèles relatifs à des sujets spécifiques, tels que le traitement des demandes exercées par les personnes concernées ou le traitement des violations potentielles de données personnelles.

3.7 Informations réglementées

3.7.1 Plan de vigilance

3.7.1.1 Introduction

Depuis 2017, la loi relative au devoir de vigilance impose aux sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre de mettre en œuvre un plan de *due diligence* (le « Plan de vigilance ») qui comprend des mesures de vigilance raisonnable propres visant à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement résultant des activités du Groupe, des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels il entretient une relation commerciale établie (« la Chaîne de valeur de Pernod Ricard »).

Le Plan de vigilance doit comprendre les éléments suivants :

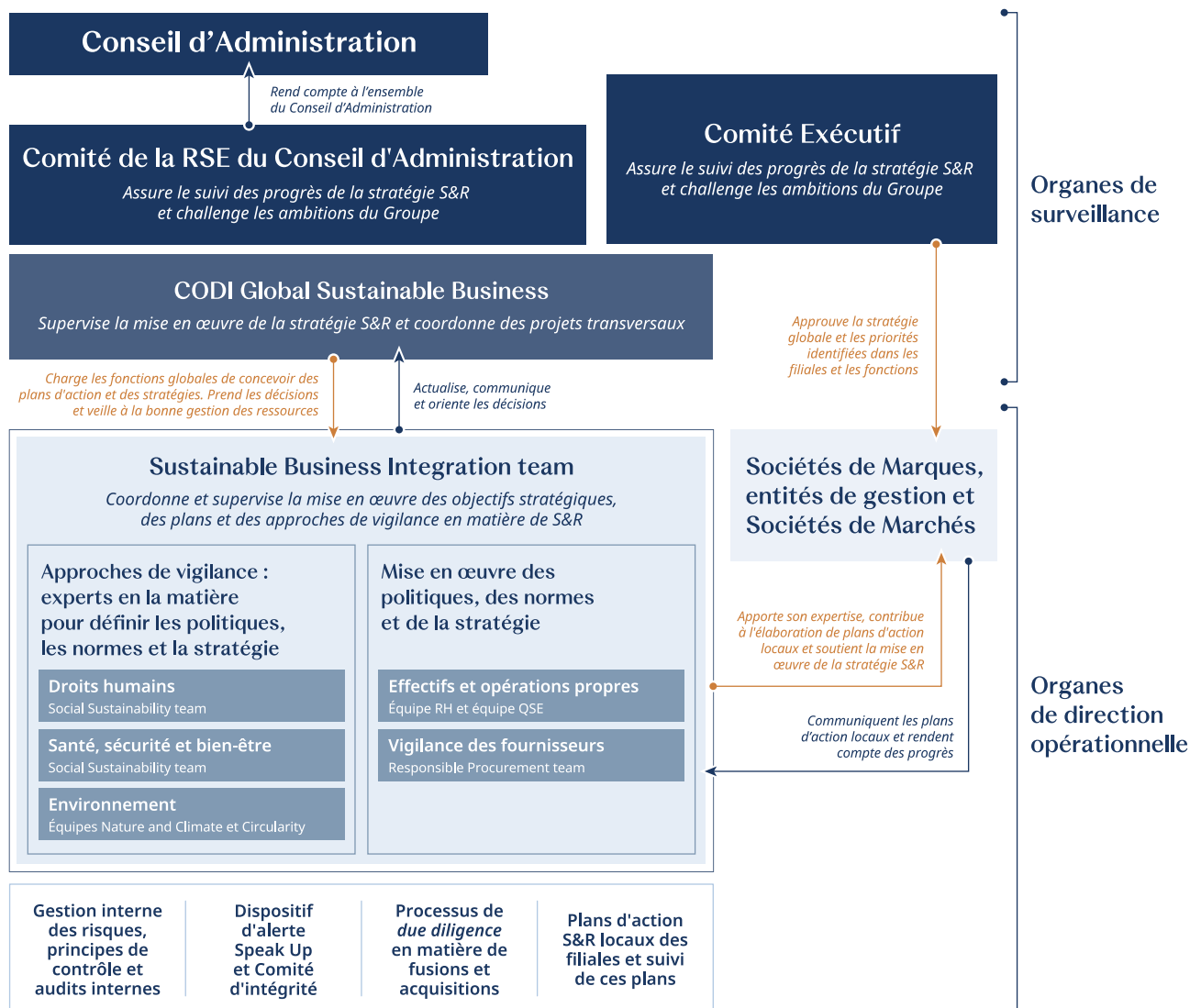
- une cartographie des risques (identification, analyse et hiérarchisation des risques concernés) ;
- une procédure d'évaluation régulière de la situation de la Chaîne de valeur de Pernod Ricard au regard de la cartographie des risques ;
- la mise en œuvre d'actions adaptées d'atténuation des risques pertinents ou de prévention de toute atteinte grave ;

- un mécanisme d'alerte et un processus de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le Groupe a commencé à publier son Plan de Vigilance en 2017, la dernière révision ayant eu lieu au cours de l'exercice 2023/24. En effet, au cours de l'année écoulée, il a mis en place un Comité de pilotage spécialisé, dirigé par la Direction juridique mondiale avec le soutien de la fonction Global Sustainable Business, qui a produit les éléments suivants :

- une nouvelle cartographie des risques conforme aux exigences à venir de la directive CSRD, selon le processus de la « double importance relative » ;
- une gouvernance plus forte qui dirige les exigences du Plan de vigilance.

Gouvernance



Le Plan de vigilance est un exercice collaboratif géré par la fonction Global Sustainable Business, en coordination avec les différents propriétaires de risque associés au devoir de vigilance :

- les équipes Health, Safety et Social Sustainability (Direction des Opérations intégrées) ;
- la Direction des Ressources Humaines (Direction RH) ;
- les équipes Nature and Climate et Circularity (Direction des Opérations intégrées) ;
- l'équipe Responsible Procurement (Direction des Opérations intégrées).

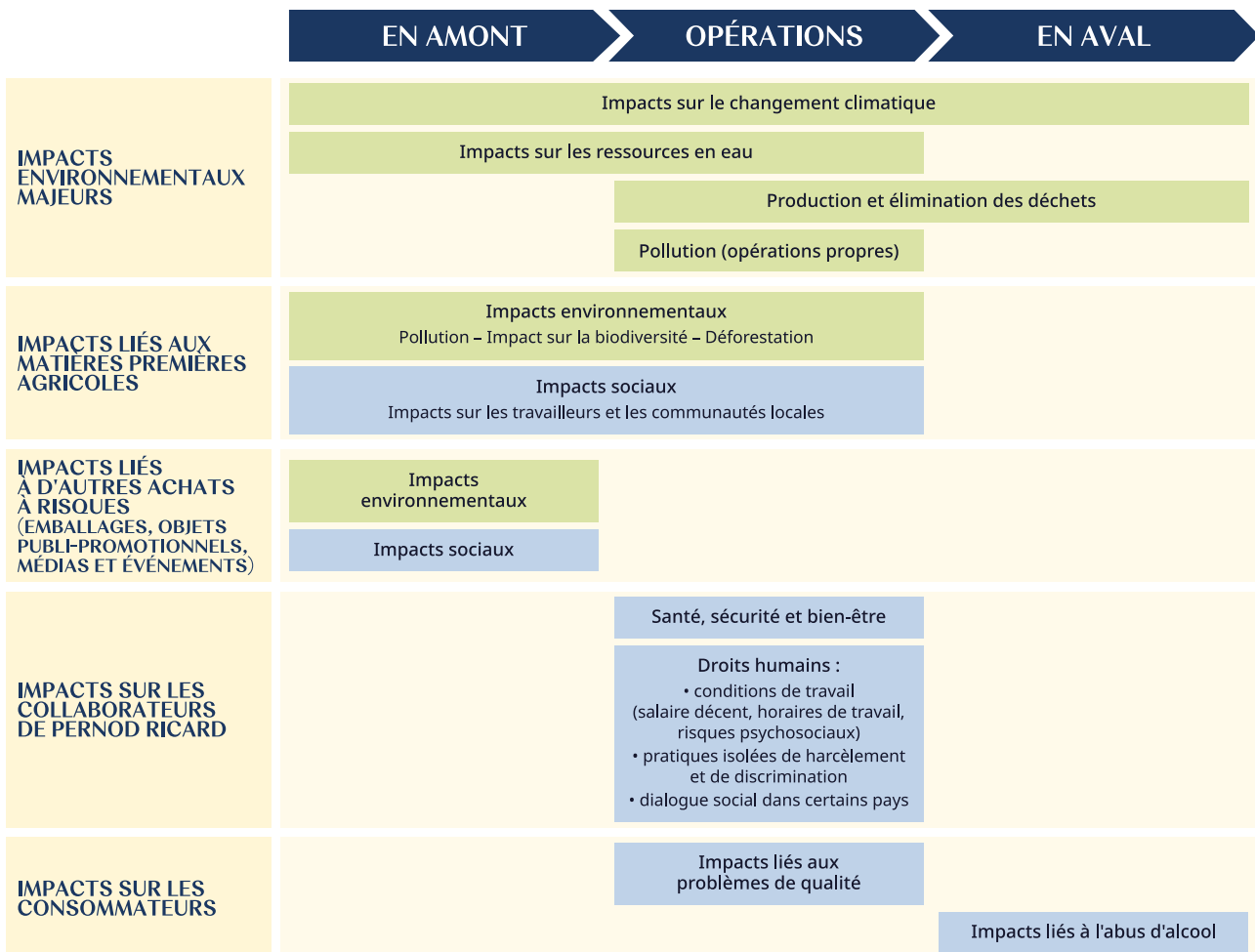
La fonction Global Sustainable Business est chargée de superviser le processus de *due diligence*, notamment en dirigeant l'examen de la cartographie des risques, en veillant au déploiement du plan global de *due diligence* (systèmes de gouvernance et de suivi), en apportant son expertise aux propriétaires de risque et aux filiales, et en organisant le processus d'amélioration continue de la *due diligence*. Chaque direction propriétaire de risque est responsable de l'identification et de la gestion des risques associés au devoir de vigilance et des ressources qui y sont également liées.

Ces directions sont également soutenues par la fonction Juridique et Conformité du Groupe, les audits et le contrôle interne, qui contribuent à identifier et à gérer les pratiques à risque et le traitement des alertes.

(Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.2.3 Une structure de gouvernance nouvellement intégrée)

3.7.1.2 Exercice de cartographie des risques liés au devoir de vigilance

Au cours de l'exercice 2023/24, la Chaîne de valeur de Pernod Ricard a fait l'objet d'un exercice de cartographie des risques.



■ Impacts environnementaux

■ Impacts sociaux, y compris les droits humains et la santé et la sécurité

Méthodologie de la cartographie des risques

Définition et évaluation des risques bruts

Portée : impacts négatifs sur les droits humains, la santé et la sécurité des personnes et de l'environnement qui seraient causés par les activités de la Chaîne de valeur de Pernod Ricard.

Méthodologie d'identification des risques bruts

Pour identifier ses risques bruts, le Groupe a défini une méthodologie qui s'appuie sur deux éléments clés pour l'évaluation :

- la gravité du risque (évaluation de la gravité, de l'ampleur et du caractère potentiellement irrémédiable des impacts) ; et

- l'évaluation de la probabilité qu'il se produise au regard des activités de la Chaîne de valeur de Pernod Ricard.

Thèmes

Les thèmes relatifs aux droits humains (y compris la santé et la sécurité) et à l'environnement pris en compte dans le cadre du processus d'identification et de hiérarchisation des risques ont été sélectionnés conformément aux exigences du devoir de vigilance (loi française et directive européenne CSDD).

Droits humains, santé et sécurité

- Le respect des droits fondamentaux des travailleurs :
- L'interdiction du travail forcé
- L'interdiction du travail des enfants
- La non-discrimination
- La liberté d'association et de négociation collective
- La santé et la sécurité au travail
- Des conditions de travail équitables et favorables : salaire décent, horaires de travail, etc.
- La protection de la vie privée
- Les droits des communautés locales (droits fonciers, accès à l'eau et à l'assainissement, etc.)

Environnement

- La protection de la biodiversité
- La dégradation des écosystèmes marins
- La consommation des ressources
- La pollution de l'air, du sol et de l'eau
- La gestion des déchets

Résultats de la cartographie des risques bruts

Les risques les plus graves pour les droits humains, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement qui sont inhérents aux activités de la Chaîne de valeur de Pernod Ricard sont énumérés ci-dessous :

- Environnement :
 - Impact sur le changement climatique,
 - Risque d'impacts négatifs sur les ressources en eau,
 - Pollution liée aux activités des sites industriels,
 - Production et élimination des déchets, en particulier des emballages,
 - Matières premières agricoles (approche orientée sur les terroirs comme exposé plus en détail dans la sous-section 3.4.2 Préservation de la nature et de la biodiversité),
 - Risques environnementaux : pollution, impact sur la biodiversité, déforestation,
 - Risques sociaux : travailleurs et communautés locales (notamment les conditions de vie, l'accès à l'eau et à l'assainissement, les droits fonciers) ;
- Santé et sécurité physiques et mentales des collaborateurs, principalement en raison des processus industriels et de la consommation d'alcool ;
- Risques d'atteintes aux droits humains des collaborateurs :
 - Risque de ne pas offrir des conditions de travail équitables et

favorables (salaire décent, protection sociale, horaires de travail, équilibre vie professionnelle-vie privée, stress et risques psychosociaux),

- Risque de pratiques isolées de discrimination ou de harcèlement,
- Risque de non-respect de la liberté d'association ou de dialogue social insuffisant dans certains pays ;
- Risques d'impacts négatifs sur les consommateurs liés à la qualité des produits ou à la consommation d'alcool ;
- Risques d'impacts environnementaux et sociaux négatifs liés aux fournisseurs pour les achats suivants du Groupe : les emballages (y compris le *co-packing*), matières premières et objets publi-promotionnels, médias, expérience (dans le cadre d'investissements publi-promotionnels).

Évaluation des mesures de gestion des risques

L'évaluation des mesures de gestion des risques existantes s'est basée sur un certain nombre de critères destinés à évaluer l'efficacité des réponses apportées par le Groupe, tels que la portée des mesures mises en œuvre, les ressources nécessaires et la gouvernance en place, les mesures préventives, la mise en place d'un système d'alerte et de mécanismes de contrôle et de suivi.

Cette analyse nous a permis de déterminer les actions prioritaires à mettre en œuvre pour chaque risque (voir la section Gestion des risques et mesures d'atténuation ci-après).

3.7.1.3 Gestion des risques et mesures d'atténuation

Cette sous-section résume les réponses apportées par le Groupe pour gérer les risques qu'il a identifiés (politiques, processus, mesures de surveillance, etc.), les progrès réalisés au cours de l'exercice 2023/24 et les perspectives pour l'exercice 2024/25 dans le cadre de son devoir de vigilance. Pour en savoir plus sur ces initiatives, voir les chapitres correspondants de la DPEF.

Environnement

La stratégie de gestion des risques environnementaux du Groupe repose sur des systèmes de management environnemental (SME) tels que définis dans la norme ISO 14001. Elle est pilotée et coordonnée par la Sustainable Business team du Groupe, qui est chargée de fixer des objectifs communs, de surveiller les performances et de diffuser des lignes directrices, y compris les exigences minimales du Groupe.

Toutes les activités du Groupe, qu'il s'agisse de Sociétés de Marques ou de Sociétés de Marchés, doivent respecter ses lignes directrices environnementales, notamment (i) le signalement au Siège de tout incident local ou cas de non-conformité, (ii) l'évaluation des risques à long terme et (iii) l'identification de moyens de réduire leur impact sur l'environnement. Tous les principaux sites de production sont par ailleurs tenus d'obtenir la certification ISO 14001.

(Pour en savoir plus sur la démarche environnementale du Groupe, voir la sous-section 3.4.3.3 Systèmes de management environnemental)

La préservation de l'eau

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

En particulier, Pernod Ricard s'est engagé à réduire la consommation d'eau dans ses activités, et a développé à cette fin des mesures ciblées telles que des systèmes d'irrigation au goutte-à-goutte dans ses vignobles, une méthodologie de la comptabilité de l'eau et des technologies de traitement des eaux usées (pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.3.1 Préservation des ressources en eau).

Pour favoriser la recharge des bassins en situation de stress hydrique où sont implantés les sites de production et les *co-packers*, les différents sites ont été analysés en fonction de leurs risques et des stratégies de préservation de la ressource ont été déployées sur les sites situés en zone à risque extrêmement élevé (neuf sites du Groupe) et en zone à risque élevé (huit sites du Groupe). (Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.3.1.2 Stratégie de préservation des ressources en eau)

La gestion des déchets

L'impact environnemental des activités du Groupe commence dès la conception des produits, des emballages et des objets publi-promotionnels, et se poursuit tout au long du cycle de vie. Les phases de développement des emballages et objets publi-promotionnels représentent un moyen clé de limiter les déchets en fin de vie des produits et de réduire l'empreinte environnementale du Groupe. Le verre et le carton sont les principaux matériaux utilisés (représentant plus de 95 % du poids total). Les emballages plastiques représentent moins de 1 % des emballages primaires et Pernod Ricard s'efforce d'en limiter les quantités, comme en témoigne son engagement en faveur de la vision « La Nouvelle Économie des Plastiques » de la Fondation Ellen MacArthur, dont il est signataire et partenaire.

Outre les programmes de collecte d'emballages et les partenariats pour le recyclage et la réutilisation, Pernod Ricard travaille à la réduction des déchets dans ses activités. La politique de gestion des déchets du Groupe repose sur :

- des programmes de collecte d'emballages et des partenariats pour le recyclage et la réutilisation ;
- la réduction des déchets dans les opérations du Groupe, qu'il s'agisse de déchets d'emballage, de déchets provenant de la transformation de matières premières agricoles non recyclées ou de déchets provenant des activités du site.

(Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.3.2 Circularité : limiter et éliminer les déchets)

Les impacts du changement climatique

Les activités de Pernod Ricard sont particulièrement exposées aux effets du changement climatique sur les terroirs, notamment sur les rendements et la qualité des matières premières. En outre, le Groupe génère des émissions qui contribuent au changement climatique de plusieurs manières :

- 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 GES (Scope 2) ;
- indirectement, au travers des activités amont et aval (matières premières agricoles, emballages, logistique, etc.) (Scope 3).

L'atténuation au changement climatique et l'adaptation à celui-ci constituent un axe majeur de la politique environnementale de Pernod Ricard. En mai 2024, une nouvelle série d'objectifs alignés sur la trajectoire Net Zero à 1,5 °C a été validée par la SBTi, suite à la recommandation de fixer des objectifs pour le secteur des

forêts, terres et agriculture (objectifs FLAG) :

- **À court terme** : Pernod Ricard s'engage à réduire de 54 % les émissions absolues des Scopes 1 et 2 d'ici à l'exercice 2029/30 par rapport à l'exercice 2021/22, qui sert de base de référence. Le Groupe s'engage également à réduire de 30,3 % les émissions absolues FLAG du Scope 3 et de 25 % les émissions non-FLAG (achats de biens et de services, transport et distribution en amont).
- **À long terme** : Pernod Ricard s'engage à réduire de 90 % les émissions absolues des Scopes 1 et 2 et les émissions non-FLAG du Scope 3 d'ici à l'exercice 2049/50 par rapport à l'exercice de référence 2021/22. Pernod Ricard s'engage également à réduire de 72 % les émissions absolues FLAG du Scope 3.

Une feuille de route de décarbonation a été définie pour l'ensemble des sites de production du Groupe. Elle s'appuie sur d'importants projets d'investissement et sur des initiatives en matière d'énergie renouvelable mis en œuvre dans les principales distilleries du Groupe. En ce qui concerne les émissions du Scope 3, le Groupe œuvre de concert avec ses principaux fournisseurs et établit des relations durables afin d'accélérer leur décarbonation, par exemple en co-élaborant des feuilles de route et en co-menant des projets pilotes.

(Pour plus d'informations, voir les sous-sections 3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation et 3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard)

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 :

- diminution de l'intensité hydrique de la distillerie grâce à des projets de conservation de l'eau ;
- réduction considérable de la consommation d'eau des vignobles du Groupe grâce à des outils de précision tels que l'irrigation au goutte-à-goutte, l'accent étant mis à l'avenir sur la viticulture régénératrice pour la résistance à la sécheresse ;
- objectifs de réapprovisionnement en eau du Groupe atteint, en renvoyant de l'eau vers les zones à risque élevé ;
- engagement auprès des communautés pour soutenir la préservation de l'eau, et fournir ou améliorer l'accès à l'eau potable et à l'assainissement ;
- augmentation du nombre de déchets non dangereux mis en décharge, principalement en Argentine, en raison de l'élimination des marcs de raisins ;
- objectif zéro déchet mis en décharge atteint dans plusieurs sites, maintenant une forte baisse grâce à la politique zéro déchet du Groupe ;
- mise en œuvre de multiples projets de protection et de restauration des bassins versants ;
- rapports sur le climat pour les principales filiales ;
- voies de décarbonation établies pour les terroirs clés, alignées sur le cadre de l'agriculture régénératrice.

PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25 :

- étude et mise en œuvre des initiatives de réduction de la consommation d'eau sur les sites de production, principalement dans les grandes distilleries ;
- mise à jour de la stratégie de gestion de l'eau avec une révision des leviers et de l'ambition ;
- participation à des programmes locaux de collecte et de recyclage des emballages dans le but de minimiser les déchets finaux ;
- renforcement du signalement des incidents environnementaux afin de garantir la traçabilité des mesures d'atténuation à mettre en œuvre.

Gestion du risque d'impacts négatifs liés aux matières premières agricoles (terroirs)

Pernod Ricard produit et source plus de 100 ingrédients d'origine naturelle provenant d'environ 60 pays. Chacun de ces ingrédients est cultivé dans un terroir façonné par ses caractéristiques uniques en matière de climat, de type de sols, d'écosystèmes et de savoir-faire propre aux différentes populations et communautés locales. Cela représente plus de 350 terroirs dans une soixantaine de pays.

Le Groupe a mis en place un plan d'action à trois niveaux pour identifier les risques dans les chaînes d'approvisionnement agricoles, respecter son devoir de vigilance et réaliser son ambition de préserver ses terroirs. Il s'agit de cartographier les différents terroirs pour en assurer la traçabilité, d'évaluer les risques sociaux et environnementaux sur ces terroirs et de mettre en œuvre des programmes de développement durable en fonction de leur importance. L'objectif de couvrir 100 % des matières agricoles clés par cette analyse de risque a été atteint en 2023. (Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.4.2.2 Cartographie des risques des terroirs du Groupe)

Pernod Ricard a développé un certain nombre de programmes pour gérer les risques spécifiques identifiés et apporter le meilleur soutien possible à ses marques :

- l'adoption des Principes Clés d'Agriculture Durable, qui présentent un ensemble de bonnes pratiques visant à guider l'ensemble des filiales dans la gestion des paysages, de la biodiversité, de la santé des végétaux et la vie des sols, de l'eau, des droits humains et des relations avec les fournisseurs ;
- un programme de certification de ses matières premières clés selon un cahier des charges d'agriculture durable ;
- le développement de programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité.

La lutte contre la déforestation

Dans le cadre de son nouvel ensemble d'objectifs alignés sur la trajectoire Net Zero à 1,5 °C validés par la SBTi, Pernod Ricard s'engage à éliminer, d'ici à la fin 2025, toute déforestation dans les zones à risque d'où proviennent ses matières premières.

Bien que les activités de Pernod Ricard ne fassent pas partie des secteurs contribuant de manière significative à la déforestation, des analyses sont en cours pour identifier plus précisément les zones sensibles. Cela permettra au Groupe de mettre en place des politiques et plans de lutte contre la déforestation conjointement avec ses fournisseurs.

(Pour plus d'informations, voir les sous-sections 3.4.1.5 Garantir la résilience des activités grâce à une feuille de route de décarbonation, 3.4.2.3 S'approvisionner en ingrédients de manière durable et 3.4.2.4 Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité)

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 :

- évaluations approfondies des terroirs stratégiques à la suite d'une cartographie complète des risques liés aux matières premières agricoles ;
- choix de certification pour les terroirs reflétant les traditions locales et publication de lignes directrices de l'agriculture durable ;
- adhésion à l'Union for Ethical BioTrade (UEBT) afin de promouvoir l'approvisionnement éthique et la durabilité des ingrédients aromatiques ;
- partenariat avec l'Organization for Biodiversity Certificates afin de développer un indice de biodiversité pour la certification de l'amélioration des écosystèmes.

PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25 :

- réduction des émissions de GES et étude des puits de carbone dans l'agriculture ;
- développement des certifications d'agriculture durable pour les cultures clés ;

- recherche d'alternatives lorsqu'une certification n'est pas possible ;
- promotion de l'agriculture régénératrice à grande échelle ;
- aide aux agriculteurs en proposant des solutions agronomiques et financières et en partageant les connaissances.

Gestion du risque d'impacts négatifs sur la santé et la sécurité des collaborateurs

Une approche globale de la santé et de la sécurité a été adoptée, couvrant tous les aspects de la santé physique et mentale de l'ensemble des collaborateurs, qu'ils travaillent sur un site de production, dans des bureaux ou en tant que représentants commerciaux.

Elle prend les formes suivantes :

- une politique mondiale de santé et de sécurité intitulée « Taking Care of Each Other », mise en place en 2019 et axée sur trois priorités stratégiques : la culture, le leadership et la performance ;
- la mise en œuvre de mesures de prévention à la suite d'une auto-évaluation des pratiques locales, tant sur leurs sites industriels que non industriels ;
- les exigences LIFE couvrant un large éventail d'activités à haut risque sur les sites industriels et non industriels. Un programme d'évaluation LIFE, dont la réalisation a été confiée à des tiers, est actuellement en cours et tous les domaines d'amélioration doivent être abordés au moyen d'un plan d'action détaillé ;
- la formation et un réseau de Health and Safety Champions ;
- des certifications OHSAS 18001/ISO 45001 de sites industriels ;
- la formation en ligne sur l'alcool et la consommation responsable, obligatoire pour tous les collaborateurs du Groupe.

(Pour plus d'informations, voir les sous-sections 3.5.1.3 Santé, sécurité et bien-être et 3.5.1.4 Sensibilisation des collaborateurs à l'alcool et à la consommation responsable)

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 :

- forte impulsion en faveur de la santé mentale et du bien-être grâce aux programmes « Mental Health First Aid » dans certaines filiales et au lancement de la campagne « Be the One » dans l'ensemble du Groupe, incitant encore davantage les collaborateurs à agir à leur niveau pour préserver leur santé mentale, morale et physique ;
- pour le personnel commercial et les ambassadeurs de marques, déploiement d'une formation dédiée pour apprendre à identifier les risques liés à l'alcool, à éviter les situations potentiellement conflictuelles et à réagir de manière professionnelle, en toute sécurité. Plusieurs sessions de formation de formateurs ont été organisées cette année afin d'y inclure des collaborateurs de la direction des ventes, qui pourront à leur tour diffuser ces informations auprès de leurs équipes et les encourager à se former.

PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25 :

- extension du réseau, axée sur le bien-être mental et sur l'accompagnement des pairs au niveau du Siège du Groupe, qui vise à élargir officiellement le champ d'application de la santé et de la sécurité pour y inclure la santé mentale ;
- renforcement de la culture du Groupe en matière de santé et de sécurité en continuant notamment à déployer la campagne « Be the One » et le programme de formation en matière de santé et de sécurité « Care by Learning » au moyen d'une séquence prédéfinie de modules pour les environnements industriels et non industriels ;
- déploiement d'évaluations LIFE par des tiers sur les sites industriels et non industriels.

Gestion du risque d'impacts négatifs sur les droits humains des collaborateurs

Pernod Ricard a adopté sa Politique de Droits Humains en 2019, en s'engageant à respecter les droits humains tout au long de sa chaîne de valeur. S'agissant des droits des collaborateurs, une première analyse des pratiques a permis de mobiliser la communauté des ressources humaines sur ces questions en 2021 et de définir des priorités par filiale (santé et sécurité, discrimination et diversité et inclusion).

Au premier semestre 2024, le Groupe a décidé de renforcer son approche globale en matière de droits humains, notamment par la nomination d'un Social Sustainability manager, qui couvre également ces aspects, et la création d'un centre d'expertise dédié à la durabilité sociale. Cette approche globale complète les actions existantes sur certaines questions liées aux collaborateurs, notamment en ce qui concerne :

- la diversité et l'inclusion, qui comprend des actions en faveur de la diversité des genres, des travailleurs en situation de handicap et de la lutte contre la discrimination et les biais inconscients (pour plus d'informations, voir la sous-section 3.5.1.1 Diversité & Inclusion (D&I)) ;
- la rémunération et la protection sociale des collaborateurs (voir la sous-section 3.5.1.2.1 Rémunération et avantages de toute nature des collaborateurs) ;
- le dialogue social (voir la sous-section 3.5.1.2.4 Dialogue social).

Pernod Ricard organise régulièrement des enquêtes sur l'engagement qui permettent aux collaborateurs de s'exprimer sur leurs conditions de travail et de définir des plans d'action ciblés. Ces enquêtes « I Say » mettent en évidence le niveau d'engagement très élevé des collaborateurs. Une enquête *pulse* sur le bien-être a permis de recueillir des feedbacks plus approfondis de la part des employés sur des sujets comme leur perception de l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la manière dont ils gèrent leur stress. (Pour en savoir plus, voir la sous-section 3.5.1.2.5 Engagement des collaborateurs)

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 :

- organisation d'une demi-journée de renforcement des capacités en matière de droits humains avec les principaux responsables du Siège de Pernod Ricard, en partenariat avec Shift ;
- création d'un centre d'expertise dédié à la durabilité sociale et nomination d'un Global Social Sustainability manager, chargé de coordonner les engagements en matière de durabilité sociale, d'apporter des conseils sur les questions liées aux droits humains et de soutenir le travail de *due diligence* en matière de droits humains et sa mise en œuvre.

PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25 :

- renforcement de la gouvernance du Groupe en matière de droits humains ;
- revue de la Politique de Droits Humains du Groupe afin d'élaborer différentes politiques portant sur les principaux risques en matière de droits humains et répondant aux exigences de la directive CSRD ;
- développement progressif d'activités de sensibilisation pour les collaborateurs et élaboration d'un plan de formation visant à renforcer les capacités des fonctions directement liées à la gestion des droits humains ;
- développement d'une approche pour la création et le déploiement d'évaluations de l'impact sur les droits humains.

(Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.5.1.5 Agir pour les droits humains)

Gestion du risque d'impacts négatifs sur les consommateurs

Le Groupe a mis en place une stratégie de consommation responsable axée sur la lutte contre l'abus d'alcool, pilotée par l'équipe Alcohol in Society au sein de la Direction des Affaires Publiques et mise en œuvre dans l'ensemble du Groupe via le réseau des responsables S&R et Affaires Publiques.

Les principales lignes d'action de la stratégie sont les suivantes :

- information des consommateurs sur le contenu des produits et sur les risques potentiels pour la santé liés à la consommation d'alcool ;
- pratiques responsables en matière de marketing et de vente, y compris la vente en ligne ;
- campagnes de marque visant à promouvoir un comportement responsable des consommateurs ; ou
- encouragement d'initiatives de consommation responsable de la part de ces filiales.

(Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.5.3 Sensibilisation à la consommation responsable)

En ce qui concerne la santé et la sécurité des consommateurs, Pernod Ricard a développé une politique stricte et proactive en matière de sécurité alimentaire couvrant la conception, l'approvisionnement et la fabrication des produits, qui s'appuie sur les mesures suivantes :

- maîtrise de la sécurité des produits en identifiant les points de risque potentiels dans le processus de fabrication à l'aide de la méthode HACCP (*hazard analysis critical control point*), et certification des marques conformément aux meilleures normes alimentaires ;
- application de procédures industrielles basées sur les normes et contrôles de qualité (ISO 22000) pour la sécurité alimentaire et la traçabilité des produits en ce qui concerne les OGM ;
- facilitation du suivi et du traitement des réclamations des consommateurs par un système interne d'enregistrement en temps réel des réclamations des clients et des consommateurs en matière de qualité, ainsi que par des procédures de gestion de crise régulièrement testées.

(Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.6.1 Garantie de la qualité, de la sécurité alimentaire et de la conformité des produits)

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 :

- plan annuel d'analyse chimique des principaux produits ;
- système interne de suivi en temps réel des réclamations relatives à la qualité ;
- logos de mise en garde (restriction d'âge, conduite et grossesse) sur tous les produits ;
- étiquettes digitales mondiales pour informer les consommateurs et encourager une consommation responsable ;
- Code sur les communications commerciales (CCC) interne afin de prévenir la promotion irresponsable de l'alcool.

PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25 :

- garantie de la traçabilité complète des produits au regard des OGM ;
- renforcement des programmes existants de consommation responsable et création d'une nouvelle stratégie, de la gestion des risques à l'attrait des consommateurs pour une consommation responsable ;
- élaboration de méthodes visant à mesurer l'efficacité des campagnes en faveur d'une consommation responsable, y compris des tests préalables sur la clarté du message et l'influence sur la modération de la consommation, accompagnés de plans pour de solides évaluations postérieures.

Gestion du risque d'impacts négatifs liés aux autres achats du Groupe

Pernod Ricard a élaboré un programme d'achats responsables, baptisé « Blue Source », qui lui permet de développer certaines actions pour maîtriser les risques liés au devoir de vigilance de ses sous-traitants et fournisseurs. Ce processus fait actuellement l'objet d'une refonte (projet Amazone) pour renforcer le soutien apporté aux fournisseurs présentant un risque moyen ou élevé à l'aide de plans d'atténuation.

L'exercice spécifique du devoir de vigilance a été pris en compte dans le renforcement de la démarche d'achat responsable. Le besoin d'une ressource spécifique pour les achats a également été identifié.

Le processus « Blue Source » comprend des actions tout au long du processus d'achat :

- les Standards Fournisseurs, qui définissent les engagements de Pernod Ricard et sont inclus dans les contrats et conditions générales du Groupe ;
- l'évaluation du risque de chaque fournisseur à l'aide d'un système de questionnaires de calcul du risque automatisé (basé notamment sur le secteur et le pays du fournisseur) ;
- des mesures de déclenchement pour évaluer les pratiques des fournisseurs, dont l'intensité dépend du niveau de risque identifié (des évaluations EcoVadis aux audits SMETA) ;
- des plans d'action correctifs et le suivi des fournisseurs.

(Pour plus d'informations, voir la sous-section 3.5.2.1 Approvisionnement responsable)

3.7.1.4 Mécanisme d'alerte et de signalement

Pernod Ricard encourage une culture de confiance, d'ouverture et de transparence, où tous les collaborateurs et parties prenantes peuvent exprimer sans crainte leurs préoccupations sur les activités du Groupe. Le Code de conduite des affaires de Pernod Ricard comprend une politique de signalement, qui appelle l'ensemble des collaborateurs et autres parties prenantes à faire part de tout soupçon sur le plan éthique qu'ils pourraient avoir concernant des pratiques ou des situations jugées contraires ou incompatibles avec ce Code, les politiques associées ou avec toute loi ou réglementation.

L'équipe Éthique et Conformité de Pernod Ricard opère à l'échelle du Groupe le dispositif « Speak Up », qui permet aux parties prenantes de signaler de potentiels comportements inappropriés de manière sûre et en toute confidentialité. Hébergé par un prestataire externe indépendant, ce système est disponible en ligne ou par téléphone 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et en plusieurs langues. Tout signalement réputé être effectué de bonne foi peut faire l'objet d'une enquête après une évaluation préalable du Comité d'intégrité. L'adresse du site est disponible sur l'intranet, dans le Code de conduite des affaires et sur le site Internet de Pernod Ricard : <https://speakup.pernod-ricard.com>.

PROGRÈS AU COURS DE L'EXERCICE 2023/24 :

- identification des écarts liés au devoir de vigilance et recommandations visant à intégrer le plan d'action existant en matière d'achats responsables dans une feuille de route globale pour la vigilance des fournisseurs.

PERSPECTIVES POUR L'EXERCICE 2024/25 :

- révision des Standards Fournisseurs pour en faire une Politique d'achats responsables complète tenant compte des défis futurs liés au devoir de vigilance et aux exigences de la directive CSRD ;
- renforcement de l'approche globale de la vigilance à l'égard des fournisseurs et la gouvernance, de l'identification des risques par catégorie d'achat et par matière première (en prévision de la directive CSDD) jusqu'aux procédures de contrôle et de suivi de la non-conformité des fournisseurs ;
- élaboration de plans d'action renforcés pour les achats à haut risque, en commençant par les *co-packers* ;
- étude de l'extension du Comité d'intégrité et révision du processus d'examen des alertes émanant de la chaîne de valeur.

Si les allégations s'avèrent fondées, le Comité d'intégrité ou son délégué local examine leur gravité et émet des recommandations sur la mise en place de mesures d'atténuation et/ou de remédiation et/ou sur le recours à des mesures disciplinaires à l'encontre de la personne mise en cause. Pernod Ricard applique en outre une politique de tolérance zéro à l'égard des représailles contre toute personne ayant, de bonne foi, effectué un signalement (d'un comportement inapproprié par exemple) ou apporté son aide à une enquête.

En 2022, dans le cadre de la révision des règles internes du Groupe et du renforcement du Code de conduite des affaires, une section dédiée à la ligne d'alerte « Speak Up » a été créée et la politique a été ajoutée. Afin de s'assurer que les documents et les processus sont complets et efficaces, les modifications ont été présentées aux représentants des salariés des filiales françaises lors de sessions dédiées.

3.7.1.5 Systèmes de suivi et de mesure des performances

Les mesures mises en œuvre sont évaluées au regard des indicateurs suivants :

Thème	Famille de risques	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Environnement	Émissions de GES	<ul style="list-style-type: none"> 4 954 838 tCO₂e : empreinte carbone totale du Groupe 301 126 tCO₂e d'émissions des Scopes 1 et 2 4 653 712 tCO₂e d'émissions du Scope 3 76 % d'électricité renouvelable utilisés dans les sites de production et dans les bureaux administratifs 86 % des sites de production certifiés ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> 4 604 845 tCO₂e : empreinte carbone totale du Groupe 237 989 tCO₂e d'émissions des Scopes 1 et 2 4 366 856 tCO₂e d'émissions du Scope 3 91 % d'électricité renouvelable utilisés dans les sites de production et dans les bureaux administratifs 84 % des sites de production certifiés ISO 14001
	Cycle de vie et empreinte des emballages	<ul style="list-style-type: none"> 2 initiatives circulaires pilotes en Asie sur le terrain avec ecoSPIRITS 17 % de contenu recyclé post-consommation (contenants en PET) 43 % de carton certifié 35 % de contenu recyclé post-consommation (contenants en verre) 98 % des objets publi-promotionnels réutilisables, recyclables ou compostables. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 initiatives circulaires pilotes en Asie sur le terrain avec ecoSPIRITS 20 % de contenu recyclé post-consommation (contenants en PET) 74 % de carton certifié 37 % de contenu recyclé post-consommation (contenants en verre) 99 % des objets publi-promotionnels réutilisables, recyclables ou compostables.
	Gestion de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> 8,1 % de réduction de la consommation d'eau par unité produite depuis l'exercice 2017/18 3,7 % de réduction de la consommation d'eau par unité produite depuis l'exercice 2017/18 dans les distilleries uniquement 58,3 % de l'eau totale consommée dans les zones à risque élevé rechargée 80 % des eaux usées déversées dans un réseau d'égout public 14 % des eaux usées rejetées dans l'environnement après traitement 6 % des eaux usées recyclées pour l'irrigation des vignobles 	<ul style="list-style-type: none"> 11,8 % de réduction de la consommation d'eau par unité produite depuis l'exercice 2017/18 13 % de réduction de la consommation d'eau par unité produite depuis l'exercice 2017/18 dans les distilleries uniquement 73,6 % de l'eau totale consommée dans les zones à risque élevé rechargée 81 % des eaux usées déversées dans un réseau d'égout public 13 % des eaux usées rejetées dans l'environnement après traitement 6 % des eaux usées recyclées pour l'irrigation des vignobles
	Gestion des déchets des opérations	<ul style="list-style-type: none"> 2 201 tonnes de déchets non dangereux incinérés 57 tonnes de déchets dangereux incinérés 93 % des déchets recyclés 132 tonnes de déchets mis en décharge 469 tonnes de déchets dangereux 1 209 259 tonnes de sous-produits organiques 	<ul style="list-style-type: none"> 1 657 tonnes de déchets non dangereux incinérés 50 tonnes de déchets dangereux incinérés 93 % des déchets recyclés 192 tonnes de déchets mis en décharge 512 tonnes de déchets dangereux 1 062 139 tonnes de sous-produits organiques
Terroirs	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des matières premières clés agricoles utilisées couvertes par la cartographie, qui porte uniquement sur les terroirs prioritaires 60 terroirs prioritaires intégralement couverts par une cartographie des risques, dont 46 ont été classés en niveau de risque moyen ou élevé 34 % des matières premières clés sont produites ou achetées en respectant une sélection de normes de développement durable 82 % de filiales directes comptent un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité 10 506 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (nombre cumulé) 	<ul style="list-style-type: none"> 100 % des matières premières clés agricoles utilisées couvertes par la cartographie, qui porte uniquement sur les terroirs prioritaires 68 terroirs prioritaires intégralement couverts par une cartographie des risques, dont 59 ont été classés en niveau de risque moyen ou élevé 39 % des matières premières clés sont produites ou achetées en respectant une sélection de normes de développement durable 100 % de filiales directes comptent un programme d'agriculture régénératrice ou de biodiversité 11 203 agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés (nombre cumulé) 	
Santé et sécurité des personnes au travail	Santé et sécurité des personnes au travail	<ul style="list-style-type: none"> 60 accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail 2,6 : taux de fréquence 125 : taux de gravité Aucun décès 86 % des sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001 100 % du public cible a suivi la formation en ligne obligatoire « Duty of Care » sur la santé et la sécurité 94 % des collaborateurs ont suivi le MOOC sur l'alcool et la consommation responsable 	<ul style="list-style-type: none"> 44 accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail 1,9 : taux de fréquence 52,2 : taux de gravité Aucun décès 84 % des sites de production certifiés OHSAS 18001/ISO 45001 Déploiement des campagnes de santé et de sécurité « Care by Learning » et « Be the One » 96 % des collaborateurs ont suivi le MOOC sur l'alcool et la consommation responsable

Thème	Famille de risques	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Droits humains Ressources humaines	Discrimination et diversité	<ul style="list-style-type: none"> Écart salarial de 1,3 au niveau mondial 36 % de femmes au sein du Top Management (tranche C et au-delà) 	<ul style="list-style-type: none"> Écart salarial de 1,6 au niveau mondial 38 % de femmes au sein du Top Management (tranche C et au-delà)
	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> 99 % de l'effectif total formé 93 % de collaborateurs ont effectué au moins un entretien de performance 14,1 % de rotation du personnel 8,5 % de départs volontaires 3,7 % d'absentéisme 93,4 % des 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 98,2 % des salariés bénéficiant d'une assurance maladie 76 : Scores d'engagement « I Say » 74 : enquête <i>pulse</i> sur le bien-être 	<ul style="list-style-type: none"> 99 % de l'effectif total formé 94 % de collaborateurs ont effectué au moins un entretien de performance 15,1 % de rotation du personnel 7,8 % de départs volontaires 3,9 % d'absentéisme 94,1 % des 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 97,9 % des salariés bénéficiant d'une assurance maladie 74 : Scores d'engagement « I Say » 72 : enquête <i>pulse</i> sur le bien-être
Consommateurs	Des produits de qualité pour les consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> 75 % des sites de production certifiés ISO 22000/FSSC 22000. 100 % des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe 100 % des Sociétés de Marques certifiées ISO 9001 4 517 réclamations reçues par le biais de l'outil « Complaint Management System » au cours de l'année 	<ul style="list-style-type: none"> 75 % des sites de production certifiés ISO 22000/FSSC 22000. 100 % des volumes produits certifiés ISO 22000/FSSC 22000, couvrant l'ensemble des marques stratégiques du Groupe 100 % des Sociétés de Marques certifiées ISO 9001 4 566 réclamations reçues par le biais de l'outil « Complaint Management System » au cours de l'année
	Consommation responsable d'alcool dans la société	<ul style="list-style-type: none"> 80 % d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales (CCC) 95,5 % de conformité avec les <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD 857 campagnes revues par le RMP 100 % des sites <i>Direct-to-Consumer</i> (D2C) soumis à une restriction d'âge 41 % des produits dotés d'une étiquette digitale et des trois logos de consommation responsable 94 % des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable 400 millions de jeunes adultes sensibilisés en ligne et 9 millions sur le terrain grâce au programme « Responsible Party » 4 campagnes de marque lancées au cours de l'exercice 2022/23 	<ul style="list-style-type: none"> 90,6 % d'achèvement de la formation en ligne relative au Code sur les communications commerciales (CCC) 98,6 % de conformité avec les <i>Digital Guiding Principles</i> (DGPs) de l'IARD 775 campagnes revues par le RMP 98 % des sites <i>Direct-to-Consumer</i> (D2C) soumis à une restriction d'âge 95 % des produits dotés d'une étiquette digitale et des trois logos de consommation responsable 94 % des marchés impliqués dans au moins une initiative locale ou mondiale de consommation responsable 600 millions de jeunes adultes sensibilisés en ligne et 32 millions sur le terrain grâce au programme « Responsible Party » 5 campagnes de marque lancées au cours de l'exercice 2023/24
Fournisseurs		<p>Nombre de fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 973 signataires des Standards Fournisseurs 2 190 analysés par l'outil de cartographie des risques 1 740 identifiés comme à risque (risque moyen ou élevé) 345 identifiés comme à risque et couverts par une évaluation EcoVadis 111 identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques 43 identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit externe (EcoVadis, SMETA) mais n'ayant pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis 	<p>Nombre de fournisseurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 959 signataires des Standards Fournisseurs 2 089 analysés par l'outil de cartographie des risques 1 700 identifiés comme à risque (risque moyen ou élevé) 328 identifiés comme à risque et couverts par une évaluation EcoVadis 51 identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit suivant des normes sociales, environnementales et éthiques 37 identifiés comme à risque au terme des résultats de l'évaluation/audit externe (EcoVadis, SMETA) mais n'ayant pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis

Outre les feuilles de route dédiées à chaque domaine de vigilance, des actions ont également été définies pour renforcer, dans une approche d'amélioration continue, l'exercice global de vigilance :

- l'intégration de la gestion des risques identifiés dans les processus transversaux de conformité (évaluation des tiers, fusions et acquisitions, audit, etc.) ;
- la sensibilisation des filiales aux exigences en matière de *due diligence* ;
- une meilleure identification des parties prenantes potentiellement concernées et garantie des cadres d'échange et de dialogue efficaces.

3.7.2 Politique fiscale

3.7.2.1 Une contribution significative aux communautés locales

Pernod Ricard s'engage à respecter, dans chacun de ses pays d'activité, toutes les lois et réglementations en vigueur ainsi que les normes internationales applicables.

Pendant l'exercice 2023/24, l'impôt sur le résultat courant supporté par Pernod Ricard (résultat opérationnel courant et résultat financier courant) s'élève à 646 millions d'euros.

Outre l'impôt sur les bénéfices, Pernod Ricard paye et collecte de nombreux autres impôts et contributions économiques, notamment au profit des communautés dans lesquelles il opère. Ces montants comprennent :

- les taxes sur les ventes ;

- les droits de douanes et accises ;
- les taxes sur les salaires ;
- les impôts fonciers ; et
- les autres impôts locaux spécifiques à chaque pays.

La contribution annuelle totale de Pernod Ricard est évaluée à environ 6,8 milliards d'euros (données non auditées).

3.7.2.2 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 plus de 70 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. Le Groupe demeure vigilant quant à la réalité opérationnelle et commerciale de ses transactions et refusera de prendre part à tout montage fiscal artificiel. Il n'aura recours à des mesures fiscales incitatives qu'après avoir évalué leur impact sur ses marques, sa réputation et son approche S&R. En particulier, Pernod Ricard ne promeut aucune forme d'évasion fiscale.

3.7.2.3 Prix de transfert

La stratégie et l'organisation de Pernod Ricard reposent sur un modèle 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. Elles développent également une stratégie de marque globale et des solutions et moyens pour les

mettre en pratique. 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⁽³²⁾.

3.7.2.4 Une organisation efficace

Pernod Ricard s'appuie sur une équipe qualifiée et dûment formée de spécialistes des questions fiscales et douanières, rattachés à la Vice-Présidente Exécutive Finance et IT du Groupe. Il existe des principes clairs de contrôle interne dans le domaine fiscal, que tous les collaborateurs peuvent consulter sur l'intranet. Des procédures sont également mises en place pour éviter l'évasion fiscale.

Les législations fiscales des pays dans lesquels Pernod Ricard est présent sont complexes et peuvent être sujettes à différentes interprétations. Le Groupe 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 obtenue à partir des informations disponibles⁽³³⁾ et présentées régulièrement au Comité d'audit.

3.7.2.5 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 pour la bonne réalisation de leur mission. Pernod Ricard considère qu'il est particulièrement important de collaborer d'une manière positive, proactive et transparente avec ces autorités. Il s'agit tant d'établir des relations honnêtes et durables que 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 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.

⁽³²⁾ À des conditions qui auraient été convenues entre des parties indépendantes.
⁽³³⁾ Notamment celles fournies par les conseils juridiques et fiscaux du Groupe.

3.7.3 Taxonomie UE

Vue d'ensemble du Règlement Taxonomie de l'UE

Issu du plan d'action de la Commission européenne pour la finance durable lancé en 2018, le Règlement Taxonomie ⁽³⁴⁾ constitue une composante essentielle des efforts de l'Union européenne pour atteindre les objectifs du Pacte vert ainsi que la neutralité climatique à l'horizon 2050. En instaurant une classification des activités durables, ce nouveau règlement vise à contribuer à la réorientation des flux de capitaux vers une économie plus durable.

Dans le cadre du Règlement Taxonomie, des critères d'examen technique sont définis pour identifier les activités qui contribuent de manière significative à six enjeux environnementaux majeurs :

- (i) l'atténuation du changement climatique ;
- (ii) l'adaptation au changement climatique ;
- (iii) l'utilisation durable et la protection des ressources aquatiques et marines ;
- (iv) la transition vers une économie circulaire ;
- (v) la prévention et le contrôle de la pollution ; et

(vi) la protection et la restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

Depuis le 31 décembre 2023, le document d'enregistrement universel (DEU) des entreprises déclarantes doit comporter des informations financières sur les activités éligibles à la Taxonomie (lorsque l'activité est couverte par le Règlement Taxonomie) au regard de ces six objectifs et alignées sur la Taxonomie (lorsque l'activité éligible remplit les critères d'examen technique et que l'entreprise a mis en place les garanties minimales) pour les objectifs climatiques (i) et (ii).

Pernod Ricard est donc tenu de publier des indicateurs clés de performance (ICP) mettant en avant la part de son chiffre d'affaires, de ses dépenses d'investissement (« CapEx ») et de ses dépenses d'exploitation (« OpEx ») éligibles à la Taxonomie et alignées sur celle-ci, résultant des produits et services associés à des activités économiques définies comme durables dans les Annexes I et II de l'Acte délégué sur le climat ⁽³⁵⁾.

Application de la Taxonomie UE chez Pernod Ricard

Pour s'assurer de sa bonne compréhension et de sa conformité avec la Taxonomie UE, Pernod Ricard a constitué un groupe de travail interne composé d'experts de toutes les directions intéressées (S&R, Finance, Ingénierie et Fabrication Groupe, Achats, etc.), qui a travaillé sur le sujet pendant plusieurs mois, avec le concours de consultants spécialisés externes.

Afin de garantir l'approche collaborative de ce projet hybride, qui associe les aspects financiers aux attentes croissantes en matière de RSE, ce groupe était copiloté par les équipes Finance et S&R.

Présentation des résultats d'éligibilité

Le périmètre de calcul des indicateurs de la Taxonomie correspond au périmètre financier consolidé tel que détaillé à la note 7 *Périmètre de consolidation* de la sous-section 6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels.

Chiffre d'affaires

À la suite à l'évaluation de l'éligibilité du chiffre d'affaires du Groupe au sens du Règlement Taxonomie, Pernod Ricard a identifié une activité contribuant aux deux objectifs climatiques : 13.2 Bibliothèques, archives, musées et activités culturelles. Cette activité représente moins de 1 % de son chiffre d'affaires total au cours de l'exercice 2023/24. Compte tenu de sa faible valeur, ce

chiffre d'affaires n'a pas été mentionné dans le reporting taxonomie pour l'exercice 2023/24. En outre, le cœur de métier de Pernod Ricard, à savoir la fabrication et la vente de boissons, ne fait actuellement pas partie du périmètre de l'Acte délégué.

En conséquence, le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente 0 % de son chiffre d'affaires consolidé 2023/24 (11 598 millions d'euros, voir la sous-section 6.1 Comptes consolidés annuels) ⁽³⁶⁾. En conséquence de ce choix de ne pas déclarer de chiffre d'affaires éligible pour l'exercice, l'alignement du chiffre d'affaires sur les activités de la Taxonomie UE est évalué à 0 %.

Comme l'exige la réglementation, les résultats en matière d'éligibilité et d'alignement peuvent être résumés par objectif comme suit :

Objectifs	Part du chiffre d'affaires	
	Éligibilité	Alignement
Atténuation du changement climatique	0 %	0 %
Adaptation au changement climatique	0 %	0 %
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines	0 %	N/A
Transition vers une économie circulaire	0 %	N/A
Prévention et contrôle de la pollution	0 %	N/A
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes	0 %	N/A

Veillez noter que, pour l'exercice 2023/24, l'alignement est uniquement requis pour les objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci. En outre, les activités et les CapEx correspondantes peuvent contribuer à l'éligibilité de plusieurs objectifs.

⁽³⁴⁾ Règlement (UE) 2020/852 du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le Règlement (UE) 2019/2088. Disponible ici.

⁽³⁵⁾ Règlement délégué (UE) 2021/2139 de la Commission du 4 juin 2021 complétant le Règlement (UE) 2020/852. Disponible ici.

⁽³⁶⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié au chiffre d'affaires sont présentées dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).

Dépenses d'investissement (CapEx)

En raison de la non-éligibilité de ses activités génératrices de chiffre d'affaires, les CapEx éligibles de Pernod Ricard n'incluent pas celles directement liées à ses activités. Par conséquent, l'analyse concerne uniquement les CapEx mises en œuvre dans le cadre des « mesures individuellement durables ». Le total des CapEx éligibles représente 25,3 % des acquisitions d'immobilisations corporelles, incorporelles et de droits d'utilisation du Groupe (y compris les bâtiments industriels) au cours de l'exercice 2023/24 (881 millions d'euros, voir les notes 4.1 *Immobilisations incorporelles et goodwill* et 4.2 *Immobilisations corporelles* de la sous-section 6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels)⁽³⁷⁾.

Ces investissements éligibles concernent les types d'activités suivants :

- (i) **Construction et actifs immobiliers** (3.4 - Entretien des routes et autoroutes, 7.1 - Construction de bâtiments neufs, 7.2 - Rénovation de bâtiments existants, 7.7 - Acquisition et propriété de bâtiments) ;
- (ii) **Flottes de véhicules et équipements** (6.5 - Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers, 7.4 - Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments) ;

- (iii) **Équipements favorisant l'efficacité énergétique** (4.25 - Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale, 4.8 - Production d'électricité par bioénergie, 4.9 - Transport et distribution d'électricité, 7.3 - Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique) ;
- (iv) **Technologies liées aux énergies renouvelables** (5.7 - Digestion anaérobie de biodéchets, 7.6 - Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables) ;
- (v) **Information et communication** (4.1 - Fourniture de solutions informatiques/opérationnelles fondées sur les données, 8.2 - Programmation, conseil et autres activités informatiques)

Dépenses d'exploitation (OpEx)

Les OpEx, telles que définies par le Règlement Taxonomie⁽³⁸⁾, représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard pour l'exercice 2023/24. De ce fait, elles sont considérées comme non significatives et sont exclues du calcul du numérateur de l'ICP lié aux OpEx comme le permet la réglementation⁽³⁹⁾. Les OpEx éligibles pour l'exercice étant non significatives, l'alignement des OpEx sur les activités liées à la Taxonomie UE est évalué à 0 %.

Comme l'exige la réglementation, les résultats en matière d'éligibilité et d'alignement peuvent être résumés par objectif comme suit :

Objectifs	Part des OpEx	
	Éligibilité	Alignement
Atténuation du changement climatique	0 %	0 %
Adaptation au changement climatique	0 %	0 %
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines	0 %	N/A
Transition vers une économie circulaire	0 %	N/A
Prévention et contrôle de la pollution	0 %	N/A
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes	0 %	N/A

Veillez noter que, pour l'exercice 2023/24, l'alignement est uniquement requis pour les objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci. En outre, les activités et les CapEx correspondantes peuvent contribuer à l'éligibilité de plusieurs objectifs.

Alignement

Sachant que le chiffre d'affaires éligible du Groupe représente 0 % de son chiffre d'affaires consolidé pour l'exercice 2023/24 et que les OpEx au titre de la Taxonomie sont considérées comme non significatives, l'évaluation de l'alignement portait uniquement sur les CapEx éligibles, avec un passage en revue des critères d'examen technique pour chaque activité identifiée comme éligible au sein des principales filiales du Groupe.

Pour l'exercice 2023/24, l'alignement total est égal à 5,7 % (50,1 millions d'euros) du total des CapEx, selon la ventilation suivante par objectif, comme l'exige la réglementation :

Objectifs	Part des CapEx	
	Éligibilité	Alignement
Atténuation du changement climatique	24,1 %	5,7 %
Adaptation au changement climatique	24,7 %	0 %
Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines	0 %	N/A
Transition vers une économie circulaire	9,1 %	N/A
Prévention et contrôle de la pollution	0 %	N/A
Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes	0 %	N/A

Veillez noter que, pour l'exercice 2023/24, l'alignement est uniquement requis pour les objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à celui-ci. En outre, les activités et les CapEx correspondantes peuvent contribuer à plusieurs objectifs.

⁽³⁷⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié aux CapEx sont présentées dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).

⁽³⁸⁾ Les OpEx totales comprennent (i) les coûts directs non capitalisés liés à la recherche et au développement, (ii) les mesures de rénovation des bâtiments, la location à court terme et la maintenance et la réparation, et (iii) toute autre dépense directe liée à l'entretien courant des immobilisations corporelles par l'entreprise ou le tiers auquel les activités sont externalisées qui sont nécessaires pour assurer le fonctionnement continu et efficace de ces actifs.

⁽³⁹⁾ L'exemption relative à l'ICP lié aux OpEx est décrite dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).

La majeure partie des CapEx du Groupe alignées sur la Taxonomie au cours de l'exercice 2023/24 proviennent de deux activités, qui contribuent chacune à l'objectif d'atténuation du changement climatique de la réglementation :

- production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale, avec 4,8 % des CapEx alignées grâce à l'investissement du Groupe dans des technologies de récupération de chaleur telles que la recompression mécanique de vapeur (MVR) ;
- installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables, avec 0,6 % des CapEx alignées, liées aux efforts du Groupe dans le déploiement de l'énergie solaire et des investissements dans des pompes à chaleur.

La technologie de MVR : conçue pour capturer la chaleur générée par le processus de distillation, la recycler grâce à la recompression de vapeur et la réutiliser lors du processus de production, cette technologie, alignée sur l'activité 4.25 – Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale de la Taxonomie UE, a déjà permis de réduire considérablement les émissions de carbone. À ce jour, sa mise en œuvre a permis de réduire la consommation totale d'énergie de près de moitié (48 %) à la distillerie Glentauchers de Chivas Brothers, près de Keith (Speyside, Écosse), réduisant ainsi les émissions totales de carbone du site de 53 %. Dans la perspective d'apporter des informations utiles à l'ensemble du secteur si ces méthodes sont adoptées sur d'autres sites de distillation le permettant, Pernod Ricard et Chivas Brothers ont choisi de diffuser en libre accès l'expertise et les enseignements tirés de l'intégration réussie des technologies de récupération améliorée de la chaleur, alors que le Groupe a investi 43 millions d'euros dans cette technologie à travers ses différentes filiales au cours de l'exercice 2023/24.

Le déploiement de l'énergie solaire et l'installation de pompes à chaleur : inclus dans l'activité 7.6 – Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables, l'investissement du Groupe au cours de l'exercice 2023/24 dans les technologies d'énergie renouvelable, sous la forme du déploiement de l'énergie solaire et de l'installation de pompes à chaleur, se traduit également dans les résultats de l'alignement sur la Taxonomie UE. Pour l'exercice, le déploiement de 1 325 kW d'énergie solaire sur les sites du Groupe à Nashik, Rocky et Behror en Inde, et le choix d'Irish Distillers de recourir à un système de pompe à chaleur pour la modernisation de son réseau d'eau chaude à Middleton sont donc considérés comme une contribution significative à l'objectif d'atténuation du changement climatique de la Taxonomie UE.

Il convient également de noter que d'autres investissements importants visant directement à améliorer l'empreinte environnementale de Pernod Ricard ont été réalisés au cours de l'exercice 2023/24 alors qu'ils n'entraient pas dans le cadre de la Taxonomie UE. En effet, l'investissement important d'Irish Distillers (0,3 million d'euros) dans un projet de récupération des eaux de pluie, bien que non éligible aux activités de la Taxonomie UE actuellement définies, vise à améliorer l'utilisation actuelle de l'eau à l'échelle locale par Pernod Ricard et à l'aider dans son cheminement vers la durabilité.

Critères de contribution substantielle

Le Groupe a revu toutes ses activités identifiées comme éligibles au regard des critères de contribution substantielle.

Pour l'activité 6.5, les véhicules respectant les normes d'émission Euro 6 applicables ou utilisant une propulsion électrique ou hybride rechargeable ont été considérés comme satisfaisant aux critères de contribution substantielle applicables aux émissions de CO₂.

Dans le cas des actifs immobiliers (activités 7.1 et 7.7), le Groupe a vérifié la conformité avec les critères d'examen techniques et, en particulier, avec les critères relatifs aux bâtiments à consommation d'énergie quasi nulle.

Les critères de contribution substantielle applicables aux activités 7.3 et 7.6 portent, respectivement, sur les listes d'équipements favorisant l'efficacité énergétique et sur les technologies liées aux énergies renouvelables, et ont été évaluées projet par projet. De même, le critère de contribution substantielle pour l'activité 4.8 a été évalué au regard de la nature de la bioénergie utilisée par les projets identifiés, ainsi que de leurs caractéristiques (apport nominal, efficacité énergétique, technologies utilisées et réduction des émissions de CO₂ associée).

Dans le cas de l'activité 4.25, le critère de contribution substantielle a été évalué au regard de la nature de la technologie liée aux projets identifiés, à savoir la MVR.

Enfin, pour l'activité 8.2, la nature des projets soutenus ainsi que l'évaluation des risques climatiques réalisée par lesdits projets ont été utilisées pour évaluer la contribution substantielle.

Adaptation au changement climatique ne causant pas de préjudice important

Concernant les informations relatives à la contribution à l'objectif d'atténuation du changement climatique, le Groupe a procédé à une évaluation en trois étapes du risque climatique et de sa vulnérabilité sous l'angle de la Taxonomie :

1. analyse de l'exposition aux risques climatiques physiques des activités éligibles à la Taxonomie ;
2. évaluation des risques climatiques physiques selon les scénarios RCP2.6, RCP4.5 et RCP8.5 ;
3. mise en œuvre et évaluation des moyens d'adaptation.

Les autres critères ne causant pas de préjudice important applicables ont été appréciés selon la méthodologie de Pernod Ricard en évaluant tous les critères requis liés à un projet étudié.

Garanties minimales

Les garanties minimales ont fait l'objet d'un examen à l'échelle du Groupe, conformément aux exigences de la plateforme sur la finance durable à ce sujet⁽⁴⁰⁾ publiées en octobre 2022 et concernant les droits humains, les intérêts des consommateurs, la lutte contre la corruption, la fiscalité responsable et le droit de la concurrence.

Pour respecter les garanties minimales, le Groupe s'efforce d'améliorer ses procédures afin de s'assurer qu'il respecte bien les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, la Charte internationale des droits de l'homme des Nations Unies et les instruments fondamentaux de la Déclaration de l'Organisation internationale du travail (OIT) relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

⁽⁴⁰⁾ Rapport de la plateforme sur la finance durable relatif aux garanties minimales, publié en octobre 2022. Disponible ici.

Liens avec les réalisations et initiatives S&R

Les engagements forts de Pernod Ricard en matière de climat, de biodiversité et d'économie circulaire sont pleinement intégrés dans sa stratégie S&R « Préserver pour partager » qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur, du terroir au comptoir. Le Groupe tient à souligner que certaines initiatives de grande ampleur en faveur du développement durable ne relèvent pas nécessairement de la définition du Règlement Taxonomie, ce qui signifie que les ICP de ce dernier ne reflètent pas parfaitement les progrès du Groupe par rapport à ses objectifs dans ce domaine, dans la mesure où sa feuille de route ambitieuse pour 2030 est alignée sur les ODD des Nations Unies⁽⁴¹⁾.

Ambition prioritaire de lutte contre le changement climatique

Pernod Ricard fait de la lutte contre le changement climatique une priorité. Cela se traduit par les objectifs ambitieux de réduction des émissions carbone fixés par le Groupe et alignés sur la SBTi.

Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a revu ses objectifs de réduction des émissions de carbone conformément aux directives FLAG les plus récentes. Ses objectifs de réduction des émissions de GES à court et à long terme, fondés sur des données scientifiques et conformes à une trajectoire de 1,5 °C, ont été validés par la SBTi. Pour les Scopes 1 et 2, l'objectif du Groupe est de réduire ses émissions de 54 % d'ici 2030 par rapport à son année de référence 2021/22. Cet objectif sera principalement atteint grâce à des investissements dans les nouvelles technologies liées à l'énergie dans les distilleries du Groupe, telles que la MVR en Irlande (Irish Distillers) et en Écosse (Chivas Brothers). Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard a investi 43 millions d'euros dans cette technologie. En outre, le Groupe construit actuellement une distillerie et des installations de vieillissement dans le comté de Marion (Kentucky), qui visent à être neutres en carbone. En parallèle, il procédera à une transition globale vers les sources d'électricité renouvelables d'ici 2025, conformément à son engagement vis-à-vis du RE100⁽⁴²⁾.

Par ailleurs, en 2022, le Groupe a lancé sa première émission d'obligations durables pour un montant de 750 millions d'euros. Cette transaction est indexée sur deux engagements environnementaux concernant le carbone (réductions absolues des Scopes 1 et 2 par rapport à l'année de référence 2017/18) et la réduction de la consommation d'eau dans ses distilleries par unité d'alcool produite.

Depuis lors, sur la base des mêmes objectifs, le Groupe a signé en octobre 2022 sa deuxième émission d'obligations durables, fixant les conditions d'une nouvelle émission obligataire libellée en euros, pour un montant total en principal de 1,1 milliard d'euros. En mai 2023, le Groupe a signé sa première ligne de crédit renouvelable indexée sur des indicateurs de développement durable, d'un montant total de 2,1 milliards d'euros, afin de refinancer par avance une ligne de crédit existante arrivant à maturité en juin 2024.

Pernod Ricard se concentre également sur la réduction de ses émissions du Scope 3, qui sont indirectement générées par le Groupe et ses fournisseurs. La réduction des émissions carbone est désormais pleinement intégrée dans les échanges commerciaux avec les verriers, afin de s'assurer qu'ils s'engagent à réduire les émissions carbone de leurs approvisionnements au Groupe. Conjointement à son engagement en matière d'agriculture régénératrice, cette mesure contribuera à la réalisation des objectifs du Groupe :

- éliminer, d'ici à la fin 2025, toute déforestation dans les zones à risque d'où proviennent ses matières premières ;
- réduire de 30,3 % les émissions absolues FLAG du Scope 3 et de 25 % les émissions non-FLAG (achats de biens et de services, transport et distribution en amont) d'ici à l'exercice 2029/30 ;
- réduire de 90 % les émissions absolues des Scopes 1 et 2 et les émissions non-FLAG du Scope 3 d'ici à l'exercice 2049/50 par rapport à l'exercice de référence 2021/22 ;
- réduire de 72 % les émissions absolues FLAG du Scope 3 d'ici à l'exercice 2049/50.

Les ICP liés aux chiffre d'affaires, CapEx et OpEx du Groupe éligibles à la Taxonomie devraient augmenter lorsque le secteur de l'agroalimentaire et des boissons entrera dans le champ d'application des règlements délégués.

Projets contribuant à la transition vers l'économie circulaire et à la protection de la biodiversité

L'engagement de Pernod Ricard en faveur de la protection de la biodiversité se traduit par un engagement fort dans l'agriculture régénératrice. L'ambition du Groupe est d'avoir un impact positif sur l'ensemble de ses principaux terroirs où sont approvisionnées les matières premières. Dans ses vignobles, les filiales locales de Pernod Ricard testent des pratiques régénératrices, restituant la vie dans le sol et dans l'écosystème. Des projets sont initiés avec les agriculteurs pour développer des modes de culture alternatifs des céréales ou d'autres cultures utilisées par le Groupe ayant un impact positif sur la biodiversité et la résilience agricole.

Par ailleurs, Pernod Ricard soutient différents projets dans le domaine de l'économie circulaire, tels que son investissement dans ecoSPIRITS, une startup de l'économie circulaire spécialisée dans des systèmes de distribution de vins et spiritueux premium permettant de limiter les émissions de carbone et la production de déchets. Au cours de l'exercice 2022/23, Convivialité Ventures, le fonds de capital-risque de Pernod Ricard, a pris une participation minoritaire dans ecoSPIRITS. Au cours de l'exercice 2023/24, Pernod Ricard et ecoSPIRITS ont annoncé franchir une nouvelle étape dans leur collaboration avec la conclusion d'un accord de licence mondial de cinq ans, qui permettra de distribuer des marques de spiritueux Pernod Ricard à l'aide de la technologie de conditionnement circulaire d'ecoSPIRITS dans des établissements du monde entier.

⁽⁴¹⁾ Pour plus d'informations sur les engagements, les objectifs et les actions S&R du Groupe ainsi que sa contribution aux ODD, veuillez vous reporter aux pages précédentes.

⁽⁴²⁾ Le RE100 est une initiative mondiale en matière d'énergie renouvelable réunissant des centaines de grandes entreprises ambitieuses, engagées en faveur d'une électricité 100 % renouvelable. Plus d'informations sont disponibles sur son site Internet.

Tableaux récapitulatifs des informations à fournir selon le règlement européen sur la durabilité

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires total peut être rapproché du compte de résultat consolidé de l'exercice 2023/24.

Activités économiques	Codes	En millions d'euros	En %	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						En %	En %	H	T
				Chiffre d'affaires en valeur absolue	Part du chiffre d'affaires	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Alignées sur la Taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0 %	0 %	
Y compris les activités habilitantes				0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0 %	0 %	H
Y compris les activités transitoires										N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0 %	0 %	T
A.2. Activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie																			
Chiffre d'affaires des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %	0 %	
TOTAL A (A.1. + A.2.)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %	0	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la Taxonomie (B)		11 598	100 %																
TOTAL A + B		11 598	100 %																

Dépenses d'investissement (CapEx)

La hausse totale des CapEx peut être rapprochée des valeurs fournies dans les états financiers consolidés de l'exercice 2023/24, voir les notes 4.1 *Immobilisations incorporelles et goodwill* et 4.2 *Immobilisations corporelles* de la sous-section 6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels ⁽⁴³⁾.

Activités économiques	Codes	En millions d'euros	En %	Critères de contribution substantielle						Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »						Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Part des CapEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)
				En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	En %	O/N	O/N	O/N	O/N				
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Alignées sur la Taxonomie																			
Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale	CCM 4.25 CCA 4.25	42,6	4,8 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	N/A	O	O	N/A	O	O	O	4,8 %	0 %	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 CCA 6.5	1,2	0,1 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	N/A	O	N/A	O	O	N/A	O	0,1 %	0,1 %	T
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3 CCA 7.3	0,5	0,1 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	N/A	O	N/A	N/A	O	N/A	O	0,1 %	0,3 %	H
Installation, maintenance et réparation de stations de recharge pour véhicules électriques à l'intérieur de bâtiments (et dans des parcs de stationnement annexés à des bâtiments)	CCM 7.4 CCA 7.4	0,1	0,0 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	0,0 %	0 %	H
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6 CCA 7.6	5,7	0,6 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	N/A	O	N/A	N/A	N/A	N/A	O	0,6 %	0,0 %	H
CapEx des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)		50,1	5,7 %	5,7 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	N/A	O	O	O	O	O	O	5,7 %	5,4 %	
Y compris les activités habilitantes		6,3	0,7 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL	N/A	O	N/A	N/A	O	N/A	O	0,7 %	0,3 %	H
Y compris les activités transitoires		1,2	0,1 %							N/A	O	N/A	O	O	N/A	O	0,1 %	0,1 %	T

⁽⁴³⁾ Des informations complémentaires sur le calcul de l'ICP lié aux CapEx sont présentées dans la note méthodologique (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).

A.2. Activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie													
				EL/ NEL	EL/ NEL	EL/ NEL	EL/ NEL	EL/ NEL	EL/ NEL	EL/ NEL			
Entretien des routes et autoroutes	CE 3.4	3,4	0,4 %	NEL	NEL	NEL	EL	NEL	NEL		0,4 %	0 %	
Fourniture de solutions informatiques/opérationnelles fondées sur les données	CE 4.1	1,4	0,2 %	NEL	NEL	NEL	EL	NEL	NEL		0,2 %	0 %	
Production d'électricité par bioénergie	CCM 4.8 CCA 4.8	0,0	0,0 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		0,0 %	0 %	
Transport et distribution d'électricité	CCM 4.9 CCA 4.9	7,9	0,9 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		0,9 %	0 %	
Digestion anaérobie de biodéchets	CCM 5.7 CCA 5.7	2,1	0,2 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		0,2 %	0 %	
Transport par motos, voitures particulières et véhicules utilitaires légers	CCM 6.5 CCA 6.5	25,3	2,9 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		2,9 %	3 %	
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 CCA 7.1	75,8	8,6 %	EL	EL	NEL	EL	NEL	NEL		8,6 %	3 %	
Rénovation de bâtiments existants	CCM 7.2 CCA 7.2	10,2	1,2 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		1,2 %	3 %	
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3 CCA 7.3	3,2	0,4 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		0,4 %	3 %	
Installation, maintenance et réparation de technologies liées aux énergies renouvelables	CCM 7.6 CCA 7.6	1,6	0,2 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		0,2 %	1 %	
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7 CCA 7.7	35,9	4,1 %	EL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		4,1 %	6 %	
Programmation, conseil et autres activités informatiques	CCA 8.2	5,7	0,7 %	NEL	EL	NEL	NEL	NEL	NEL		0,7 %	0 %	
CapEx des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)	N/A	172,4	19,6 %	18,4 %	0,7 %	0 %	0,5 %	0 %	0 %		19,6 %	19 %	
TOTAL A (A.1. + A.2.)	N/A	222,5	25,3 %	24,1 %	0,7 %	0 %	0,5 %	0 %	0 %		25,3 %	24,4 %	
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE													
CapEx des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	N/A	658,5	74,7 %										
TOTAL A + B	N/A	881,1	100 %										

Dépenses d'exploitation (OpEx)

Les OpEx peuvent être rapprochées du compte de résultat consolidé de l'exercice 2023/24.

Activités économiques	Codes	En millions d'euros	OpEx en valeur absolue	Part des OpEx	Critères de contribution substantielle							Critères consistant à « ne pas causer de préjudice important »							Part des OpEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N	Part des OpEx alignées sur la Taxonomie pour l'année N-1	Catégorie (activité habilitante)	Catégorie (activité transitoire)	
					Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Ressources aquatiques et marines	Économie circulaire	Pollution	Biodiversité et écosystèmes	Garanties minimales	En %					En %
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																							
A.1. Alignées sur la Taxonomie																							
OpEx des activités alignées sur la Taxonomie (A.1.)			0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0%	0%		
Y compris les activités habilitantes			0	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0%	0%	H	
Y compris les activités transitoires			0	0%									N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0	0%	0%		T
A.2. Activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie																							
OpEx des activités éligibles mais non alignées sur la Taxonomie (A.2.)	N/A		0	0%																0%	0%		
TOTAL A (A.1. + A.2.)	N/A		0	0%																0%	0%		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																							
OpEx des activités non éligibles à la Taxonomie (B)	N/A		8 484	100%																			
TOTAL A + B	N/A		8 484	100%																			

ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET AU GAZ FOSSILE (ACTE DÉLÉGUÉ RELATIF AU VOLET CLIMATIQUE 2022/1214, ANNEXE XII)

Ligne	Activités liées à l'énergie nucléaire	OUI/NON
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à la recherche, au développement, à la démonstration et au déploiement d'installations innovantes de production d'électricité qui produisent de l'énergie à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leur mise à niveau de sûreté.	NON
Ligne	Activités liées au gaz fossile	OUI/NON
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/du froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

3.8 Tables de concordance

3.8.1 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies

Table de référence pour les ODD des Nations Unies

Le Groupe est membre du Pacte mondial depuis 2003 et travaille activement avec des partenaires pour développer des initiatives qui s'alignent pleinement avec l'engagement de l'entreprise en matière de développement durable.

ODD prioritaires	Autres ODD impactés par Pernod Ricard	ODD auxquels Pernod Ricard contribue	Sous-section de la partie 3	Section	
 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	 13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	 6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	 7 ÉNERGIE PROPRE ET D'UN CÔTÉ ABORDABLE	Durabilité environnementale	
		12.2 ; 13.1 ; 15.1 ; 7.2 ; 7.3 ; 12.4 ; 13.1	Atténuation du changement climatique et adaptation à celui-ci	3.4.1	
 14 VIE AQUATIQUE	 15 VIE TERRESTRE		Empreinte agricole de Pernod Ricard	3.4.2.1 3.4.2.2	
		15.1 ; 15.5			
		7.3 ; 12.2 ; 12.4 ; 12.8 ; 13.1 ; 15.1	Durabilité de l'approvisionnement des ingrédients	3.4.2.3	
		15.1 ; 15.6	Programmes d'agriculture régénératrice et de biodiversité	3.4.2.4	
		6.1 ; 6.3 ; 6.4 ; 12.4 ; 12.5 ; 14.1	Préservation des ressources en eau	3.4.3.1	
		12.2 ; 12.4 ; 12.5 ; 12.8 ; 14.1	Circularité : limiter et éliminer les déchets	3.4.3.2	
		12.2 ; 12.5	Systèmes de management environnemental	3.4.3.3	
 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	 5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	 1 PAS DE PAUVRETÉ	 3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	Durabilité sociale	
		4.7 ; 5.1 ; 5.5 ; 10.3	Diversité & Inclusion (D&I)	3.5.1.1	
 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	 17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS	 4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	 8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	Accompagnement au développement de nos collaborateurs	3.5.1.2
		3.6 ; 3.8 ; 3.9 ; 8.8 ; 10.3	Santé, sécurité et bien-être	3.5.1.3	
		8.7 ; 8.8 ; 10.2	Droits humains	3.5.1.5	
	 10 INÉGALITÉS RÉDUITES	 12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	Achats responsables	3.5.2.1	
		4.4 ; 4.7 ; 12.2 ; 12.6 ; 12.8 ; 16.2	Soutien aux communautés d'agriculteurs	3.5.2.2	
		3.4 ; 3.5 ; 3.6 ; 12.8 ; 17.14	Initiatives de consommation responsable	3.5.3.4	
			Formation des collaborateurs sur l'alcool et la consommation responsable	3.5.1.4	
			Information aux consommateurs	3.5.3.1	
		3.4 ; 3.5 ; 12.8	Marketing et ventes responsables	3.5.3.2	
			Campagnes de marques de consommation responsable	3.5.3.3	
			Expérience consommateur	3.5.3.5	
 16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES			Durabilité de la gouvernance		
		16.5	Prévention de la corruption et des pratiques anticoncurrentielles	3.6.2.1	
		16.5	Lobbying responsable	3.6.2.1	
		16.5	Protection des données personnelles	3.6.2.3	
			Politique fiscale	3.7.2	
		16.5	Taxonomie UE	3.7.3	

3.8.2 Table de concordance avec les recommandations de la Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD)

Cette table met en avant les informations que Pernod Ricard publie déjà selon les recommandations de la TCFD ainsi que les points que le Groupe doit encore améliorer. Elle suit l'ordre de publication des informations correspondant à chacune des recommandations.

Recommandation de la TCFD	Conformité	Section correspondante
GOUVERNANCE		
a) Décrire le contrôle exercé par le Conseil d'Administration sur les risques et opportunités liés au climat	Oui	3.4.1.2.1
b) Décrire le rôle de la direction dans l'évaluation et la gestion des risques et opportunités liés au climat	Oui	3.4.1.2.1 3.4.1.3.1
GESTION DES RISQUES		
a) Décrire les processus d'identification et d'évaluation des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.4.1.2.1 & 3.4.1.3.1
b) Décrire les processus de gestion des risques liés au climat de l'organisation	Oui	3.4.1.3.1
c) Décrire comment les processus d'identification, d'évaluation et de gestion des risques liés au climat sont intégrés aux processus de gestion des risques globale de l'organisation	Oui	3.4.1.3.1
STRATÉGIE		
a) Décrire les risques et opportunités liés au climat que l'organisation a identifié à court, moyen et long terme	Oui	3.4.1.4.2
b) Décrire l'impact des risques et opportunités liés au climat sur les activités, la stratégie et la planification financière de l'organisation	Une analyse de scénarios a été lancée pour apprécier l'effet du changement climatique sur quatre risques significatifs, ainsi qu'une opportunité. Cette analyse doit se poursuivre pour quantifier les impacts sur les activités, la stratégie et la planification financière du Groupe. D'autres risques et opportunités identifiés comme potentiellement pertinents et significatifs feront l'objet d'une autre évaluation lors des étapes ultérieures de l'analyse selon les recommandations de la TCFD de l'exercice en cours.	3.4.1.4.3
c) Décrire la résilience de la stratégie de l'organisation en tenant compte des différents scénarii climatiques, y compris le scénario 2 °C ou inférieur	Pernod Ricard a lancé plusieurs actions destinées à améliorer sa résilience face aux risques et opportunités identifiés et poursuit ses efforts d'adaptation au changement climatique.	3.4.1.5.1 & 3.4.1.5.2
INDICATEURS ET OBJECTIFS		
a) Fournir les informations sur les indicateurs utilisés par l'organisation pour évaluer les risques et opportunités liés au climat, dans le cadre de sa stratégie et de ses processus de gestion des risques	Oui	3.4.1.5.3
b) Fournir les informations sur les émissions de gaz à effet de serre (GES) et risques y afférents dans le cadre des Scopes 1 et 2, et, le cas échéant, du Scope 3	Oui (y compris le Scope 3)	3.4.1.6
c) Décrire les objectifs fixés par l'organisation pour gérer les risques et opportunités liés au climat, ainsi que les résultats atteints dans la poursuite de ces objectifs	Oui. Davantage d'objectifs seront définis au cours des prochains exercices.	3.4.1.5.3

3.8.3 Tableaux en annexe sur l'empreinte carbone

Tableau récapitulatif

Le tableau suivant sur les émissions de GES a été établi sur la base des données ainsi que des facteurs d'émission, des méthodologies et des périmètres disponibles les plus récents, sous réserve d'une nouvelle soumission auprès de la SBTi lorsque le seuil de signification de 5 % d'évolution par rapport aux données validées par la SBTi est atteint.

Émissions de GES	Unité	Exercice 2021/22	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
ÉMISSIONS NON-FLAG (absolues)				
Émissions de GES non-FLAG du Scope 1 *		294 759	255 203	211 397
Émissions indirectes de GES non-FLAG du Scope 2 (<i>market-based</i>) *		36 297	38 469	21 731
Émissions indirectes de GES non-FLAG du Scope 2 (<i>location-based</i>) *		77 771	82 100	76 232
Émissions de GES non-FLAG des Scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	331 056	293 672	233 128
Émissions de GES non-FLAG du Scope 3 **		3 170 430	3 065 012	2 745 277
Total des émissions de GES non-FLAG des Scopes 1, 2 et 3 **		3 501 486	3 358 684	2 978 405
ÉMISSIONS FLAG (absolues)				
Émissions FLAG du Scope 1		4 739	3 756	3 933
Émissions FLAG du Scope 3	tCO ₂ e	1 531 282	1 556 003	1 371 554
Total des émissions de GES FLAG (Scopes 1 et 3)		1 536 021	1 559 760	1 375 488
INDICATEURS D'INTENSITÉ				
Intensité totale des émissions de GES non-FLAG des Scopes 1 et 2	tCO ₂ e/kLAA	1,15	0,98	0,88
Intensité totale des émissions de GES du Scope 3	tCO ₂ e/M€	1 555	1 380	1 321

* Les émissions non-FLAG des Scopes 1 et 2 comprennent les émissions générées par les sites industriels, les bureaux et les vignobles.

** Hors objets publi-promotionnels.

Données portant sur les opérations de finance verte – Scopes 1 et 2

Les émissions de GES des Scopes 1 et 2 au sens défini dans le cadre de financement durable (*sustainability-linked financing framework*) de Pernod Ricard.

Émissions de GES	Unité	Exercice 2017/18	Exercice 2022/23	Exercice 2023/24
Émissions de GES industrielles du Scope 1 *		250 542	233 503	192 819
Émissions de GES industrielles du Scope 2 (<i>market-based</i>) *	tCO ₂ e	47 429	30 842	15 208
Total des émissions de GES indirectes des Scopes 1 et 2 (<i>market-based</i>) *		297 971	264 345	208 027

* Comme défini dans son cadre de financement durable (*sustainability-linked financing framework*), seuls les sites industriels sont compris dans les Scopes 1 et 2.

3.9 Méthodologie et vérification par des tiers

3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier

3.9.1.1 Période et périmètre de reporting

Le reporting des données sociales, sociétales et environnementales est publié annuellement. Il concerne la période du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024.

Concernant les thématiques obligatoires prévues dans l'article L225-102-1 du Code de commerce relatif à la déclaration de performance extra-financière (DPEF) préparée selon la directive européenne 2014/95/UE sur la publication d'informations non financières (NFRD) :

- **Bien-être animal** : Pernod Ricard s'engage à ne pas financer, réaliser ou faire réaliser de tests sur les animaux, à moins qu'ils ne soient explicitement requis par la loi. Cet engagement est étendu aux fournisseurs du Groupe.
- **Activités sportives** : Pernod Ricard encourage ses collaborateurs à faire du sport. Par exemple, il propose à ses collaborateurs au Siège des cours de sport et subventionne des activités sportives.
- Pernod Ricard n'a aucune initiative particulière à déclarer en ce qui concerne le lien nation-armée.
- Pernod Ricard Czech Republic – création le 1^{er} avril 2024 dans le cadre de la vente de la marque Becherovka (Jan Becher) ;
- Jan Becher – vendue au cours de l'exercice 2023/24 ;
- 8degrees – vendue au cours de l'exercice 2023/24 ;
- Domaine Jean Martell – transfert de tous les salariés à Martell le 1^{er} octobre 2023 ;
- Le Maine au Bois – transfert de tous les salariés à Martell le 1^{er} octobre 2023 ;
- Pernod Ricard Namibia – fermée au cours de l'exercice 2023/24 ;
- Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd – Service Team – abandon progressif dans le cadre de l'évolution de l'organisation – vide en janvier 2024 ;
- Seagram China – abandon progressif dans le cadre du projet Tomorrow – vide en février 2024 ;
- Drinksandco Marketplace S.L.U. – fermée au cours de l'exercice 2023/24 ;
- Pernod Ricard Lanka – fermée au cours de l'exercice 2023/24 ;
- ABV Global – première année de reporting dans le cadre du changement de structure de The Whisky Exchange ;
- SDL – première année de reporting dans le cadre du changement de structure de The Whisky Exchange ;
- The Whisky Experience – première année de reporting dans le cadre du changement de structure de The Whisky Exchange ;
- Whisky Auction – première année de reporting dans le cadre du changement de structure de The Whisky Exchange.

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 que le Groupe acquiert pleinement une nouvelle entité, ses données RH sociales sont intégrées à 100 % au plus tard lors de l'exercice suivant. 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 2023/24 couvre 143 entités ayant des effectifs sur l'année.

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 reportées par filiale, mais par entité juridique. Les salariés sont inclus dans les effectifs de l'entité légale avec laquelle ils ont signé un contrat de travail.

Les entités suivantes sont inactives dans Workday mais existent toujours pour pouvoir examiner les données historiques. Elles n'avaient pas d'effectif à la fin de l'exercice et n'ont pas eu de mouvements de personnel au cours de l'exercice 2023/24 :

- Lillet SAS – fusion avec Pernod Ricard France au cours de l'exercice 2022/23 ;
- The Whisky Exchange – modification de la structure au cours de l'exercice 2023/24.

Les entités suivantes ont été mises à jour au cours de l'exercice 2023/24 :

- Del Maguey – détenue à 100 % par Pernod Ricard depuis l'exercice 2022/23 – première année de reporting ;
- Pernod Ricard Margarita C.A. – détenue à 100 % par Pernod Ricard depuis l'exercice 2022/23 – première année de reporting ;
- Pernod Ricard Marketing USA – fusion des activités avec Pernod Ricard USA LLC au cours de l'exercice 2023/24 ;
- Pernod Ricard IP Management – fusion des activités avec Pernod Ricard USA LLC au cours de l'exercice 2023/24 ;
- Absolut Elyx Spirits USA LLC – fusion des activités avec Pernod Ricard USA LLC au cours de l'exercice 2023/24 ;
- Distilled Innovation AB – fusion des activités avec The Absolut Company le 1^{er} juin 2024 ;

Au cours de l'exercice 2023/24, le groupe Pernod Ricard a modifié sa structure de gouvernance mondiale. La hiérarchie interne a été modifiée pour refléter cette nouvelle configuration :

- Les anciennes régions EMEA-LATAM et ASIE-PACIFIQUE ont été supprimées pour favoriser une relation plus étroite avec un ensemble de 10 entités de gestion pour les Sociétés de Marchés : Pernod Ricard Latin America, Pernod Ricard Northern Europe, Pernod Ricard Southern Europe, Pernod Ricard Central & Eastern Europe, Pernod Ricard China, Pernod Ricard India, Pernod Ricard Asia Pacific, Pernod Ricard Africa & Middle East et Pernod Ricard Global Travel Retail. Les entités juridiques ont été réaffectées de l'ancienne organisation à la nouvelle. Pernod Ricard North America reste une entité de gestion distincte au même niveau que les neuf nouvelles entités énumérées ci-dessus.
- L'activité Vins du Groupe inclut les filiales Bodegas Tarsus et Pernod Ricard Winemakers Spain, basées en Espagne, et Pernod Ricard Winemakers Kenwood et Pernod Ricard Winemakers Mumm Napa, basées aux États-Unis. Cette année, les Sociétés de Marques et les Sociétés de Marchés sont traitées de façon distincte en Australie et en Nouvelle-Zélande, qui comptent donc deux entités chacune. Les Sociétés de Marchés locales sont désormais intégrées à l'entité de gestion Pernod Ricard Asia Pacific.
- Aucune modification n'a été apportée à la hiérarchie des Sociétés de Marques, à l'exception de la création de The Absolut Group (TAG), qui élargit le périmètre antérieur de The Absolut Company aux entités des marques de gin du groupe Pernod Ricard (The Kyoto Distillery et Black Forest Distillers).

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 informations liées aux achats responsables, le périmètre couvre les catégories d'achats d'emballages (matières sèches), de matières premières agricoles et d'objets publi-promotionnels. Sont exclues de cette analyse les catégories suivantes : publicité et promotion, informatique, services aux entreprises, voyages, *co-packing* et fabrication (y compris logistique).

En outre, ce périmètre porte uniquement sur 37 entités de Pernod Ricard qui sont : Chivas, Corby, Global Travel Retail (Asie, République dominicaine, États-Unis), Havana Club, Irish Distillers, Jan Becher, MMPJ, PR Argentina, PR Brasil, PR China, PR Deutschland, PR España, PR Finland, PR France, PR Hellas & Kam, PR HQ (fournisseurs privilégiés), PR India, PR Italia, PR Japan, PR Korea, PR Mexico, PR Portugal, PR South Africa, PR Turkey, PR UK, PR NA (USA, Hiram Walker & Sons, Ungava Spirits), PRW Australia, PRW New Zealand, PRW China (Helan Mountain), PRW Spain, PRW USA, TAC, Wyborowa et Yerevan Brand Company.

Les autres entités sont exclues de ce périmètre car elles achètent de faibles volumes des catégories d'achats ci-dessus et ne disposent pas de ressources dédiées aux achats pour gérer les dépenses.

Au cours de l'exercice, Pernod Ricard a déployé des efforts pour nettoyer la base de données des fournisseurs, ce qui a permis d'en réduire la liste. Cela explique les données inférieures de la période, qui reflètent un pourcentage plus élevé de fournisseurs entrant dans le périmètre.

Les indicateurs relatifs à la consommation responsable couvrent l'ensemble des filiales de Pernod Ricard (Sociétés de Marques et Sociétés de Marchés). Lorsque plusieurs filiales sont situées dans le même pays, le déploiement de la stratégie S&R et les plans d'action associés peuvent être assurés par une seule filiale.

3.9.1.2 Précisions sur les indicateurs

Indicateurs sociaux

Effectif

Concernant la répartition des effectifs, une représentation complémentaire a été proposée afin de voir les données cumulées par zone géographique (sur la base de la localisation par défaut de chaque société) :

- **Europe, Moyen-Orient et Afrique** : Afrique du Sud, Allemagne, Andorre, Angola, Arménie, Autriche, Belgique, Biélorussie, Bulgarie, Croatie, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, Estonie, Fédération de Russie, Finlande, France, Ghana, Grèce, Hongrie, Irlande, Italie, Kenya, Lettonie, Lituanie, Maroc, Mozambique, Namibie, Nigeria, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, République tchèque, Roumanie, Royaume-Uni, Serbie, Slovaquie, Slovaquie, Suède, Suisse, Turquie, Ukraine.
- **Asie-Pacifique** : Australie, Cambodge, Chine, Corée du Sud, Hong Kong, Inde, Indonésie, Japon, Kazakhstan, Malaisie, Nouvelle-Zélande, Philippines, République de l'Union du Myanmar, Singapour, Sri Lanka, Taïwan, Thaïlande, Vietnam.
- **Amériques** (y compris Amérique latine) : Argentine, Brésil, Canada, Chili, Colombie, Cuba, États-Unis d'Amérique, Mexique, Pérou, République dominicaine, Uruguay, Venezuela.

Les effectifs moyens sont calculés en termes d'équivalents temps plein (ETP), sans prise en compte des absences courtes des employés. Les absences de longue durée impliquant des suspensions de contrats sont, elles, reflétées dans le calcul de l'ETP.

Depuis l'exercice 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.

Périmètre du reporting environnemental

Le reporting environnemental de Pernod Ricard porte sur les sites industriels et les vignobles sous contrôle opérationnel du Groupe au 30 juin de l'année fiscale concernée et en activité tout au long de celle-ci. Il ne couvre pas les entrepôts logistiques situés en dehors des sites industriels (ne sont concernés que quelques entrepôts isolés). L'impact environnemental des bureaux (sites administratifs – sièges sociaux ou bureaux de vente) indiqué dans le présent document s'appuie uniquement sur leur consommation d'énergie et l'utilisation d'électricité renouvelable. L'intégration des nouveaux sites dans le périmètre du reporting environnemental (acquisitions ou mise en service de nouveaux sites) ne prend effet qu'au terme d'un exercice d'activité complet.

Le reporting de l'exercice 2023/24 couvre 94 sites industriels, dont 2 nouveaux sites et 2 sites supprimés depuis l'exercice 2022/23. Le périmètre industriel pour l'exercice couvre ainsi :

- un volume de production de 1 002 millions de litres (produits finis embouteillés ou en vrac) contre 1 117 millions au cours de l'exercice 2022/23 ; et
- un volume d'alcool distillé de 265 millions de litres au cours de l'exercice 2023/24, contre 298 millions de litres au cours de l'exercice 2022/23.

Au cours de l'exercice, en raison de l'absence de données, les émissions de GES liées aux achats indirects ont été estimées sur la base des données de l'exercice 2022/23 corrigées en utilisant le pourcentage d'évolution du chiffre d'affaires global du Groupe.

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 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. C'est aussi vrai pour les stages, les intérimaires et les VIE.

Pour le calcul des effectifs et des ETP, les salariés quittant le Groupe le dernier jour de l'exercice sont considérés comme actifs. Les événements de résiliation associés sont ensuite inclus dans l'exercice suivant pour calculer les taux de départ et de rotation.

La définition de la catégorie « Top Management » désigne les collaborateurs allant du Comité Exécutif à la tranche C.

La définition de la catégorie « Cadres intermédiaires » pour la figure sur la représentation des genres a été ajoutée au cours de l'exercice 2023/24 et ne concerne que les employés de la tranche D.

ETP : méthode de calcul

La méthode mise à jour comporte des calculs plus minutieux qui garantissent une plus grande précision dans la détermination des chiffres de l'ETP. Désormais, la formule ETP tient compte du nombre total de jours civils travaillés, calculés pour chaque mois de l'exercice :

$$\text{ETP calculé} = \left[\frac{\text{Nombre total de jours civils travaillés dans le mois sélectionné}}{\text{Nombre total de jours civils pour le mois sélectionné}} \times \% \text{ ETP du mois sélectionné} + \dots \text{ (pour chaque mois)} \right] / 12$$

Absentéisme

Le taux d'absentéisme est calculé sur la base du nombre théorique d'heures et de jours travaillés par an. Les congés maternité/paternité/parentaux sont inclus dans le calcul du taux d'absentéisme.

Santé et sécurité

Le nombre d'accidents et de jours calendaires perdus est rapporté à l'équivalent temps plein annuel pour les salariés en CDI et les intérimaires.

Par ailleurs, et conformément à la politique du Groupe en matière de santé et de sécurité, les chiffres suivants ne sont intégrés pour les sociétés nouvellement acquises que dans leur deuxième exercice complet :

- le taux de fréquence/gravité des accidents du travail ;
- le nombre d'arrêts de travail ;
- le nombre de décès.

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

Les cas discutables d'accidents du travail avec arrêt de travail font l'objet d'une demande de déclaration par chaque filiale et sont revus trimestriellement par un comité santé et sécurité composé du Directeur et du responsable santé et sécurité du Siège, des co-responsables santé et sécurité des Sociétés de Marques et des coordinateurs santé et sécurité des Sociétés de Marchés demandant l'examen d'un cas. L'exclusion de tels cas peut être décidée lorsque le lien avec le travail est exclu et sur la base des règles du protocole de reporting en matière de santé et de sécurité.

La méthode de calcul du taux de fréquence des accidents est basée sur le nombre de salariés en CDI et d'intérimaires déclarés par toutes les filiales. Ces données sont certifiées par un tiers externe une fois par an. Cela permet ainsi de s'assurer que le taux de fréquence des accidents de Pernod Ricard prend en compte la totalité des employés concernés.

Formation

Les règles relatives aux heures de formation ont été harmonisées :

- lorsqu'elles sont disponibles, les heures réelles seront utilisées ;
- lorsque les heures ne sont pas disponibles/suivies (par exemple pour certains modules d'e-learning), une heure sera utilisée par défaut.

Le coût horaire des formations est calculé comme suit : [salaire brut total théorique, charges patronales incluses, du salarié concerné] divisé par [nombre de jours travaillés théorique par an et par salarié] divisé par [nombre d'heures travaillées théorique par jour et par salarié].

En ce qui concerne la formation permettant de mieux anticiper l'avenir, la définition des éléments pertinents a été revue afin de mieux identifier les actions d'apprentissage conçues pour apporter aux salariés les compétences, connaissances et capacités nécessaires pour s'épanouir sur leur futur lieu de travail et les préparer aux changements prévus en matière de technologie, de pratiques commerciales et d'exigences professionnelles. L'élargissement de cette définition a grandement augmenté le nombre total de collaborateurs concernés. Les données correspondantes pour l'exercice 2023/24 englobent les collaborateurs ayant suivi au moins 1 formation de ce type au cours des 12 derniers mois.

Genre : critères de ventilation

Lorsqu'ils seront disponibles, les indicateurs basés sur le genre se concentreront uniquement sur les valeurs « Femme » et « Homme » obtenues à partir des informations fournies par les filiales locales. Pour les collaborateurs enregistrés comme

« Autres » ou « Non déclaré » (0,001 % de la main-d'œuvre mondiale), les chiffres correspondants seront agrégés aux valeurs « Femmes » jusqu'à ce que le cadre technique et de gouvernance soit revu dans le cadre des futures initiatives du Groupe en faveur de la diversité et de l'inclusion.

Rotation du personnel

La rotation du personnel correspond au taux de salariés qui quittent une organisation au cours d'une période donnée.

Ce taux est calculé en divisant le nombre total de départs par le nombre moyen d'ETP au cours de l'exercice.

En termes mathématiques, si « D » représente le nombre total de départs et « ETP » l'équivalent temps plein moyen sur l'année, la rotation du personnel s'exprime comme suit :

$$\text{Rotation du personnel} = \text{ETP}/D$$

Pour la méthode de calcul de l'ETP, voir la sous-section dédiée. Pour le décompte des départs, tous les types de départs conduisant à une rupture du contrat de travail au cours de la période de référence sont pris en compte.

Ce calcul fournit un ratio qui représente la proportion de salariés ayant quitté l'organisation par rapport au nombre moyen de salariés (ETP) sur l'année. Un taux de rotation plus élevé peut indiquer un niveau plus élevé d'insatisfaction des employés, tandis qu'un taux plus bas peut indiquer une main-d'œuvre plus stable. Il s'agit d'un indicateur important pour comprendre la santé et la stabilité d'une organisation.

Indicateurs sociétaux

Approvisionnement responsable

Concernant les informations sur les achats responsables, les données globales sont extraites de l'outil « Partner Up ». Dans le cadre de son lancement en 2020, un plafond de dépenses a été instauré pour toutes les entités Pernod Ricard (75 000 euros par an pour chacune). Certains fournisseurs des pays suivants sont exclus de la plateforme « Partner Up » car l'outil n'y est pas entièrement déployé ou ne peut l'être : Chine, Brésil (pour le Brésil, seuls les tiers non brésiliens sont créés sur « Partner Up »), Russie, Ukraine, Biélorussie, Kazakhstan et Cuba (où seuls les fournisseurs en dehors de Cuba sont enregistrés sur « Partner Up »). Dans ce cas, la liste des fournisseurs est remontée manuellement au Siège de Pernod Ricard via un tableau Excel.

Concernant les indicateurs calculés, seuls les fournisseurs actifs (c'est-à-dire qui ont exercé des activités pour Pernod Ricard au cours des deux dernières années – un fournisseur ayant exercé des activités pour le Groupe au-delà des deux dernières années ou n'exerçant pas d'activité est considéré comme inactif) sont considérés comme :

1. ayant signé les Standards Fournisseurs : nombre de fournisseurs actifs ayant signé les Standards Fournisseur (via « Partner Up » ou en dehors de « Partner Up ») ;
2. analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques : nombre de fournisseurs actifs qui ont été analysés par l'outil de cartographie des risques (via « Partner Up » ou en dehors de « Partner Up ») ;
3. identifiés comme à risque (risque élevé ou moyen) : nombre de fournisseurs actifs identifiés comme présentant un risque élevé et moyen (résultats de l'outil de cartographie des risques) ;
4. identifiés comme à risque et couverts par une évaluation EcoVadis : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque (élevé ou moyen) et évalués par EcoVadis (évaluation valide, évaluation expirée exclue) ;

5. identifiés comme à risque avec des sites de production couverts par un audit selon les normes sociales, environnementales et éthiques : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque (élevé ou moyen) et audités selon les normes d'audit social et éthique (évaluation valide, évaluation expirée exclue) ;
6. identifiés comme à risque à la suite d'une évaluation/un audit externe (EcoVadis, SMETA) mais qui n'ont pas commencé à mettre en œuvre le plan d'atténuation requis : nombre de fournisseurs actifs, identifiés comme à risque à la suite d'une évaluation/un audit externe (EcoVadis, SMETA) qui nécessitent de commencer un plan d'atténuation (plan de correction des non-conformités).

Pour les deux derniers indicateurs, la méthodologie a été mise à jour. En janvier 2022, le Groupe a mis fin à son adhésion à l'initiative AIM Progress.

Étiquettes digitales

Les ICP liés aux étiquettes digitales ont été calculés en excluant deux marchés :

- l'Inde : la mise en œuvre des étiquettes digitales prendra plus de temps que sur d'autres marchés, car elle est liée à un processus long et complexe de validation réglementaire des étiquettes, État par État. Au cours de l'exercice 2023/24, environ 33 % du total des étiquettes étaient concernées ;
- la Chine : les étiquettes digitales étaient prêtes à être déployées, mais un nouveau projet de réglementation locale a obligé à suspendre le projet, afin de comprendre les implications de la nouvelle réglementation sur les étiquettes numériques de Pernod Ricard. Au cours de l'exercice 2023/24, environ 7 % du total des étiquettes étaient concernées.

Le Monde du Bar de Demain (BWOT)

Le nombre de barmen et de propriétaires de bar ayant suivi la formation BWOT correspond au total consolidé du nombre de formations réalisées depuis le lancement officiel en 2020.

Indicateurs environnementaux

Indicateurs relatifs à la production

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 ⁽⁴⁴⁾. Pour les produits transformés, les rendements industriels sont également utilisés pour évaluer la quantité de matières agricoles achetées.

Pour l'exercice 2023/24, les programmes relatifs à l'agriculture régénératrice et à la biodiversité ont été comptabilisés sur la base des filiales directes comme défini dans l'exercice 2022/23 et les exercices précédents, afin d'assurer la continuité et la comparabilité des performances au fil des ans.

Le nombre d'agriculteurs responsabilisés, formés ou accompagnés est comptabilisé en tenant compte du nombre total sur l'ensemble des années, sans se référer exclusivement à l'exercice 2023/24.

La proportion de matières premières clés bénéficiant d'une certification de production durable est calculée sur la base des dépenses annuelles.

La performance environnementale d'un site est exprimée à travers différents ratios. Ils dépendent de la catégorie d'activité dans laquelle le Groupe a classé les sites :

- 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 (par exemple, 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 (par exemple, 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, dont certains comportent plusieurs activités. Ainsi, l'embouteillage étant parfois découplé dans le temps par rapport à la distillation (cas des alcools vieillissants : whiskies, cognac, etc.), l'interprétation de ces chiffres peut s'avérer difficile d'une année sur l'autre. Pour cette raison, les deux bases de calcul sont présentées pour une partie des indicateurs.

Ce même phénomène complique 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.

Indicateurs relatifs à l'eau

L'évaluation des risques liés à l'eau est réalisée avec 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 :

- risque global lié à l'eau ;
- stress hydrique de base ;
- stress hydrique – prévision pour 2030 en utilisant un scénario « Business as Usual ».

Quatre niveaux de risque liés à l'eau sont définis à la suite de l'analyse de l'IWRI :

- 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 2 et 3 ;
- risque faible, sites avec un IWRI inférieur à 2.

Les sites des deux niveaux de risque les plus élevés (IWRI de 3 ou plus) sont tenus de recharger 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. Les quantités d'eau rechargées au travers des projets en place sont consolidées au niveau des pays et pour les bassins versants de même niveau de risque.

Indicateurs énergétiques

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 de l'initiative RE100. Depuis l'exercice 2019/20 :

- la consommation totale d'électricité renouvelable est calculée en additionnant la partie couverte par les certificats verts ou d'énergie renouvelable et 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 à laquelle est ajoutée la quantité d'autres énergies renouvelables utilisée sur le site (biogaz, biocarburant, etc.).

⁽⁴⁴⁾ À l'exception de l'empreinte de l'agave, qui est basée sur la superficie exploitée exacte.

Indicateurs relatifs au carbone

Scopes 1 et 2

Les émissions de GES des Scopes 1 et 2 incluent tous les sites de production, les bureaux et les vignobles de Pernod Ricard soumis au reporting environnemental au cours de l'exercice en cours (voir la sous-section 3.9.1 Note méthodologique sur le reporting extra-financier).

Elles ne comprennent pas :

- les émissions liées aux fluides frigorigènes : le Groupe travaille à l'élimination complète des CFC et des HCFC ; la dernière évaluation a confirmé que ces émissions n'étaient pas significatives (< 1 %) ; et
- les émissions d'oxydes d'azote et de soufre (NOx et SOx) provenant de la combustion de matières fossiles. Pour le secteur des boissons alcoolisées, elles ne représentent qu'une petite part des émissions mondiales.

Pour les Scopes 1 et 2, les émissions énergétiques sont calculées sur la base des méthodes *location-based* et *market-based*. La méthode *location-based* reflète l'intensité moyenne d'émissions des réseaux sur lesquels se produit la consommation d'énergie ; la méthode *market-based* reflète les émissions de l'électricité que les entreprises ont délibérément choisies, et déduit les facteurs d'émission des instruments contractuels, qui incluent tout type de contrat entre deux parties pour la vente et l'achat d'énergie regroupée avec des attributs relatifs à la production d'énergie, ou pour l'énergie dégroupée des revendications d'attributs.

Scope 3

Les émissions de GES du Scope 3 couvrent toutes les filiales de Pernod Ricard ayant des activités de fabrication ainsi que les Sociétés de Marchés.

Elles englobent, en tant qu'émissions amont :

- les achats de biens et services : tous les biens en lien avec les emballages et les articles agricoles (y compris les achats d'alcool) et tous les achats de services ;
- les biens d'équipement, évalués sur la base des dépenses d'investissement ;
- les activités liées aux carburants et à l'énergie (non incluses dans les Scopes 1 ou 2) ;
- le transport et la distribution en amont, qui couvrent l'acheminement d'emballages en verre et de produits agricoles achetés, l'acheminement de produits finis entre les sites de production et les Sociétés de Marchés, ainsi que le transport en aval depuis ces dernières (acheminement des produits finis vers les premiers clients payeurs) ;
- la phase d'utilisation des produits vendus ;
- les investissements dans d'autres sociétés ;
- les déchets générés au cours des opérations ;
- les déplacements professionnels ;
- les trajets des collaborateurs.

Elles englobent, en tant qu'émissions aval :

- le transport et la distribution en aval, y compris le stockage dans les entrepôts des détaillants et les émissions liées au trajet du client entre son domicile et le détaillant ;
- le traitement de fin de vie des produits vendus.

Les catégories et sources d'émissions suivantes ne s'appliquent pas à Pernod Ricard :

- émissions issues de la transformation des produits vendus : cette catégorie ne s'applique pas à Pernod Ricard, qui ne vend pas de produits intermédiaires à des clients en aval pour qu'ils les transforment ;
- émissions issues des actifs loués en aval : Pernod Ricard ne loue aucun actif ;
- émissions issues des franchises : Pernod Ricard n'exploite aucune franchise.

Concernant les émissions du Scope 3, le Groupe améliore d'année en année la précision des facteurs d'émissions qui servent à les calculer à partir des biens achetés, et les facteurs propres à chaque fournisseur tendent à remplacer les facteurs génériques. Cette méthode de comptabilisation spécifique permettra à Pernod Ricard de suivre plus précisément tous les efforts que déploient le Groupe et ses fournisseurs pour atteindre l'objectif « Net Zero ». Grâce à la collecte intensive des informations des fournisseurs au cours des deux dernières années, le Groupe a pu estimer que ses émissions du Scope 3 associées aux facteurs d'émissions des fournisseurs représentaient 66 % de ces émissions pour l'exercice 2023/24.

En outre, les orientations de la SBTi recommandent de ne pas modifier les facteurs d'émission ou la méthodologie qui ont été validés au cours du processus de soumission à la SBTi. Pour pouvoir se conformer à ces recommandations tout en publiant les meilleures données disponibles à ce jour, Pernod Ricard publie 2 empreintes carbone du Scope 3 basées sur 2 bases de données distinctes de facteurs d'émission :

- les émissions de GES du Scope 3 pour les exercices 2021/22, 2022/23 et 2023/24 – sur la base des facteurs d'émission et des méthodologies validés par la SBTi (voir la sous-section 3.4.1.6 Présentation générale de l'empreinte carbone de Pernod Ricard) ; et
- les émissions de GES du Scope 3 pour les exercices 2021/22, 2022/23 et 2023/24 – sur la base des facteurs d'émission et des méthodologies plus récents (voir la sous-section 3.8.3).

Une fois le seuil de signification de 5% atteint, les facteurs d'émission et les méthodologies les plus récents seront soumis à l'approbation de la SBTi.

Indicateurs relatifs aux emballages

Les indicateurs relatifs aux emballages sont calculés sur la base du tonnage total acheté au cours de l'exercice. Toutes les filiales sont concernées.

La part de contenu recyclé dans les bouteilles en verre ou en PET ne prend en compte que le recyclage post-consommation (PCR).

La part des emballages recyclables, compostables ou réutilisables est calculée sur la base des définitions suivantes :

- **emballage recyclable** : est considéré comme recyclable un emballage complet dont le matériau principal représente plus de 95 % du poids total de l'emballage et est recyclable (la collecte, le tri et le recyclage après consommation sont des pratiques qui ont fait leurs preuves dans le monde entier et à grande échelle – verre, carton, canettes en aluminium, bouteilles en PET) et dont les autres matériaux n'entravent pas le recyclage dans ce flux ;
- **emballage réutilisable** : emballage conçu pour être réutilisé pour le même usage dans un système en boucle fermée. Il peut être réutilisé dans des applications B2B ou B2C ;
- **emballage compostable** : l'emballage complet est compostable s'il est prouvé qu'il est conforme aux normes internationales telles que la norme EN 13 432 pour le compostage industriel et domestique et qu'il est effectivement collecté et trié en vue d'être composté.

La réduction du poids de plastique vierge utilisé est calculée en fonction du tonnage total de plastique vierge utilisé dans les contenants d'emballage et les bouchons associés (à l'exclusion des bouchons en plastique utilisés sur les bouteilles en verre ou le matériel de PLV).

Indicateurs relatifs à la Taxonomie UE

Cet exercice de reporting a été mené conjointement par les équipes Finance et RSE au niveau du Groupe et des divisions, mobilisant les départements S&R, Finance, Ingénierie, Opérations et Achats. Les principales interprétations retenues pour le déploiement de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Pernod Ricard a veillé à ce qu'il n'y ait pas de double comptabilisation dans le calcul des indicateurs clés de performance liés au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et aux dépenses d'exploitation.

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe provient principalement de la fabrication de boissons, une activité économique qui n'entre pas dans le champ d'application de la Taxonomie verte. Par conséquent, la majeure partie du chiffre d'affaires de Pernod Ricard n'est pas éligible à la Taxonomie verte.

Toutefois, après une analyse détaillée, il a été constaté qu'une petite partie du chiffre d'affaires est liée à l'activité billetterie pour les Maisons de Marques. Le chiffre d'affaires généré par cette activité est exclu du reporting sur l'éligibilité à la Taxonomie car il représente moins de 1 % du chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2023/24 et il est donc jugé non significatif.

Tant que la production de boissons ne sera pas couverte par la Taxonomie, le chiffre d'affaires de Pernod Ricard n'y sera pas éligible.

Dépenses d'investissement (CapEx)

CapEx hors IFRS 16

Éligibilité

L'évaluation de l'éligibilité des CapEx hors IFRS 16 s'appuie un examen détaillé et une analyse d'éligibilité du budget total des CapEx hors IFRS 16 de Pernod Ricard. L'analyse a été réalisée afin d'associer chaque projet de CapEx hors IFRS 16 aux activités appropriées couvertes par la Taxonomie, projet par projet, évitant ainsi un double décompte, pour un total de 14 activités identifiées comme étant des CapEx hors IFRS 16 éligibles. Dans le cas des activités liées à la construction ou l'acquisition de bâtiments (7.1 et 7.7), les CapEx affectées aux entrepôts de Pernod Ricard n'ont pas été jugées éligibles au titre des activités énumérées par le Règlement pour les objectifs 1 et 2 car les critères d'alignement concernant les activités immobilières n'y sont pas applicables.

Conformité

Sur la base de l'évaluation de l'éligibilité réalisée sur le budget total des CapEx hors IFRS 16 de Pernod Ricard, les 4 filiales les plus contributrices ont été sélectionnées pour une enquête d'alignement, sur 9 des 14 activités précédemment identifiées, couvrant 76,3 % de toutes les CapEx hors IFRS 16 éligibles identifiées. En outre, les activités associées aux projets coordonnés par le siège, à savoir 4.25 – Production de chaleur/froid par utilisation de chaleur fatale et 8.2 – Programmation, conseil et autres activités informatiques, ont été évaluées pour leur éligibilité au-delà du champ d'application des quatre filiales sélectionnées, en raison de leur nature centralisée. Par la suite, les activités 4.9, 5.7 et 7.2 n'ont pas été examinées en vue d'un alignement, étant donné que le niveau de détail requis par la contribution substantielle associée et les critères relatifs au principe consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été jugés trop ambitieux pour cet exercice, au regard du montant marginal de CapEx associé. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

CapEx IFRS 16 (bâtiments et véhicules loués)

Éligibilité

Toutes les CapEx au sens de la norme IFRS 16 de l'exercice 2023/24 liées à des véhicules et bâtiments loués à long terme (nouveaux baux ou baux renouvelés au cours de l'exercice) ont été considérées comme éligibles à la Taxonomie UE, compte tenu de la nature des actifs loués et de la conformité aux descriptions des activités applicables (6.5 et 7.7).

Conformité

Véhicules

Pour les CapEx au sens de la norme IFRS 16 liées à la location de véhicules à long terme, une analyse d'alignement de la flotte de véhicules loués par le Groupe a été réalisée en sélectionnant les 22 filiales les plus contributrices de Pernod Ricard au cours de l'exercice 2023/24. Elles représentent 62 % des dépenses totales de véhicules nouvellement loués par le Groupe au cours de l'exercice. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Lorsque l'information n'était pas disponible, les actifs concernés ont été considérés comme non alignés. Une estimation a été réalisée pour obtenir le montant total des CapEx au sens de l'IFRS 16 alignées par filiale. En d'autres termes, la proportion d'actifs alignés par filiale a été appliquée à la valeur de CapEx au sens de la norme IFRS 16 de la filiale au cours de l'exercice. Par conséquent, les chiffres indiqués sont susceptibles de minimiser le montant des CapEx alignées. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

Bâtiments

Pour les CapEx au sens de la norme IFRS 16, liées à la location de bâtiments à long terme, une analyse du parc immobilier loué par le Groupe a été réalisée en sélectionnant les deux filiales de Pernod Ricard les plus contributrices au cours de l'exercice 2023/24. Elles représentent 45 % du total des dépenses en nouvelles locations de bâtiments par le Groupe au cours de l'exercice. Ces résultats n'ont pas été extrapolés aux unités opérationnelles ou aux projets non soumis à l'analyse détaillée. Lorsque l'information n'était pas disponible, les actifs concernés ont été considérés comme non alignés. Par conséquent, les chiffres indiqués sont susceptibles de minimiser le montant des CapEx alignées. Tous les critères applicables en matière de contribution substantielle et consistant à « ne pas causer de préjudice important » ont été évalués au cours de l'enquête d'alignement.

Dépenses d'exploitation (OpEx)

L'article 8 du Règlement Taxonomie stipule que lorsque les OpEx ne sont pas significatives pour le modèle économique de l'entreprise, celle-ci est exemptée du calcul du numérateur de l'ICP sur les OpEx et indique un numérateur égal à zéro. Le calcul des OpEx, telles que définies par la Taxonomie, a été basé sur l'identification et le calcul des dépenses de R&D, des charges de location de courte durée et de maintenance et réparations, y compris les coûts de main-d'œuvre de la R&D. Il ressort de cet examen que les OpEx (telles que définies dans le Règlement) sont considérées comme non significatives puisqu'elles représentent moins de 5 % du total des OpEx de Pernod Ricard. La Société est donc exemptée du calcul du numérateur et son ICP lié aux OpEx est nul.

Par ailleurs, conformément à l'Acte délégué sur le climat 2022/1214, aucune activité liée à l'énergie nucléaire ou au gaz fossile n'a été identifiée au sein des opérations de Pernod Ricard, comme détaillé dans le tableau réglementaire dédié.

3.9.1.3 Collecte, consolidation et contrôle 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 managers impliqués dans le processus de collecte et de consolidation des données.

Pernod Ricard cherche en permanence à améliorer la collecte et l'analyse de ses données. Ainsi, chaque année, il met à jour ses procédures et son guide d'utilisation en fonction de l'évolution des besoins 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 en matière sociale et environnementale ;
- conserver la 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 feedbacks des auditeurs. Les modifications apportées par rapport à l'exercice précédent sont surlignées.

Depuis l'exercice 2022/23, la solution globale « Intelix » sert à enregistrer et à transmettre les résultats consolidés des indicateurs suivants :

- le taux de fréquence/gravité des accidents du travail ;
- le nombre d'accidents du travail mortels ;
- le nombre d'accidents du travail mortels ayant entraîné un arrêt de travail ;
- le nombre d'accidents du travail non mortels ayant entraîné un arrêt de travail pour le personnel en contrat intérimaire ;
- le nombre d'accidents du travail non mortels et la durée de l'arrêt de travail associé (en jours).

Le même outil permet de recueillir les indicateurs environnementaux depuis l'exercice 2021/22.

Pour les indicateurs relatifs à la Taxonomie verte de l'UE, cet exercice de reporting a été mené conjointement par les équipes Finance et S&R, mobilisant ainsi les départements S&R, Finance, Opérations et Achats des filiales. Les principales interprétations retenues pour le déploiement de cette réglementation sont mentionnées dans la section suivante. Pernod Ricard a veillé à ce qu'il n'y ait pas de double comptabilisation dans le calcul des indicateurs clés de performance liés au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et aux dépenses d'exploitation.

Modalités de consolidation et de contrôle des données

Une fois transmises par les entités, les données sont compilées au niveau de la direction de l'entité ou au niveau de la 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 et certifie les données ainsi que les contrôles effectués.

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 Sociétés de Marchés ou de Marques ainsi que dans l'outil de consolidation. Il s'agit, entre autres, de contrôler la cohérence d'une année à l'autre et entre les indicateurs. Pour les indicateurs sociaux, à chaque étape, les filiales 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, ce dernier interroge alors les filiales pour s'assurer de la validité des données. Enfin, le Siège consolide ces données.

En ce qui concerne la Taxonomie UE, Pernod Ricard a veillé à ce qu'il n'y ait pas de double comptabilisation dans le calcul des indicateurs clés de performance liés au chiffre d'affaires, aux dépenses d'investissement et aux dépenses d'exploitation.

3.9.2 Rapport de l'un des Commissaires aux Comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 30 juin 2024

À l'assemblée générale de la société,

En notre qualité de commissaire aux comptes de votre société (ci-après « entité ») désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie »), accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1884⁽⁴⁵⁾, nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 30 juin 2024 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du Groupe Pernod Ricard en application des dispositions des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée 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.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration (ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de l'entité).

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Comme indiqué dans la Déclaration, les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient à la direction de :

- sélectionner ou établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- préparer 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 et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- préparer la Déclaration en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant ; ainsi que
- mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie par le Conseil d'administration.

⁽⁴⁵⁾ Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1884, portée disponible sur le site www.cofrac.fr

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 historiques (constatées ou extrapolées) 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention, notamment l'avis technique de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, *Intervention du commissaire aux comptes, intervention de l'OTI - Déclaration de performance extra-financière*, tenant lieu de programme de vérification, et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée)⁽⁴⁶⁾.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 821-28 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de douze personnes et se sont déroulés entre juin 2024 et septembre 2024 sur une durée totale d'intervention de dix-huit semaines.

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 vingtaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et 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, et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^{ème} alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- 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 ;
- 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 afférents aux principaux risques ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration comprend une explication claire et motivée des raisons justifiant l'absence de politique concernant un ou plusieurs de ces risques conformément au I de l'article R. 225-105 du code de commerce ;

⁽⁴⁶⁾ ISAE 3000 (révisée) - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

- 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 présentées en Annexe. Concernant certains risques⁽⁴⁷⁾, des travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, nos travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante dans une sélection d'entités⁽⁴⁸⁾.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 du code de commerce ;
- 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 visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe, nous avons mis en œuvre :
 - 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 ou d'autres moyens de sélection, 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⁽⁴⁷⁾ et au siège de l'entité, et couvrent entre 20% et 100% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris la Défense, le 18 septembre 2024
KPMG S.A.

Caroline Bruno Diaz
 Associée

Fanny Houlliot
 Expert ESG

⁽⁴⁷⁾ Chaîne d'approvisionnement responsable, usage nocif de l'alcool par les consommateurs, gestion du cycle de vie des emballages, chaîne d'approvisionnement agricole durable.

⁽⁴⁸⁾ Indicateurs sociaux : Pernod Ricard SA, Pernod Ricard USA, Pernod Ricard India, Pernod Ricard Espana
Indicateurs environnementaux : Arandas, Nashik Plant, Strathclyde, Åhus Köpmanagatan, Åhus Satellite, Nöbbelöv Distillery, Walkerville

Annexe

Informations qualitatives (actions et résultats) considérées les plus importantes

Dispositif relatif au développement en continu des compétences des collaborateurs
 Politique de santé et bien-être des collaborateurs
 Actions visant à renforcer le programme d'Achats Responsables
 Programmes de collecte des emballages pour le recyclage et la réutilisation
 Méthodologie de reconstitution des ressources en eau dans les bassins à haut risque hydrique
 Programme d'agriculture régénérative
 Cartographie des risques des terroirs

Indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés les plus importants

Effectifs (contrats permanents et temporaires) et ventilation par âge
 Effectif moyen (contrats permanents et temporaires)
 Part des salariés ayant bénéficié d'au moins une formation au cours de l'année fiscale
 Part des femmes dans le Top Management
 Taux d'absentéisme
 Taux de départ total et ventilation par genre
 Taux de fréquence des accidents du travail ayant entraîné un arrêt de travail
 Taux de gravité des accidents du travail
 Nombre de fournisseurs signataires des Standards Fournisseurs
 Nombre de fournisseurs analysés à l'aide de l'outil de cartographie des risques
 Nombre de fournisseurs identifiés comme présentant un risque (risque élevé ou moyen)
 Part de produits Pernod Ricard avec une étiquette digitale informant les consommateurs sur le contenu des produits et les risques potentiels pour la santé, et fournissant des recommandations pour leur consommation responsable
 Part de marchés contribuant à une initiative locale ou mondiale de consommation responsable
 Nombre de campagnes marketing (par les marques stratégiques) promouvant un comportement de consommation responsable auprès des consommateurs
 Consommation totale d'énergie
 Part d'électricité renouvelable (sites de production et bureaux)
 Part des énergies renouvelables (sites de production et bureaux)
 Émissions de gaz à effet de serre – Scope 1 incluant la vision FLAG et non-FLAG
 Émissions de gaz à effet de serre – Scope 2 incluant la vision non-FLAG (*market-based et location-based*)
 Émissions de gaz à effet de serre – Scope 3 incluant la vision FLAG et non-FLAG
 Répartition du poids des emballages (verre et carton)
 Part de contenu recyclé post-consommation pour les bouteilles en verre
 Part de contenu recyclé post-consommation pour les contenants PET
 Part des emballages réutilisables, recyclables ou compostables
 Part des cartons certifiés aux normes assurant une gestion durable des forêts
 Part des matériaux de point de vente réutilisables, recyclables ou compostables
 Consommation totale d'eau (tous sites de production et distilleries)
 Intensité de la consommation d'eau (tous sites de production et distilleries)
 Volume total d'eau prélevée
 Volume total d'eaux usées rejetées
 Quantité totale de déchets (dangereux et non-dangereux)
 Quantité de déchets non dangereux recyclés
 Quantité de déchets non dangereux incinérés
 Quantité de déchets non dangereux mis en décharge
 Volume de production (alcool distillé uniquement)
 Répartition des principales matières premières agricoles en tonnes
 Part de matières premières agricoles clés produites ou approvisionnées selon un cahier des charges d'agriculture durable

4

Gestion des risques

4.1	Contrôle interne et gestion des risques	194
4.1.1	Définition du contrôle interne	194
4.1.2	Description de l'environnement du contrôle interne	194
4.2	Facteurs de risques	196
4.2.1	Description des principaux facteurs de risques	198
4.3	Assurance et couverture des risques	213
4.3.1	Assurances souscrites	213
4.3.2	Couvertures	213
4.3.3	Moyens prévus par le Groupe pour assurer la gestion des conséquences d'un sinistre, notamment en cas d'accident industriel	214
4.4	Risques et litiges : méthode de provisionnement	214
4.5	Information financière et comptable	214
4.5.1	Préparation des comptes consolidés du Groupe	214
4.5.2	Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard	214

4.1 Contrôle interne et gestion des risques

Le contrôle interne du Groupe et la gestion des risques s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise et s'appuient sur les principes généraux définis dans le cadre de référence établi par 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 objectif :

- 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 ;

- d'assurer la bonne sauvegarde des actifs ; et
- d'assurer la séparation des tâches entre les fonctions d'exécution et de contrôle.

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 **Comité Exécutif** est l'organe permanent de coordination et de direction du Groupe, en concertation avec le Président-Directeur Général qu'il assiste dans ses missions. Il définit les objectifs stratégiques du Groupe en fonction des orientations décidées par le Conseil d'Administration, coordonne leur mise en œuvre et pilote la performance globale du Groupe. Ses membres sont responsables des fonctions transversales de l'entreprise et des divisions opérationnelles et géographiques à l'échelle mondiale ;
- l'**Audit Interne** est rattaché au Président-Directeur Général du Groupe et rend compte au Comité Exécutif et au Comité d'audit. L'équipe d'audit interne du Siège est chargée de la mise en place des règles de contrôle interne, de la gestion des risques et d'exécuter le plan d'audit. L'organisation contrôle interne est responsable de la diffusion en interne d'informations pertinentes pour les activités de contrôle, surveille de manière permanente le dispositif de contrôle interne, et examine régulièrement son fonctionnement. Le plan d'audit est déterminé

après avoir réalisé une identification et une analyse des principaux risques du Groupe. Il est validé par le Comité 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 dont les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci, ainsi que la liste des audits thématiques. Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'audit et aux Commissaires aux Comptes, ainsi qu'au Comité Exécutif.

Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction** 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**, assisté dans la majorité des cas d'un contrôleur interne, 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 la filiale et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

4.1.2.2 Identification et gestion des risques

L'exercice 2023/24 a été consacré à :

- une revue exhaustive de la cartographie des risques du Groupe ayant impliqué la Direction Générale et le Comité d'audit ainsi que l'ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard. Cette revue annuelle permet de prendre en compte les évolutions majeures de l'environnement des risques auxquels le groupe Pernod Ricard est confronté ;
- différents projets visant à renforcer le contrôle interne au sein du Groupe, mais aussi 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

- la réalisation de missions d'audit : 35 filiales ont été auditées au cours de l'exercice 2023/24. Les missions d'audit 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.

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 Comité 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 Comité Exécutif.

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

Le **questionnaire d'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 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 Comité 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 des engagements est articulé autour de 3 axes que sont le plan stratégique, le mandat (actualisé en début d'année pour définir les objectifs et en cours d'année après chaque *rolling forecast*, incluant des objectifs financiers et non financiers) et le suivi des réalisations dans le cadre des reportings.

Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau du Siège que des filiales. Il se décline de la manière suivante :

- un plan stratégique pluriannuel est établi tous les trois ans pour les principales marques du Groupe ;
- le mandat traduit ce plan stratégique en objectifs annuels. Il est émis en début d'année fiscale par le Siège et communiqué à l'ensemble des filiales. Sa synthèse est approuvée par le Comité Exécutif et le Conseil d'Administration ;
- 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 Comité Exécutif et lors des réunions du Comité d'audit et du Conseil d'Administration ; et
- un outil unique de gestion et de consolidation qui 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.

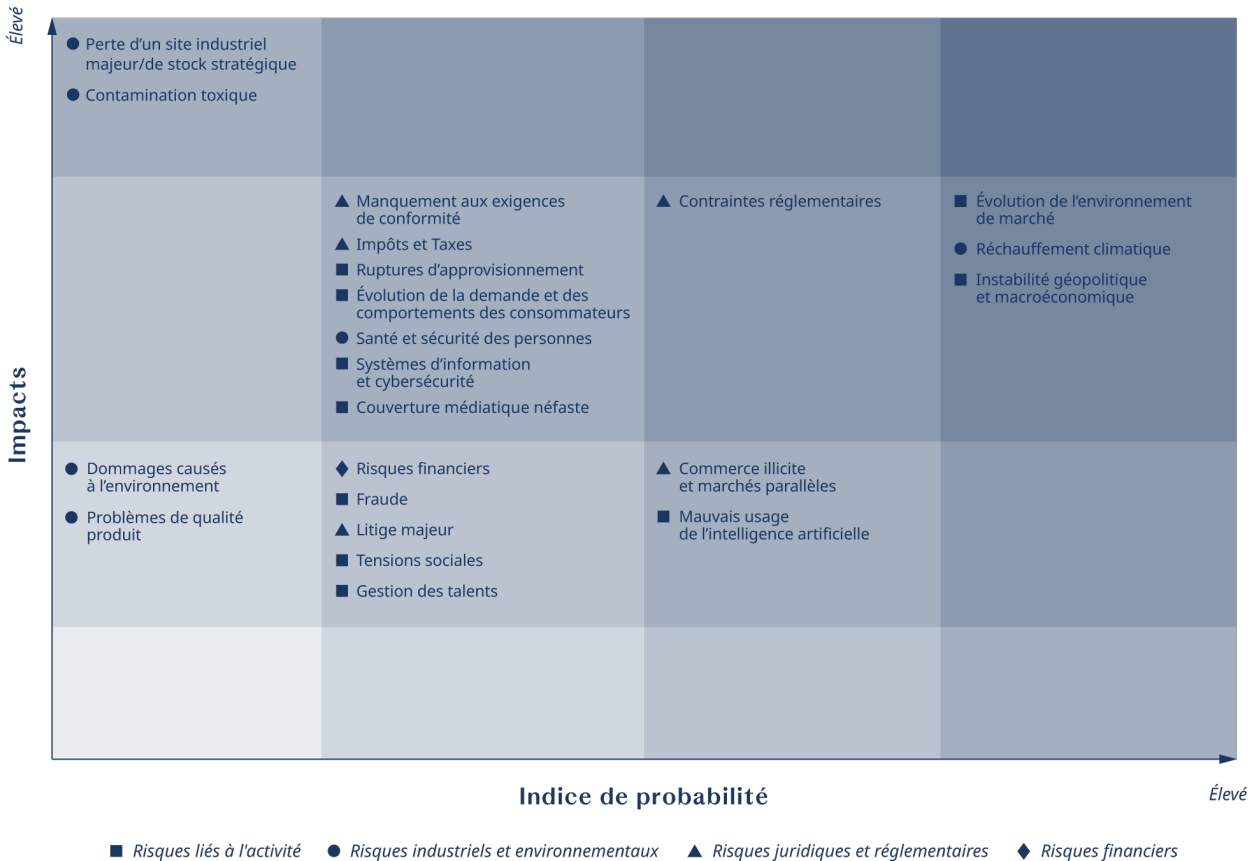
Le rôle assigné à Pernod Ricard, décrit dans la sous-partie « Notre Gouvernance et notre structure organisationnelle » de la Partie 1 « Présentation du groupe Pernod Ricard » du présent document, constitue un élément important de contrôle des filiales.

4.2 Facteurs de risques

En 2024, le Groupe a effectué une revue approfondie de sa cartographie des risques, outil de pilotage de la maîtrise des risques, en collaboration avec la Direction Générale et le Comité d’audit ainsi que l’ensemble des fonctions et des filiales de Pernod Ricard.

Cette revue a permis d’adapter les risques au contexte actuel au sein duquel le Groupe évolue et de prendre en compte les évolutions majeures de l’environnement des risques auquel le groupe Pernod Ricard est confronté.

Cette cartographie 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.



HIÉRARCHISATION DES RISQUES

I. Risques liés à l'activité

- Instabilité géopolitique et macroéconomique
- Évolution de l'environnement de marché
- Ruptures d'approvisionnement
- Systèmes d'information et cybersécurité
- Évolution de la demande et des comportements des consommateurs
- Couverture médiatique néfaste
- Mauvais usage de l'intelligence artificielle
- Gestion des talents
- Fraude
- Tensions sociales

II. Risques industriels et environnementaux

- Perte d'un site industriel majeur/de stock stratégique
- Contamination toxique
- Réchauffement climatique
- Santé et sécurité des personnes
- Dommages causés à l'environnement
- Problèmes de qualité produit

III. Risques juridiques et réglementaires

- Contraintes réglementaires
- Manquement aux exigences de conformité
- Impôts et Taxes
- Commerce illicite et marchés parallèles
- Litige majeur

IV. 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 Description des principaux facteurs de risques

I. Risques liés à l'activité

1. Instabilité géopolitique et macroéconomique

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de son envergure internationale, le groupe Pernod Ricard est exposé aux risques de tensions géopolitiques et d'instabilités macroéconomiques.

L'accélération des tensions internationales observées depuis quelques années peut conduire à l'augmentation des barrières douanières ou de sanctions internationales, comme ce fut le cas dans le cadre de la guerre commerciale entre les États-Unis et la Chine d'une part et l'Union européenne d'autre part, ainsi que l'adoption de sanctions occidentales contre la Russie à la suite de la guerre en Ukraine.

Par ailleurs, l'environnement macroéconomique incertain marqué par le retour d'une forte inflation pourrait être de nature à modifier le comportement des consommateurs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Ces perturbations géopolitiques et macroéconomiques sur les marchés du Groupe pourraient engendrer une volatilité accrue des résultats commerciaux et financiers de Pernod Ricard. Pour ce qui concerne la Russie et l'Ukraine spécifiquement, ces marchés représentaient c. 3 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe avant le conflit.

L'instabilité macroéconomique et en particulier les contraintes potentielles sur le pouvoir d'achat des consommateurs peuvent avoir un impact négatif sur les occasions de consommation et sur les ventes du Groupe.

Des tensions géopolitiques soutenues peuvent également entraîner des difficultés d'accès à certains marchés ou susciter des rétorsions contre les exportations de Pernod Ricard, comme observé par le passé aux États-Unis ou en Chine.

Ces crises économiques et ces tensions commerciales pourraient peser sur la marge opérationnelle du Groupe.

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 : il est présent dans 75 pays et dispose d'une marque leader dans toutes les principales catégories de spiritueux. Pernod Ricard continue à développer de nouveaux canaux de distribution (commerce en ligne, divertissement à domicile) et à explorer de nouvelles opportunités de consommation consistant à élargir l'offre consommateur avec des produits à degré d'alcool variable, voire sans alcool. Par conséquent, le Groupe évalue régulièrement ses voies d'accès aux marchés et ses partenaires locaux. Pernod Ricard mène également un suivi fin des évolutions politiques et réglementaires pour anticiper le plus possible la survenance de perturbations à ses activités et noue un dialogue régulier avec les pouvoirs publics de sorte à éviter que ses activités ne soient mises à mal par des tensions qui ne concernent nullement le commerce des vins & spiritueux. Par ailleurs, des programmes de gestion de crise sont en place dans toutes les filiales. Enfin, les infrastructures de production et logistique peuvent, dans certaines circonstances, être adaptées.

2. Évolution de l'environnement de marché

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La concentration et le regroupement des distributeurs tant à l'échelle locale qu'internationale se poursuivent depuis plusieurs années. Le commerce en ligne constitue par ailleurs une concurrence de plus en plus sérieuse pour la distribution traditionnelle. Cet environnement concurrentiel impacte la capacité du Groupe à augmenter ses prix et peut parfois obliger Pernod Ricard à considérer des campagnes promotionnelles plus agressives et plus fréquentes. 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 ou perçues comme telles, par exemple pour la vodka aux États-Unis. Enfin, l'inflation des prix d'achat (matières, services), particulièrement élevée dans le contexte actuel, est un élément surveillé par le Groupe afin d'en limiter l'impact sur les marges.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les risques et 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 ;
- le déréférencement temporaire des produits en rayon et/ou la suppression de supports promotionnels ;
- une pression obligeant Pernod Ricard à aligner ses prix sur les différents marchés au sein d'une même région ;
- une plus forte concurrence sur les marchés matures et une concurrence accrue sur les marchés en développement contraignant 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 ;
- une atteinte à l'image de marque des produits résultant des baisses de prix ; et
- une détérioration de la marge liée à une dégradation des conditions d'achat auprès des fournisseurs du Groupe et/ou une capacité limitée à refléter la hausse des coûts dans le prix de ses produits.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard consacre environ 16 % de son chiffre d'affaires à des investissements publi-promotionnels pour renforcer son image de marque et, en retour, renforcer sa capacité à augmenter ses prix. Par ailleurs, Pernod Ricard a déployé plusieurs initiatives visant à accroître la croissance du chiffre d'affaires (*Revenue Growth Management*), comme le développement d'un outil d'efficacité promotionnelle, l'analyse des conditions commerciales et des structures de prix ou encore la mise en place de ressources dédiées à la gestion des prix. Ces initiatives sont adoptées dans les filiales et coordonnées à l'échelle du Groupe par le Siège. Les indicateurs de marge, indicateurs clés suivis par le Management, font l'objet d'une attention particulière. Le Groupe met en place les organisations et initiatives adéquates (« PR Procure ») pour sécuriser des conditions d'achats satisfaisantes de ses matières premières tout en maintenant des relations de confiance mutuelle avec ses fournisseurs clés.

3. Ruptures d'approvisionnement

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Si la crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 a montré la résilience de la chaîne d'approvisionnement du groupe Pernod Ricard, elle a également mis en lumière que des événements d'ampleur, non prévisibles, pouvaient survenir et complexifier l'accès aux marchés. D'autres facteurs restent d'actualité, comme la défaillance d'un fournisseur clé, l'indisponibilité de certaines matières premières (conditions météorologiques notamment) ou la fermeture ou l'impossibilité d'accès à certaines routes, qu'elles soient maritimes ou terrestres. À titre d'illustration, une tendance à la concentration des fournisseurs de matières premières et d'emballage s'observe depuis un certain nombre d'années. Aujourd'hui, plusieurs des filiales du Groupe 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).

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre de la continuité des affaires et pour soutenir la Stratégie Globale visant à créer une chaîne d'approvisionnement agile, flexible et durable, il existe un département dédié, *GFO – Global Flow Optimization*, responsable de l'intégration et de l'exécution d'une stratégie centralisée pour de meilleures synergies, soutenant la croissance, les plans de continuité et apportant de la valeur grâce à des activités opérationnelles, en alignement avec les marques stratégiques du Groupe, les filiales et les fonctions globales. En travaillant étroitement avec tous les départements : *S&OP, Achats, Production, Logistique, Fiscalité & Affaires Publiques* et RSE, le GFO identifie de manière durable les opportunités, atténue les risques et assure une amélioration continue de manière proactive.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une rupture de la chaîne d'approvisionnement pourrait survenir du fait de l'indisponibilité de certaines matières premières ou matières d'emballage engendrant un arrêt de la production de certains des produits du Groupe.

Par ailleurs, l'indisponibilité de certains produits en rayons, pour une ou plusieurs des raisons mentionnées ici, pourrait se traduire par des pénalités facturées par les clients du Groupe pour non-respect des conditions commerciales et des taux de service convenus entre les parties.

Enfin, une hausse imprévue des coûts des matières premières ou des matières 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.

4. Systèmes d'information et cybersécurité

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La performance de Pernod Ricard a été stimulée par sa transformation digitale et l'utilisation accrue des technologies de l'information et des données.

Dans ce contexte d'adoption rapide des technologies, combinée à une augmentation de la fréquence et de la sophistication des cyberattaques, les entreprises sont confrontées à une exposition accrue aux risques découlant de l'indisponibilité des infrastructures technologiques ou des systèmes d'information, des incidents de cybersécurité ou des défaillances des systèmes de contrôle industriel (SCI).

Ces systèmes sont essentiels aux opérations quotidiennes de Pernod Ricard, notamment pour soutenir la fabrication, l'entreposage et la distribution des produits, ainsi que le traitement, la transmission et le stockage des données électroniques, tant en ce qui concerne les opérations et les états financiers du Groupe que la communication entre le personnel de Pernod Ricard, ses clients et ses fournisseurs.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts potentiels de l'indisponibilité des systèmes d'information ou d'une cyberattaque dépendent de la nature du problème et peuvent inclure :

- fuite, perte, vol de données personnelles, stratégiques, confidentielles et les répercussions en chaîne potentielles y afférentes ;
- la modification non autorisée ou la destruction de données ;
- défaillance ou mauvais fonctionnement 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 et ses systèmes de contrôle industriel, 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, juridiques et réglementaires, opérationnelles ou réputationnelles.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Les technologies de Pernod Ricard sont gérées par un département global, incluant une équipe dédiée à la cybersécurité, qui s'engage à gérer de manière proactive les systèmes d'information et les risques de cybersécurité afin de protéger les actifs numériques de Pernod Ricard dans les environnements des systèmes informatiques et des systèmes de contrôle industriel.

L'équipe de cybersécurité opère selon une feuille de route stratégique en cybersécurité sur plusieurs années et un cadre de gestion des risques de sécurité a été conçu pour réduire le niveau d'exposition aux risques cyber et renforcer continuellement la maturité de la posture du Groupe en matière de sécurité.

Le Groupe a adopté des mesures proactives comprenant le déploiement de technologies de cybersécurité, des audits réguliers des systèmes, des tests d'attaque et de simulation, des campagnes de formation et de sensibilisation à la sécurité, la surveillance de la sécurité et l'amélioration continue des pratiques, qui sont intégrées dans la stratégie du Groupe. Elles sont complétées par un plan actif de réponse aux incidents et de gestion de crise, permettant une action rapide et une transparence en cas de violation de la sécurité, minimisant ainsi l'impact potentiel sur notre organisation.

L'équipe cybersécurité rend également compte à un comité spécifiquement axé sur la sécurité informatique du Groupe, démontrant ainsi l'engagement de la direction à gouverner et à investir continuellement dans l'amélioration de la maturité du Groupe en matière de sécurité informatique.

Enfin, le risque est également limité par la souscription d'une assurance Cyber comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

5. Évolution de la demande et des comportements des consommateurs

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

La demande et les comportements des consommateurs évoluent très rapidement, que ce soit en termes d'offres de produits (spiritueux artisanaux, tendance du peu/pas d'alcool), de préférences d'achat (e-commerce, livraison rapide) ou encore de dialogue et d'expérience avec les marques (marketing digital, points de contact cross-canal, etc.).

Pernod Ricard doit ajuster son organisation, son portefeuille, son modèle d'affaires et ses voies d'accès aux marchés en fonction de ces nouvelles tendances et continuer à innover, en plaçant toujours le consommateur au centre de ses décisions et de ses choix marketing et commerciaux.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les difficultés à détecter et prédire les comportements futurs des consommateurs pourraient se traduire par un sous-investissement dans les catégories, produits et canaux porteurs ou a contrario un surinvestissement dans ceux qui s'essouffent.

À terme, Pernod Ricard pourrait perdre des parts de marché ou manquer des opportunités de croissance et détériorer son image de marque et/ou sa réputation.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour atténuer ce risque, Pernod Ricard agit à tous les niveaux de son organisation :

- une organisation, *Consumer Insights*, étudie les comportements des consommateurs et les évolutions sociétales afin d'anticiper les changements de tendances. Celle-ci a été renforcée en 2019 par une centralisation et la création de relais dans les marchés ainsi que par l'intensification des moyens de *social listening* ;
- un centre d'expertise dédié à l'innovation développe des produits et des services à haute valeur ajoutée, tant pour le Groupe que pour ses consommateurs et utilisateurs. Par ailleurs, une méthode d'expérimentation agile TLO (*Test, Learn, Optimize*) a été mise en place ;
- sur le plan stratégique, la diversification du modèle économique, les modalités d'accès aux marchés et la gestion du portefeuille sont suivies de près et les évolutions jugées pertinentes sont mises en œuvre. À titre d'exemple, le Groupe est présent dans le canal de vente directe au consommateur avec *The Whiskey Exchange*, marque rassemblant une place de marché en ligne et des boutiques physiques. Par ailleurs, la création de *Conviviality Ventures* en 2017 permet également d'investir indirectement dans de nouvelles activités complémentaires à celles de Pernod Ricard en bénéficiant de l'écosystème riche et novateur des *start-ups* ; et
- enfin, le Groupe continue sa profonde transformation digitale. Les six priorités de transformation ont été rassemblées dans des *Key Digital Programs*. Ils permettent d'améliorer en continu l'efficacité des processus marketing et ventes et d'identifier le maximum d'opportunités dans les relations qui sont établies avec les différents partenaires grâce à des programmes incubés. Ces programmes s'appuient sur l'exploitation approfondie des données et des dernières technologies disponibles comme les algorithmes d'apprentissage automatique.

6. Couverture médiatique néfaste

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Du fait de l'écho grandissant des réseaux sociaux, de la viralité des informations qui y circulent et de leur influence, Pernod Ricard pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable et de publications ou de messages inappropriés. Par ailleurs, la taille et l'activité du Groupe l'exposent à la diffusion d'informations fallacieuses ou biaisées dans les médias traditionnels comme sur les réseaux sociaux, comme observé ces dernières années. Il n'est pas exclu que le Groupe soit touché par ce type d'actions, contre lesquelles il est important de continuer à se prémunir.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Une attaque malveillante ayant pour objet de porter atteinte à la réputation de Pernod Ricard, des marques de son portefeuille ou de ses principales filiales 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 notamment 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 la teneur des commentaires dans les médias traditionnels comme sur les réseaux et éventuellement d'y répondre de manière adéquate afin de faire valoir les positions du Groupe et de se prémunir de toute campagne de dénigrement.

7. Mauvais usage de l'intelligence artificielle

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le risque d'utilisation abusive de l'intelligence artificielle peut résulter d'un manque de sensibilisation, d'une compréhension insuffisante, mais aussi de la mauvaise qualité des données ingérées. Les risques associés à l'utilisation abusive de l'intelligence artificielle incluent des préoccupations éthiques telles que le biais et l'intrusion dans la vie privée, des menaces pour la sécurité comme les cyberattaques, ainsi que la désinformation et la mésinformation.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

L'utilisation abusive de l'intelligence artificielle peut entraîner des impacts réputationnels, juridiques et des pertes financières. Les violations de la sécurité peuvent entraîner une compromission des données et une perte de confiance des clients. De plus, s'appuyer sur l'intelligence artificielle peut mener à un non-respect potentiel des lois et règlements, affectant la stabilité et la croissance globale de l'entreprise.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

En tant que technologie en évolution rapide, l'intelligence artificielle présente un éventail constamment changeant de risques et d'opportunités, nécessitant l'adoption de nouvelles pratiques. Des lignes directrices sur l'intelligence artificielle sont accessibles à tous les employés du Groupe, et une campagne de sensibilisation complète a été lancée pour tous les employés. Pernod Ricard a introduit en interne un "GPT sécurisé" pour minimiser le risque de fuite de données ou de violation de droits d'auteur. De plus, la méthodologie et les outils *GreenOps/FinOps* du Groupe ont été étendus pour englober l'intelligence artificielle, optimisant ainsi la consommation d'énergie et minimisant l'impact environnemental.

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, à les fidéliser et à développer leurs compétences, notamment sur des marchés du travail hautement compétitifs, comme en Amérique du Nord, Asie-Pacifique, Afrique et pays spécifiques où les taux de rotation sont traditionnellement plus élevés que dans le reste du monde. Ce contexte de tension sur le marché des talents est accentué, à certaines occasions, par la recherche de compétences rares (comme celles des métiers digitaux), par les changements aspirationnels des nouvelles générations et l'impact récent de la pandémie qui a accéléré certaines tendances. De plus, l'évolution de carrière des collaborateurs à travers des mobilités géographiques internationales peut être parfois un challenge, notamment de par la diversité des parcours, les carrières mixtes, la maîtrise des coûts, l'impact postérieur de la pandémie, etc.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le Groupe est conscient que la gestion des talents et l'engagement restent des domaines de vigilance clés pour assurer la pérennité de son activité et garantir la transmission des savoir-faire clés au sein de l'organisation. Avoir éventuellement 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 établi et intégré à travers le monde une politique solide de gestion des talents, en tirant pleinement parti de la technologie et des données, avec un langage commun global au sein du Groupe afin d'évaluer les performances et de gérer les talents. Au-delà, un cadre et une offre de développement des compétences ont également été mis en place pour faire croître et développer les talents et faciliter une gestion dynamique des carrières et de leur développement. En conséquence, des processus globaux et outils partagés ont été développés pour permettre à toutes les filiales d'optimiser l'évaluation des compétences et de la performance, de formaliser l'identification des talents, de réaliser des plans de succession, d'encourager la mobilité interne et de suivre l'engagement et le bien-être des collaborateurs. Depuis 2019, une méthodologie et un processus de gestion des talents et de la performance (Let's Talk Talent) alimentés par un système global de gestion du capital humain, et un modèle de leadership global avec les comportements attendus à chaque niveau, ont été mis en place.

En outre, cette année, le Groupe a lancé la phase 1 d'Horizons, la plateforme mondiale des talents de Pernod Ricard, qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour offrir aux collaborateurs une meilleure visibilité sur les opportunités de carrière et de développement correspondant à leurs compétences, leurs expériences et leurs motivations.

Partagé dans l'ensemble du Groupe, ce cadre global décrit ci-dessus place le collaborateur au centre des processus de Ressources Humaines, apportant encore plus d'objectivité, de cohérence et de transparence à l'échelle mondiale lors de l'évaluation et du développement de nos collaborateurs, et en utilisant un langage commun pour tous. Par ailleurs, Pernod Ricard University forme les futurs Dirigeants et les talents du Groupe par le biais de programmes de développement de leadership et des compétences. Les plans de succession sont régulièrement examinés par le Top Management et les Ressources Humaines, en particulier pour les postes clés au sein du Groupe, et des réunions annuelles sur la planification stratégique des talents et des successions sont organisées au niveau des cadres supérieurs les plus élevés afin de s'assurer que Pernod Ricard dispose de talents prêts au bon moment et au bon endroit. En outre, du point de vue de l'engagement des talents, le Groupe mène chaque année des enquêtes mondiales sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs. Enfin, des mesures sont régulièrement mises en œuvre afin d'améliorer la qualité de vie au travail et de continuer à favoriser la Diversité, l'Équité et l'Inclusion (DE&I). Elles comprennent la facilitation du travail à distance, des mesures liées au bien-être au travail, la modernisation des espaces de travail, des programmes de sensibilisation des managers et la mise en place de la feuille de route DE&I à l'échelle mondiale.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

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 et de l'accélération de sa digitalisation.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Qu'il s'agisse d'une fraude interne ou externe, tout cas 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 un cadre strict de règles de contrôle interne et des outils associés, basé sur les principes de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'un suivi trimestriel pour suivre les cas de fraude. Par ailleurs, des campagnes de sensibilisation régulières ont été réalisées auprès de la communauté de contrôle interne pour sensibiliser au risque de fraude et renforcer nos processus. En outre, le Groupe réalise des audits internes et des audits externes chaque année pour s'assurer de l'efficacité des mécanismes de contrôle. Enfin, le risque est également limité par la souscription d'une assurance Fraude comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs.

10. Tensions sociales

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le risque de tensions sociales implique une augmentation des divisions et des conflits au sein de la société en raison de divers facteurs, notamment les disparités économiques, les différences culturelles et la polarisation politique. Cela peut être exacerbé par la désinformation, la manipulation des réseaux sociaux et les biais systémiques, entraînant une méfiance accrue, une cohésion sociale réduite et des troubles civils potentiels. Des interactions difficiles avec les organes de représentation des travailleurs peuvent également perturber le bon fonctionnement de nos filiales (grèves, perturbations, ...).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les impacts des tensions sociales peuvent être de différentes formes. Cela peut inclure une baisse des ventes, due à une baisse du pouvoir d'achat, des perturbations sur la production et nos chaînes d'approvisionnement, ou des dommages à l'image de nos marques.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe a mis en place des dispositifs pour gérer ce risque. L'objectif principal des dispositifs est notamment d'avoir des politiques de gestion de crise robustes à travers le Groupe. Une forte collaboration est en place entre toutes les filiales afin d'avoir une surveillance étroite sur tous nos marchés. Par ailleurs, les filiales maintiennent des relations fluides avec les syndicats, et des audits réguliers sont réalisés afin d'évaluer les pratiques internes.

II. Risques industriels et environnementaux

1. 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, à la manipulation et au stockage de produits inflammables (ex. : alcools) ;
- un risque naturel tel qu'un tremblement de terre, un ouragan ou une inondation ; et
- un acte de malveillance.

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 tous des liquides 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.

Par ailleurs, un incident sur un des sites, qu'il soit accidentel ou qu'il résulte d'un acte de malveillance, pourrait mettre en péril la sécurité des collaborateurs du Groupe ou pourrait causer des dommages à l'environnement.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Afin de gérer ce risque, un *Operations Risk Manager* rapportant au Directeur Santé et Sécurité du Groupe au sein de 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...).

Le risque est également limité par la souscription d'une assurance Dommages aux biens et Pertes d'exploitation comportant les garanties usuelles. La politique de couverture des risques du Groupe s'appuie ainsi sur le transfert partiel du risque à des assureurs. Par ailleurs, en coopération avec l'assureur, une quarantaine de 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 scénarios 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.

2. 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 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), physique (corps étranger) ou allergène.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

La réputation du Groupe et son image peuvent être fragilisées à tout moment 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 réputationnel 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 risque du process, ainsi que sur la mise en œuvre de *guidelines* et d'*operating requirements* internes précis. 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'analyse de contaminants couvrant toutes les Marques Stratégiques Internationales et sur les Marques Stratégiques Locales les plus importantes est conduit périodiquement par le Siège du Groupe. Il consiste en une batterie d'analyses chimiques couvrant l'ensemble des contaminants considérés comme possibles, et porte sur la recherche d'environ 80 molécules indésirables auxquelles s'ajoutent plusieurs centaines de pesticides.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

3. Réchauffement climatique ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Le dérèglement climatique engendre des risques de diverses natures pour les activités de Pernod Ricard : risques sur l'approvisionnement en matières premières comme le raisin et les céréales, risques relatifs à la disponibilité des ressources en eau (inondations, sécheresses...), accidents climatiques (cyclones, incendies...), augmentation des coûts (taxe carbone).

Par ailleurs, la nécessité de réduire les émissions de carbone qui sont à l'origine de changements climatiques engendre elle-même de nouveaux risques et opportunités pour le Groupe, en particulier concernant la réduction des émissions directes et indirectes (voir les engagements du Groupe en matière de *Net Zero*) et la transition vers des énergies renouvelables.

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 influencer sur la qualité, la disponibilité et plus encore sur le cours des matières premières.

Pour les céréales ou la canne à sucre, 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 des fournisseurs du Groupe (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 sur les sites de production sont des éléments clés pour assurer la qualité des produits Pernod Ricard et font l'objet d'un suivi très attentif. La gestion responsable de l'eau constitue un axe important de la Politique RSE 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'utilisation de l'eau et en réapprovisionnant le même bassin-versant de l'équivalent de l'eau consommée. Le Groupe est engagé à compenser d'ici 2030 de 100 % de la consommation des sites de production et *co-packers* situés dans des bassins-versants en situation de stress hydrique élevé, en reconstituant des ressources en eau dans ces régions.

Quant à l'impact financier lié aux émissions de CO₂ générées directement par les activités ou indirectement par les fournisseurs du Groupe, un plan de réduction des émissions de CO₂ a été mis en place, aligné sur un scénario 1,5 °C (scopes 1 et 2) et 2 °C (scope 3).

L'impact de Pernod Ricard sur le climat a été pris en compte dans la définition de la feuille de route « Préserver pour partager ». Concrètement, les piliers « Préserver nos Terroirs » et « Agir Circulaire » engagent notamment la Société dans les domaines suivants :

- l'agriculture régénératrice : d'ici 2025, des programmes pilotes d'agriculture régénératrice seront développés par le Groupe pour les vignobles de huit régions viticoles – Argentine, Californie, région de Cognac, Champagne, Espagne, Australie, Nouvelle-Zélande et Chine – visant à améliorer la qualité des sols et les écosystèmes. Des initiatives identiques sont engagées sur les autres grandes matières premières stratégiques du Groupe pour augmenter la résilience des systèmes agricoles. Ces programmes constituent également une opportunité remarquable pour créer des puits de carbone par sa séquestration dans les sols et avoir un impact positif sur le climat ;
- réduction des émissions carbone de ses propres activités (scopes 1 et 2) : programme visant à réduire de 54 % les émissions carbone de ses opérations d'ici 2030 (vs 2018), axé sur l'efficacité énergétique, le recours à la biomasse et un usage de 100 % d'électricité renouvelable (d'ici 2025) ;
- réduction des émissions carbone indirecte du Groupe (scope 3), essentiellement lié aux achats de matières agricoles, d'emballages et aux transports amont et aval : le Groupe engage ses fournisseurs à décarboner leurs activités et engage de nombreux programmes interne d'optimisation. Sur les emballages, la politique du Groupe pousse à l'allègement, l'utilisation de matière recyclée, la recyclabilité, l'interdiction d'objets promotionnel à usage unique. Des projets pilotes sont engagés pour tester des modes alternatifs circulaires de distribution des produits. Sur le transport, optimisation de remplissage, développement de solutions multimodales et transports alternatifs.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

4. Santé et sécurité des personnes ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Prévenir et gérer les risques professionnels fait 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 non exhaustive des risques professionnels que Pernod Ricard s'est engagé à prévenir :

- risques liés aux chutes et glissades ;
- 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.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les principaux effets potentiels sur le Groupe sont les préjudices subis par la personne.

Les atteintes potentielles les plus graves sont donc :

- le décès d'un ou 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.

Les impacts légaux et réputationnels liés à une gestion insuffisante des conditions de travail est également à prendre en compte.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Le Groupe s'est 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 : la culture sécurité, la maîtrise des risques majeurs et le 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 tendre vers le 0 accident avec arrêt de travail d'ici 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 Santé et Sécurité.

Ce programme, qui est suivi de très près par le Top Management du Groupe, s'inscrit dans la stratégie RSE du Groupe et s'est progressivement étendu au sein des filiales à l'ensemble des employés sur des sites industriels et non industriels.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

5. Dommages causés à l'environnement ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

En raison de la nature agricole et industrielle de ses activités (agriculture - vignobles et champs d'agave -, distillation et activités de transformation, maturation ou embouteillage sur ses sites industriels), le Groupe peut engendrer des dommages environnementaux et faire face à différents risques. Notamment, peuvent survenir des déversements involontaires ou des fuites accidentelles de rejets d'eaux usées et de vinasses ou encore des pollutions diverses (sols, de l'air et de l'eau, en particulier via des pratiques agricoles intensives). De tels dommages peuvent induire à la fois des risques physiques pour les employés, fournisseurs et communautés locales, mais aussi impacter la biodiversité (faune et flore) et causer des interruptions d'activités locales temporaires.

Par ailleurs, le Groupe contribue au changement climatique en émettant des gaz à effet de serre (CO₂), de façon directe (scope 1 et 2) et indirecte (scope 3 au travers de sa chaîne de valeur).

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

De tels impacts causés par le Groupe pourrait entraîner des interruptions d'activités temporaires dans les régions ou zones où les dommages auraient été causés.

De plus, des conséquences légales pourraient aussi émerger dans le cas où ces dommages auraient été causés dans des zones soumises à réglementation ou serait sous protection particulière, et où l'impact causé pourrait mener à un non-respect de seuils limites ou une contamination de zone nécessitant un plan de remédiation.

Par exemple, un déversement accidentel de vinasses ou d'eau polluée pourraient influencer la qualité du milieu naturel touché, nécessitant le traitement de l'eau déversée en station d'épuration. Cela pourrait mener à une suspension temporaire de l'activité du site afin d'identifier la source du dommage, et nécessiter des potentiels dédommagements en compensation des impacts induits. Selon la nature du dommage environnemental, des impacts sur la santé ou sécurité des employés et fournisseurs peuvent survenir, nécessitant la mise en arrêt temporaire du site ou des pénalités financières (taxes carbone plus importantes comme mentionné dans la section Changement Climatique). En outre, ceci pourrait également avoir des répercussions réputationnelles pour le Groupe. Les enjeux financiers restent modestes pour le Groupe, notamment vis-à-vis du renforcement des réglementations carbone en lien avec nos émissions, comme mentionné dans le risque Changement Climatique.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pour limiter les risques de dommages causés à l'environnement, le Groupe a développé des standards environnementaux, applicables à l'ensemble de ses sites industriels. Ces directives couvrent l'ensemble des activités et impacts potentiels, dont la gestion des déchets et des eaux usées et leur traitement. Elles détaillent les diligences à mener afin de prévenir tout dommage ou impact sur l'environnement, et établissent des règles précises tenues d'être suivies.

Par ailleurs, pour des événements accidentels et ponctuels non prévisibles tels que des fuites ou des déversements involontaires, le Groupe a développé des procédures d'urgence pour permettre une gestion efficace et rapide des incidents et limiter au maximum leurs impacts. De plus, des études sont menées à la suite de la notification de ces incidents, afin d'identifier les causes et facteurs ayant menés au dommage en question. Les conclusions de ces enquêtes sont ensuite intégrées aux standards environnementaux, afin d'éviter que ces événements ne se reproduisent.

En outre, les sites industriels du Groupe sont certifiés ISO 14001, assurant la mise en œuvre d'un plan de gestion et de management des impacts environnementaux efficace reconnu. De plus, des plans de continuité d'activités sont en place sur chacun de sites soumis à des risques environnementaux afin d'éviter un arrêt temporaire des sites et permettre de maintenir l'activité locale.

Enfin, concernant les dommages générés au travers des émissions de gaz à effet de serre, la politique *Sustainability & Responsibility* « Préserver pour Mieux Partager » du Groupe a pour ambition de limiter les impacts du Groupe et son empreinte environnementale, tout au long de sa chaîne de valeur. Grâce à des objectifs ambitieux, approuvés par la *Science Based Target Initiative* (SBTi) et traduits par des plans d'actions efficaces, tels que le déploiement de la technologie de Recompression Mécanique de la Vapeur (MVR), les risques pesant sur le Groupe liés à des dommages environnementaux causés ou subis est atténué et anticipé. Le Groupe a également indexé plusieurs opérations de financements à des indicateurs environnementaux, dont les émissions de scope 1 et 2, ainsi que la consommation d'eau de ces distilleries, signe de son ambition de réduire au maximum son impact.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

6. Problèmes de qualité produit ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les principaux problèmes de qualité produit 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 des produits du portefeuille, affectant l'intégrité de sa marque ou de son image auprès des 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. Coordinée 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 ;
- contamination ;
- traçabilité ;
- contrôles qualité ;
- retrait/rappel produit...

Elle s'accompagne également d'une démarche de certification qualité des sites de production du Groupe selon les deux standards internationaux suivants et obligatoire a minima :

- ISO 9001 pour le management de la qualité ; et
- ISO 22000 pour le management de la sécurité des denrées alimentaires.

Les filiales le souhaitant et/ou le nécessitant peuvent également être certifiées FSSC 22000 et/ou IFS et/ou BRC.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

III. Risques juridiques et réglementaires

1. Contraintes réglementaires ⁽¹⁾

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 la publicité et de la promotion, de l'étiquetage mais également dans l'accès à la distribution.

Dans quasiment tous les pays au monde, la production, l'importation/exportation et la vente-distribution d'alcool font l'objet de réglementations particulières. Celles-ci sont en évolution constante. De même, la présentation ou l'étiquetage, 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 souvent de mieux informer les consommateurs sur les risques de l'abus d'alcool, tel que des avertissements sanitaires sur étiquette, ou de minimiser l'exposition de groupes à risques tels que les mineurs.

Le contexte religieux, culturel et médiatique de chaque pays amène à des équilibres assez variables sur la réglementation des boissons alcoolisées. La tendance générale montre un mouvement vers plus de contraintes sur ce type de produits, sa promotion ou sa distribution, avec des vitesses toutefois très variables d'un pays à l'autre.

De plus, de nombreuses réglementations Environnementales, Sociales ou de Gouvernance (ESG) émergent à travers le monde, et en particulier dans l'Union Européenne, poussant le Groupe à revoir ses pratiques et mettre en place des plans d'actions et de conformité réglementaires, autant sur le *reporting* que ses processus de gestion des risques que sur ses politiques et initiatives RSE.

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 :

- **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 audiovisuelle, ou digitale, ou du parrainage 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. Enfin, certains pays sont susceptibles de prendre des mesures limitant la liberté des prix, notamment via des prix planchers destinés à limiter les promotions et in fine les ventes en maintenant l'alcool relativement cher. Ces politiques, observées historiquement dans quelques pays spécifiques (ex-URSS, Canada), tendent à se développer (Écosse, Irlande), et s'ajoutent aux mesures de fiscalité spécifique sur l'alcool ;
- **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 concernant les canaux, les horaires ou les 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.
- **Stratégie, actions et reporting RSE** : les problématiques ESG étant grandissantes et centrales pour diverses parties prenantes (société civile, investisseurs, gouvernements, entreprises...), les autorités gouvernementales imposent de plus en plus de réglementations afin de mieux encadrer le *reporting* RSE des entreprises et s'assurer de la mise en œuvre de stratégies et actions cohérentes avec les impacts causés et les risques et opportunités principaux auxquels elles sont soumises. Cependant, la multitude de ces réglementations, telles que la directive européenne de non-déforestation, la directive *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) ou encore la future *Corporate Sustainability Due Diligence Directive* (CSDDD), peuvent engendrer un risque de non-conformité si une veille réglementaire rigoureuse et régulière n'est pas pratiquée, engendrant de potentiels impacts réputationnels et légaux pour le Groupe. Par ailleurs, l'impact financier est considéré comme modeste pour le Groupe, mais pourrait être plus important dans le futur. L'implémentation de ces nouvelles réglementations pourrait engendrer des investissements supplémentaires en outre de la mobilisation importante de ressources internes.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard participe activement aux débats publics relatifs à l'adoption des lois et réglementations qui le concernent. Les équipes de Pernod Ricard font valoir les positions et solutions du Groupe auprès des décideurs locaux ou des législateurs. Pernod Ricard le fait par le biais des associations professionnelles dont il est membre ou, directement, quand le sujet concerne spécifiquement le Groupe.

Pernod Ricard s'engage également pour s'assurer que les produits distribués font l'objet d'une promotion responsable et en ligne avec les standards d'éthique marketing ou commerciale convenus au sein de l'*International Alliance for Responsible Drinking* (IARD). Des contrôles internes sont mis en place pour s'assurer du respect du Code pour les Communications Commerciales de Pernod Ricard, qui rassemble toutes les règles auxquelles les communications marketing sont soumises.

En ligne avec ses ambitions RSE, Pernod Ricard souhaite également faire partie des acteurs qui font proactivement évoluer les législations et les pratiques, en promouvant des alternatives à des solutions exclusivement répressives pour traiter l'abus d'alcool et qui n'ont pas démontré leur efficacité. Actuellement, plus de 150 initiatives pour prévenir des dangers d'une consommation abusive ou inappropriée sont développées par le Groupe à travers le monde, seul ou avec des partenaires. Depuis 2021, trois pictogrammes (« Interdit aux mineurs », « Déconseillé aux femmes enceintes », « Incompatibles avec la conduite automobile ») ont commencé à être apposés sur toutes les bouteilles produites par les marques du Groupe, avec trois ans d'avance par rapport au calendrier initial (dans la mesure où la réglementation du pays de commercialisation le permet). Une étiquette digitale accessible via un QR code apposé sur tous nos produits a également été lancée afin de partager avec les consommateurs des informations relatives aux risques santé liés à l'abus d'alcool, ainsi que les ingrédients et les valeurs nutritionnelles de nos produits.

Le plan d'action de l'OMS (2022/30) pour réduire l'usage nocif de l'alcool reconnaît d'ailleurs un rôle à l'autoréglementation en matière marketing (où Pernod Ricard a des pratiques particulièrement vertueuses) ainsi qu'aux pratiques volontaires d'information des consommateurs, à l'instar des initiatives prises par le Groupe. Ce plan d'action suggère une palette d'options de politiques publiques aux États membres, sans retenir l'option d'une convention cadre mondiale contraignante, et réaffirme la valeur du dialogue public/privé, montrant ainsi une différence très marquée avec le secteur du tabac.

Afin d'anticiper au mieux les réglementations ESG à venir, en particulier la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), le Groupe a mis en place une gouvernance interne dédiée avec un suivi régulier de l'implémentation des attentes réglementaires, regroupant tous les départements impliqués (Operations, Ressources Humaines, Finance, Affaires Publiques, Juridique,...). De plus, Pernod Ricard suit régulièrement les développements de ces réglementations et leurs implications pour le Groupe, afin d'assurer une conformité avec chaque cadre réglementaire, en cohérence avec ses ambitions. Enfin, la stratégie S&R de Pernod Ricard offre une vue exhaustive et complète de la chaîne de valeur et couvre divers aspects RSE, tant sur le volet environnemental que social ou sociétal (gouvernance). Part intégrante du modèle d'affaires du Groupe, la stratégie S&R « Préserver pour mieux Partager » et sa feuille de route à horizon 2030 est un socle à ces nouvelles réglementations qui viennent accélérer sa mise en œuvre.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

2. Manquement aux exigences de conformité ⁽¹⁾

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Pernod Ricard s'appuie sur ses propres filiales de distribution pour commercialiser ses produits dans le monde. À ce titre, Pernod Ricard est implanté dans de nombreux pays dont les législations anti-corruption peuvent avoir une incidence extraterritoriale. 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. Le Groupe est ainsi tenu de prendre en compte et de suivre de façon rigoureuse le risque de corruption et de trafic d'influence, ainsi que son appréhension par tous les systèmes juridiques pertinents, dans toutes les régions du monde où il opère. Par ailleurs, les salariés de l'entreprise interagissent, même marginalement, avec des responsables politiques et administratifs. La nature de l'activité de Pernod Ricard, dont la vision est « Créateurs de convivialité », fait que des invitations inappropriées pourraient être adressées à des personnes dépositaires de l'autorité publique. Le Groupe est aussi tenu d'être en conformité avec les obligations imposées par la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles y incluant le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) mais aussi doit être en conformité avec le Devoir de Vigilance qui vise à prévenir les violations des droits humains, de la santé et de la sécurité des personnes ainsi que des normes environnementales. Par ailleurs, la loi britannique de 2015 sur l'esclavage moderne exige que les filiales du Groupe publient une déclaration sur les mesures prises pour prévenir l'esclavage et la traite humaine dans leurs opérations et leur chaîne d'approvisionnement. Des lois similaires existent également en Australie (2018) et au Canada contre le travail forcé et le travail des enfants depuis 2024.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Les réglementations récentes concernant notamment la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et le respect de l'éthique dans la conduite des affaires exposent Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives et pénales, ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement.

En outre, certaines pratiques de corruption, consistant à offrir des avantages excessifs et/ou inappropriés, 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 l'engagement de la responsabilité pénale des personnes morales et physiques impliquées, assortie notamment de lourdes sanctions pécuniaires pour l'entreprise autant que pour les auteurs de délits.

Le dommage réputationnel découlant d'une condamnation judiciaire ou d'une violation aux règles pourrait entacher la crédibilité générale de l'entreprise, et une pratique illicite ou répréhensible, même isolée, rejallirait négativement 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 au secteur d'activité du Groupe serait obérée. Des évolutions réglementaires pénalisantes pour l'activité de l'entreprise pourraient en découler (hausse de taxes, restrictions marketing, etc.).

Le risque de non-conformité avec la réglementation applicable en matière de protection des données personnelles expose Pernod Ricard à un risque de sanctions administratives (incluant des sanctions financières pouvant atteindre - concernant le RGPD - 20 millions d'euros ou 4% du chiffre d'affaires annuel mondial) et pénales ainsi qu'à un risque réputationnel en cas de manquement. Des litiges peuvent découler du non-respect de cette réglementation, tout comme du non-respect du Devoir de Vigilance. Aussi, l'ensemble de ces réglementations pourrait avoir un effet négatif sur les activités du Groupe.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Pernod Ricard a établi une cartographie des risques spécifiques liée à la corruption et au trafic d'influence, mise à jour en 2022. Cet outil vise à identifier et gérer les risques de corruption et de trafic d'influence inhérents aux activités du Groupe, et les risques propres aux processus de production et de distribution, ainsi qu'aux fonctions transversales. Le Groupe s'engage également à promouvoir une politique de « tolérance zéro » au travers d'un discours clair porté par la Direction du Groupe et relayé par les Directions locales en filiales. Des règles spécifiques pour les salariés et les parties prenantes ont été mises en place. Celles-ci sont notamment exposées dans le Code de Conduite des Affaires du Groupe, également mis à jour en 2022, auquel est associé un cours en ligne obligatoire, entièrement renouvelé et modernisé en mai 2023, pour tous les salariés exposés afin de mieux connaître les risques susceptibles de découler d'un manquement au Code de Conduite des Affaires (incluant notamment les risques de corruption et de trafic d'influence) et les comportements à adopter pour les prévenir. Pernod Ricard s'est également doté d'outils digitaux visant à accompagner ses initiatives en matière de conformité : *Speak Up*, dispositif mondial de signalement des comportements contraires au Code de Conduite des Affaires et, plus généralement, au droit applicable ; *Gifted!*, application dédiée à la déclaration et à la validation des cadeaux et invitations, et *Partner Up*, plateforme d'évaluation dédiée aux tiers amenés à travailler avec le Groupe.

En ligne avec le développement de la législation sur ces sujets et des attentes des parties prenantes, le Groupe s'est engagé également dans des démarches de vigilance en matière de droits humains et d'environnement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. En 2024, le Plan de Vigilance du Groupe a été revu au regard des nouvelles exigences réglementaires en matière de conformité RSE. Il a notamment été décidé de renforcer la démarche sur les droits humains ainsi que la démarche sur les achats en continuité des travaux qui ont été mis en place au cours des exercices précédents. Il est notamment précisé que le processus obligatoire pour l'ensemble des approvisionnements directs de Pernod Ricard, *Blue Source*, mis en place depuis 2015 a été largement révisé. Celui-ci vise à s'assurer de la probité des partenaires du Groupe dans ces domaines et les accompagne dans la mise en place des plans d'actions le cas échéant. Les potentiels partenaires évalués et n'atteignant pas les standards fixés ne sont pas retenus pour accompagner le Groupe dans ses activités.

Par ailleurs, la politique de lobbying du Groupe est régie par des lignes directrices spécifiques ainsi que par le Code de Conduite des Affaires, qui comporte des dispositions précises pour prévenir toute pratique répréhensible, même involontaire. En France, Pernod Ricard effectue la déclaration HATVP ⁽²⁾, est membre du Forum des entreprises engagées ⁽³⁾ de Transparency International, et a cosigné un guide de bonnes pratiques sur la manière de déclarer les dépenses de lobbying parlementaire publié par Transparency International.

Enfin, Pernod Ricard a mis en place une stratégie et une gouvernance fortes en matière de protection des données personnelles. Le Groupe a rédigé une feuille de route sur ce sujet. La Déléguée à la protection des données (DPO) du Groupe et le réseau de protection des données personnelles du Groupe permettent à Pernod Ricard de mettre en œuvre les actions de conformité en matière de protection des données, ainsi que des politiques et procédures au niveau local et de partager les meilleures pratiques.

(1) À noter que ce risque est également étudié dans la Déclaration de performance extra-financière à la section 3.3.2.2.

(2) <https://www.hatvp.fr/fiche-organisation/?organisation=582041943>

(3) <https://transparency-france.org/entreprise/forum-des-entreprises-engagees>

3. 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 de la fiscalité indirecte, notamment des droits de douane et des droits d'accises sur les boissons alcoolisées, à l'instar des mesures de rétorsion tarifaires temporaires instaurées par le gouvernement américain en 2019 sur les importations de *single malt scotch whisky* et de vins espagnols, puis sur certaines catégories de cognac en 2021.

Par ailleurs, le Groupe est exposé à d'éventuelles modifications de la réglementation fiscale, notamment en matière de fiscalité directe, dans les pays dans lesquels il opère, notamment sous l'impulsion de l'OCDE, de l'Union européenne et des gouvernements nationaux (telles que des modifications sur les taux d'imposition, la réforme fiscale en cours « Pilier 2 », ou la proposition européenne « CBCR »), et des politiques et 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 droits de douane 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 atténué 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.

Bien souvent, quand le Groupe est confronté à des hausses de droits de douane qui affectent toute la profession des Vins & Spiritueux d'un pays donné, les autorités du pays exportateur apportent leur soutien diplomatique à la résolution du problème.

Par ailleurs, la diversification du Groupe en termes de géographies 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 3.7.2.

4. Commerce illicite et marchés parallèles

IDENTIFICATION ET DESCRIPTION DU RISQUE

Les marques du Groupe constituent un des éléments fondamentaux de sa compétitivité mais sont exposées aux différentes formes de commerce illicite et parallèle : reproduction et usage non autorisés, imitation, recours à des signes susceptibles de créer une confusion aux yeux du public, re-remplissage des bouteilles par des liquides frauduleux...

Si les flux non autorisés de produits authentiques impactent la performance du Groupe en concurrençant de manière déloyale les produits issus de son réseau de distribution agréé, les imitations et reproductions frauduleuses représentent en revanche une grave menace pour la santé du consommateur, la sophistication grandissante des techniques de contrefaçon rendant l'authentification de plus en plus difficile.

EFFETS POTENTIELS SUR LE GROUPE

Le commerce illicite et les marchés parallèles représentent indéniablement des opportunités de ventes manquées pour le Groupe qui impactent ses résultats. L'usage frauduleux des marques du Groupe détériore également son image et sa réputation, les consommateurs risquant de se détourner de nos produits si leur authenticité n'est pas assurée (cas du re-remplissage & de la contrefaçon complète) ou si des tiers génèrent volontairement une confusion avec les marques du Groupe (imitation de marque).

Le commerce illicite augmente aussi les coûts d'exploitation. En effet, si les recours juridiques s'apparentent comme la voie privilégiée et sont le plus souvent satisfaisants, ces actions représentent un coût pour le Groupe (notamment frais d'avocat, frais de stockage, frais de destruction) et il peut s'avérer difficile, dans certains pays, d'obtenir à des sanctions dissuasives et rapides à l'égard des opérateurs concernés.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

La protection et la défense des droits de propriété intellectuelle, et a fortiori des produits du Groupe repose sur une organisation spécifique, mise en place pour maximiser l'efficacité recherchée tout en minimisant les coûts.

Une équipe *Global Trade Intelligence* mène la lutte contre le commerce illicite des produits du Groupe au niveau global, en coordonnant l'ensemble des actions contre la contrefaçon (reproduction à l'identique/quasi-identique des marques du Groupe sur des bouteilles) et les autres formes de trafic. Ces actions prennent la forme d'enquêtes sur le terrain et sur Internet, d'actions en justice conjuguées à des opérations de sensibilisation des autorités locales. L'équipe *Global Trade Intelligence* accompagne également les équipes du Siège et des filiales du Groupe dans le développement de mesures techniques/technologiques visant à améliorer la protection, la traçabilité et l'authentification de nos produits. 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*.

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.

Le Groupe a également 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. Elle veille également à la protection d'innovations permettant de lutter contre la contrefaçon par des brevets. Depuis le 1^{er} juillet 2022, cette équipe gère également des litiges touchant à la propriété intellectuelle (à savoir les actions judiciaires lancées contre (i) des contrefaçons (reproduction à l'identique des marques du Groupe sur tout support autre que les bouteilles) et (ii) les imitations des marques (sur quelque support que ce soit), y compris on-line, en lieu et place des Sociétés de Marques qui en avaient la charge jusque-là. Cette nouvelle organisation renforce encore l'efficacité de la lutte contre l'usage non autorisé des droits du Groupe et permet d'optimiser les stratégies de protection.

5. 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 dans lesquels il est impliqué et des risques auxquels il est confronté. Au 30 juin 2024, le montant de ces provisions s'élève à 405 millions d'euros, contre 390 millions d'euros au 30 juin 2023 (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, notamment de propriété intellectuelle (en cas d'annulation de marque par exemple).

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. En outre, un rapport trimestriel répertoriant 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.

IV. Risques financiers

Les principaux risques financiers du Groupe sont les risques de marché, de crédit et de liquidité. Ils font l'objet de politiques de gestion des risques et de procédures mises en place pour les mesurer, les gérer, et en diminuer la survenance ou l'impact.

Dans un contexte économique restant incertain et afin de gérer le risque de liquidité pouvant résulter de l'exigibilité des passifs financiers à leur échéance contractuelle, Pernod Ricard a pris les mesures de précaution pour se garantir une liquidité suffisante afin de faire face à ses besoins et continue à diversifier ses sources de financement permettant ainsi de limiter la dépendance vis-à-vis des différents prêteurs.

Ainsi, le Groupe a émis en septembre 2023 une obligation de 1,350 milliard d'euros (600 millions d'euros maturité 4 ans et 750 millions d'euros maturité 10 ans)⁽¹⁾ et remboursé une obligation

de 500 millions d'euros en octobre 2023. Ces opérations ont permis d'allonger substantiellement la maturité moyenne de la dette obligataire du Groupe.

La trésorerie du Groupe au 30 juin 2024 ressort à 2,7 milliards d'euros à laquelle s'ajoute un montant de c. 2,9 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non tirées incluant une ligne de crédit revolving de 2,1 milliards d'euros mise en place en avril 2023.

Les contrats de crédit prévoient notamment des engagements d'information des prêteurs, 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).

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.

⁽¹⁾ À noter que cette émission est décrite au sein de la section 5.6.2.2. du Document d'Enregistrement Universel.

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 2024, la dette du Groupe est composée de dettes à taux variable (2%) et de dettes à taux fixe (98%), 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 4 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

CONTRÔLE ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Dans le cadre de sa politique de financement, 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.

(1) Note 4.9 de l'annexe aux comptes consolidés.

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 277 millions d'euros au 30 juin 2024. Au cours de l'exercice 2023/24, l'ensemble des contributions du Groupe versées aux plans de retraite s'est élevé à 70 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 fonds de pension du Groupe en septembre 2019 s'inscrit dans cette volonté de réduire les risques liés aux fonds de pension. 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 *risk manager* des Opérations en charge 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. 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 ;
- violences politiques ;
- fraude ; et
- cyber.

En outre, des programmes d'assurance-crédit sont en place, visant à réduire les risques liés aux créances clients.

Certaines filiales ont contracté des assurances complémentaires pour répondre à des besoins ponctuels (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	<ul style="list-style-type: none"> • Garanties : tous risques (sauf exclusions). • Base d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • valeur de remplacement à neuf pour les biens mobiliers et valeur de reconstruction à neuf pour les biens immobiliers, sauf pour certaines filiales qui ont choisi, de façon exceptionnelle, avec l'accord contractuel des assureurs, une autre base d'indemnisation ; • valeur nette comptable pour les stocks, sauf pour certains stocks en maturation assurés en valeur de remplacement ou à la valeur nette comptable plus un forfait de marge (sur mesure selon les sociétés) ; • perte d'exploitation avec une période d'indemnisation comprise entre 12 et 24 mois selon les sociétés. • Limites d'indemnisation : <ul style="list-style-type: none"> • limite d'indemnisation principale de 1 050 millions d'euros dommages et pertes d'exploitation confondus. Le programme comporte des sous-limitations notamment pour la couverture des événements naturels. • Par ailleurs, une captive de réassurance 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)	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture pour atteinte à l'environnement à hauteur de 30 millions d'euros.
Responsabilité civile des Mandataires Sociaux	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 150 millions d'euros par année d'assurance.
Transport	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 15 millions d'euros par sinistre.
Violences Politiques	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 30 millions d'euros par année.
Fraude	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 35 millions d'euros par année.
Cyber	<ul style="list-style-type: none"> • Couverture à hauteur de 10 millions d'euros par an.
Crédit	<ul style="list-style-type: none"> • Le montant total du plafond d'indemnisation des programmes d'assurance-crédit hors financement du Groupe est de 85 millions d'euros.

(1) Les chiffres indiqués sont les limites principales pour l'exercice clos au 30 juin 2024. 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 ;
- 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 18 septembre 2024

M. Alexandre Ricard
Président-Directeur Général

5

Rapport de gestion

5.1	Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2024	216
5.1.1	Compte de résultat	216
5.1.2	Bilan	216
5.1.3	Endettement financier net	217
5.1.4	Flux de trésorerie	217
5.2	Analyse de l'activité et du résultat	217
5.2.1	Présentation des résultats	218
5.2.2	Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales	219
5.2.3	Contribution après frais publi-promotionnels	220
5.2.4	Résultat opérationnel courant	220
5.2.5	Résultat financier courant	220
5.2.6	Résultat net courant part du Groupe	220
5.2.7	Résultat net part du Groupe	220
5.3	Endettement net	221
5.4	Perspectives	221
5.5	Définitions et rapprochement des indicateurs alternatifs de performance avec les indicateurs IFRS	222
5.5.1	Croissance interne	222
5.5.2	Free cash flow	222
5.5.3	Indicateurs « courants »	222
5.5.4	Dette nette	222
5.5.5	EBITDA	222
5.6	Contrats importants	223
5.6.1	Contrats importants hors financement	223
5.6.2	Contrats de financement	223

5.1 Chiffres clés des comptes consolidés au 30 juin 2024

5.1.1 Compte de résultat

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Chiffre d'affaires	12 137	11 598
Marge brute après coûts logistiques	7 246	6 975
Frais publi-promotionnels	(1 939)	(1 872)
Contribution après frais publi-promotionnels	5 307	5 103
Résultat opérationnel courant	3 348	3 116
Résultat opérationnel	3 265	2 724
Résultat financier	(327)	(437)
Impôts sur les bénéfices	(651)	(766)
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence et résultat des activités détenues en vue de la vente	(4)	(7)
RÉSULTAT NET	2 283	1 514
Dont :		
Part des participations ne donnant pas le contrôle	21	38
Part du Groupe	2 262	1 476
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION DE BASE (en euros)	8,84	5,84
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (en euros)	8,81	5,83

5.1.2 Bilan

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
ACTIF		
Actifs non courants	25 667	25 725
<i>Dont immobilisations incorporelles et goodwill</i>	<i>19 000</i>	<i>19 040</i>
Actifs courants	12 008	13 065
Actifs destinés à être cédés	1	395
TOTAL DE L'ACTIF	37 676	39 185
PASSIF		
Capitaux propres de l'ensemble consolidé	16 715	16 797
Passifs non courants	14 026	15 146
Passifs courants	6 935	7 091
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	-	151
TOTAL DU PASSIF	37 676	39 185

5.1.3 Endettement financier net

En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024
Endettement financier brut non courant	9 851	11 040
Endettement financier brut courant	1 536	2 130
Instruments dérivés Actif non courants	(3)	-
Instruments dérivés Actif courants	-	-
Instruments dérivés Passif non courants	14	10
Instruments dérivés Passif courants	-	6
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 609)	(2 683)
ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES LOCATIVES	9 789	10 503
Dettes locatives	484	448
ENDETTEMENT FINANCIER NET	10 273	10 951
Free cash flow ⁽¹⁾	1 431	963

(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	30.06.2023	30.06.2024
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 543	3 378
Intérêts financiers versés, nets	(288)	(336)
Impôts versés, nets	(654)	(547)
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(568)	(768)
Variation nette de trésorerie d'exploitation	2 033	1 727
Variation nette de trésorerie d'investissement	(1 731)	(676)
Variation nette de trésorerie de financement	(1 117)	(209)
Trésorerie des activités cédées	-	-
Incidence des écarts de conversion	(103)	232
TRÉSORERIE NETTE À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE	2 527	1 609
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	1 609	2 683

5.2 Analyse de l'activité et du résultat

- Chiffre d'affaires organique 2023/24 globalement stable (hors Russie + 2 %), les bonnes performances dans de nombreux marchés matures et émergents permettent de compenser largement la poursuite de la normalisation aux États-Unis et un marché chinois plus difficile.
- Amélioration progressive des volumes pour la plupart des marchés au second semestre.
- Grâce à l'effet prix, aux efficacités opérationnelles et à un strict contrôle des coûts, la marge brute organique croit de + 108 pdb et la marge opérationnelle organique de + 80 pdb.
- Investissements dans la désirabilité de nos marques et pour notre croissance long terme, avec une politique d'investissements publi-promotionnels pertinente et constante, et une accélération des investissements stratégiques.
- Poursuite de la gestion active de notre portefeuille, notamment avec la cession de certaines marques de spiritueux locaux et l'annonce du projet de cession des marques de Vins Stratégiques.

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	30.06.2023	30.06.2024
Résultat opérationnel courant	3 348	3 116
Résultat financier courant	(291)	(417)
Impôt sur les bénéfices courant	(691)	(646)
Intérêts des minoritaires, résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées et quote-part du résultat net des sociétés mises en équivalence	(25)	(53)
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE⁽¹⁾	2 340	2 000
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE PAR ACTION APRÈS DILUTION (en euros)	9,11	7,90

(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, ainsi que du résultat des activités abandonnées ou destinées à être cédées.

5.2.1.2 Résultat opérationnel courant

Groupe						
En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	12 137	11 598	(539)	-4,4 %	(150)	-1,2 %
Marge brute après coûts logistiques	7 246	6 975	(271)	-3,7 %	37	0,5 %
Frais publi-promotionnels	(1 939)	(1 872)	68	-3,5 %	59	-3,1 %
Contribution après frais publi-promotionnels	5 307	5 103	(203)	-3,8 %	97	1,8 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	3 348	3 116	(232)	-6,9 %	53	1,5 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Amérique						
En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 481	3 340	(141)	-4,1 %	(159)	-4,6 %
Marge brute après coûts logistiques	2 220	2 162	(58)	-2,6 %	(33)	-1,5 %
Frais publi-promotionnels	(686)	(669)	17	-2,5 %	57	-8,3 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 534	1 493	(41)	-2,7 %	23	1,5 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	965	878	(87)	-9,0 %	(6)	-0,6 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Asie/Reste du Monde						
En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	5 191	4 973	(218)	-4,2 %	167	3,2 %
Marge brute après coûts logistiques	2 969	2 851	(117)	-4,0 %	155	5,1 %
Frais publi-promotionnels	(740)	(678)	62	-8,4 %	13	-1,8 %
Contribution après frais publi-promotionnels	2 229	2 173	(55)	-2,5 %	168	7,4 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	1 516	1 461	(55)	-3,6 %	132	8,4 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

Europe						
En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024	Croissance faciale		Croissance interne ⁽¹⁾	
Chiffre d'affaires	3 465	3 285	(180)	-5,2 %	(158)	-4,6 %
Marge brute après coûts logistiques	2 057	1 962	(95)	-4,6 %	(84)	-4,1 %
Frais publi-promotionnels	(513)	(525)	(12)	2,3 %	(11)	2,2 %
Contribution après frais publi-promotionnels	1 544	1 437	(107)	-6,9 %	(95)	-6,2 %
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	867	777	(90)	-10,4 %	(74)	-8,6 %

(1) À taux de change et périmètre constants (croissance interne).

5.2.2 Croissance interne du chiffre d'affaires des Marques Stratégiques Internationales

En millions de caisses de 9 litres	Volumes	Volumes	Croissance interne ⁽¹⁾ du chiffre d'affaires	Dont croissance des volumes	Dont effet mix/prix
	30.06.2023	30.06.2024			
Absolut	12,7	12,0	-1 %	-5 %	+4 %
Jameson	10,7	10,7	+1 %	0 %	+1 %
Ballantine's	8,8	8,8	+1 %	0 %	+1 %
Chivas Regal	5,1	4,7	-1 %	-6 %	+5 %
Ricard	4,4	4,3	+3 %	-2 %	+4 %
Malibu	4,7	4,4	-4 %	-6 %	+2 %
Havana Club	4,3	3,5	+8 %	-17 %	+26 %
Beefeater	3,7	3,3	-8 %	-10 %	+2 %
Martell	2,4	2,2	-10 %	-11 %	+1 %
The Glenlivet	1,6	1,4	-6 %	-12 %	+6 %
Mumm	0,6	0,5	-12 %	-14 %	+2 %
Royal Salute	0,3	0,2	+5 %	-7 %	+12 %
Perrier-Jouët	0,3	0,3	+2 %	-6 %	+8 %
MARQUES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES	59,5	56,5	-3 %	-5 %	+2 %

(1) Croissance interne, définie en page 222.

Le chiffre d'affaires de l'exercice 2023/24 s'élève à 11 598 M€, -1 % en organique et -4 % en publié, du fait d'un impact des taux de change négatif principalement dû au peso argentin, à la livre turque, au dollar américain, au yuan chinois et à la roupie indienne.

Par régions :

• **Amérique - 5 % :**

- **États-Unis - 9 %**, le marché des spiritueux poursuit sa normalisation. Dans un environnement de taux d'intérêt toujours élevés, des ajustements de stocks supplémentaires sont à prévoir en 2024/25, avec pour conséquence un T1 attendu en recul,
- Canada globalement stable, forte croissance des boissons prêtes-à-boire (RTD), gain de parts de marché,
- Brésil en légère croissance avec une base de comparaison favorable et une reprise de la demande des consommateurs au second semestre, gain de parts de marché,
- Mexique en légère croissance, avec une base de comparaison défavorable et une saison touristique plus difficile, gain de parts de marché ;

• **Asie-Reste du Monde + 3 %**

- **Chine - 10 %**, avec un contexte macroéconomique difficile pesant sur la demande des consommateurs. Performance stable de Martell Noblige, bonne progression des marques internationales premium comme Absolut, Jameson, Olmeca et Beefeater. Baisse significative attendue au T1, avec une prudence commerciale élevée à l'approche du Mid Autumn Festival en comparaison d'un sentiment de marché bien plus dynamique au premier trimestre 2023/24,
- **Inde + 6 %**, performance très solide et en accélération sur l'ensemble de notre portefeuille, soutenue par une forte demande des consommateurs,

- Très bonne croissance au Japon et sur le marché taiwanais avec des gains de parts de marché, déclin en Corée du Sud en chiffre d'affaires et en parts de marché,
- Excellents résultats en Afrique et au Moyen-Orient, notamment en Turquie avec une performance exceptionnelle de Chivas, et au Nigeria,
- Chiffre d'affaires stable en Afrique du Sud dans un contexte macroéconomique difficile ;
- **Europe - 5 %** avec une solide performance hors Russie (+2 %), avec une bonne croissance notamment en Allemagne et en Pologne ;
- **Global Travel Retail + 2 %**, croissance des ventes sur l'exercice 2023/24 avec un premier semestre impacté par la prolongation des négociations commerciales suivie d'une bonne croissance au second semestre. Retour à la normale du trafic passagers à l'exception de la reprise plus progressive des voyageurs chinois.

Par catégories :

Jameson poursuit son expansion internationale, Absolut est en croissance dynamique en Asie- Reste du Monde et en Europe, les marques de Scotch sont négativement impactées par les États-Unis et la Chine.

- **Marques Internationales Stratégiques - 3 %**
- **Marques Locales Stratégiques + 5 %**
- **Marques Specialty - 2 %**
- **Vins stratégiques - 9%**

Notre portefeuille enregistre une augmentation des prix « mid single-digit », avec des volumes en léger déclin et un mix de marché défavorable.

5.2.3 Contribution après frais publi-promotionnels

Forte croissance de la marge brute organique, + 108 pdb grâce à l'effet prix, aux efficacités opérationnelles et à un contrôle strict des coûts.

Les frais publi-promotionnels s'élèvent à 1,9 Md€, représentant environ 16 % du chiffre d'affaires, et forte discipline des coûts de structure.

5.2.4 Résultat opérationnel courant

Le résultat opérationnel courant de l'exercice 2023/24 s'élève à 3 116 M€, en croissance organique de + 1,5 %, - 7 % en publié. La marge opérationnelle augmente de + 80 pdb en organique pour atteindre 28,4 %, et diminue en publié à 26,9 %.

5.2.5 Résultat financier courant

Les taux d'intérêt plus élevés entraînent une augmentation des charges financières récurrentes, avec un coût moyen de la dette de 3,2 %.

5.2.6 Résultat net courant part du Groupe

Le résultat net courant part du Groupe s'élève à 2 000 M€ en baisse de - 14,5 %.

5.2.7 Résultat net part du Groupe

Le résultat net part du Groupe est de 1 476M€, en baisse de -35%. Les charges d'exploitation non récurrentes incluent la dépréciation des vins, partiellement compensée par les produits des cessions et une reprise de la dépréciation sur Kahlúa. L'impôt sur le résultat non-récurrent inclut des impacts sur les impôts différés liés à la reprise de la dépréciation sur Kahlúa et à la dépréciation d'impôt différé sur crédit d'impôt étranger aux États-Unis.

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 :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Résultat opérationnel courant	3 348	3 116
Autres produits et charges opérationnels	(83)	(392)
• Dotations aux amortissements d'immobilisations	417	441
• Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	52	495
• Variation nette des provisions	(74)	(37)
• Variation de juste valeur des dérivés commerciaux et des actifs biologiques	(87)	1
• Résultat des cessions d'actifs	(74)	(292)
• Charges liées aux plans de stock-options	44	45
• Dividendes reçus des sociétés mises en équivalence		2
Sous-total dotations aux amortissements, variations de provisions et divers	278	654
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT INTÉRÊTS FINANCIERS ET IMPÔTS	3 543	3 378
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(568)	(768)
Intérêts financiers et impôts nets versés	(942)	(884)
Acquisitions nettes d'immobilisations non financières et autres	(602)	(764)
FREE CASH FLOW	1 431	963
<i>dont free cash flow courant</i>	<i>1 653</i>	<i>1 175</i>
Acquisitions nettes d'immobilisations financières et d'activités et autres	(1 129)	38
Variation du périmètre de consolidation	-	-
• Augmentation de capital et autres variations des capitaux propres	-	-
• Dividendes et acomptes versés	(1 072)	(1 208)
• (Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	(786)	(334)
Sous-total dividendes, acquisition de titres d'autocontrôle et autres	(1 858)	(1 542)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (AVANT EFFET DEVICES)	(1 556)	(541)
Incidence des écarts de conversion	53	(46)
Effet non cash sur les dettes locatives	(112)	(90)
DIMINUTION/(AUGMENTATION) DE L'ENDETTEMENT (APRÈS EFFET DEVICES)	(1 615)	(677)
Endettement net à l'ouverture de l'exercice	(8 657)	(10 273)
Endettement net à la clôture de l'exercice	(10 273)	(10 951)

5.4 Perspectives

Fort de notre portefeuille diversifié et de notre présence géographique équilibrée, nous réitérons avec confiance notre ambition de moyen terme ⁽¹⁾ qui vise une croissance organique du chiffre d'affaires dans le haut d'une fourchette comprise entre + 4 % et + 7 % et une croissance organique de la marge opérationnelle courante de + 50 à + 60 points de base.

Pour 2024/25, nous prévoyons :

- Un retour à la croissance organique du chiffre d'affaires, avec une amélioration progressive des volumes, et de maintenir la marge opérationnelle organique ;

- Un premier trimestre modeste avec une poursuite des ajustements de stocks aux États-Unis, un contexte macroéconomique toujours dégradé en Chine et une bonne performance dans le reste du monde.

⁽¹⁾ Lors de notre Capital Market Day de juin 2022, notre ambition moyen terme FY23 à FY25 avait été dévoilée. Cette ambition reste pertinente au-delà de cet horizon de temps, moyen terme étant entendu comme les 3 à 5 prochains exercices fiscaux.

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, des acquisitions et cessions, des changements dans les principes comptables applicables ainsi que de l'hyperinflation.

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 et en ajoutant la variation des écarts de change reportés dans l'exercice en cours et dans 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.

L'impact de l'hyperinflation sur le résultat opérationnel courant réalisé en Turquie et Argentine est exclu de la croissance interne en plafonnant les hausses de prix et coûts unitaires locaux à un maximum de + 26 % par an, équivalent à + 100 % sur 3 ans.

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 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 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), 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 retraçant 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 2023/24 à aucune vente à réméré.

5.6.2 Contrats de financement

5.6.2.1 Contrats de crédit

Contrat de Crédit 2023

Le 27 avril 2023, Pernod Ricard et certaines de ses filiales ont conclu une nouvelle ligne de crédit indexée sur des indicateurs de développement durable pour un montant de 2,1 milliards d'euros (le « **Contrat de Crédit** »), venant refinancer par avance sa ligne de crédit existante de 2,5 milliards d'euros arrivant à maturité en juin 2024. La maturité initiale du Contrat de Crédit est de cinq ans, soit le 27 avril 2028, avec une faculté d'extension d'un an au terme de la cinquième année et d'un an supplémentaire au terme de la sixième année. La première option d'extension a été exercée en mars 2024, étendant ainsi la maturité au 27 avril 2029. Cette ligne de crédit lie ses conditions de financement à deux objectifs environnementaux, la réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre du Groupe (Scopes 1 et 2) et la diminution de la consommation d'eau des distilleries par unité d'alcool produite.

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.

Le Contrat de Crédit prévoit une option dite « Accordéon » permettant d'emprunter jusqu'à 400 millions d'euros additionnels au-delà de l'enveloppe initiale de 2,1 milliards d'euros.

5.6.2.2 Émissions obligataires

Le Groupe a réalisé des émissions obligataires (les « **Obligations** ») par l'intermédiaire de (i) Pernod Ricard et (ii) Pernod Ricard International Finance LLC, filiale détenue à 100 % par Pernod Ricard, dont les émissions sont garanties par Pernod Ricard.

Le nominal et les intérêts des Obligations constituent des engagements directs, non subordonnés et non assortis de sûreté de l'émetteur concerné, venant au même rang, sans préférence entre eux, que les autres obligations non assorties de sûreté et non subordonnées, présentes ou futures, dudit émetteur. Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC se sont en outre engagés 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

Contrat de Crédit 2022 (crédit bilatéral)

Pernod Ricard et Pernod Ricard Finance ont conclu, le 22 mars 2022, un Contrat de Crédit renouvelable bilatéral (le « **Contrat de Crédit bilatéral** », ensemble avec le Contrat de Crédit, les « **contrats de crédits** ») d'un montant en principal de 500 millions d'euros, pour une durée initiale de trois ans, avec une possibilité d'extension d'un an au terme de la troisième année et d'un an supplémentaire à l'issue de la quatrième année.

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.

l'approbation, selon le cas, de la masse des obligataires (Pernod Ricard) ou de l'assemblée des obligataires (Pernod Ricard International Finance LLC).

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 Pernod Ricard (au profit d'une personne ou d'un groupe de personnes agissant de concert) entraînant une dégradation de la notation financière de Pernod Ricard.

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 du produit net d'émission	Taux
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 EUR du 29.09.2014		650 000	Marché régleménté d'Euronext Paris	100 000	27.09.2024	Payable à terme échu le 27 septembre de chaque année	Remboursement de la dette obliqataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 2,125 %
Emprunt obligataire EUR du 17.05.2016		600 000	Marché régleménté d'Euronext Paris	100 000	18.05.2026	Payable à terme échu le 18 mai de chaque année	Remboursement de la dette obliqataire afin d'allonger la maturité de la dette du Groupe	Fixe annuel de 1,50 %
Emprunt obligataire USD du 08.06.2016	600 000		Placement privé auprès d'investisseurs institutionnels et soumis au droit de l'État de New York (États-Unis)	150 000 dollars américains et, au-delà de ce montant, des multiples de 1 000 dollars américains	08.06.2026	Payable à terme échu le 8 juin et le 8 décembre de chaque année à compter du 8 décembre 2016	Remboursement de la dette court terme et de la dette obliqataire 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 régleménté 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 régleménté 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 régleménté 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 régleménté 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 06.04.2020		250 000	Marché régleménté 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		250 000	Marché régleménté 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 %

	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 01.10.2020	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	01.04.2028	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,25 %
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	900 000		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	01.04.2031	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,625%
Emprunt obligataire USD du 01.10.2020	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	01.10.2050	Payable à terme échu le 1 avril et le 1 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 2,75%
Emprunt obligataire EUR du 04.10.2021		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	04.10.2029	Payable à terme échu le 4 octobre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 0,125 %
Emprunt obligataire EUR du 07.04.2022		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.04.2029	Payable à terme échu le 7 avril de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 1,375 %
Emprunt obligataire EUR du 02.11.2022		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	02.11.2028	Payable à terme échu le 2 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,25%
Emprunt obligataire EUR du 02.11.2022		500 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	10 000	02.11.2032	Payable à terme échu le 2 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75%
Emprunt obligataire EUR du 15.09.2023		600 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	15.09.2027	Payable à terme échu le 15 septembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75%
Emprunt obligataire EUR du 15.09.2023		750 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	15.09.2033	Payable à terme échu le 15 septembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,75%
Emprunt obligataire EUR du 07.05.2024		700 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.11.2030	Payable à terme échu le 7 novembre de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,375%
Emprunt obligataire EUR du 07.05.2024		800 000	Marché réglementé d'Euronext Paris	100 000	07.05.2034	Payable à terme échu le 7 mai de chaque année	Besoins généraux de financement du Groupe	Fixe annuel de 3,625%

5.6.2.3 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), mis à jour le 11 octobre 2021 puis le 24 octobre 2022, puis le 24 octobre 2023 (le « **Programme** »). Aux termes du Programme, Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC peuvent émettre des Obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les émissions de Pernod Ricard International Finance LLC au titre du programme seront garanties par Pernod Ricard SA. 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 24 avril 2024, le Conseil d'Administration a autorisé Pernod Ricard à émettre des obligations dans le cadre du Programme dans la limite d'un montant nominal maximal total de 2,850 milliards d'euros, déduction faite des montants émis depuis le 30 août 2023 (ou sa contre-valeur en toute autre devise) pendant une durée d'un an à compter du 24 avril 2024.

5.6.2.4 Obligation durable (Sustainability- Linked bond)

Le 7 avril 2022, Pernod Ricard a réalisé sa première émission d'obligations intégrant des engagements environnementaux pour un montant de 750 millions d'euros avec une maturité de sept ans.

Le 2 novembre 2022, Pernod Ricard a réalisé deux nouvelles émissions d'obligations intégrant les mêmes engagements environnementaux pour un montant de 600 millions d'euros avec une maturité de six ans et pour un montant de 500 millions d'euros avec une maturité de dix ans.

Pernod Ricard a choisi deux Indicateurs Clés de Performance (ICP) qui sont pertinents, essentiels et matériels pour l'ensemble de ses activités et d'une importance stratégique pour les opérations actuelles et/ou futures du Groupe. Les ICP sont alignés sur la feuille de route RSE et avec les Objectifs de Développement Durable

(ODD) 2030 des Nations Unies. Pour ces deux ICP, Pernod Ricard a fixé des objectifs de performance de développement durable (SPT) ambitieux afin de souligner son engagement et son leadership dans l'ensemble du secteur, avec des trajectoires à court et à long terme.

Les deux critères choisis témoignent d'une réduction d'impact environnemental et sont les suivants :

- Réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2) ;
- Diminution de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries.

En ce qui concerne les indicateurs clés de performance auxquels ces obligations sont liées, Pernod Ricard assure le suivi de leur performance au cours de l'exercice et les progrès réalisés par rapport aux objectifs :

ICP	SPT	Année de référence 2017/18 ⁽¹⁾	Performance Exercice 2023/24 ⁽¹⁾	Évolution
Émissions absolues de GES scopes 1 et 2 (ktCO ₂ e) - Market-based	(-) 26 % d'ici l'exercice 2024/25 (émissions inférieures à 220 ktCO ₂ e)	298	208	-30 %
	(-) 54 % d'ici l'exercice 2029/30 (émissions inférieures à 138 ktCO ₂ e)			
Consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries (m ³ /kLAA)	(-) 12,5 % d'ici l'exercice 2024/25 (consommation inférieure à 16,7 m ³ /kLAA)	19,0	16,6	-13 %
	(-) 20,9 % d'ici l'exercice 2029/30 (consommation inférieure à 15,1 m ³ /kLAA)			

(1) Pour la période du 1^{er} juillet N -1 au 30 juin N.

Les émissions de gaz à effet de serre en valeur absolue (Scopes 1 & 2 tels que définis dans le « Sustainability Linked Financing Framework (September 2023) » du Groupe) ont diminué d'environ 30 % entre l'exercice 2017-18 et l'exercice 2023-24.

Les progrès constatés reflètent les efforts déployés par le Groupe au cours des dernières années pour atteindre son objectif de 2030, notamment :

- **les nombreux investissements** réalisés en matière d'efficacité énergétique (tels que le remplacement des chaudières par des unités à haut rendement énergétique, le recyclage de la vapeur grâce à la technologie de recompression mécanique de la vapeur) ;
- l'augmentation de **l'utilisation des biocarburants** et de la biomasse dans les distilleries, notamment sur le site de Dalmunach ;
- **l'installation de panneaux solaires** sur les sites et ;
- **l'achat d'électricité renouvelable** par le biais de contrats d'achat d'électricité et de certificats verts mis en place au cours des dernières années.

En particulier, le site de Nashik en Inde a finalisé sa transition vers l'utilisation exclusive de biomasse dans ses chaudières, remplaçant donc l'usage du charbon, permettant de réduire ses émissions de gaz à effet de serre de scope 1 d'environ 3 500 tCO₂e. Par ailleurs, le site de Midleton en Irlande a pu réduire de

7 500 tCO₂e ses émissions de gaz à effet de serre Scope 1 grâce au déploiement de la technologie de recompression mécanique de la vapeur (MVR) sur ses alambics ainsi que l'installation de chaudières moins consommatrices en énergies.

Pour cet exercice, la consommation d'eau des distilleries en intensité a diminué d'environ 13 % par rapport à l'exercice 2017-18. Cette amélioration est le résultat des programmes engagés dans l'ensemble des distilleries du Groupe, se traduisant par des optimisations des processus industriels, des investissements au niveau des réseaux de distribution et des mesures de recyclage de l'eau. En particulier, les projets de collection des eaux pluviales et de réfection de perméat du traitement des eaux usées sur le site de Midleton en Irlande ont permis cette année de réduire de près de 380 000 m³ la consommation d'eau du site. Également, le site de Glenlivet en Ecosse a pu réduire de 18 000 m³ sa consommation d'eau grâce à la mise en place d'un système en boucle fermée de réutilisation de l'eau des tours de refroidissement.

Ces indicateurs clés de performance ont été vérifiés par un tiers indépendant externe, avec une assurance limitée. Le rapport de vérification est disponible sur le site internet du Groupe. Pour plus d'informations sur la performance ESG (Environnementale, Sociale, Gouvernance) du Groupe, voir chapitre 3 « Sustainability & Responsibility ».

5.6.2.5 Contrat d'affacturage

Pernod Ricard a mis en place des programmes de cession de créances d'exploitation sans recours auprès d'établissements bancaires, afin de couvrir son risque de crédit. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération, les créances cédées ont été déconsolidées.

Au 30 juin 2024, la valeur nette des créances multidevises cédées s'élève à un équivalent de 704 millions d'euros. (Note 4.5 – Détail des créances clients et autres créances opérationnelles de l'annexe aux comptes consolidés).

5.6.2.6 Titrisation (Master Receivables Assignment Agreement)

Un programme international de titrisation de créances commerciales est en place entre certaines filiales de Pernod Ricard et un établissement de crédit, ayant pour objet le transfert de créances commerciales éligibles à €STR. La quasi-totalité des risques et avantages liés aux créances cédées ayant été transférés au cessionnaire dans le cadre de cette opération de titrisation, les créances cédées ont été déconsolidées.

Au 30 juin 2024, la valeur nette des créances multidevises transférées s'élève à un équivalent de 420 millions d'euros. (Note 4.5 – *Détail des créances clients et autres créances opérationnelles* du Chapitre 6 - Comptes consolidés de l'annexe aux comptes consolidés).

6

Comptes consolidés annuels

6.1	Compte de résultat consolidé annuel	230
6.2	État du résultat global consolidé	231
6.3	Bilan consolidé	232
6.4	Variation des capitaux propres consolidés annuels	234
6.5	Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel	235
6.6	Annexes aux comptes consolidés annuels	236
6.7	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	285

6.1 Compte de résultat consolidé annuel

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024	Notes
Chiffre d'affaires	12 137	11 598	2
Coût des ventes	(4 891)	(4 623)	2
Marge brute après coûts logistiques	7 246	6 975	2
Frais publi-promotionnels	(1 939)	(1 872)	2
Contribution après frais publi-promotionnels	5 307	5 103	2
Frais de structure	(1 959)	(1 987)	
Résultat opérationnel courant	3 348	3 116	
Autres produits et charges opérationnels	(83)	(392)	3.1
Résultat opérationnel	3 265	2 724	
Charges financières	(380)	(505)	3.2
Produits financiers	53	68	3.2
Résultat financier	(327)	(437)	
Impôt sur les bénéfices	(651)	(766)	3.3
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence	(4)	(7)	
Résultat net des activités abandonnées ou destinées à être cédées	—	—	
Résultat net	2 283	1 514	
Dont :			
• part des participations ne donnant pas le contrôle	21	38	
• part du Groupe	2 262	1 476	
Résultat net part du Groupe par action de base (en euros)	8,84	5,84	3.4
Résultat net part du Groupe par action après dilution (en euros)	8,81	5,83	3.4

6.2 État du résultat global consolidé

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Résultat net de l'exercice	2 283	1 514
Éléments non recyclables		
Gains/(pertes) actuariels liés aux plans à prestations définies	(34)	27
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>(40)</i>	<i>32</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>6</i>	<i>(5)</i>
Instruments de capitaux propres	(13)	9
<i>Pertes et gains latents comptabilisés en capitaux propres</i>	<i>(14)</i>	<i>3</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>1</i>	<i>6</i>
Éléments recyclables		
Couvertures d'investissements nets	5	(11)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres</i>	<i>7</i>	<i>(15)</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>(2)</i>	<i>4</i>
Couvertures de flux de trésorerie	(10)	(1)
<i>Montant comptabilisé en capitaux propres⁽¹⁾</i>	<i>(13)</i>	<i>(1)</i>
<i>Effets d'impôts</i>	<i>3</i>	<i>—</i>
Différences de conversion	(548)	103
Autres éléments du résultat global de l'exercice, nets d'impôt	(600)	127
Résultat global de la période	1 683	1 641
Dont :		
• part Groupe	1 709	1 590
• part des participations ne donnant pas le contrôle	(26)	51

(1) Aucun impact recyclé dans le résultat net au titre de la période.

6.3 Bilan consolidé

ACTIF

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024	Notes
En valeurs nettes			
ACTIFS NON COURANTS			
Immobilisations incorporelles	12 250	12 234	4.1
<i>Goodwill</i>	6 750	6 806	4.1
Immobilisations corporelles	3 901	3 982	4.2
Actifs financiers non courants	855	932	4.3
Titres mis en équivalence	37	58	
Instruments dérivés non courants	5	-	4.3/4.10
Actifs d'impôt différé	1 870	1 713	3.3
Total actifs non courants	25 667	25 725	
ACTIFS COURANTS			
Stocks et encours	8 104	8 255	4.4
Créances clients et autres créances opérationnelles	1 814	1 581	4.5
Actifs d'impôt exigible	31	122	
Autres actifs courants	435	416	4.6
Instruments dérivés courants	15	8	4.3/4.10
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1 609	2 683	4.8
Total actifs courants	12 008	13 065	
Actifs destinés à être cédés	1	395	6.7
TOTAL ACTIFS	37 676	39 185	

PASSIF

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024	Notes
CAPITAUX PROPRES			
Capital	396	393	6.1
Primes d'émission	3 052	3 052	
Réserves et écarts de conversion	10 006	10 828	
Résultat net part du Groupe	2 262	1 476	
Capitaux propres Groupe	15 717	15 749	
Participations ne donnant pas le contrôle	998	1 048	
Total capitaux propres	16 715	16 797	
PASSIFS NON COURANTS			
Provisions non courantes	294	313	4.7
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	349	277	4.7
Passifs d'impôt différé	3 134	3 153	3.3
Emprunts obligataires part non courante	9 678	10 907	4.8
Dettes locatives non courantes	384	352	4.8
Autres passifs financiers non courants	173	133	4.8
Instruments dérivés non courants	14	11	4.10
Total passifs non courants	14 026	15 146	
PASSIFS COURANTS			
Provisions courantes	164	158	4.7
Dettes fournisseurs	3 461	2 930	
Passifs d'impôt exigible	113	149	3.3
Autres passifs courants	1 556	1 607	4.11
Emprunts obligataires part courante	580	1 778	4.8
Dettes locatives courantes	99	96	4.8
Autres passifs financiers courants	956	352	4.8
Instruments dérivés courants	6	21	4.10
Total passifs courants	6 935	7 091	
Passifs liés à des actifs destinés à être cédés	-	151	6.7
TOTAL PASSIFS ET CAPITAUX PROPRES	37 676	39 185	

6.4 Variation des capitaux propres consolidés annuels

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture 01.07.2022	400	3 052	12 416	(268)	(4)	500	(152)	15 944	309	16 253
Résultat global de la période	-	-	2 262	(34)	(23)	(498)	-	1 709	(26)	1 683
Variation de capital	(4)	-	-	-	-	-	-	(4)	-	(4)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	44	-	-	-	-	44	-	44
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(474)	-	-	-	(309)	(783)	-	(783)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(1 177)	-	-	-	-	(1 177)	(36)	(1 213)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(15)	-	-	-	-	(15)	751	736
Autres mouvements	-	-	(1)	-	-	-	-	(1)	(1)	(2)
Situation de clôture au 30.06.2023	396	3 052	13 055	(301)	(27)	3	(462)	15 717	998	16 715

<i>En millions d'euros</i>	Capital	Primes	Réserves consolidées	Gains et pertes actuariels	Variations de juste valeur	Écarts de conversion	Actions d'autocontrôle	Capitaux propres – Part Groupe	Participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
Situation d'ouverture au 01.07.2023	396	3 052	13 055	(301)	(27)	3	(462)	15 717	998	16 715
Résultat global de la période	-	-	1 476	27	8	79	-	1 590	51	1 641
Variation de capital	(4)	-	4	-	-	-	-	-	-	-
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	-	-	45	-	-	-	-	45	-	45
(Acquisition)/cession de titres d'autocontrôle	-	-	(476)	-	-	-	143	(333)	-	(333)
Dividendes et acomptes attribués	-	-	(1 257)	-	-	-	-	(1 257)	(11)	(1 268)
Autres opérations avec les intérêts minoritaires	-	-	(6)	-	-	-	-	(6)	11	5
Autres mouvements	-	-	(5)	-	-	-	-	(5)	(1)	(6)
Situation de clôture au 30.06.2024	393	3 052	12 836	(275)	(19)	82	(319)	15 749	1 048	16 797

6.5 Tableau des flux de trésorerie consolidé annuel

En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024	Notes
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION			
Résultat net part du Groupe	2 262	1 476	
Participations ne donnant pas le contrôle	21	38	
Résultat des sociétés mises en équivalence, net des dividendes reçus	4	9	
(Produits)/charges financiers	327	437	
(Produits)/charges d'impôt	651	766	
Résultat des activités abandonnées	-	-	
Dotations aux amortissements d'immobilisations	417	441	
Variation nette des provisions	(74)	(37)	
Variation nette des pertes de valeur sur goodwill et immobilisations corporelles et incorporelles	52	495	
Variation de juste valeur des dérivés commerciaux	(7)	5	
Variations de juste valeur des actifs biologiques et investissements	(80)	(5)	
Résultat des cessions d'actifs	(74)	(292)	
Charges liées aux plans de stock-options	44	45	
Capacité d'autofinancement avant intérêts financiers et impôts	3 543	3 378	
Diminution/(augmentation) du besoin en fonds de roulement	(568)	(768)	5.1
Intérêts financiers versés	(292)	(355)	
Intérêts financiers reçus	4	19	
Impôts versés/reçus	(654)	(547)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'exploitation	2 033	1 727	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT			
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	(702)	(773)	
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	100	8	
Acquisitions d'immobilisations financières et d'activités	(1 159)	(245)	5.2
Cessions d'immobilisations financières et d'activités	30	334	5.2
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations d'investissement	(1 731)	(676)	
TRÉSORERIE PROVENANT DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT			
Dividendes et acomptes versés	(1 072)	(1 208)	
Autres variations des capitaux propres	-	-	
Émissions ou souscriptions d'emprunts	1 702	2 815	5.3
Remboursements d'emprunts	(845)	(1 357)	5.3
Remboursements de dettes locatives	(116)	(125)	
(Acquisitions)/cessions de titres d'autocontrôle	(786)	(334)	
Variation nette de la trésorerie provenant des opérations de financement	(1 117)	(209)	
Trésorerie des activités destinées à être cédées	-	-	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (avant effet devises)	(815)	842	
Incidence des écarts de conversion	(103)	232	
Augmentation/(diminution) de la trésorerie (après effet devises)	(918)	1 074	
Trésorerie nette à l'ouverture de l'exercice	2 527	1 609	
TRÉSORERIE NETTE À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	1 609	2 683	

6.6 Annexes aux comptes consolidés annuels

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	Principes comptables et faits marquants	237	NOTE 5	Notes sur le tableau des flux de trésorerie	272
Note 1.1	Principes et méthodes comptables	237	NOTE 6	Informations complémentaires	273
Note 1.2	Faits marquants de l'exercice	240	Note 6.1	Capitaux propres	273
NOTE 2	Information sectorielle	241	Note 6.2	Paiements fondés sur des actions	273
NOTE 3	Notes relatives au compte de résultat	243	Note 6.3	Engagements hors bilan	276
Note 3.1	Autres produits et charges opérationnels	243	Note 6.4	Passifs éventuels	278
Note 3.2	Résultat financier	243	Note 6.5	Litiges	278
Note 3.3	Impôt sur les bénéficiaires	244	Note 6.6	Parties liées	280
Note 3.4	Résultat par action	246	Note 6.7	Événements post-clôture	281
Note 3.5	Charges par nature	246	Note 6.8	Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois	281
NOTE 4	Notes relatives au bilan	247	NOTE 7	Périmètre de consolidation	281
Note 4.1	Immobilisations incorporelles et goodwill	247	Note 7.1	Périmètre de consolidation	281
Note 4.2	Immobilisations corporelles	249	Note 7.2	Liste des principales sociétés consolidées	282
Note 4.3	Actifs financiers	250			
Note 4.4	Stocks et encours	252			
Note 4.5	Détail des créances clients et autres créances opérationnelles	253			
Note 4.6	Autres actifs courants	254			
Note 4.7	Provisions	254			
Note 4.8	Passifs financiers	261			
Note 4.9	Instruments financiers	266			
Note 4.10	Dérivés de taux, dérivés de change et dérivés de matières premières	269			
Note 4.11	Autres passifs courants	272			

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 VIII^e arrondissement et est cotée sur Euronext. Les comptes consolidés annuels reflètent la situation comptable de Pernod Ricard et de ses filiales (le « Groupe »). Ils sont présentés en millions d'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 30 août 2024, les comptes consolidés annuels au 30 juin 2024.

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 2024 ont été établis conformément aux normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) telles que publiées par l'IASB et approuvées par l'Union européenne.

Les principes comptables retenus pour la préparation des comptes consolidés annuels au 30 juin 2024 sont conformes à ceux retenus pour les comptes consolidés annuels au 30 juin 2023. Le Groupe n'applique pas de norme ou interprétation par anticipation.

L'exercice de référence du Groupe est du 1^{er} juillet au 30 juin.

2. Évolution du référentiel comptable

Normes, amendements et interprétations dont l'application est obligatoire à compter du 1^{er} juillet 2023

Depuis le 1^{er} juillet 2023, les normes, amendements et interprétations entrés en vigueur sont notamment :

- Amendement d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » - Réforme fiscale internationale : Règles du Pilier 2 ;
- Amendement IAS 1 « Présentation des états financiers » : Informations à fournir sur les méthodes comptables ;

L'application de ces amendements est sans effet significatif sur les états financiers du Groupe au 30 juin 2024.

Les règles du Pilier 2 de l'OCDE sur la comptabilisation d'un impôt minimum sur les bénéfices de 15 % pour les multinationales dans chaque juridiction où elles exercent des activités, ont été adoptées par l'UE et devraient s'appliquer dès le 1^{er} janvier 2024. La directive européenne a été transposée en droit français en décembre 2023. Pernod Ricard a appliqué l'exception prévue par l'amendement de l'IAS 12 concernant la comptabilisation et la publication des impôts différés liés au Pilier 2, aucun impôt différé n'a été comptabilisé dans les comptes consolidés annuels au 30 juin 2024 au titre d'éventuels impôts complémentaires.

Le groupe travaille activement à la mise en œuvre de cette nouvelle réglementation. Sur la base de l'analyse effectuée au cours de la période récente, aucun impact significatif sur les états financiers du groupe n'est attendu.

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 engagements de retraites et assimilés

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 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 2024 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. A ce titre des analyses de sensibilité sont présentées en Note 4.7 - *Provisions*.

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 et la Turquie sont considérées comme des économies hyperinflationnistes.

Cependant, compte tenu de la contribution de l'activité exercée en Argentine et en Turquie 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 dans ces deux pays.

5. Regroupements d'entreprises

Les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} juillet 2009 ont été comptabilisés selon les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers au 30 juin 2009. Les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} juillet 2009 sont évalués et comptabilisés conformément aux dispositions de la norme IFRS 3 révisée : la contrepartie transférée (coût d'acquisition) est évaluée à la juste valeur des actifs remis, capitaux propres émis et passifs encourus à la date de l'échange. Les actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise sont évalués à leur juste valeur à la date de l'acquisition. Les coûts directement attribuables à l'acquisition tels que les honoraires de juristes, de *due diligence* et les autres honoraires professionnels sont comptabilisés en autres charges opérationnelles lorsqu'ils sont encourus.

Tout excédent de la contrepartie transférée sur la quote-part du Groupe dans la juste valeur nette des actifs et passifs identifiables de l'entreprise acquise donne lieu à la comptabilisation d'un *goodwill*. Chaque regroupement d'entreprises concerné donne

lieu au choix entre l'application de la méthode du *goodwill* partiel ou total. Les *goodwill* relatifs à l'acquisition de sociétés étrangères sont libellés dans la devise fonctionnelle de l'activité acquise. Les *goodwill* ne sont pas amortis. Ils font l'objet d'un test de dépréciation une fois par an ou plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur.

Enfin conformément aux dispositions d'IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée, le Groupe comptabilise dans les capitaux propres la différence entre le prix payé et la quote-part de minoritaires dans la juste valeur des actifs et passifs acquis.

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 recyclées 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 recouverte 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.

8. Prise en compte des risques climatiques

Au cours de l'exercice 2023, le Groupe a procédé à sa première analyse de scénarios climatiques pour trois catégories de risques identifiés, et ce conformément aux recommandations de la TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*).

Ces risques concernent :

- les pénuries de matières premières agricoles,
- le risque d'interruption des activités sur nos sites de production, et
- le renforcement de la législation sur les mécanismes de taxation carbone.

Les résultats de cette analyse indiquent à long terme que seuls certains terroirs et sites de production, principalement localisés en Inde et au Brésil, sont susceptibles d'être exposés à des épisodes climatiques extrêmes.

Concernant les impacts des tarifications carbone, Pernod Ricard estime qu'en atteignant son objectif SBT 2030 (*Science-Based Targets*), l'entreprise générerait des économies grâce à la réduction des coûts d'exploitation liée à la diminution des émissions de scopes 1 et 2. L'estimation des impacts directs et indirects tout au long de la chaîne de valeur de Pernod Ricard reste toujours en cours en raison de leur complexité et sera approfondie en 2025. Cependant, bien qu'il soit encore difficile à prévoir, il n'est pas impossible que cette réduction des dépenses énergétiques ainsi que le plan d'adaptation au renforcement des tarifications carbone puissent entraîner un avantage financier à long terme par rapport à un scénario de statu quo sans mesure de décarbonation supplémentaire mise en œuvre.

Considérant les informations étudiées à date, le Groupe estime que les changements climatiques n'impactent pas à court terme les hypothèses prises pour l'établissement des états financiers compte tenu de la nature de ses activités et de son implantation géographique.

La prise en compte de l'atténuation et de l'adaptation du Groupe au changement climatique se traduit notamment dans sa stratégie « Good times from a Good Place » au travers de ses engagements en matière de « Net zero Carbon », renforcés en 2024, d'approvisionnement en matières premières agricoles durables, d'empreinte sur ses terroirs et de circularité de ses emballages et objets promotionnels.

Par ailleurs :

- Pernod Ricard a projeté dans ses plans d'affaires pour l'élaboration de ses tests de dépréciation :
 - les hypothèses relatives aux effets à court termes des risques climatiques (telles que l'évolution du prix des matières premières, de l'énergie et du transport), les effets de ces changements à long terme ne sont pas chiffrables à ce stade,
 - les modes de consommation plus responsables, et
 - les coûts destinés à mettre en œuvre la stratégie *Good times from a Good Place* (par exemple reflétés dans l'évolution des coûts de personnels ou dans le coût des ventes) ;
- La mise en œuvre de cette stratégie ne remet pas en cause la durée d'utilisation de ses actifs corporels. En revanche, afin de répondre à sa feuille de route et atteindre son objectif 2030, visant à réduire l'impact climatique de ses activités, le Groupe déploie ses efforts à travers ses investissements industriels.
- Le Groupe affirme son engagement climatique à travers sa stratégie de financement.
 - Depuis 2022, le Groupe a émis des emprunts obligataires sustainability-linked pour un montant total de 1,9 milliard d'euros. Les taux d'intérêt de ces financements sont liés à l'atteinte des objectifs de développement durable du Groupe, mesurés à travers les deux critères suivants :
 - Réduction des émissions absolues de gaz à effet de serre (Scopes 1 & 2),
 - Diminution de la consommation d'eau par unité d'alcool produite dans les distilleries ;
 - Pernod Ricard a également signé ses premières lignes de crédit renouvelables indexés sur ces mêmes critères d'un montant total de 2,1 milliards d'euros, pour refinancer un emprunt arrivé à échéance en juin 2024 ;
- Depuis plusieurs années, l'ensemble des cadres dirigeants, y compris le Dirigeant Mandataire Social, ont des objectifs à court terme et à long terme liés au développement durable du Groupe. L'acquisition des actions attribuées dans le cadre du plan d'intéressement à long terme dont ils bénéficient est notamment soumise aux deux critères précisés ci-dessus.

Note 1.2 Faits marquants de l'exercice

1. Acquisitions et cessions d'activités

Corby Spirit & Wine, filiale du Groupe, a acquis une participation de 90% dans Ace Beverage Group Inc, leader indépendant du marché canadien en forte croissance des boissons alcoolisées prêtes à boire (RTDs).

Le Groupe a également finalisé la vente de sa marque de blended scotch whisky Clan Campbell à Stock Spirits Group, et de la marque Becherovka et des actifs associés, dont le site de production de Karlovy Vary, au groupe Maspex. Ces opérations s'inscrivent dans la stratégie de gestion active du portefeuille de Pernod Ricard, visant à s'adapter aux besoins des consommateurs et à poursuivre sa premiumisation.

2. Émissions et remboursements obligataires

Pernod Ricard SA a procédé le 15 septembre 2023 à une émission obligataire de 1 350 millions d'euros composées de deux tranches une à 4 ans pour 600 millions d'euros et une à 10 ans pour 750 millions d'euros, portant intérêts au taux annuel fixe de 3,75 % chacune.

Le 24 octobre 2023, Pernod Ricard SA a remboursé en totalité une obligation de 500 millions d'euros émise le 24 octobre 2019, arrivée à échéance et portant un coupon à 0 %.

Pernod Ricard SA a procédé le 7 mai 2024 à une émission obligataire de 1 500 millions d'euros composées de deux tranches une à 6,5 ans pour 700 M€ et une à 10 ans pour 800 M€, portant respectivement intérêts au taux annuel fixe de 3,375 % et 3,625 %.

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), mis à jour le 11 octobre 2021 puis le 24 octobre 2022, puis le 24 octobre 2023 (le « Programme »). Aux termes du Programme, Pernod Ricard et Pernod Ricard International Finance LLC peuvent émettre des Obligations en procédant à des placements privés dans différentes devises. Les émissions de Pernod Ricard International Finance LLC au titre du Programme seront garanties par Pernod Ricard SA. 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 24 avril 2024, le Conseil d'Administration a autorisé Pernod Ricard à émettre des obligations dans le cadre du Programme dans la limite d'un montant nominal maximal total de 2,850 milliards d'euros, déduction faite des montants émis depuis le 30 août 2023 (ou sa contre-valeur en toute autre devise) pendant une durée d'un an à compter du 24 avril 2024.

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 compte tenu de leur caractère inhabituel, anormal et peu fréquent qui fausserait la lecture de la performance du Groupe. 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 de l'activité de 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 30.06.2023 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	4 076	6 371	9 297	19 744
<i>Dont produits intersegments</i>	595	1 179	5 832	7 606
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 481	5 191	3 465	12 137
Marge brute après coûts logistiques	2 220	2 969	2 057	7 246
Contribution après frais publi-promotionnels	1 534	2 229	1 544	5 307
Résultat opérationnel courant	965	1 516	867	3 348
Autres informations				
Investissements courants	185	163	486	834
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(73)	(104)	(289)	(467)

Au 30.06.2024 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Éléments du compte de résultat				
Produits sectoriels	3 934	6 078	8 831	18 843
<i>Dont produits intersegments</i>	594	1 106	5 545	7 245
Chiffre d'affaires hors Groupe	3 340	4 973	3 285	11 598
Marge brute après coûts logistiques	2 162	2 851	1 962	6 975
Contribution après frais publi-promotionnels	1 493	2 173	1 437	5 103
Résultat opérationnel courant	878	1 461	777	3 116
Autres informations				
Investissements courants	216	152	511	879
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	66	(358)	(644)	(935)

L'impact des droits d'utilisation sur les investissements courants et charges d'amortissements et de dépréciation nette se présente comme suit:

Au 30.06.2024 En millions d'euros	Amérique	Asie/Reste du Monde	Europe	Total
Investissements courants	17	85	38	141
Charges d'amortissements et de dépréciation nette	(15)	(47)	(51)	(114)

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARQUES

En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024	Variation	Variation (%)
Marques Stratégiques Internationales	7 694	7 168	(526)	-7 %
Marques Stratégiques Locales	2 150	2 104	(46)	-2 %
Vins stratégiques	478	423	(55)	-12 %
Spécialités	757	846	89	12 %
Autres produits	1 058	1 057	(1)	0 %
TOTAL	12 137	11 598	(539)	-4 %

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PAYS

En millions d'euros	États-Unis	Chine	Inde	France	Autres pays	Total
Chiffre d'affaires au 30.06.2023	2 341	1 361	1 392	578	6 465	12 137
Chiffre d'affaires au 30.06.2024	2 166	1 123	1 408	561	6 341	11 598

La répartition des actifs non-courants par pays n'est pas présentée dans la mesure où une part significative de ces actifs est composée de marques et *goodwill*, qui sont analysés sur la base du chiffre d'affaires que ceux-ci génèrent par pays, et non en fonction de leur détention juridique.

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 :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Pertes de valeur d'actifs corporels et incorporels	(35)	(499)
Plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition	125	267
Charges nettes de restructuration et de réorganisation	(163)	(142)
Litiges et risques	18	(10)
Autres produits et charges opérationnels non courants	(28)	(7)
Autres produits et charges opérationnels	(83)	(392)

Au 30 juin 2024, les autres produits et charges opérationnels se composent principalement de dépréciations nettes d'actifs corporels et incorporels pour (499) millions d'euros, notamment en lien avec l'accord de vente des marques stratégiques internationales de vins (Note 6.7 - Événements post-clôture) et de plus ou moins-values sur cessions d'actifs et frais d'acquisition pour 267 millions d'euros, liées aux ventes des marques Clan Campbell et Becherovka (paragraphe 1 de la Note 1.2 - Faits marquants de l'exercice).

Note 3.2 Résultat financier

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Charges de la dette financière nette	(267)	(444)
Charges financières sur dettes locatives	(12)	(14)
Produits d'intérêts de la dette financière nette	7	68
Coût de la dette financière nette	(272)	(390)
Commissions de structuration et de placement	(2)	(1)
Impact financier net des retraites et avantages assimilés	(11)	(16)
Autres produits et charges financiers courants, nets	(7)	(9)
Résultat financier courant	(291)	(417)
Résultat de change	(30)	(17)
Autres éléments financiers non courants	(5)	(3)
RÉSULTAT FINANCIER TOTAL	(327)	(437)

Au 30 juin 2024, le coût de la dette financière nette provient des charges financières relatives aux emprunts obligataires pour 262 millions d'euros, aux billets de trésorerie pour 43 millions d'euros, aux contrats de *factoring* et titrisation pour 50 millions d'euros, aux intérêts sur dettes locatives pour 14 millions d'euros et à d'autres frais pour 21 millions d'euros.

Coût moyen pondéré de la dette

Le coût moyen pondéré de l'endettement financier du Groupe s'élève à 3,2 % sur l'exercice 2023/2024 contre 2,6 % sur l'exercice 2022/2023.

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 cession de créances.

Note 3.3 Impôt sur les bénéfices

Analyse de la charge d'impôt

En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024
Impôt exigible	(624)	(498)
Impôt différé	(27)	(268)
TOTAL	(651)	(766)

Analyse du taux d'impôt effectif – Résultat net des activités poursuivies avant impôt

En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024
Résultat opérationnel	3 265	2 724
Résultat financier	(326)	(437)
Base d'imposition	2 938	2 287
Charge d'impôt théorique au taux en vigueur en France	(759)	(591)
Effet des écarts de taux d'imposition par juridiction	172	157
Impact fiscal lié aux variations de taux de change	17	2
Réestimation des impôts différés liée à des changements de taux	(1)	1
Incidence des reports déficitaires utilisés/non reconnus	31	(14)
Incidence sur la charge d'impôt du résultat taxé à taux réduit/majoré	-	1
Impôts sur distributions	(40)	(46)
Autres impacts	(72)	(276)
Charge d'impôt effective	(651)	(766)
Taux effectif d'impôt	22 %	33 %

L'augmentation du taux effectif d'impôt est principalement expliquée par la dépréciation des actifs détenus en vue de la vente décrite en Note 6.7 - événements post-clôture, reconnue en autres produits et charges opérationnels et sans effet sur la charge d'impôt.

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. Pour apprécier la capacité du Groupe à récupérer ces actifs, il est notamment tenu compte 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 actifs et passifs d'impôt différé ne prennent pas en compte l'effet d'actualisation.

Les impôts différés se décomposent ainsi par nature :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Marges en stocks	200	190
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	25	23
Provisions pour retraites	59	39
Actifs d'impôt différé lié aux déficits reportables	1 047	1 012
Provisions (hors provisions pour retraites) et autres	537	449
TOTAL ACTIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	1 870	1 713
Amortissements dérogatoires	202	213
Écarts d'évaluation sur actifs et passifs	2 739	2 744
Actifs de couverture sur retraites et autres	193	196
TOTAL PASSIFS D'IMPÔT DIFFÉRÉ	3 134	3 153

Les déficits fiscaux reportables (reconnus et non reconnus) représentent une économie potentielle d'impôts de 1 272 millions d'euros au 30 juin 2024 et 1 284 millions d'euros au 30 juin 2023. Les économies potentielles d'impôts au 30 juin 2024 et au 30 juin 2023 sont relatives à des déficits fiscaux ayant les dates de péremption suivantes :

Au 30 juin 2023

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2023	0	5
2024	0	3
2025	0	3
2026	1	4
2027 et suivantes	737	211
Sans date de péremption	309	12
TOTAL	1 047	237

Au 30 juin 2024

Années	Effet impôt sur les déficits fiscaux reportables En millions d'euros	
	Déficits reconnus	Déficits non reconnus
2024	3	6
2025	1	3
2026	6	4
2027	1	7
2028 et suivantes	771	219
Sans date de péremption	231	22
TOTAL	1 012	260

Les passifs d'impôt exigible du Groupe se répartissent comme suit :

<i>(En millions d'euros)</i>	30.06.2023	30.06.2024
Autres passifs d'impôt exigible	5	60
Positions fiscales incertaines	108	90
TOTAL PASSIF D'IMPÔT EXIGIBLE	113	149

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. Dans le calcul du résultat par action, le nombre moyen d'actions en circulations est égal au nombre moyen pondéré d'actions en circulation moins le nombre moyen pondéré d'actions auto-détenues.

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.

Numérateur (en millions d'euros)	30.06.2023	30.06.2024
Résultat net part du Groupe	2 262	1 476
Dénominateur (en nombre d'actions)		
Nombre moyen d'actions en circulation	256 048 280	252 595 588
Effet dilutif des attributions d'actions de performance	701 248	545 642
Effet dilutif des stock-options et options de souscription	128 725	47 076
Nombre moyen d'actions en circulation après dilution	256 878 253	253 188 307
Résultat par action (en euros)		
Résultat net part du Groupe par action de base	8,84	5,84
Résultat net part du Groupe par action après dilution	8,81	5,83

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	30.06.2023	30.06.2024
TOTAL CHARGES D'AMORTISSEMENTS ET DE DEPRECIATION	(466)	(936)
Salaires et charges sociales	(1 565)	(1 664)
Retraites, frais médicaux et autres avantages assimilés au titre des régimes à prestations définies	(34)	(28)
Charges liées aux paiements fondés sur des actions	(44)	(45)
TOTAL CHARGES DE PERSONNEL	(1 643)	(1 737)

NOTE 4 Notes relatives au bilan

Note 4.1 Immobilisations incorporelles et goodwill

Les immobilisations incorporelles sont évaluées à leur coût d'entrée. À l'exception des actifs à durée de vie indéfinie, elles sont amorties linéairement sur leur durée d'utilité, en général jusqu'à cinq ans, et sont dépréciées lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur nette comptable. Les charges d'amortissements des immobilisations incorporelles sont comptabilisées au compte de résultat en résultat opérationnel.

Dans le cadre des activités du Groupe, conformément à la norme IAS 38 « Immobilisations incorporelles », les dépenses de recherche et développement sont comptabilisées en charges de l'exercice au cours duquel elles sont encourues, à l'exception de certains frais de développement qui remplissent les critères de capitalisation prévus par la norme.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2023
	30.06.2022	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	6 284	827	-	-	(211)	(4)	6 896
Marques	13 935	1 125	-	-	(459)	(1)	14 600
Autres immobilisations incorporelles	565	48	-	(33)	(18)	9	572
Valeurs brutes	20 784	2 000	-	(33)	(688)	4	22 068
<i>Goodwill</i>	(139)	-	(12)	-	1	4	(146)
Marques	(2 634)	-	(21)	-	105	-	(2 550)
Autres immobilisations incorporelles	(354)	-	(63)	33	11	1	(372)
Amortissements/dépréciations	(3 127)	-	(96)	33	117	5	(3 068)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	17 657	2 000	(96)	-	(571)	9	19 000

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2024
	30.06.2023	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
<i>Goodwill</i>	6 896	79	-	(58)	50	(74)	6 893
Marques	14 599	32	-	(35)	100	(591)	14 106
Autres immobilisations incorporelles	572	42	-	(22)	2	(9)	586
Valeurs brutes	22 068	153	-	(115)	152	(674)	21 584
<i>Goodwill</i>	(146)	-	(7)	42	1	23	(87)
Marques	(2 550)	-	199	-	(25)	319	(2 056)
Autres immobilisations incorporelles	(373)	-	(64)	22	-	14	(402)
Amortissements/dépréciations	(3 069)	-	129	64	(24)	356	(2 545)
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES NETTES	19 000	153	129	(52)	127	(318)	19 039

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 variation de la valeur des *goodwill* sur la période s'explique principalement par les différentes opérations d'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, Bumbu, Chivas Regal, Kahlúa, Luc Belaire, Malibu et Martell, lesquelles ont été, pour l'essentiel, reconnues lors des acquisitions des sociétés Seagram, Allied Domecq et Vin&Sprit. La variation de la valeur brute des marques sur la période s'explique principalement par les différentes opérations d'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. Les tests de dépréciation des UGT sont réalisés au 3^e trimestre et font l'objet d'un suivi régulier jusqu'à la date de clôture afin de contrôler la pertinence des plans d'affaires et l'incidence des évolutions des données de marché sous-jacentes aux taux d'actualisation retenus.

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.

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 détenus.

Les données et hypothèses utilisées pour les tests de dépréciation annuels sont les suivantes :

En millions d'euros	Méthode pour déterminer la valeur recouvrable	Valeur nette comptable du goodwill au 30.06.2024	Valeur nette comptable des marques au 30.06.2024	Valeur d'utilité		
				Taux d'actualisation 2023	Taux d'actualisation 2024	Taux de croissance à l'infini
Europe	Valeur d'utilité approchée selon la méthode des flux de trésorerie actualisés	2 055	4 341	6,85 %	6,99 %	De - 1 % à + 2,5 %
Amérique		3 898	7 021	8,12 %	8,61 %	De - 1 % à + 2,5 %
Asie/Reste du Monde		854	688	8,44 %	8,59 %	De - 1 % à + 2,5 %

Est détaillé ci-dessous le montant de l'éventuelle dépréciation additionnelle au 30 juin 2024 des actifs composant des UGT des marques ou des *goodwill*, 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 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	Baisse de 50 pb du taux de croissance à l'infini
Europe	-	(6)	-
Amérique	-	(12)	(5)
Asie/Reste du Monde	-	-	-
TOTAL	-	(18)	(5)

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, 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, 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.

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2023	Dont droits d'utilisation
	30.06.2022	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	503	23	-	(9)	(12)	19	524	60
Constructions	2 040	110	-	(42)	(45)	84	2 147	505
Installations techniques	2 509	119	-	(67)	(63)	68	2 566	39
Autres immobilisations corporelles	1 004	142	-	(41)	(12)	27	1 120	82
Immobilisations en cours	301	447	-	(1)	(10)	(260)	477	-
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	9	9	-	-	(1)	(5)	12	-
Valeurs brutes	6 366	850	-	(160)	(143)	(67)	6 845	686
Terrains	(59)	-	(9)	-	3	(7)	(72)	(18)
Constructions	(807)	(2)	(133)	31	21	(1)	(891)	(210)
Installations techniques	(1 439)	(5)	(148)	60	34	34	(1 464)	(18)
Immobilisations en cours	(469)	(1)	(80)	34	10	(10)	(516)	(43)
Amortissements/ dépréciations	(2 775)	(8)	(370)	125	68	16	(2 944)	(290)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 591	842	(370)	(35)	(75)	(51)	3 901	396

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2024	Dont droits d'utilisation
	30.06.2023	Acquisitions	Dotations & Reprises	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements		
Terrains	524	8	-	(1)	-	(156)	375	13
Constructions	2 147	86	-	(49)	7	(16)	2 175	515
Installations techniques	2 566	147	-	(45)	11	(167)	2 512	80
Autres immobilisations corporelles	1 120	144	-	(55)	(1)	(59)	1 149	75
Immobilisations en cours	477	448	-	-	4	(298)	632	-
Avances et acomptes/ immobilisations corporelles	12	6	-	-	-	(6)	13	-
Valeurs brutes	6 845	839	-	(150)	21	(700)	6 855	683
Terrains	(72)	-	(9)	1	-	46	(34)	(3)
Constructions	(891)	-	(125)	38	(2)	76	(904)	(241)
Installations techniques	(1 464)	-	(168)	37	(8)	188	(1 415)	(28)
Immobilisations en cours	(516)	-	(82)	46	(1)	33	(521)	(36)
Amortissements/ dépréciations	(2 944)	-	(383)	121	(10)	344	(2 873)	(309)
IMMOBILISATIONS CORPORELLES NETTES	3 901	839	(383)	(29)	10	(357)	3 982	374

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 résultat.

La juste valeur est déterminée en fonction des critères financiers les plus appropriés à la situation particulière de chaque société. La juste valeur des actifs financiers cotés sur un marché financier est leur cours de Bourse. Pour les 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.

En millions d'euros	30.06.2023		30.06.2024	
	Courant	Non courant	Courant	Non courant
Actifs financiers nets				
Instruments de capitaux propres	-	432	-	502
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	-	230	-	233
Prêts, cautions et dépôts		186		192
Autres actifs financiers	-	7	-	5
Total actifs financiers non courants nets	-	855	-	932
Instruments dérivés	15	5	8	-
ACTIFS FINANCIERS	15	860	8	932

Le tableau ci-dessous présente les mouvements des actifs financiers, hors instruments dérivés :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2023
	30.06.2022	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Instruments de capitaux propres	345	119	-	(2)	(16)	(15)	432
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	239	-	-	-	(2)	(7)	230
Prêts, cautions et dépôts	171	51	-	(40)	(1)	6	187
Autres actifs financiers	8	2	-	-	-	-	9
Valeurs brutes	763	173	-	(41)	(19)	(16)	859
Provisions prêts, cautions et dépôts	(1)	-	-	-	-	-	(1)
Provisions autres actifs financiers	-	-	(3)	-	-	-	(3)
Provisions	(1)	-	(3)	-	-	-	(4)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	761	173	(3)	(42)	(19)	(16)	855

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice						30.06.2024
	30.06.2023	Acquisitions	Dotations	Cessions	Écarts de change	Autres mouvements	
Instruments de capitaux propres	432	62	-	-	5	3	502
Valeur nette des plans IAS19 en surplus	230	-	-	-	3	1	233
Prêts, cautions et dépôts	187	29	-	(16)	(13)	7	195
Autres actifs financiers	9	-	-	(5)	-	3	7
Valeurs brutes	859	91	-	(21)	(6)	13	937
Provisions prêts, cautions et dépôts	(1)	-	(2)	-	-	-	(2)
Provisions autres actifs financiers	(3)	-	-	-	-	-	(2)
Provisions	(4)	-	(1)	-	-	1	(5)
ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS NETS	855	91	(1)	(21)	(6)	14	932

Les actifs financiers au 30 juin 2024 sont principalement constitués des instruments de capitaux propres pour 502 millions d'euros, correspondant notamment aux investissements réalisés par la branche de capital-investissement du Groupe, « Convivialité Ventures » (cf. Note 4.9 - *Instruments financiers*) et des surplus relatifs aux plans IAS 19, pour 233 millions d'euros (cf. Note 4.7 - *Provisions*).

Note 4.4 Stocks et encours

Les stocks sont évalués au plus faible de leur coût (coût d'acquisition et coût de transformation, y compris les coûts indirects de production) ou de leur valeur nette de réalisation. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente minoré des coûts estimés pour l'achèvement et la vente de ces stocks. La majeure partie des stocks est évaluée selon la méthode des coûts moyens pondérés. Le prix de revient des stocks à cycle long est calculé, de façon uniforme, en incluant les coûts de distillation et de vieillissement. Ces stocks sont classés en actif courant, bien qu'une part substantielle de ceux-ci ne soit destinée à la vente qu'après un délai de stockage supérieur à un an, pour satisfaire au processus de vieillissement de certains vins et spiritueux.

La répartition des stocks et encours de production à la clôture est la suivante :

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2023
	30.06.2022	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	228	80	-	(10)	4	303
Encours de biens	5 847	623	-	(37)	4	6 437
Stocks de marchandises	876	87	-	(84)	11	890
Produits finis	495	79	-	(19)	(17)	538
Valeurs brutes	7 446	869	-	(150)	3	8 169
Matières premières	(15)	-	1	1	-	(13)
Encours de biens	(24)	-	5	-	-	(19)
Stocks de marchandises	(24)	-	(2)	2	1	(23)
Produits finis	(14)	-	3	1	-	(10)
Dépréciations	(77)	-	7	4	1	(65)
STOCKS NETS	7 369	869	7	(146)	4	8 104

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice					30.06.2024
	30.06.2023	Variation des valeurs brutes	Variation des dépréciations	Écarts de change	Autres mouvements	
Matières premières	303	(10)	-	(5)	(15)	274
Encours de biens	6 437	623	-	27	(309)	6 779
Stocks de marchandises	890	(11)	-	(19)	(32)	828
Produits finis	538	(51)	-	(2)	(16)	469
Valeurs brutes	8 169	551	-	1	(371)	8 350
Matières premières	(13)	-	(3)	-	-	(16)
Encours de biens	(19)	-	(12)	-	2	(29)
Stocks de marchandises	(23)	-	(5)	-	-	(28)
Produits finis	(10)	-	(11)	-	-	(21)
Dépréciations	(65)	-	(31)	-	2	(94)
STOCKS NETS	8 104	551	(31)	1	(369)	8 255

Au 30 juin 2024, les encours de biens sont constitués à 87 % 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 2023 et au 30 juin 2024 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 30.06.2023	1 814	1 616	100	42	25	18	11
<i>Dont dépréciation</i>	(106)	(27)	(1)	(2)	(2)	(20)	(54)
Créances clients et autres créances opérationnelles au 30.06.2024	1 581	1 229	134	100	81	20	17
<i>Dont dépréciation</i>	(91)	(25)	(4)	(1)	(5)	(2)	(54)

L'évolution de la dépréciation des créances clients et autres créances opérationnelles est la suivante :

En millions d'euros	2022/23	2023/24
Au 1^{er} juillet	127	106
Dotations de l'exercice	27	10
Reprises de l'exercice	(14)	(20)
Utilisations de l'exercice	(24)	(4)
Écart de change	(10)	(1)
AU 30 JUIN	106	91

Au 30 juin 2024, 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.

Le Groupe a poursuivi ses programmes de cession de créances sur diverses filiales ayant donné lieu à des encours de créances cédées de 1124 millions d'euros au 30 juin 2024 et de 749 millions d'euros au 30 juin 2023. La quasi-totalité des risques et avantages ayant été transférée, les créances ont été déconsolidées.

Note 4.6 Autres actifs courants

Les autres actifs courants sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Avances et acomptes versés	42	56
Créances d'impôts et taxes, hors impôts sur les résultats	227	225
Charges constatées d'avance	122	113
Autres créances	44	23
TOTAL	435	416

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, 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 de 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 :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Provisions non courantes		
Provisions pour engagements de retraite et assimilés	349	277
Autres provisions pour risques et charges non courantes	294	313
Provisions courantes		
Provisions pour restructuration	68	66
Autres provisions pour risques et charges courantes	96	92
TOTAL	807	748

2. Variations des provisions (hors provision pour engagements de retraite et assimilés)

En millions d'euros	Mouvements de l'exercice							30.06.2024
	30.06.2023	Dotations	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	Reclassement	Écarts de change	Autres mouvements	
Provisions pour restructuration	68	71	(55)	(19)	-	-	1	66
Autres provisions courantes	96	27	(7)	(8)	(10)	(5)	(1)	92
Autres provisions non courantes	294	48	(9)	(35)	19	(6)	2	313
TOTAL DES PROVISIONS	458	146	(71)	(62)	9	(11)	2	471

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 un redressement. Les principaux litiges sont décrits en Note 6.5 – *Litiges*.

Au 30 juin 2024, 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 405 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. Provision pour engagements de retraite et assimilés

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 2023 et 2024 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 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 2024, les engagements totalement ou partiellement financés représentent 3 254 millions d'euros, soit 95 % du montant total des engagements.

Certaines filiales, situées principalement en Amérique du Nord, accordent aussi à leurs salariés des couvertures maladie postérieures à l'emploi. Ces engagements ne sont pas préfinancés et sont évalués en utilisant les mêmes hypothèses que celles retenues pour les engagements de retraite des pays concernés.

Plusieurs filiales, principalement en Europe, offrent aussi à leurs salariés d'autres avantages à long terme. Ces engagements sont essentiellement des régimes de type médaille du travail.

Le tableau ci-dessous présente une réconciliation de la provision entre le 30 juin 2023 et le 30 juin 2024 :

En millions d'euros	30.06.2023			30.06.2024		
	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	(13)	134	121	12	106	119
Charges sur l'exercice	36	5	42	25	10	35
(Gains)/pertes actuariels ⁽¹⁾	60	(20)	39	(27)	(5)	(32)
Cotisations de l'employeur	(59)	-	(59)	(54)	-	(54)
Prestations payées directement par l'employeur	(9)	(7)	(16)	(8)	(8)	(16)
Variation de périmètre	-	-	-	-	(5)	(5)
Écarts de change	(3)	(5)	(8)	(3)	-	(3)
(Actif)/Passif net comptabilisé à la clôture	12	107	119	(55)	98	44
Montant reconnu à l'actif	(230)	-	(230)	(233)	-	(233)
MONTANT DE LA PROVISION AU PASSIF	242	107	349	178	98	277

(1) Comptabilisés en « Autres éléments du résultat global ».

Les gains et pertes actuariels correspondent principalement à la mise à jour d'hypothèses actuarielles et de valeurs d'actifs de couverture. La charge nette comptabilisée au compte de résultat au titre des engagements de retraite et avantages assimilés se détaille de la façon suivante :

Charge de l'exercice (en millions d'euros)	30.06.2023			30.06.2024		
	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	30	3	34	25	3	28
Intérêts sur la provision	(3)	4	1	(3)	5	2
• dont intérêts sur l'engagement	152	4	156	172	5	177
• dont intérêts sur l'actif	(158)	-	(158)	(178)	-	(178)
• dont intérêts sur la limitation d'actifs	3	-	3	3	-	3
Frais/taxes/primes	9	-	9	11	-	11
Impact des modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	(7)	(1)	(8)
Impact des liquidations d'engagements	-	-	-	(1)	-	(1)
(Gains)/pertes actuariels	-	(2)	(2)	-	3	3
Effet du plafond d'actif (incluant l'impact IFRIC 14)	-	-	-	-	-	-
CHARGE/(PRODUIT) NETTE COMPTABILISÉE AU RÉSULTAT	36	5	42	25	10	35

La variation des provisions pour retraites et avantages assimilés est présentée ci-dessous :

Passif net comptabilisé au bilan (en millions d'euros)	30.06.2023			30.06.2024		
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Variation de la valeur actuarielle des avantages accumulés						
Valeur actuarielle des avantages accumulés en début d'exercice	4 130	134	4 264	3 467	106	3 574
Avantages accumulés durant l'exercice	30	3	34	25	4	28
Coût financier (effet de l'actualisation)	152	4	156	172	5	177
Cotisations des employés	5	-	5	5	-	5
Prestations versées	(259)	(7)	(266)	(384)	(8)	(392)
Frais administratifs/primes/taxes	(1)	-	(1)	-	-	-
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	(7)	(1)	(8)
Liquidations d'engagements	-	-	-	(1)	-	(1)
(Gains)/pertes actuariels	(547)	(23)	(570)	29	(2)	27
Écarts de conversion	(45)	(5)	(50)	37	(1)	36
Variations de périmètre	2	-	2	(1)	(5)	(6)
Valeur actuarielle des avantages accumulés en fin d'exercice	3 467	106	3 574	3 342	98	3 440
Variation de la juste valeur des actifs de régime						
Juste valeur des actifs de régime en début d'exercice	4 198	-	4 198	3 507	-	3 507
Produit d'intérêt sur les actifs de régime	158	-	158	178	-	178
Gains/(pertes) d'expérience sur les actifs de régime	(609)	-	(609)	59	-	59
Cotisations des employés	5	-	5	5	-	5
Cotisations de l'employeur	59	-	59	54	-	54
Prestations versées	(251)	-	(251)	(377)	-	(377)
Frais administratifs/primes/taxes	(9)	-	(9)	(11)	-	(11)
Modifications de régimes/réductions de droits futurs	-	-	-	-	-	-
Liquidations d'engagements	-	-	-	-	-	-
Écarts de conversion	(45)	-	(45)	39	-	39
Variations de périmètre	2	-	2	(2)	-	(2)
Juste valeur des actifs de régime en fin d'exercice	3 507	-	3 507	3 452	-	3 452
Valeur actuelle des avantages financés	3 378	-	3 378	3 254	-	3 254
Juste valeur des actifs de régime	3 507	-	3 507	3 452	-	3 452
Déficit/(surplus) des avantages financés	(129)	-	(129)	(198)	-	(198)
Valeur actuelle des avantages non financés	89	106	195	88	98	186
Effet de plafonnement des actifs de régime (incluant l'impact d'IFRIC 14)	52	-	52	56	-	56
(ACTIF)/PASSIF NET COMPTABILISÉ	12	106	118	(54)	98	44

30.06.2024	Valeurs actuarielles des avantages cumulés		Juste-valeur des actifs de régime		Limitation des actifs de couverture		Provision au passif		Montant reconnu à l'actif	
	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%	(en millions d'euros)	%
Royaume-Uni	2 628	76 %	2 794	81 %	–	0 %	47	17 %	(213)	91 %
États-Unis	265	8 %	213	6 %	–	0 %	52	19 %	–	0 %
Canada	88	3 %	136	4 %	56	100 %	27	10 %	(19)	8 %
Irlande	228	7 %	189	6 %	–	0 %	40	15 %	(1)	1 %
France	81	2 %	15	0 %	–	0 %	66	24 %	–	0 %
Autres pays	150	4 %	105	3 %	–	0 %	45	16 %	–	0 %
TOTAL	3 440	100 %	3 452	100 %	56	100 %	277	100 %	(233)	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	30.06.2023		30.06.2024	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres engagements sociaux
Actions	10 %	N/A	10 %	N/A
Obligations	9 %	N/A	9 %	N/A
Autres placements monétaires	10 %	N/A	6 %	N/A
Actifs immobiliers	3 %	N/A	2 %	N/A
Autres	68 %	N/A	73 %	N/A
TOTAL	100 %	N/A	100 %	N/A

N/A : Non applicable.

Au 30 juin 2024, 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* réalisée lors de l'exercice 2019/20.

Les cotisations qui seront versées par le Groupe sur l'exercice 2023/24 au titre des avantages préfinancés sont estimées à 42 millions d'euros.

Les prestations à verser au titre des régimes à prestations définies au cours des dix prochaines années se décomposent ainsi :

Prestations à verser dans les 10 prochaines années En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
2025	230	7
2026	238	7
2027	249	7
2028	250	7
2029	257	7
2030/2034	1 403	36

Au 30 juin 2023 et 30 juin 2024, les principales hypothèses retenues pour l'évaluation des régimes de retraite et avantages assimilés sont les suivantes :

Hypothèses actuarielles des engagements	30.06.2023		30.06.2024	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	5,16 %	5,50 %	4,99 %	5,13 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,43 %	N/A	3,38 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,34 %	3,90 %	3,39 %	3,92 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	N/A	6,14 %	N/A	6,78 %
• Taux ultime	N/A	4,81 %	N/A	4,35 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles de la charge de l'exercice	30.06.2023		30.06.2024	
	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux	Engagements de retraite	Frais de santé & autres avantages sociaux
Taux d'actualisation	3,85 %	3,56 %	5,16 %	5,50 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,40 %	N/A	3,43 %	N/A
Taux d'augmentation moyen des salaires	3,18 %	3,57 %	3,34 %	3,90 %
Taux de progression des dépenses de santé				
• Taux initial	N/A	5,13 %	N/A	6,14 %
• Taux ultime	N/A	4,12 %	N/A	4,81 %

N/A : Non applicable.

Hypothèses actuarielles au 30.06.2024 (engagements de retraite et autres) Par zone	Royaume-Uni	États-Unis	Canada	Pays de la zone Euro	Autres pays hors zone Euro
Taux d'actualisation	5,11 %	5,19 %	5,06 %	3,50 %	5,83 %
Taux de revalorisation moyen des rentes	3,52 %	N/A	N/A	2,28 %	1,98 %
Taux d'augmentation moyen des salaires	2,65 %	2,98 %	3,00 %	3,39 %	6,99 %
Taux de progression des dépenses de santé					
• Taux initial	8,70 %	8,00 %	4,73 %	3,92 %	N/A
• Taux ultime	5,40 %	4,00 %	3,42 %	3,92 %	N/A

N/A : Non applicable.

Pour la zone Euro, le taux d'actualisation utilisé selon la durée des engagements est de :

- taux court terme (3-5 ans) : 3,10 % ;
- taux moyen terme (5-10 ans) : 3,30 % ;
- taux long terme (plus de dix ans) : 3,30 %.

Les taux d'actualisation sont déterminés par référence aux taux de rendement à la date de clôture des obligations d'entreprises de première catégorie (si disponibles) ou d'État ayant une maturité compatible avec la durée estimée des engagements.

Le taux de rendement attendu des actifs correspond au taux d'actualisation, en accord avec la norme IAS 19.

La sensibilité de la dette aux variations du taux d'actualisation est présentée dans le tableau ci-dessous :

En millions d'euros	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux	Total
Engagements au 30.06.2024	3 342	98	3 440
Engagements au 30.06.2024 avec une baisse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 535	104	3 639
Engagements au 30.06.2024 avec une hausse de 0,5 % du taux d'actualisation	3 168	93	3 261

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)	Effet de la variation		
	Avec taux actuel	Augmentation de 1 %	Diminution de 1 %
Sur la valeur actuelle des avantages cumulés au 30.06.2024	75	6	(5)
Sur la charge de l'exercice 2023/24	5	-	-

Les écarts d'expérience sur les engagements et les actifs de couverture sont détaillés ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2024	
	Engagements de retraite	Frais de santé et autres engagements sociaux
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des engagements	13	-
Pourcentage par rapport aux engagements	0,4 %	0,2 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses financières des engagements	38	(2)
Pourcentage par rapport aux engagements	1,1 %	-1,7 %
Montants des pertes ou (gains) d'hypothèses démographiques des engagements	(22)	-
Pourcentage par rapport aux engagements	-0,7 %	-0,3 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience des actifs de couverture	(59)	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	-1,7 %	0,0 %
Montants des pertes ou (gains) d'expérience sur la limitation d'actifs	2	-
Pourcentage par rapport aux actifs de couverture	0,1 %	0,0 %
Duration moyenne (année)	11,34	10,67

Note 4.8 Passifs financiers

Le groupe applique IFRS 9, IAS 32 et IFRS 7. 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.

Conformément à la norme IFRS 16, 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 durée 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 4.2 – *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

En millions d'euros	30.06.2023			30.06.2024		
	Courant	Non courant	Total	Courant	Non courant	Total
Emprunts obligataires	580	9 678	10 258	1 778	10 907	12 685
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titres négociables à court terme	801	-	801	196	-	196
Autres emprunts et dettes financières	155	173	328	156	133	288
Autres passifs financiers	956	173	1 129	352	133	485
Endettement financier brut	1 536	9 851	11 387	2 130	11 040	13 170
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	-	14	14	-	10	10
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	-	14	14	-	10	10
Instruments dérivés actifs en couverture d'investissement net	-	(3)	(3)	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture d'investissement net	-	-	-	6	-	6
Instruments dérivés en couverture d'investissement net	-	(3)	(3)	6	-	6
Endettement financier après couvertures	1 536	9 862	11 398	2 136	11 050	13 186
Trésorerie et équivalents de trésorerie	(1 609)	-	(1 609)	(2 683)	-	(2 683)
Endettement financier net hors dette locative	(73)	9 862	9 789	(547)	11 050	10 503
Dettes locatives	99	384	484	95	352	448
ENDETTEMENT FINANCIER NET	26	10 246	10 273	(451)	11 402	10 951

L'analyse de l'évolution de l'endettement financier net en fonction des variations *cash* et non-*cash* est décrite ci-dessous :

En millions d'euros	30.06.2023	Variations des flux de trésorerie	Variations des flux sans impact sur la trésorerie		30.06.2024	
		Flux totaux de trésorerie	Effet de change	Variation de la juste valeur		Autres
Emprunts obligataires	10 258	2 114	48	4	262	12 685
Crédit syndiqué	-	-	-	-	-	-
Titre négociables à court terme	801	(603)	-	-	(2)	196
Autres emprunts et dettes financières	328	(52)	12	-	-	288
Endettement financier brut	11 387	1 458	60	4	261	13 170
Instruments dérivés actifs en couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs en couverture de juste valeur	14	-	-	(4)	-	10
Instruments dérivés en couverture de juste valeur	14	-	-	(4)	-	10
Instruments dérivés actifs en couverture économique d'investissement net	(3)	-	-	-	3	-
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	-	-	-	-	6	6
Instruments dérivés passifs en couverture économique d'investissement net	(3)	-	-	-	9	6
Endettement financier après couvertures	11 398	1 458	60	-	270	13 186
Trésorerie et équivalent de trésorerie	(1 609)	(1 095)	21	-	-	(2 683)
Endettement financier net hors dette locative	9 789	363	81	-	270	10 503
Dettes locatives	484	(125)	-	-	89	448
ENDETTEMENT FINANCIER NET	10 273	238	81	-	359	10 951

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 2023 et au 30 juin 2024

30.06.2023 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	8 094	563	8 657	(517)	8 140	76 %	83 %
USD	3 261	(112)	3 149	(190)	2 959	28 %	30 %
GBP	-	(55)	(55)	(125)	(180)	0 %	-2 %
SEK	1	(101)	(100)	(42)	(141)	-1 %	-1 %
Autres devises	31	(284)	(253)	(736)	(988)	-2 %	-10 %
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	11 387	11	11 398	(1 609)	9 789	100 %	100 %

30.06.2024 <i>En millions d'euros</i>	Endettement financier brut	Incidence des couvertures	Dettes après couverture	Disponibilités	Dettes nettes après couverture	% dettes après couverture	% dettes nettes après couverture
EUR	9 776	(662)	9 114	(1 463)	7 651	69%	73%
USD	3 296	723	4 018	(276)	3 743	30%	36%
GBP	1	(107)	(106)	(156)	(262)	-1%	-2%
SEK	1	(123)	(122)	(38)	(161)	-1%	-2%
Autres devises	96	186	282	(750)	(468)	2%	-4%
ENDETTEMENT FINANCIER PAR DEVISE	13 170	16	13 186	(2 683)	10 503	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 2023 et 30 juin 2024

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023				30.06.2024			
	Dettes avant couverture	Dettes après couverture			Dettes avant couverture	Dettes après couverture		
Dettes fixes	10 565	93 %	10 380	91 %	12 871	98 %	12 685	96 %
Dettes variables	834	7 %	1 018	9 %	314	2 %	501	4 %
ENDETTEMENT FINANCIER APRÈS COUVERTURE PAR NATURE DE TAUX	11 398	100 %	11 398	100 %	13 186	100 %	13 186	100 %

Au 30 juin 2024 avant toute couverture, 97 % de la dette brute du Groupe est à taux fixe et 3 % à taux variable. Après couverture, la part à taux variable est de 4 %.

4. Échéancier des passifs financiers au 30 juin 2024

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 2023 et au 30 juin 2024.

30.06.2023	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
<i>En millions d'euros</i>									
Nominal	(11 387)	(11 321)	(1 398)	(97)	(1 675)	(1 176)	(29)	(1 077)	(5 869)
Intérêts	-	(1 984)	(107)	(95)	(202)	(177)	(150)	(150)	(1 105)
Endettement financier brut	(11 387)	(13 305)	(1 504)	(192)	(1 877)	(1 353)	(179)	(1 226)	(6 973)
Dettes locatives	(484)	534	42	66	80	66	55	44	182
Cross currency swaps	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer	-	(480)	-	(10)	(470)	-	-	-	-
Flux à recevoir	-	470	-	5	465	-	-	-	-
Dérivés passifs	(23)	(30)	(9)	(4)	(7)	(7)	-	-	-
Instruments dérivés passifs	(20)	(40)	(9)	(9)	(12)	(7)	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	(11 891)	(12 811)	(1 471)	(135)	(1 809)	(1 294)	(124)	(1 182)	(6 792)

30.06.2024	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
<i>En millions d'euros</i>									
Nominal	(13 170)	(13 051)	(918)	(1 070)	(1 187)	(29)	(1 683)	(1 363)	(6 801)
Intérêts	-	(2 616)	(170)	(125)	(281)	(254)	(254)	(222)	(1 310)
Endettement financier brut	13 170	(15 667)	(1 088)	(1 195)	(1 468)	(283)	(1 937)	(1 585)	(8 112)
Dettes locatives	(448)	528	40	68	89	71	55	46	159
Cross currency swaps	(6)	-	-	-	-	-	-	-	-
Flux à payer	-	(477)	-	(477)	-	-	-	-	-
Flux à recevoir	-	465	-	465	-	-	-	-	-
Dérivés passifs	(25)	(27)	(16)	(4)	(7)	-	-	-	-
Instruments dérivés passifs	(31)	(39)	(16)	(16)	(7)	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS FINANCIERS	12 691	(15 178)	(1 064)	(1 143)	(1 386)	(212)	(1 882)	(1 539)	(7 952)

5. Lignes de crédit

Au 30 juin 2024, les lignes de crédit sont principalement composées du crédit syndiqué multidevise de 2 100 millions d'euros, d'une ligne bilatérale de 500 millions d'euros et d'un crédit Champagne de 260 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 30.06.2024 En millions d'euros
650 MEUR	2,13 %	29.09.2014	27.09.2024	660
1000 MEUR	1,13 %	06.04.2020	07.04.2025	1 002
600 MEUR	1,50 %	17.05.2016	18.05.2026	600
600 MUSD	3,25 %	08.06.2016	08.06.2026	550
600 MEUR	3,75 %	15.09.2023	15.09.2027	616
500 MEUR	0,50 %	24.10.2019	24.10.2027	500
600 MUSD	1,25 %	01.10.2020	01.04.2028	560
600 MEUR	3,25 %	02.11.2022	02.11.2028	606
750 MEUR	1,38 % *	07.04.2022	07.04.2029	744
500 MEUR	0,13 %	04.10.2021	04.10.2029	493
1000 MEUR	1,75 %	06.04.2020	08.04.2030	1 009
700 MEUR	3,38 %	07.05.2024	07.11.2030	695
900 MUSD	1,63 %	01.10.2020	01.04.2031	837
500 MEUR	0,88 %	24.10.2019	24.10.2031	498
500 MEUR	3,75 %	02.11.2022	02.11.2032	504
750 MEUR	3,75 %	15.09.2023	15.09.2033	759
800 MEUR	3,63 %	07.05.2024	07.05.2034	795
850 MUSD	5,50 %	12.01.2012	15.01.2042	802
500 MUSD	2,75 %	01.10.2020	01.10.2050	456
Total emprunts obligataires				12 685

* Sous condition de l'atteinte des indicateurs clés de performance auxquels cette obligation est liée.

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 30.06.2023 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs 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	1 882	(273)	1 609	-	-	-
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	601	(273)	328	-	-	-

Au 30.06.2024 En millions d'euros	Montants bruts des actifs et passifs 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	3 123	(441)	2 683	-	-	-
PASSIF						
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	729	(441)	288	-	-	-

Note 4.9 Instruments financiers

1. Juste valeur des instruments financiers

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2023	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIF							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	-	432	-	-	432	432
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations	Niveau 2	-	-	186	-	186	186
Créances clients et autres créances opérationnelles	Niveau 2	-	-	1 814	-	1 814	1 814
Autres actifs courants	Niveau 2	-	-	435	-	435	435
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	13	7	-	-	20	20
Trésorerie et équivalents de trésorerie	Niveau 1	1 609	-	-	-	1 609	1 609
PASSIF							
Emprunts obligataires	Niveau 1	-	-	-	10 258	10 258	9 308
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	Niveau 2	-	-	-	1 129	1 129	1 129
Dettes locatives	Niveau 2	-	-	-	484	484	484
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	18	2	-	-	20	20

En millions d'euros	Ventilation par classification comptable					30.06.2024	
	Niveau d'évaluation	Juste valeur par résultat	Juste valeur par capitaux propres	Actifs au coût amorti	Passifs au coût amorti	Valeur au bilan	Juste valeur
ACTIF							
Instruments de capitaux propres	Niveau 1 et 3	-	502	-	-	502	502
Cautions, dépôts, prêts et créances sur participations*	Niveau 2	-	-	192	-	192	192
Créances clients et autres créances opérationnelles	Niveau 2	-	-	1 581	-	1 581	1 581
Autres actifs courants	Niveau 2	-	-	416	-	416	416
Instruments dérivés actifs	Niveau 2	7	1	-	-	8	8
Trésorerie et équivalent de trésorerie	Niveau 1	2 683	-	-	-	2 683	2 683
PASSIF							
Emprunts obligataires	Niveau 1	-	-	-	12 685	12 685	11 804
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	Niveau 2	-	-	-	485	485	485
Dettes locatives	Niveau 2	-	-	-	448	448	448
Instruments dérivés passifs	Niveau 2	25	7	-	-	31	31

* Dont 1 124 millions d'euros d'actifs décomptabilisés avec implication continue au titre de dépôt de garantie affecturation et titrisation.

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 ;

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

Au 30 juin 2024, la trésorerie du Groupe s'élève à 2 683 millions d'euros (comparée à 1 609 millions d'euros au 30 juin 2023) auxquels s'ajoute un montant de 2 860 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, mis à jour le 11 octobre 2021 puis le 24 octobre 2022 puis le 24 octobre 2023. L'endettement financier court terme du Groupe après couvertures s'élève à 2 136 millions d'euros au 30 juin 2024 (contre 1 536 millions d'euros au 30 juin 2023).

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 qui, s'ils ne sont pas respectés, pourraient donner lieu à une accélération des remboursements.

- 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 2024, l'impact est non significatif.

Les instruments de capitaux propres sont principalement des prises de participations minoritaires dans des sociétés innovantes dans le domaine de la convivialité, majoritairement non cotées et réalisées par Convivialité Ventures, la branche de capital-investissement du Groupe. Leur juste valeur est de niveau 3, et est déterminée sur la base des valorisations retenues lors des dernières opérations de financement réalisées par ces sociétés. En l'absence d'opération récente, le coût d'acquisition est conservé comme étant la meilleure estimation possible de la juste valeur, sauf en cas de sous-performance ou autre événement conduisant à reconnaître une perte de valeur. Ces investissements sont individuellement non significatifs.

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 2024, le montant de la trésorerie à disponibilité ralentie s'élève à 229 millions d'euros dont 226 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 2024, 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 30.06.2024 En millions d'euros	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	1 463	-	-	1 463
Total passifs à taux variable	(179)	4	(13)	(189)
Position nette variable avant couverture	1 283	4	(13)	1 274
Instruments financiers dérivés	662	-	-	662
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	1 946	4	(13)	1 936

ÉCHÉANCIER DE LA DETTE ET DES COUVERTURES À TAUX VARIABLE USD (VALEUR NOTIONNELLE EN MILLIONS DE DOLLARS)

Au 30.06.2024 En millions de dollars	< 1 an	>1 an et < 5 ans	> 5 ans	Total
Total actifs (trésorerie)	276	-	-	276
Total passifs à taux variable	-	(40)	-	(40)
Position nette variable avant couverture	276	(40)	-	235
Instruments financiers dérivés	(713)	(197)	-	(910)
POSITION NETTE VARIABLE APRÈS COUVERTURE	(437)	(237)	-	(674)

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 4 millions d'euros du coût de la dette financière nette.

Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de taux (impact sur les capitaux propres)

Une variation relative de plus ou moins 50 points de base des taux d'intérêt (USD et EUR) ne générerait pas de gain ou de perte sur les capitaux propres.

Analyse de sensibilité des instruments financiers en couverture des risques sur les matières premières agricoles (impact sur les capitaux propres)

Au 30 juin 2024, 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 30.06.2023 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						-	14
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	184	-	184	-	14
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross Currency Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net						3	-
Couverture de risque de change	<i>FX Forward</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross Currency Swaps</i>	-	460	-	460	3	-
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net						3	14
Couverture de flux de trésorerie						4	2
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward & FX Options</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	<i>Swaps</i>	24	6	-	30	4	2
Hors comptabilité de couverture						13	4
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	2 029	-	-	2 029	13	4
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
TOTAL INSTRUMENTS DÉRIVÉS						20	20
Total non courant						5	14
Total courant						15	6

Type de couverture au 30.06.2024 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		-	-	-	-	-	10
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	187	-	187	-	10
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross Currency Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture en investissement net		-	-	-	-	-	6
Couverture de risque de change	<i>FX Forward</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change et de taux	<i>Cross Currency Swaps</i>	460	-	-	460	-	6
Instruments dérivés inclus dans le calcul de l'endettement net		-	-	-	-	-	16
Couverture de flux de trésorerie		-	-	-	-	1	1
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward & FX Options</i>	-	-	-	-	-	-
Couverture de risque de matières premières	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	1	1
Hors comptabilité de couverture		-	-	-	-	7	14
Couverture de risque de change sur les financements intragroupes et couvertures opérationnelles	<i>Swaps de change & FX Forward</i>	2 262	-	-	2 262	7	14
Couverture de risque de taux	<i>Swaps</i>	-	-	-	-	-	-
Total instruments dérivés		-	-	-	-	8	31
Total non courant		-	-	-	-	1	11
TOTAL COURANT		-	-	-	-	7	21

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 2024 ne présentent pas d'inefficacité.

Éléments couverts (par catégorie et type de couverture)

Type de couverture au 30.06.2023 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	-	184	-	14	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow hedge (CFH)							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	-	-	-
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	2	(3)
Net investment hedge (NIH)							
Actifs nets couverts	460	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-

N/A : Non applicable.

Type de couverture au 30.06.2024 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	-	187	-	10	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	Emprunts obligataires	N/A	N/A
Risque de change							
Engagement ferme	-	-	-	-	-	-	-
Cash flow hedge (CFH)							
Risque de taux d'intérêt							
Taux variables des emprunts obligataires	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	-	-	-
Risque de change							
Couverture des ventes en devises	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-
Risque de matières premières							
Couverture de risque de matières premières	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	(1)
Net investment hedge (NIH)							
Actifs nets couverts	460	-	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Arrêt de couverture	-	-	-	-	N/A	-	-

N/A : Non applicable.

Note 4.11 Autres passifs courants

Les autres passifs courants sont détaillés ci-dessous :

<i>En millions d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Dettes fiscales et sociales	835	856
Autres passifs courants	721	750
TOTAL	1 556	1 607

Les autres passifs courants au 30 juin 2024 sont principalement composés des 591 millions d'euros d'acompte sur dividendes mis en paiement le 19 juillet 2024. La majorité de ces autres passifs courants présentent une échéance inférieure à un an.

NOTE 5 Notes sur le tableau des flux de trésorerie

1. Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement a augmenté de + 768 millions d'euros. Sa variation se décompose comme suit :

- augmentation des stocks : + 503 millions d'euros ;
- diminution des créances d'exploitation : (203) millions d'euros ;
- diminution des dettes d'exploitation et autres : + 524 millions d'euros ;
- autres mouvements : (57) millions d'euros.

2. Acquisitions/Cessions d'immobilisations financières et d'activités

Les acquisitions d'immobilisations financières et d'activités nettes des cessions ont généré un impact de 88 millions d'euros, principalement lié aux acquisitions et cessions d'activités de la période, notamment liées aux opérations décrites dans le paragraphe 1 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*.

3. Souscription/remboursement d'emprunts

Le groupe Pernod Ricard a procédé au cours de l'exercice à des émissions d'emprunts pour 2 815 millions d'euros et à des remboursements d'emprunts pour (1 357) millions d'euros. Ces mouvements correspondent principalement aux souscriptions et remboursements d'emprunts obligataires tels que décrits dans le paragraphe 2 de la Note 1.2 – *Faits marquants de la période*.

Le Groupe a également versé 140 millions d'euros au titre de ses dettes locatives, dont 125 millions d'euros relatifs au remboursement du nominal et 14 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 Groupe a procédé en avril 2024 à une réduction de capital par l'annulation de 2 302 985 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 392 659 559,40 euros, divisé en 253 328 748 actions de 1,55 euro chacune :

	Nombre de titres	Montant en millions d'euros
Capital social au 30.06.2023	255 631 733	396
Capital social au 30.06.2024	253 328 748	393

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 dix 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 2024, Pernod Ricard et ses filiales contrôlées détenaient 2 068 400 titres Pernod Ricard pour une valeur de 311 millions d'euros. Ces titres autodétenus sont présentés en déduction des capitaux propres à leur coût d'acquisition.

Dans le cadre de plans d'options d'achat d'actions ou d'attributions d'actions gratuites, Pernod Ricard SA détient directement (autodétention) ou indirectement (*calls* ou options de rachat) 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 d'avril 2024 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2023/24, soit un montant total de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 19 juillet 2024 et a été comptabilisé en autres passifs courants au bilan du 30 juin 2024.

4. Gestion du capital

Le Groupe gère son capital dans une optique d'optimisation du coût du capital et de la rentabilité pour ses actionnaires, de sécurité pour l'ensemble de ses contreparties et de maintien d'une bonne notation. Dans ce contexte, le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital, procéder au rachat d'actions propres, autoriser des plans de paiement fondés sur actions.

5. Contrat de liquidité

Le 24 mai 2012, la société Pernod Ricard SA a confié à la société Rothschild & Cie Banque la mise en œuvre d'un contrat de liquidité pour une durée de 12 mois avec effet au 1^{er} juin 2012. Il est renouvelable par tacite reconduction par périodes successives de 12 mois. Ce contrat est conforme à la Charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers et approuvée par la décision de l'Autorité des marchés financiers du 21 mars 2011.

Pour la mise en œuvre de ce contrat de liquidité, a été affectée la somme de 5 millions d'euros.

Note 6.2 Paiements 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 en actions

Le Groupe accorde aux cadres à haut niveau de responsabilité, aux cadres clés du Groupe et aux managers à potentiel des plans d'intéressement à long terme. À compter de l'attribution du 10 novembre 2021, l'octroi de ces plans se fait par le biais d'actions, soumises ou non à des conditions de performance internes ou externes, et le mécanisme de *stock-options* n'est plus utilisé pour les nouvelles attributions. Par ailleurs, pour tous les plans octroyés depuis l'attribution du 10 novembre 2021, la condition de présence a été revue à trois ans au lieu des quatre ans en vigueur jusqu'alors.

Au cours de l'exercice 2023/24, deux plans d'attribution d'actions ont été mis en place le 10 novembre 2023 :

- 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 10 novembre 2023 au 10 novembre 2026 inclus (trois ans),

- une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant par rapport aux objectifs annuels, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
- une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées ;
- un plan d'actions de performance incluant :
 - une condition de performance basée sur la moyenne du niveau d'atteinte du résultat opérationnel courant du Groupe par rapport aux objectifs annuels, évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées,
 - une condition liée à l'atteinte d'objectifs relatifs à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) évaluée sur trois exercices consécutifs, incluant celui au cours duquel les actions ont été attribuées.

La charge constatée pour les options/actions acquises ou en cours d'acquisition durant l'exercice (période du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024) est décrite ci-dessous :

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 30.06.2024	Charge de stock-options pour l'exercice 2023/24 (en milliers d'euros)
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	14	09.11.2023	08.11.2027	€162,79	82 884	273
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	14	28.11.2024	27.11.2028	€154,11	113 469	806

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 30.06.2024	Charge d'actions pour l'exercice 2023/24 (en milliers d'euros)
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	820	09.11.2023	09.11.2023	-	1 841
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	754	28.11.2024	28.11.2024	220 604	7 368
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	777	12.11.2024	12.11.2024	200 902	11 128
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	810	11.11.2025	11.11.2025	250 981	12 958
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	506	11.11.2026	11.11.2026	261 951	7 430

L'historique des plans de stock-options non encore expirés est présenté dans la partie « Gouvernement d'entreprise » du document d'enregistrement universel.

Au global, pour les plans d'options déjà acquis, le nombre d'options restant à exercer s'élève à 237 694 options dont la durée de vie résiduelle moyenne est de deux ans et deux mois.

Le Groupe a constaté, au 30 juin 2024, une charge de 1 million d'euros en résultat opérationnel au titre des deux plans de stock-options acquis ou en cours d'acquisition durant l'exercice, ainsi qu'une charge de 41 millions d'euros au titre des cinq plans d'actions de performance.

Charges annuelles En millions d'euros	30.06.2023	30.06.2024
Stock-options – en contrepartie des capitaux propres	2	1
Actions de performance et actions gratuites – en contrepartie des capitaux propres	39	41
CHARGES ANNUELLES TOTALES	41	42

⁽¹⁾ Total shareholder return.

L'évolution des options/actions en circulation sur l'exercice (période 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024) est décrite ci-dessous :

Stock-options	Nature des options	Présence de condition de performance	Options en circulation au 30.06.2023	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Exercées pendant la période	Expirées pendant la période	Options en circulation au 30.06.2024
Plan du 06.11.2015	Achat	Avec condition	15 015	-	-	15 015	-	-
Plan du 17.11.2016	Achat	Avec condition	47 645	-	-	11 222	-	36 423
Plan du 09.11.2017	Achat	Avec condition	53 500	-	-	9 240	-	44 260
Plan du 21.11.2018	Achat	Avec condition	78 993	-	-	4 866	-	74 127
Plan du 08.11.2019	Achat	Avec condition	82 884	-	-	-	-	82 884
Plan du 27.11.2020	Achat	Avec condition	136 711	-	23 242	-	-	113 469

Actions de performance	Nature des actions	Présence de condition de performance	Actions en circulation au 30.06.2023	Attribuées pendant la période	Annulées pendant la période	Transférées pendant la période	Expirées pendant la période	Actions en circulation au 30.06.2024
Plan du 08.11.2019	Gratuites	Avec conditions	146 259	-	1 513	144 746	-	-
Plan du 27.11.2020	Gratuites	Avec conditions	242 846	-	22 072	170	-	220 604
Plan du 10.11.2021	Gratuites	Avec et sans conditions	226 761	-	25 730	129	-	200 902
Plan du 10.11.2022	Gratuites	Avec et sans conditions	280 996	-	30 015	-	-	250 981
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	-	281 919	19 968	-	-	261 951

Le prix d'exercice moyen des options qui ont été exercées durant l'exercice 2023/24 s'élève à 113,29 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 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 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	164,30	N/A	N/A	2,54%	N/A	152,25
Plan du 10.11.2023	Gratuites	Avec conditions	164,30	N/A	23%	2,54%	3,10%	82,88

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 2023/24 (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.

Deux plans d'actions ont été attribués le 10 novembre 2023.

Pour l'un des plans, une partie de l'attribution est conditionnée 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 actions seront pré-acquises sous réserve que le positionnement de la performance globale de l'action Pernod Ricard (TSR ⁽¹⁾) soit égal ou supérieur à la 7^e position sur 13 (le nombre sera déterminé par palier en fonction du niveau de

performance atteint). L'autre partie de l'attribution de ce plan est soumise à une condition de performance interne dont l'atteinte dépendra de la moyenne des atteintes de l'objectif annuel de Résultat Opérationnel Courant (ROC) du Groupe sur les exercices clos au 30 juin 2024, au 30 juin 2025 et au 30 juin 2026 à taux de change et périmètre constants. La juste valeur correspond ici 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 trois ans pour tous les bénéficiaires) et intègre la probabilité d'atteindre la condition de performance TSR. 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 (avec condition de performance interne) correspond 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 trois ans pour tous les bénéficiaires).

Pour tous ces plans, l'acquisition sera définitive si la condition de présence est validée au 11 novembre 2026.

Note 6.3 Engagements hors bilan

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2023	3 682	1 413	1 768	501
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	237	237	—	—
Engagements de prise de participation	20	20	—	—
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	—	—	—	—
Autres	217	217	—	—
Engagements donnés liés au financement de la Société	19	14	1	5
Garanties financières données	19	14	1	5
Autres	—	—	—	—
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	3 426	1 163	1 767	496
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	3 008	847	1 715	446
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	195	130	17	48
Contrats de locations simples	7	3	3	1
Autres	216	183	32	1

<i>En millions d'euros</i>	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2023	3 033	356	2 619	58
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 969	351	2 618	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 868	260	2 608	-
Garanties financières reçues	101	91	10	-
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	65	5	2	58
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	63	5	1	57
Autres	2	-	1	1

⁽¹⁾ Total shareholder return.

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS DONNÉS AU 30.06.2024	4 075	1 589	1 828	658
Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	400	362	-	38
Engagements de prise de participation	48	9	-	38
Engagements donnés dans le cadre d'opérations spécifiques	-	-	-	-
Autres	353	353	-	-
Engagements donnés liés au financement de la Société	68	57	-	11
Garanties financières données	68	57	-	11
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	3 606	1 170	1 828	608
Engagements d'achats fermes et irrévocables de matières premières	3 094	751	1 785	558
Engagements fiscaux (garanties douanières et autres)	142	79	15	48
Contrats de locations	8	3	4	2
Autres	362	337	24	1

En millions d'euros	Total	< 1 an	> 1 an et < 5 ans	> 5 ans
ENGAGEMENTS REÇUS AU 30.06.2024	3 067	111	2 882	75
Engagements reçus liés au périmètre du Groupe	-	-	-	-
Engagements reçus dans des opérations spécifiques liées à la concurrence et au marché	-	-	-	-
Autres	-	-	-	-
Engagements reçus liés au financement de la Société	2 983	105	2 878	-
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 885	20	2 865	-
Garanties financières reçues	98	85	13	-
Autres	-	-	-	-
Engagements liés aux activités opérationnelles de l'émetteur	84	6	4	74
Engagements contractuels liés à l'activité et au développement de l'activité	81	6	2	73
Autres	3	-	2	1

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 2024 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 3 094 millions d'euros dans des contrats d'approvisionnement en eaux-de-vie, raisins, vins clairs et céréales.

Note 6.4 Passifs éventuels

Passifs éventuels fiscaux

Pernod Ricard a reçu plusieurs notifications de redressement pour les exercices 2007 à 2019, concernant spécifiquement la déductibilité fiscale de dépenses de promotion et de publicité pour un montant de 10 317 millions de roupies indiennes (soit 116 millions d'euros, incluant les intérêts à compter de la date du redressement) couvrant également le montant redressé lors d'un contrôle spécial effectué sur l'exercice 2017. Ce contrôle spécial a porté sur d'autres sujets divers pour un montant total de 1 343 millions de roupies indiennes (équivalent à 15 millions d'euros).

Il convient de noter que le niveau et le montant de ce risque lié aux dépenses de promotion et de publicité 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 2007 à 2014. Ces 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 individuelles et collectives, 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 2024 au titre de l'ensemble des litiges ou risques dans lesquels il est impliqué s'élève à 405 millions d'euros, contre 390 millions d'euros au 30 juin 2023 (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.

Passifs éventuels liés au changement du cadre légal applicable à la Route to Market dans l'état de Delhi

En novembre 2021, la nouvelle politique applicable dans l'état de Delhi a fait évoluer le système de distribution de boissons alcoolisées, passant d'un modèle de société géré par le gouvernement à un modèle géré par des distributeurs et détaillants privés.

Les conditions qui ont entouré ce changement de *Route To Market* font actuellement l'objet d'une enquête menée par deux agences gouvernementales. Ces enquêtes portent sur des accusations selon lesquelles des irrégularités auraient été commises par certains fonctionnaires de Delhi, ainsi que par des distributeurs et détaillants, lors de l'élaboration et dans la mise en œuvre de cette politique d'accise.

Dans ce contexte, le 2 février 2023, le Delhi District Court a enregistré et reconnu un acte d'accusation déposé par le Enforcement Directorate of India selon lequel Pernod Ricard India et l'un de ses employés auraient, au même titre que d'autres opérateurs, indûment bénéficié de cette nouvelle politique à Delhi, prétendument en violation de certaines dispositions de la loi indienne relatives à la prévention contre le blanchiment d'argent.

L'enquête des autorités est toujours en cours et sans évolution significative depuis son ouverture en ce qui concerne Pernod Ricard India. Ni l'exposition exacte à ce risque, ni sa probabilité d'occurrence n'ont pu être évaluées à ce stade.

En tant qu'entreprise responsable, Pernod Ricard India veille au strict respect des lois applicables, et conteste les allégations portées contre elle.

Litiges relatifs aux marques

Havana Club

La marque « Havana Club » est détenue par une joint-venture dénommée Havana Club Holding SA (HCH), dont Pernod Ricard S.A. est actionnaire à 50%. La marque est enregistrée par HCH dans plus de 200 pays. Aux États-Unis, la marque est détenue depuis 1976 par « Cubaexport » qui est une filiale du partenaire cubain de Pernod Ricard dans la joint-venture Havana Club. Les droits de propriété intellectuelle portant sur cette marque US sont actuellement contestés devant les tribunaux américains par une société concurrente de Pernod Ricard (Bacardi).

1. Litige sur la marque Havana Club US devant le Tribunal du District de Columbia (DC Case)

- En 1995, Bacardi a saisi le Trademark Trial and Appeal Board (TTAB) qui est l'instance juridictionnelle de l'Office des marques US (USPTO), pour solliciter l'annulation de l'enregistrement de la marque « Havana Club » de Cubaexport aux États-Unis.
- En janvier 2004, le TTAB a rejeté cette action, refusant ainsi l'annulation de l'enregistrement. Bacardi a fait appel de cette décision devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia (DC Court). La procédure devant la DC Court a été suspendue après le refus du renouvellement de la marque par l'USPTO en 2006 et a repris son cours en janvier 2016 après que le renouvellement a été accordé. À cette occasion, Bacardi a déposé des réclamations complémentaires pour contester le renouvellement de 2016, ce à quoi Cubaexport a répondu par deux requêtes déposées en août 2016 : une requête visant à obtenir le rejet de l'ensemble des demandes formulées au fond par Bacardi ainsi qu'une requête visant à obtenir une procédure accélérée sur certains aspects.

- Le 6 mars 2023, la DC Court a fait droit en partie et a rejeté en partie les requêtes de Cubaexport, en renvoyant vers une analyse au fond les arguments faisant l'objet des requêtes rejetées.
 - Le 19 avril 2023, Cubaexport a répondu aux demandes initiales de Bacardi et a formulé une demande reconventionnelle pour violation de sa marque Havana Club aux US.
 - Les parties restent dans l'attente de la décision de la DC Court sur la demande reconventionnelle de Cubaexport et, en parallèle, la procédure de discovery est en cours concernant les demandes au fond.
- 2. "Section 211" et "No Stolen Trademark Act"**
- En 1998, le Congrès US a adopté la Section 211 (également connue sous le nom de « Loi Bacardi » car elle a été adoptée grâce à un intense lobbying des représentants de Bacardi). Cette loi a 2 principaux effets sur la marque Havana Club enregistrée par Cubaexport : 1) elle interdit aux tribunaux américains de reconnaître et de faire valoir les droits des entreprises cubaines sur des marques associées aux biens nationalisés par le gouvernement cubain et 2) elle soumet le renouvellement de ces marques par leurs propriétaires légitimes à l'obtention d'une licence spécifique de la part de l'Office of Foreign Assets Control (OFAC) qui dispose d'un pouvoir discrétionnaire pour accepter ou refuser d'octroyer cette licence.
 - Par conséquent, depuis son entrée en vigueur, la Section 211 impacte Cubaexport de 2 façons :
 - Cubaexport est privée de tout recours juridictionnel contre l'utilisation illégale de sa marque aux Etats-Unis par Bacardi, qui depuis 1996 distribue aux US un rhum sous la marque « Havana Club » produit à Puerto Rico.
 - Pour pouvoir renouveler l'enregistrement de sa marque auprès de l'USPTO, Cubaexport doit solliciter et obtenir tous les 10 ans une autorisation préalable et spécifique de l'OFAC.
 - En 2002, l'Organe de règlement des différends de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) a condamné la Section 211 au motif que cette loi est incompatible avec l'Accord sur les ADPIC et notamment avec les obligations en matière de nation la plus favorisée et de traitement national. Les Etats-Unis n'ont à ce jour adopté aucune mesure pour se conformer à cette décision (i.e., modification ou abrogation de la Section 211).
 - En novembre 2023, un projet de loi intitulé « No Stolen Trademark Act (NST) » a été approuvé par la Chambre des Représentants et se trouve désormais devant le Sénat. Le NST vise à renforcer les effets de la Section 211 en étendant l'interdiction portant sur les tribunaux à toutes les agences fédérales US, incluant l'USPTO et l'OFAC, ce qui techniquement rendrait impossible le renouvellement de la marque par Cubaexport. Le projet de loi est en stand-by dans l'attente d'être analysé par le Sénat.
- 3. Renouvellement de la marque Havana Club aux US**
- En 1976, Cubaexport obtient l'enregistrement auprès de l'USPTO de la marque Havana Club aux Etats-Unis pour 20 ans.
 - En 1996, Cubaexport sollicite et obtient auprès de l'USPTO le renouvellement de sa marque pour 10 ans.
 - En 2006, Cubaexport sollicite le renouvellement de sa marque auprès de l'USPTO mais, sur le fondement de la Section 211 adoptée en 1998, l'USPTO refuse de consentir au renouvellement de la marque en l'absence de licence OFAC. Cubaexport sollicite donc une licence auprès de l'OFAC qui lui est refusée. Cubaexport intente un recours contre la décision de l'OFAC devant le Tribunal Fédéral du District de Columbia qui la déboute en 2009. Cubaexport fait appel de cette décision devant la Cour d'Appel du District de Columbia qui en 2011 confirme la décision de première instance. Cubaexport saisit la Cour Suprême des Etats-Unis avec le soutien du gouvernement français, du National Foreign Trade Council et de la Washington Legal Foundation. En 2012, la Cour Suprême refuse de se saisir de l'affaire mettant ainsi fin au litige de Cubaexport contre l'OFAC.
 - Entre 2012 et 2015, la marque Havana Club de Cubaexport reste en statut « gelée » auprès de l'USPTO.
 - En 2015, Cubaexport sollicite une nouvelle fois une licence auprès de l'OFAC pour pouvoir renouveler sa marque et cette fois-ci elle l'obtient. Sur cette base, en 2016, Cubaexport sollicite et obtient auprès de l'USPTO le renouvellement de sa marque, rétroactivement entre 2006 et 2016 et pour une période supplémentaire de 10 ans jusqu'en 2026.
 - En 2025, Cubaexport devra une nouvelle fois solliciter une licence auprès de l'OFAC pour pouvoir renouveler sa marque auprès de l'USPTO en janvier 2026 pour une période de 10 ans.
- 4. Litige sur le renouvellement de la marque devant le Tribunal du District de Virginia (USPTO Case)**
- En 2021, Bacardi a intenté une action contre l'USPTO devant le Tribunal Fédéral du District de Virginia pour demander l'annulation du renouvellement de la marque octroyé en 2016 au motif que l'USPTO n'avait pas la compétence nécessaire pour renouveler cette marque. Cubaexport n'est pas partie à ce litige.
 - En 2022, le Tribunal de Virginia a débouté Bacardi de ses demandes. Bacardi a fait appel de cette décision.
 - En juin 2024, la Cour d'Appel a renversé la décision du Tribunal de Virginie et décidé de renvoyer l'affaire devant le Tribunal de Virginie pour analyse au fond.
 - Si à l'issue de cette procédure, le Tribunal de Virginie devait faire droit à la demande de Bacardi et conclure que l'USPTO a agi au-delà de ses compétences en accordant le renouvellement, cela signifierait que l'enregistrement de la marque de Cubaexport serait considéré comme expiré à partir de 2006.
- La résolution de ces litiges en notre faveur permettrait à la JV Havana Club de distribuer son rhum cubain aux Etats-Unis sous la marque Havana Club une fois l'embargo levé.
- 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. En ce qui concerne les importations de concentré de boisson alcoolique (CAB) depuis 2011, les autorités indiennes ont émis des rapports contestant les valeurs de transaction ainsi que trois notifications d'exposition de motif datant de 2022, mais se sont refusés à communiquer les données soutenant leurs allégations.

Le Groupe a déposé des requêtes afin d'obtenir ces données, et continue de travailler activement avec les autorités et les tribunaux pour résoudre le différend en cours. De plus, dans l'attente de la résolution des contentieux, les autorités douanières ont exigé des garanties bancaires pour le complément réévalué de droits de douane. La société a contesté cette demande devant la Cour suprême et a obtenu un sursis provisoire en mars 2023. En outre, une Autorité Adjudicatrice Commune (AAC) a été désignée à New Delhi pour statuer sur ce différend. Le 16 avril 2024, Pernod Ricard India a déposé une réponse commune aux trois notifications d'exposition de motif devant l'AAC.

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 2017/18 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.

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 2024.

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	30.06.2023	30.06.2024
Conseil d'Administration ⁽¹⁾	1	1
Comité Exécutif Groupe		
• Avantages court terme	17	11
• Avantages postérieurs à l'emploi	4	3
• Paiements fondés sur des actions ⁽²⁾	11	12
TOTAL DES CHARGES COMPTABILISÉES AU TITRE DE L'EXERCICE	33	27

(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.

Litiges commerciaux

Colombie

Le 14 novembre 2017, deux plaintes distinctes auprès de l'Autorité de la concurrence colombienne (Superintendencia De Industria Y Comercio) ont été déposées 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. Fin décembre 2020, Pernod Ricard Colombia a reçu la notification d'une plainte similaire, initialement déposée en septembre 2019 par les départements de Valle et d'Antioquia (ainsi que ses entreprises de distillation détenues à 100 %). 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 (2019 dans le cas de Valle et Antioquia).

Pernod Ricard conteste vivement ces plaintes et se défendra activement contre ces allégations. Il est à noter que ces plaintes reprennent 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 6.7 Événements post-clôture

Le 16 juillet 2024, le Groupe a signé un accord portant sur la vente de ses marques stratégiques internationales de vins à Australian Wine Holdco Limited (AWL), un consortium d'investisseurs institutionnels internationaux propriétaire d'Accolade Wines. Cette cession permettra à Pernod Ricard de renforcer sa stratégie de premiumisation et de se concentrer sur son portefeuille de marques Premium de spiritueux et de champagnes, moteur de sa croissance. Cette opération s'inscrit dans le processus d'évaluation constante des opportunités stratégiques du Groupe, conformément à sa politique de création de valeur pérenne pour ses actionnaires, collaborateurs, clients et partenaires.

La norme IFRS 5 « actifs destinés à être cédés » a été appliquée au 30 juin 2024, conduisant au reclassement des actifs et passifs sujets à la vente sur les lignes « actifs destinés à être cédés » et « passifs liés à des actifs destinés à être cédés », s'agissant principalement des marques, immobilisations corporelles et stocks. Ces actifs ont fait l'objet d'une dépréciation de 682 millions d'euros reconnue en « autres produits et charges opérationnels ».

La finalisation de l'opération, qui reste soumise aux conditions habituelles, notamment à l'obtention des autorisations réglementaires, devrait intervenir au premier semestre de l'année 2025.

Note 6.8 Honoraires des Commissaires aux Comptes et des membres de leur réseau au titre de l'exercice de 12 mois ⁽¹⁾

En millions d'euros	KPMG			Deloitte & Associés			Autres			Total		
	Montant (HT)		%	Montant (HT)		%	Montant (HT)		%	Montant (HT)		%
	2022/23	2023/24		2022/23	2023/24		2022/23	2023/24		2022/23	2023/24	
AUDIT												
Commissariat aux comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés ⁽³⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,9	0,8	16 %	0,8	0,8	16 %	—	—	—	1,7	1,5	14 %
Filiales intégrées globalement	2,9	3,6	73 %	3,9	3,8	76 %	0,4	0,4	100 %	7,3	7,8	75 %
Sous-total	3,8	4,4	90 %	4,7	4,5	90 %	0,4	0,4	100 %	9,0	9,4	90 %
Services autres que la certification des comptes ⁽⁴⁾												
Émetteur ⁽²⁾	0,2	0,3	6 %	0,2	0,3	6 %	—	—	0 %	0,4	0,5	5 %
Filiales intégrées globalement	0,2	0,2	4 %	0,2	0,2	4 %	—	—	0 %	0,4	0,5	5 %
<i>Dont juridique, fiscal, social</i>	<i>0,1</i>	<i>0,3</i>	<i>6 %</i>	<i>0,3</i>	<i>0,4</i>	<i>8 %</i>	—	—	0 %	0,4	0,7	7 %
Sous-total	0,4	0,5	10 %	0,4	0,5	10 %	—	—	0 %	0,8	1,0	10 %
Total	4,2	4,9	100 %	5,1	5,0	100 %	0,4	0,4	100 %	9,9	10,4	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 2024 sont présentées dans la Note 1.2 – Faits marquants de l'exercice.

Note 7.2 Liste des principales sociétés consolidées

Sociétés	Pays	% d'intérêt	% d'intérêt
		30.06.2023	30.06.2024
Pernod Ricard SA	France	Société Mère	Société Mère
Laurenskirk (Pty) Ltd	Afrique du Sud	80	80
Pernod Ricard South Africa PTY Ltd	Afrique du Sud	100	100
Black Forest Distillers GmbH	Allemagne	100	100
Pernod Ricard Deutschland GmbH	Allemagne	100	100
Pernod Ricard Andorra, SLU	Andorre	100	100
Pernod Ricard Angola, LDA	Angola	100	100
Pernod Ricard Argentina SRL	Argentine	100	100
Yerevan Brandy Company	Arménie	100	100
Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd	Australie	100	100
Pernod Ricard Winemakers Pty Ltd	Australie	100	100
Pernod Ricard Austria GmbH	Autriche	100	100
Pernod Ricard Belgium SA	Belgique	100	100
Pernod Ricard Brasil Indústria e Comércio Ltda.	Brésil	100	100
Pernod Ricard Bulgaria EOOD	Bulgarie	100	100
Ace Beverage Group Inc.*	Canada	0	46
Corby Spirit and Wine Limited*	Canada	46	46
Hiram Walker & Sons Limited	Canada	100	100
Pernod Ricard Canada Ltée	Canada	100	100
Pernod Ricard Chile SpA	Chili	100	100
Pernod Ricard (China) Trading Co., Ltd	Chine	100	100
Pernod Ricard Colombia SA	Colombie	100	100
Pernod Ricard Korea Imperial Company Ltd.	Corée du Sud	100	100
Pernod Ricard Korea Ltd	Corée du Sud	100	100
Havana Club International SA	Cuba	50	50
Pernod Ricard Denmark A/S	Danemark	100	100
Bodeboca SL	Espagne	100	100
Pernod Ricard España	Espagne	100	100
Pernod Ricard Winemakers Espana, SAU	Espagne	100	100
Vermuteria de Galicia	Espagne	80	80
Pernod Ricard Estonia OÜ	Estonie	100	100
Austin, Nichols & Co., Inc	États-Unis	100	100
Castle Brands, Inc.	États-Unis	100	100
Código US LLC	États-Unis	50	50
Del Maguey Inc.	États-Unis	100	100
Firestone & Robertson Distilling Company LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard Americas Travel Retail LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard Kenwood Holding LLC	États-Unis	100	100
Pernod Ricard USA Finance Inc.	États-Unis	100	100
Pernod Ricard USA, LLC	États-Unis	100	100
Rabbit Hole Spirits, LLC	États-Unis	80	80
Skrewball LLC	États-Unis	70	70
Smooth Ambler Spirits Co.	États-Unis	100	100
Sovereign Brands LLC	États-Unis	33	33
Pernod Ricard Finland OY	Finlande	100	100
Augier Robin Briand & Cie	France	100	100
Champagne Perrier-Jouët	France	100	100

Sociétés	Pays	% d'intérêt	% d'intérêt
		30.06.2023	30.06.2024
Château Sainte Marguerite	France	60	60
Domaines Jean Martell	France	100	100
Financière Moulins de Champagne	France	100	100
GH Mumm & Cie SVCS	France	100	100
Le Maine au Bois	France	100	100
Lina 16	France	100	100
Lina 3	France	100	100
Lina 5	France	100	100
Martell & Co SA	France	100	100
Martell Mumm Perrier-Jouët	France	100	100
Vignobles Mumm Perrier-Jouët	France	100	100
Pernod Ricard Finance SA	France	100	100
Pernod Ricard Middle East and North Africa	France	100	100
Pernod Ricard North America SAS	France	100	100
Pernod Ricard France SAS	France	100	100
Société Lillet Frères	France	100	100
Spirits Partners SAS	France	100	100
Pernod Ricard Ghana Limited	Ghana	100	100
Pernod Ricard Hellas ABEE	Grèce	100	100
Allied Spirits & Wine (China) Ltd	Hong Kong	100	100
Pernod Ricard Asia Duty Free Ltd	Hong Kong	100	100
Pernod Ricard Hong Kong Ltd	Hong Kong	100	100
Peri Mauritius	Île Maurice	100	100
Pernod Ricard India Private Limited	Inde	100	100
Comrie Limited	Irlande	100	100
Irish Distillers Group Unlimited Company	Irlande	100	100
Irish Distillers Ltd	Irlande	100	100
Samuelson International DAC	Irlande	100	100
Irish Distillers International LTD	Irlande	100	100
Pernod Ricard Israel Limited	Israël	0	100
Pernod Ricard Italia SPA	Italie	100	100
The Kyoto Distillery KK	Japon	100	100
Pernod Ricard Japan KK	Japon	100	100
Pernod Ricard Kazakhstan	Kazakhstan	100	100
Pernod Ricard Kenya Limited	Kenya	100	100
Pernod Ricard Lietuva UAB	Lituanie	100	100
La Hechicera Company Sarl	Luxembourg	51	51
Pernod Ricard Malaysia SDN BHD	Malaisie	100	100
Pernod Ricard Maroc	Maroc	100	100
Pernod Ricard Mexico SA de CV	Mexique	100	100
Seagram Myanmar Company Ltd*	Myanmar	34	34
Pernod Ricard Norway AS	Norvège	100	100
Pernod Ricard Winemakers New Zealand Limited	Nouvelle-Zélande	100	100
Allied International Holdings BV	Pays-Bas	100	100
Pernod Ricard Nederland BV	Pays-Bas	100	100
PR Goal Nederland BV	Pays-Bas	100	100
Pernod Ricard Peru SA	Pérou	100	100
Pernod Ricard Philippines, Inc.	Philippines	70	70
Agros Holding SA	Pologne	100	100
Wyborowa SA	Pologne	100	100
Pernod Ricard Portugal – Distribuição, SA	Portugal	100	100
Pernod Ricard Dominicana, SA	République dominicaine	100	100
Pernod Ricard Czech Republic s.r.o.	République tchèque	0	100
Pernod Ricard Romania SRL	Roumanie	100	100
Allied Domecq (Holdings) Limited	Royaume-Uni	100	100

Sociétés	Pays	% d'intérêt	% d'intérêt
		30.06.2023	30.06.2024
Allied Domecq Limited	Royaume-Uni	100	100
AD Overseas (Europe) Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Spirits & Wine Holdings Limited	Royaume-Uni	100	100
Allied Domecq Spirits & Wine Limited	Royaume-Uni	100	100
AD Westport Limited	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers Ltd**	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers International Ltd**	Royaume-Uni	100	100
Chivas Brothers Pernod Ricard	Royaume-Uni	100	100
Chivas Holdings (IP) Limited	Royaume-Uni	100	100
Chivas Investments Limited**	Royaume-Uni	100	100
Coates & Co (Plymouth) Limited	Royaume-Uni	100	100
Dillon Bass Ltd	Royaume-Uni	74	100
Edward Dillon (Bonders) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Goal Acquisitions (Holdings) Ltd	Royaume-Uni	100	100
Goal Acquisitions Ltd	Royaume-Uni	100	100
Italicus Ltd	Royaume-Uni	50	50
Pernod Ricard UK Group Limited	Royaume-Uni	100	100
Pernod Ricard UK Ltd	Royaume-Uni	100	100
PR Goal 3 Ltd	Royaume-Uni	100	100
The Whisky Exchange	Royaume-Uni	100	100
World Brands Duty Free Ltd	Royaume-Uni	100	100
Pernod Ricard Rouss CJSC	Russie	100	100
Pernod Ricard Singapore PTE Ltd	Singapour	100	100
Pernod Ricard Slovakia s.r.o	Slovaquie	100	100
Distilled Innovation AB	Suède	100	100
Pernod Ricard Sweden AB	Suède	100	100
The Absolut Company AB	Suède	100	100
Pernod Ricard Swiss SA	Suisse	100	100
Pernod Ricard Taiwan Ltd	Taiwan	100	100
Pernod Ricard Thailand Ltd	Thaïlande	100	100
Pernod Ricard Istanbul Ic ve Dis Ticaret Limited Sirketi	Turquie	100	100
Pernod Ricard Ukraine	Ukraine	100	100
Pernod Ricard Uruguay SA	Uruguay	100	100
Pernod Ricard Vietnam Company Limited	Vietnam	100	100

* Les sociétés *Ace Beverage Group Inc., Corby Spirit and Wine Limited et Seagram Myanmar Company Ltd* sont consolidées par intégration globale du fait du taux de contrôle majoritaire du Groupe dans celles-ci.

** 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.

6.7 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 30 juin 2024

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er juillet 2023 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Points clés de notre audit

Évaluation des marques

(Notes 1.1.4 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés)

Au 30 juin 2024, les marques ayant une durée de vie indéfinie sont inscrites au bilan pour une valeur nette comptable de 12 050 millions d'euros, soit 31% du total actif.

Les Unités Génératrices de Trésorerie (« UGT ») sont définies comme étant composées de la marque et de l'ensemble des actifs nécessaires à la génération des flux de trésorerie liés à la marque. Une dépréciation est comptabilisée lorsque la valeur recouvrable de ces UGT, déterminée dans le cadre du test de dépréciation annuel obligatoire compte tenu d'une durée de vie indéfinie des marques 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 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.

Sur la base des tests de dépréciation annuels, une reprise nette de dépréciation avant impôts de 199 millions d'euros a été comptabilisée au cours de l'exercice clos le 30 juin 2024, tel qu'indiqué dans la note 4.1 des comptes consolidés.

Par ailleurs, des analyses de sensibilité des valeurs recouvrables des UGT 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, 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.

Réponses apportées lors de notre audit

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes et méthodes de détermination des valeurs comptables et recouvrables de ces UGT ;
- tester le fonctionnement des contrôles du groupe sur le processus de détermination de la valeur comptable et recouvrable des UGT ;
- conforter, pour les UGT présentant une valeur recouvrable proche de leur valeur comptable (« UGT de marques sensibles »), les résultats du modèle d'évaluation retenu par la direction en les comparant à ceux issus de modèles développés par nos soins ;
- corroborer le caractère raisonnable des principales données et hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations (comme le taux d'actualisation et les taux de croissance à long terme), plus particulièrement pour les « UGT de marques sensibles », notamment au regard des analyses de marché disponibles et des environnements économiques dans lesquels opère le groupe ;
- 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 et 4.1 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Risques fiscaux

(Notes 1.1.4, 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.

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 des 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 événement 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.

Nous avons aussi apprécié les informations présentées dans les notes 1.1.4, 4.7, 4.7.1, 4.7.2, 6.4 et 6.5 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.

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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Désignation des Commissaires aux Comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard S.A. 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 2024, le cabinet Deloitte & Associés était dans la 21ème année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG S.A. dans la 8ème 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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 18 septembre 2024

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz

Associée

Adrien Johner

Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay

Associé

Loris Strappazon

Associé

7

Comptes sociaux de Pernod Ricard SA

7.1	Compte de résultat de Pernod Ricard SA	290
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2023 et 30 juin 2024	290
7.2	Bilan de Pernod Ricard SA	291
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2023 et 30 juin 2024	291
7.3	Tableau de financement de Pernod Ricard SA	293
	Pour les exercices clos aux 30 juin 2023 et 30 juin 2024	293
	Notice sur la présentation du tableau de financement	293
7.4	Analyse du résultat et bilan de Pernod Ricard SA	294
7.4.1	Relations Société Mère-filiales	294
7.4.2	Résultat et bilan au 30 juin 2024	294
7.5	Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA	295
7.6	Autres éléments relatifs aux états financiers	309
	Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	309
	Délais de paiement fournisseurs	309
	Délais de paiement créances clients	310
7.7	Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices	310
7.8	Rappel des dividendes distribués au cours des cinq derniers exercices	311
7.9	Inventaire des valeurs mobilières	311
7.10	Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels	312
7.11	Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées	315

7.1 Compte de résultat de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2023 et 30 juin 2024

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Chiffre d'affaires	422 706	440 468
Redevances	20 118	17 150
Autres produits	1 655	1 450
Reprises sur provisions et transferts de charges	33 463	14 635
Produits d'exploitation	477 942	473 702
Achats non stockés et services extérieurs	(410 421)	(414 311)
Impôts, taxes et versements assimilés	(11 549)	(11 582)
Charges de personnel	(143 720)	(158 422)
Dotations aux amortissements et aux provisions	(36 378)	(62 898)
Autres charges	(9 823)	(8 171)
Charges d'exploitation	(611 891)	(655 384)
Résultat d'exploitation avant opérations financières	(133 949)	(181 682)
Produits de participations	2 172 025	2 329 558
Intérêts et produits assimilés	113 371	168 319
Reprises sur provisions et transferts de charges	215 711	329 797
Différences positives de change	294 501	3 720
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	169
Produits financiers	2 795 608	2 831 563
Dotations aux provisions	(348 640)	(622 646)
Intérêts et charges assimilés	(219 171)	(282 285)
Différences négatives de change	(193 652)	(12 058)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	(23 442)
Charges financières	(761 463)	(940 431)
Résultat financier	2 034 145	1 891 132
Résultat courant	1 900 196	1 709 450
Résultat exceptionnel	(30 805)	(93 916)
Résultat avant impôts	1 869 391	1 615 534
Impôt sur les bénéfices	98 785	143 089
RÉSULTAT DE L'EXERCICE	1 968 176	1 758 624

7.2 Bilan de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2023 et 30 juin 2024

ACTIF

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur nette 30.06.2023	Valeur brute 30.06.2024	Amortissements et provisions	Valeur nette 30.06.2024	Notes
Concessions, brevets et licences	28 750	34 244	(5 522)	28 722	
Autres immobilisations incorporelles	69 040	183 477	(106 714)	76 763	
Avances et acomptes	17 024	9 797	-	9 797	
Immobilisations incorporelles	114 814	227 518	(112 236)	115 282	2
Terrains	485	485	-	485	
Constructions	28 456	35 192	(8 169)	27 023	
Installations techniques	373	965	(739)	226	
Autres immobilisations corporelles	16 711	34 670	(20 718)	13 952	
Avances et acomptes	443	380	-	380	
Immobilisations corporelles	46 468	71 692	(29 626)	42 066	2
Participations	13 019 759	13 230 068	(461 261)	12 768 807	3
Créances rattachées à des participations	69 468	53 361	-	53 361	3 et 4
Autres immobilisations financières	310 730	160 454	1	160 455	3 et 4
Immobilisations financières	13 399 957	13 443 883	(461 260)	12 982 623	3
Total actif immobilisé	13 561 239	13 743 093	(603 122)	13 139 971	
Avances et acomptes versés sur commandes	476	978	-	978	4
Créances clients et comptes rattachés	502 802	550 516	(3 764)	546 752	
Autres créances	1 902 898	4 839 666	(3 300)	4 836 366	
Créances	2 405 700	5 390 182	(7 064)	5 383 118	4
Valeurs mobilières de placement	146 897	153 199	-	153 199	5
Disponibilités	5 590	7 594	(2 300)	5 294	
Charges constatées d'avance	16 074	16 659	-	16 659	6
Total actif circulant	2 574 737	5 568 612	(9 364)	5 559 248	
Primes de remboursement des obligations	45 020	60 342	-	60 342	6
Écart de conversion - Actif	171 057	169 647	-	169 647	6
TOTAL DE L'ACTIF	16 352 053	19 541 694	(612 486)	18 929 208	

PASSIF

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024	Notes
Capital	396 229	392 659	7
Primes d'émission, de fusion et d'apport	3 039 030	3 039 029	
Réserves légales	41 140	41 140	
Réserves réglementées	179 559	179 559	
Réserves	220 699	220 699	
Report à nouveau	1 364 500	1 696 396	
Résultat de l'exercice	1 968 176	1 758 624	
Acompte sur dividendes en attente d'affectation	(521 727)	(590 567)	
Total des capitaux propres	6 466 908	6 516 840	8
Provisions pour risques et charges	479 867	571 586	9
Emprunts obligataires	8 506 429	10 924 944	4 et 12
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	4
Emprunts et dettes financières diverses	26 884	6 930	4
Dettes financières	8 533 312	10 931 874	
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	214 059	198 842	
Dettes fiscales et sociales	64 541	59 855	
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9 403	9 608	
Autres dettes	565 123	619 425	
Dettes d'exploitation	853 126	887 730	4
Produits constatés d'avance	13 608	10 916	4 et 10
Total des dettes	9 400 046	11 830 520	
Écart de conversion – Passif	5 232	10 262	10
TOTAL DU PASSIF	16 352 053	18 929 208	

7.3 Tableau de financement de Pernod Ricard SA

Pour les exercices clos aux 30 juin 2023 et 30 juin 2024

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		
Résultat net	1 968 176	1 758 624
Dotations nettes aux provisions et amortissements sur immobilisations	48 759	309 373
Variation des provisions	94 145	92 544
Moins-value/plus-value sur cession d'immobilisations et autres éléments	(46)	124
Capacité d'autofinancement	2 111 034	2 160 665
Diminution (augmentation) du besoin en fonds de roulement	654 919	(90 079)
Variation de l'endettement issu des opérations d'exploitation	2 765 953	2 070 587
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Acquisitions d'immobilisations non financières (nettes des cessions)	(40 460)	(37 793)
Acquisitions d'immobilisations financières (nettes des cessions)	(316 919)	(151 139)
Variation de l'endettement issu des opérations d'investissement	(357 379)	(188 932)
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Émission obligataire à moyen et long terme	268 269	720 070
Emprunts et dettes financières à moyen et long terme	(7 781)	(15 322)
Autres variations en capital	(451 367)	(150 450)
Dividendes versés	(1 056 567)	(1 188 492)
Variation de l'endettement issu des opérations de financement	(1 247 446)	(634 195)
Variation de l'endettement net à court terme	1 161 128	1 247 459
ENDETTEMENT NET À L'OUVERTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	346 944	1 508 072
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À COURT TERME	1 508 072	2 755 531

Notice sur la présentation du tableau de financement

La variation de l'endettement net se compose de la variation des emprunts, des dettes financières et de la trésorerie.

L'endettement net se décompose comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Emprunts et dettes financières	(26 884)	(6 930)
Emprunts obligataires	(71 991)	(1 770 437)
Compte-courant intra-groupe	1 454 459	4 374 405
Valeurs mobilières de placement	146 897	153 199
Disponibilités	5 590	5 294
Endettement net à la clôture de l'exercice à court terme	1 508 072	2 755 531
Emprunts obligataires	(8 434 438)	(9 154 507)
Emprunts et dettes financières	45 020	60 342
ENDETTEMENT NET À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE À MOYEN ET LONG TERME	(8 389 418)	(9 094 165)
ENDETTEMENT NET TOTAL À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE	(6 881 346)	(6 338 634)

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 2024

Analyse du compte de résultat de l'exercice 2023/24

Les produits d'exploitation représentent un montant de 474 millions d'euros au 30 juin 2024 soit une diminution par rapport au 30 juin 2023 de (4) millions d'euros.

Le montant des charges d'exploitation au 30 juin 2024 est de (655) millions d'euros contre (612) millions d'euros sur l'exercice précédent soit une augmentation des charges de (43) millions d'euros.

Le résultat d'exploitation s'élève à (182) millions d'euros au 30 juin 2024, en diminution de (48) millions d'euros en comparaison du résultat d'exploitation au 30 juin 2023.

Le montant du résultat financier est de 1 891 millions d'euros au 30 juin 2024 contre 2 034 millions d'euros au 30 juin 2023 soit une diminution de (143) millions d'euros (cf. Note 18).

Le résultat exceptionnel au 30 juin 2024 représente une charge de (94) millions d'euros.

Enfin, le poste impôt sur les bénéfices est constitué d'un produit d'impôt de 143 millions d'euros lié aux effets de l'intégration fiscale sur la période 2023/24.

Par conséquent, le résultat net de l'exercice 2023/24 est bénéficiaire de 1 759 millions d'euros.

Analyse du bilan de l'exercice 2023/24

À l'actif

Le total des actifs immobilisés nets s'élève à 13 140 millions d'euros au 30 juin 2024 contre 13 561 millions d'euros pour l'exercice précédent, soit une diminution de (421) millions d'euros qui provient principalement des immobilisations financières pour (417) millions d'euros (cf. Note 3).

Les actifs circulants s'élèvent à 5 559 millions d'euros au cours de l'exercice soit une augmentation de 2 985 millions d'euros en comparaison au 30 juin 2023.

Les comptes de régularisation d'actif d'un montant de 230 millions d'euros sont constitués des postes écart de conversion actif et des primes de remboursement des obligations.

Au passif

Les capitaux propres s'élèvent à 6 517 millions d'euros au 30 juin 2024, contre 6 467 millions d'euros au 30 juin 2023. Les principaux mouvements de la période sont :

- le résultat bénéficiaire de 1 759 millions d'euros ;
- le versement du solde du dividende de l'exercice 2023/24 pour 667 millions d'euros ;
- le versement d'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action au titre de l'exercice 2023/24, soit un montant de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 19 juillet 2024 ;
- la poursuite du programme de rachat d'actions avec l'annulation des actions rachetées pour un montant total de 451 millions d'euros.

Le montant des provisions pour risques et charges est de 572 millions d'euros, en augmentation de 92 millions d'euros.

Au cours de la période, les dettes financières augmentent de 2 399 millions d'euros. Cela est principalement dû :

- à la contractualisation de quatre nouveaux emprunts obligataires de 600 millions d'euros, 750 millions d'euros, 700 millions d'euros et 800 millions d'euros.

Et au remboursement d'un emprunt obligataire pour un montant total de 500 millions d'euros ;

- à la variation du poste intérêts courus de 48 millions d'euros ;
- à l'effet de change sur les dettes en dollars de 20 millions d'euros.

Les dettes d'exploitation s'élèvent à 888 millions d'euros soit une augmentation de 35 millions d'euros qui s'explique principalement par :

- diminution des comptes fournisseurs de (15) millions d'euros ;
- la variation des dettes diverses dont (14) millions d'euros des comptes courants fiscaux et 69 millions d'euros du compte dividendes à payer.

Le compte de régularisation passif d'un montant de 10 millions d'euros au 30 juin 2024 est constitué du poste écart de conversion passif en augmentation de 5 millions d'euros par rapport au 30 juin 2023.

7.5 Annexe aux comptes sociaux de Pernod Ricard SA

Sommaire détaillé des notes

NOTE 1	Règles et méthodes comptables	296	NOTE 14	Ventilation de l'impôt sur les bénéfiques	304
NOTE 2	Immobilisations incorporelles et corporelles	298	NOTE 15	Accroissements et allègements de la dette d'impôt	304
NOTE 3	Immobilisations financières	299	NOTE 16	Rémunérations	304
NOTE 4	États des échéances des créances et des dettes	300	NOTE 17	Produits d'exploitation	304
NOTE 5	Valeurs mobilières de placement	300	NOTE 18	Charges et produits financiers	305
NOTE 6	Comptes de régularisation actif	301	NOTE 19	Charges et produits exceptionnels	305
NOTE 7	Composition du capital social	301	NOTE 20	Engagements hors bilan	305
NOTE 8	Capitaux propres	301	NOTE 21	Effectif moyen au 30 juin 2024	307
NOTE 9	Provisions	301	NOTE 22	Tableau des filiales et participations au 30 juin 2024	307
NOTE 10	Comptes de régularisation passif	302	NOTE 23	Crédit d'impôt	308
NOTE 11	Produits à recevoir et charges à payer	303	NOTE 24	Événements post-clôture	308
NOTE 12	Emprunts obligataires	303			
NOTE 13	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	304			

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 VIII^e arrondissement et est cotée sur Euronext.

Le total du bilan de l'exercice clos le 30 juin 2024 s'élève à 18 929 208 milliers d'euros. Le compte de résultat de l'exercice dégage un bénéfice de 1 758 624 milliers d'euros. L'exercice a une durée de 12 mois du 1^{er} juillet 2023 au 30 juin 2024.

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 suivantes :

- 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.

1.1 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.

Dans le cadre de sa transformation digitale, Pernod Ricard SA a développé des outils permettant l'exploitation de données générées par les différentes activités du Groupe. Cette production d'algorithmes entre dans le champ de la réglementation comptable des immobilisations incorporelles générées en interne. Les frais de développement sont comptabilisés en immobilisations incorporelles à compter de la date à laquelle la faisabilité technique a été démontrée et que les moyens humains et matériels sont suffisants pour produire ces outils.

1.2 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 vingt et cinquante ans (linéaire) ;
- agencements et aménagements des constructions : dix ans (linéaire) ;
- matériel : cinq ans (linéaire) ;
- mobilier, matériel de bureau : dix ans (linéaire) ou quatre ans (dégressif).

1.3 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.

Pernod Ricard SA a recours essentiellement à deux méthodes pour estimer la valeur d'utilité de ses titres de participation :

- la valeur d'entreprise des principaux titres est estimée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant notamment les plus-values latentes sur les actifs détenus par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base de méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. La durée de projection des flux de trésorerie permet de refléter les caractéristiques des marques du Groupe et de leurs actifs de production. Les flux de trésorerie prévisionnels actualisés sont établis sur la base des budgets annuels et des plans pluriannuels, 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 ;
- pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur base de la quote-part des capitaux propres de la filiale que ces titres représentent.

1.4 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.

1.5 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.

1.6 Emprunts obligataires

Les primes de remboursement sont amorties sur la durée de vie des emprunts.

1.7 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.

1.8 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 39 millions d'euros au 30 juin 2024.

Suite à la décision publiée par l'IFRIC en avril 2021 relative à IAS 19 « Avantages du personnel » portant sur l'allocation des avantages du personnel aux périodes de service et clarifiant la période d'attribution des avantages du personnel pour répartir la charge IAS 19, la société a choisi depuis l'exercice 30 juin 2022, en accord avec la mise à jour par l'ANC du 17 novembre 2021 de sa Recommandation n°2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, de retenir cette méthode comptable pour ses comptes arrêtés selon les principes comptables français.

1.9 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 ;
- 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 SA 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.

1.10 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.

1.11 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.

1.12 Parties liées

La majorité des transactions avec les parties liées est réalisée avec des filiales détenues directement ou indirectement.

NOTE 2 Immobilisations incorporelles et corporelles

2.1 Valeur brute

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2023	Acquisitions	Cessions/ sorties	Au 30.06.2024
Marques	32 473	-	-	32 473
Frais de marque	1 733	39	-	1 772
Logiciels	139 292	44 184	-	183 477
Avances et acomptes versés sur immobilisations incorporelles	17 024	30 115	(37 343)	9 796
TOTAL IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	190 523	74 338	(37 343)	227 518
Terrains	485	-	-	485
Constructions	35 192	-	-	35 192
Installations techniques	947	17	-	964
Autres immobilisations corporelles	33 861	843	(33)	34 671
Avances et acomptes	443	742	(804)	380
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES	70 928	1 602	(837)	71 692

2.2 Amortissements et provisions

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2023	Dotations	Reprises	Au 30.06.2024
Marques	(5 088)	-	-	(5 088)
Frais de marque	(368)	(65)	-	(433)
Logiciels	(70 253)	(36 460)	-	(106 715)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	(75 709)	(36 525)	-	(112 236)
Terrains	-	-	-	-
Constructions	(6 736)	(1 433)	-	(8 169)
Installations techniques	(574)	(165)	-	(739)
Autres immobilisations corporelles	(17 150)	(3 579)	11	(20 718)
TOTAL AMORTISSEMENT IMMOBILISATIONS CORPORELLES	(24 460)	(5 177)	11	(29 626)

NOTE 3 Immobilisations financières

3.1 Valeur brute

En milliers d'euros	Au 30.06.2023	Acquisitions/ entrées	Opération sur capital	Cessions/ sorties	Au 30.06.2024
Titres consolidés ⁽¹⁾	13 203 296	16 820	-	(103)	13 220 013
Titres non consolidés	9 415	-	-	-	9 415
Autres participations	640	-	-	-	640
Avance sur titres	-	-	-	-	-
Participations	13 213 351	16 820	-	(103)	13 230 068
Créances rattachées à des participations	69 469	-	-	(16 107)	53 361
Dépôts et cautionnements	4 469	374	-	-	4 843
Contrat de liquidité	5 354	-	-	(225)	5 129
Actions propres	300 906	300 933	(451 356)	-	150 483
TOTAL	13 593 549	318 127	(451 356)	(16 435)	13 443 884

(1) La variation du poste titres consolidés provient principalement de l'augmentation de capital de Créateurs de Convivialité Venture pour 15 millions d'euros, et de Easy 24 pour 1,7 millions d'euros.

3.2 Provisions

En milliers d'euros	Au 30.06.2023	Dotations	Reprises	Au 30.06.2024
Titres consolidés ⁽¹⁾	(187 880)	(270 762)	3 092	(455 549)
Titres non consolidés	(5 072)	-	-	(5 072)
Autres participations	(640)	-	-	(640)
Avance sur titres	-	-	-	-
Participations	(193 592)	(270 762)	3 092	(461 261)
Actions propres	-	1	-	1
TOTAL	(193 592)	(270 761)	3 092	(461 260)

(1) Variation de la provision correspondant à la dépréciation de PR CESAM et aux dotations sur les titres de Pernod Ricard Pacific Holdings, en lien avec l'accord portant sur la vente de ses marques stratégiques internationales de vins, sur les titres de Lina 20, et Créateurs de Convivialité Venture.

NOTE 4 États des échéances des créances et des dettes

4.1 Créances

En milliers d'euros	Montant brut	Dont à un an au plus	Dont à plus d'un an
Créances rattachées à des participations	53 361	-	53 361
Prêts	-	-	-
Autres immobilisations financières	160 454	150 483	9 971
Créances et autres immobilisations financières	213 815	150 483	63 332
Actif circulant hors VMP/disponibilités	5 391 162	5 039 010	352 152
Charges constatées d'avance	16 659	16 659	-
TOTAL	5 621 636	5 206 151	415 485

4.2 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 (voir détail Note 12)	10 924 944	1 770 437	3 610 486	5 544 021
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières diverses	6 930	6 930	-	-
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	198 842	198 842	-	-
Dettes fiscales et sociales	59 855	59 855	-	-
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	9 608	9 608	-	-
Autres dettes ⁽¹⁾	619 424	619 424	-	-
Produits constatés d'avance	10 916	703	-	10 213
TOTAL	11 830 519	2 665 799	3 610 486	5 554 234

(1) principalement des comptes courants fiscaux pour 29 millions d'euros et dividendes à payer pour 591 millions d'euros.

NOTE 5 Valeurs mobilières de placement

En milliers d'euros ou en quantités	Au 30.06.2023		Acquisitions ⁽¹⁾		Opération sur capital	Reclassement		Levée/cession ⁽²⁾		Au 30.06.2024		
	Quantité	Valeur	Quantité	Valeur	Quantité	Val.	Quantité	Val.	Quantité	Valeur	Quantité	Val.
Actions Pernod Ricard	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Valeur brute	939 045	146 897	203 600	34 146	-	-	-	-	(185 388)	(27 843)	957 257	153 199
Dépréciation	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VALEUR NETTE	939 045	146 897	203 600	34 146	-	-	-	-	(185 388)	(27 843)	957 257	153 199

(1) Dont 19 millions d'euros liés au plan 2020 et 15 millions d'euros liés au plan 2023.

(2) Dont principalement (23) millions d'euros d'attribution définitive d'actions gratuites (plans 2019) et (5) millions d'euros de levées de stock-options (plan 2015, 2016, 2017 et 2018).

NOTE 6 Comptes de régularisation actif

En milliers d'euros	Au 30.06.2023	Augmentations	Diminutions	Au 30.06.2024
Charges constatées d'avance	16 074	585	-	16 659
Primes de remboursement des obligations	45 020	22 807	(7 484)	60 342
Écart de conversion - Actif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	171 057	-	(1 410)	169 647
TOTAL	232 151	23 392	(8 894)	246 649

(1) L'écart de conversion - Actif de 170 millions d'euros au 30 juin 2024 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2024.

NOTE 7 Composition du capital social

Au 30 juin 2024, le capital social se compose de 253 328 748 actions d'une valeur unitaire de 1,55 euro pour un montant total de 392 659 559,40 euros.

La Société a procédé le 24 avril 2024 à une réduction de capital d'un montant de 3 569 626,75 euros, par l'annulation de 2 302 985 actions, précédemment autodétenues et notamment acquises dans le cadre de l'exécution du programme de rachat d'actions de la Société.

NOTE 8 Capitaux propres

En milliers d'euros	Au 30.06.2023	Affectation du résultat	Annulation de titres suite au rachat d'actions ⁽²⁾	Distribution de dividendes	Résultat 2024	Au 30.06.2024
Capital	396 229	-	(3 570)	-	-	392 660
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
Report à nouveau	1 364 500	1 968 176	(447 787)	(1 188 492)	-	1 696 397
Résultat de l'exercice	1 968 176	(1 968 176)	-	-	1 758 624	1 758 624
Acompte sur dividendes à verser ⁽¹⁾	(521 727)	-	-	(68 841)	-	(590 567)
TOTAL	6 466 907	-	(451 356)	(1 257 334)	1 758 624	6 516 841

(1) Le Conseil d'Administration d'avril 2024 a décidé de verser un acompte sur dividende de 2,35 euro par action au titre de l'exercice 2023/24, soit un montant total de 591 millions d'euros. Cet acompte a été mis en paiement le 19 juillet 2024.

(2) Le Conseil d'Administration d'avril 2024 a décidé de poursuivre le programme de rachat d'actions au titre de l'exercice 2023/24, soit un total de 300 millions d'euros pour l'exercice, et de procéder à l'annulation des actions rachetées dans le cadre des programmes de 2022/2023 pour 300 millions d'euros et de 2023/2024 pour 151 millions d'euros. Il reste donc 150 millions d'euros en actions propres.

NOTE 9 Provisions

En milliers d'euros	30.06.2023	Augmentations de l'exercice	Reprises utilisées	Reprises non utilisées	30.06.2024
Provisions pour risques et charges					
Provision pour pertes de change	166 354	-	-	(5 395)	160 960
Autres provisions pour risques ⁽¹⁾	278 316	126 259	(11 262)	(22 002)	371 311
Provision pour engagements de retraite et assimilés	35 197	8 537	(1 335)	(3 083)	39 316
Total 1	479 867	134 796	(12 597)	(30 480)	571 587
Provisions pour dépréciation					
Sur immobilisations financières ⁽²⁾	193 592	270 761	(3 092)	-	461 261
Sur créances clients	2 929	836	-	-	3 765
Sur autres créances	3 312	-	-	(12)	3 300
Sur valeurs mobilières de placement	2 300	-	-	-	2 300
Total 2	202 133	271 597	(3 092)	(12)	470 626
TOTAL GÉNÉRAL	682 000	406 393	(15 689)	(30 492)	1 042 211

(1) Variation due aux provisions sur situation nette négative sur titres de (50) millions d'euros et sur plan d'attribution d'actions gratuites pour (17) millions d'euros.

(2) Variation de la provision correspondant aux dotations sur les titres de PR Pacific Holdings en lien avec l'accord portant sur la vente de ses marques stratégiques internationales de vins, les titres de Lina 20, et de Créateurs de Convivialité Venture.

Provisions pour risques et charges

Provision pour pertes de change

La provision pour pertes de change de 161 millions d'euros au 30 juin 2024 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 178 millions d'euros ;
- des provisions diverses pour 193 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 2024, le montant total des engagements s'élève à 39 millions d'euros. Ces engagements sont entièrement provisionnés.

À titre indicatif, le taux d'inflation retenu lors de l'évaluation au 30 juin 2024 est de 2,00 % et le taux d'actualisation est de 3,30 %.

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 de la charge 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	30.06.2023	Augmentations	Diminutions	30.06.2024
Produits constatés d'avance	13 608	-	(2 693)	10 915
Écart de conversion - Passif ⁽¹⁾ (voir composition Note 1.9)	5 232	5 030	-	10 262
TOTAL	18 840	5 030	(2 693)	21 177

(1) L'écart de conversion - Passif de 10 millions d'euros au 30 juin 2024 est principalement lié à la réévaluation des actifs et passifs au cours euro/dollar américain de clôture du 30 juin 2024.

NOTE 11 Produits à recevoir et charges à payer

Produits à recevoir

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Montant des produits à recevoir inclus dans les postes suivants du bilan		
Créances rattachées à des participations	69 468	53 361
Créances clients et comptes rattachés	505 731	550 516
Autres créances	1 906 210	4 839 667
Disponibilités	7 890	7 594
TOTAL	2 489 299	5 451 138

Charges à payer

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
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	223 462	208 450
Dettes fiscales et sociales	64 541	59 855
Autres dettes	565 123	619 425
TOTAL	853 126	887 730

NOTE 12 Emprunts obligataires

Emprunts Obligataires	Date de souscription	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	17/09/2014		650 000	27/09/2024	10 491	Fixe	660 491
Emprunt Obligataire	06/04/2020		1 000 000	07/04/2025	2 620	Fixe	1 002 620
Emprunt Obligataire	10/05/2016		600 000	18/05/2026	1 085	Fixe	601 085
Emprunt Obligataire	21/10/2019		500 000	25/10/2027	1 714	Fixe	501 714
Emprunt Obligataire	06/04/2020		1 000 000	08/04/2030	4 027	Fixe	1 004 027
Emprunt Obligataire	21/10/2019		500 000	24/10/2031	3 000	Fixe	503 000
Emprunt Obligataire	07/04/2022		750 000	07/04/2029	2 402	Fixe	752 402
Emprunt Obligataire	04/10/2021		500 000	04/10/2029	463	Fixe	500 463
Emprunt Obligataire	02/11/2022		600 000	02/11/2028	12 893	Fixe	612 893
Emprunt Obligataire	02/11/2022		500 000	02/11/2032	12 398	Fixe	512 398
Emprunt Obligataire	15/09/2023		600 000	15/09/2027	17 828	Fixe	617 828
Emprunt Obligataire	15/09/2023		750 000	15/09/2033	22 285	Fixe	772 285
Emprunt Obligataire	07/05/2024		700 000	07/11/2030	3 560	Fixe	703 560
Emprunt Obligataire	07/05/2024		800 000	07/05/2034	4 370	Fixe	804 370
Emprunt Obligataire	08/06/2016	600 000	560 486	08/06/2026	1 145	Fixe	561 631
Emprunt Obligataire	12/01/2012	850 000	794 021	15/01/2042	20 156	Fixe	814 177
TOTAL		1 450 000	10 804 507		120 437		10 924 944

Pernod Ricard a procédé sur l'exercice à la contractualisation de quatre nouveaux emprunts obligataires de 600 millions d'euros, 750 millions d'euros, 700 millions d'euros et 800 millions d'euros et au remboursement d'un emprunt obligataire pour un montant total de 500 millions d'euros, qui avait pour échéance le 24/10/2023.

NOTE 13 Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Crédit syndiqué

En mars 2024, Pernod Ricard SA a utilisée l'option d'extension ce qui allonge la maturité d'un an.

Au 30 juin 2024, aucun tirage n'a été effectué par Pernod Ricard SA.

Emprunt bilatéral

Pernod Ricard SA a conclu, le 22 mars 2022, un nouvel emprunt bilatéral d'un montant de 500 millions d'euros, pour une durée de trois ans avec une clause d'extension possible d'un an plus un an.

Au 30 juin 2024, 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 impôts	1 615 534	1 709 450	(93 916)
Impôt et retenue à la source	(5 003)	-	-
Impôt intégration fiscale	148 093	-	-
RÉSULTAT APRÈS IMPÔTS	1 758 624	1 709 450	(93 916)

Dans le cadre de l'intégration fiscale, le déficit reportable (en base) du groupe d'intégration fiscale Pernod Ricard est nul.

NOTE 15 Accroissements et allègements de la dette d'impôt

Nature des différences temporaires

En milliers d'euros	Montant d'impôt
ACCROISSEMENTS	NÉANT
Organic et autres	322
Autres provisions pour risque	1 340
Provision pour engagements de retraite et indemnités de départ à la retraite	1 430
ALLÈGEMENTS DE LA DETTE D'IMPÔT	3 091

Le taux d'imposition retenu est de 25,83 %.

NOTE 16 Rémunérations

Les rémunérations allouées aux organes de Direction et d'Administration sont de 4 748 396 euros, répartis comme suit :

• rémunérations ⁽¹⁾ versées aux Administrateurs :	1 287 167 euros
• rémunérations ⁽¹⁾ versées au Président-Directeur Général :	3 461 229 euros

(1) Fixe et variable.

NOTE 17 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation se sont élevés à 474 millions d'euros sur l'exercice 2023/24 contre 478 millions d'euros sur l'exercice 2022/23. Ils sont principalement composés de refacturations de frais généraux aux filiales du Groupe pour 440 millions d'euros, de redevances pour 17 millions d'euros et de reprises sur provisions pour 15 millions d'euros.

La répartition du chiffre d'affaires de 440 millions d'euros est la suivante : 102 millions d'euros de chiffre d'affaires réalisé en France, et 338 millions d'euros réalisé à l'étranger.

NOTE 18 Charges et produits financiers

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Produits financiers de participations (voir détail Note 22)	2 172 025	2 329 558
Produits des autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé	-	-
Intérêts et produits assimilés	113 371	168 319
Reprises sur provisions et transferts de charges	215 711	329 797
Différences positives de change	294 501	3 720
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	169
TOTAL PRODUITS FINANCIERS	2 795 608	2 831 563

<i>En milliers d'euros</i>	30.06.2023	30.06.2024
Dotations financières aux amortissements et provisions	(348 640)	(622 646)
Intérêts et charges assimilées	(219 171)	(282 285)
Différences négatives de change	(193 652)	(12 058)
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement	-	(23 442)
TOTAL CHARGES FINANCIÈRES	(761 463)	(940 431)

NOTE 19 Charges et produits exceptionnels

<i>En milliers d'euros</i>	Montant au 30.06.2024
Résultat net sur opérations de gestion	(33 968)
Résultat net sur opérations en capital	(95)
Dotations et reprises sur provisions et transferts de charges	(59 853)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(93 916)

NOTE 20 Engagements hors bilan

Engagements donnés

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2024
Cautions concernant les filiales	2 077 718
Locations autres	1 850
Loyers	91 625
TOTAL	2 171 192

Les engagements donnés incluent notamment des garanties accordées relatives à des emprunts, à des titres négociables à court terme et au crédit syndiqué.

Engagements reçus

<i>En milliers d'euros</i>	Au 30.06.2024
Cautions concernant les filiales	
Lignes de crédit reçues et non utilisées	2 600 000
Loyers	
TOTAL	2 600 000

Instruments dérivés

Couverture chez Pernod Ricard SA	Nominal (en milliers d'USD)	Juste valeur au 30 juin 2024 (en milliers d'euros)
Swaps de taux	200 000	(10 313)
Swaps de change	998 000	(3 351)
TOTAL	1 198 000	(13 664)

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 2024 comme ci-dessous :

Couverture de taux USD	Échéance	Assiette nette (en milliers d'USD)
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	juin 2024	800 000
Swap de change	juin 2026	400 000
Swap de change	juin 2025	(202 000)
SWAPS DE CHANGE		998 000
Actifs financiers		405 088
Passifs financiers		(1 472 802)
TOTAL		(69 714)

Des swaps de change couvrent des dettes et créances en devises. La position résiduelle en dollar américain s'élève à (70) millions de dollars américain au 30 juin 2024.

Autres

- Garanties données par Pernod Ricard SA dans le cadre des contrats de financement au 30 juin 2024

Pernod Ricard SA a octroyé une garantie au syndicat bancaire s'agissant des tirages effectués par les filiales concernées aux termes du multicurrency sustainability - linked revolving credit facility agreement conclu le 27 avril 2023.

Pernod Ricard SA garantit à BNP Paribas les engagements souscrits par Pernod Ricard Finance au titre du contrat de crédit renouvelable bilatéral conclu le 22 mars 2022.

Pernod Ricard SA a été autorisé par le Conseil d'Administration le 24 octobre 2023 à renouveler la garantie des obligations de paiement Pernod Ricard International Finance LLC, dans le cadre de ses émissions obligataires sous programme EMTN.

- Garanties données par Pernod Ricard SA aux fonds de pension Allied Domecq

Pernod Ricard SA a garanti aux fonds de pension Allied Domecq les contributions dont sont redevables Allied Domecq Holdings Ltd et ses filiales.

- Garanties accordées par Pernod Ricard SA au bénéfice des filiales irlandaises

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 2021/22 des filiales suivantes : Irish Distillers Group Unlimited, Irish Distillers Ltd, Irish Distillers International Ltd, Smithfield Holdings Ltd, Ermine Ltd, Ind Coope Holding Ltd, Proudlen Liqueurs Ltd, The West Coast Cooler Co. Ltd et Comrie Limited.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la société Corby Spirit and Wine Limited

Pernod Ricard SA garantit à Corby Spirit and Wine Limited 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 24 septembre 2020.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de la Fondation d'entreprise Pernod Ricard

Dans le cadre du programme d'action pluriannuel et en qualité de fondateur, la société Pernod Ricard s'est engagée auprès de la Fondation à lui verser au plus tard le 30 juin 2026 une somme totale de 4 998 000 euros.

- Contre-garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Liberty Mutual Insurance Europe S.E

Une contre-garantie a été donnée par Pernod Ricard à la société Liberty Mutual Insurance Europe SE pour le compte des engagements au titre des droits d'accises nés de la relation entre les sociétés Worlds Brands Duty Free Limited et Nedcargo Logistics Belgium N.V.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Lina 26

Pernod Ricard SA est solidairement responsable du respect par Lina 26 de l'ensemble de ses obligations au titre d'un contrat d'acquisition.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Sunray Bidco UK Limited

Dans le cadre de la cession de Clan Campbell à Stock Spirits (annoncée le 23 juin 2023) Pernod Ricard SA a accordé un certain nombre d'engagements de porte fort nécessaires à la réalisation de l'opération au bénéfice de l'entité cessionnaire du groupe Stock Spirits, Sunray Bidco UK Limited. Il est précisé qu'il s'agit d'engagements de ratification de sociétés contrôlées par la société Pernod Ricard SA et qu'en conséquence aucun plafond de garantie n'est applicable.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de The Kyoto Distillery KK

Pernod Ricard SA garantit au profit de Itochu Machine-Technos Corporation les obligations de paiement de The Kyoto Distillery KK.

- Garantie accordée par Pernod Ricard SA au bénéfice de Citibank
- Une contre-garantie a été donnée par Pernod Ricard à Citibank pour le compte des engagements de sa filiale Pernod Ricard South Africa Pty Ltd au titre des droits d'accises nés de la reprise par cette filiale de certaines activités préalablement exercées par Pernod Ricard Middle East North Africa.

NOTE 21 Effectif moyen au 30 juin 2024

	Personnel salarié	Personnel intérimaires (tous motifs confondus)
Cadres ⁽¹⁾	767	1
Agents de maîtrise et techniciens	51	1
Employés	3	-
EFFECTIF MOYEN	821	2
Contrats alternants	40	-

(1) Dont 95 salariés expatriés.

NOTE 22 Tableau des filiales et participations au 30 juin 2024

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
PARTICIPATIONS DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL DE PERNOD RICARD SA										
AGROS ⁽¹⁾ Ul. Chalubinskiego 800-613 Varsovie Pologne	5 276	109 780	100 %	122 008	122 008	-	-	3	114	-
House of Campbell Limited ⁽²⁾ 111/113 Renfrew Road Paisley, PA3 4DY (Écosse)	91	5 122	100 %	40 538	4 781	-	-	200	200	-
Geo G Sandeman Sons & Co Ltd ⁽³⁾ 400 Capability Green Luton Beds LU1 3AE (Angleterre)	2	466	30 %	9 180	4 150	-	-	996	195	70
Pernod Ricard France SA Les Docks, 10 place de la Joliette 13002 Marseille	54 000	194 663	100 %	162 171	162 171	-	-	870 015	38 219	85 190
Pernod Ricard Asia SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	4 512	1 210 098	100 %	42 457	42 457	-	-	-	926 599	-
Pernod Ricard Central and South America 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	52 198	33 573	100 %	210 153	56 941	-	-	-	(36 572)	-
Pernod Ricard Europe Middle East Africa 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	40 000	753 508	100 %	36 407	36 407	-	-	(28)	442 430	-
Pernod Ricard North America SAS 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	39 398	36 121	100 %	126 735	126 735	-	-	-	(3 584)	-

En milliers d'euros	Capital	Capitaux propres avant affectation des résultats	Quote-part du capital (en %)	Valeur comptable des titres détenus		Prêts	Cautions et avals	Chiffre d'affaires hors taxes	Résultat net	Dividendes encaissés
				Brute	Nette					
Pernod Ricard Finance SA 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	232 000	522 077	100 %	238 681	238 681	-	-	-	42 245	-
Pernod Ricard International Finance ⁽⁷⁾ LLC21 Little Falls Drive Wilmington, Delaware 19808	233 536	253 047	100 %	213 529	213 529	-	-	-	11 062	-
Pernod Ricard Pacific Holdings ⁽⁴⁾ 167 Fullarton Road Dulwich SA 5065 (Australie)	294 609	243 907	100 %	-	-	-	-	600 951	(35 124)	-
Lina 3 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	819 730	13 387 719	100 %	11 690 953	11 690 953	-	-	-	(203 324)	2 200 000
Lina 5 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	30 640	594 188	100 %	30 631	30 631	-	-	-	15 805	-
Lina 20 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	60	(25 989)	100 %	19 071	-	-	-	-	(30 440)	-
Créateur de Convivialité Ventures 5 cours Paul Ricard 75008 Paris	40	(32 659)	100 %	22 270	-	-	-	357	(32 684)	-
Yerevan Brandy Company ⁽⁵⁾ 2, Admiral Isakov Avenue, Yerevan 375092, (République d'Arménie)	25 397	232 442	100 %	27 856	27 856	-	-	-	25 519	17 783
Havana Club Holding ⁽⁶⁾	8 336	16 015	50 %	5 592	5 592	-	-	-	13 803	-
TOTAL 1				12 998 233	12 762 892	-	-	1 472 494	1 174 463	2 303 043
Filiales :				-	-	-	-	-	-	-
Françaises				9 946	1 594	-	-	-	-	-
Étrangères				221 015	4 129	-	-	-	-	26 495
Participations :				-	-	-	-	-	-	-
Françaises				215	192	-	-	-	-	20
Étrangères				659	-	-	-	-	-	-
TOTAL 2				231 836	5 916	-	-	-	-	26 515
TOTAL 1 + 2				13 230 068	12 768 806	-	-	-	-	2 329 558

(1) Les informations relatives aux comptes de AGROS au 30.06.2023.

(2) Les informations relatives aux comptes de House of Campbell Limited sont au 30.06.2023.

(3) Les informations relatives aux comptes de Geo G Sandeman Sons & Co Ltd sont au 31.12.2023.

(4) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard Pacific Holdings sont au 30.06.2022.

(5) Les informations relatives aux comptes de Yerevan Brandy Company sont au 31.12.2023.

(6) Les informations relatives aux comptes de Havana Club Holding sont au 31.12.2023.

(7) Les informations relatives aux comptes de Pernod Ricard International Finance LLC sont au 30.06.2023.

NOTE 23 Crédit d'impôt

Pernod Ricard SA bénéficie d'un crédit d'impôt mécénat pour 1 466 933 euros et d'un crédit d'impôt famille pour 182 865 euros.

NOTE 24 Événements post-clôture

Il n'existe pas d'événements post-clôture de nature à avoir une incidence significative sur les comptes sociaux de Pernod Ricard SA.

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 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 :
 1. dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI,
 2. la décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce,

3. 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.

Le montant des honoraires des Commissaires aux Comptes est de 1 535 milliers d'euros.

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	30.06.2024
Dépenses et charges	371 631
Impôt correspondant	95 992

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 30.06.2024
Dettes fournisseurs non échues	118 088 613
À 30 jours	118 529 639
Entre 30 et 45 jours	95 903
Au-delà de 45 jours	(536 930)
Dettes fournisseurs échues	6 316 100
Comptabilisées et non réglées (A)	2 601 810
Factures Groupe	2 231 565
Litiges comptabilisés	1 482 724

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	22	32	10	9	21	72
Montant total des factures concernées TTC	824 021	1 238 968	170 845	268 873	99 103	1 777 789
En pourcentage du montant total des achats HT de l'exercice	0,2 %	0,3 %	0,0 %	0,1 %	0,0 %	0,5 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées						
Nombre de factures exclues	14	7	20	8	26	61
Montant total TTC des factures exclues	395 825	442 314	88 205	6 445	267 850	804 814
(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 30.06.2024
Créances clients non échues	447 916 593
Créances clients échues	73 590 863
TOTAL	521 507 456
Dont créances litigieuses	3 764 735

7.7 Résultats financiers au cours des cinq derniers exercices

En euros	30.06.2020	30.06.2021	30.06.2022	30.06.2023	30.06.2024
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	411 403 468	405 908 668	399 818 401	396 229 186	392 659 559
Nombre d'actions émises	265 421 592	261 876 560	257 947 355	255 631 733	253 328 748
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Chiffre d'affaires hors taxes	204 799 992	288 181 244	360 568 871	422 705 521	440 468 100
Bénéfice avant impôts, amortissements et provisions	966 689 347	557 958 295	1 730 616 561	1 928 375 540	2 026 177 680
Impôt sur les bénéfices	163 348 627	130 649 147	144 589 985	98 785 250	143 089 483
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	1 177 954 098	657 285 969	1 834 554 231	1 968 175 590	1 758 623 509
Montant des bénéfices distribués ⁽¹⁾	700 774 787	741 313 021	1 056 560 892	1 188 492 164	-
RÉSULTAT DES OPÉRATIONS RÉDUIT À UNE SEULE ACTION					
Bénéfice après impôts, mais avant amortissements et provisions	4,26	2,63	7,27	7,93	8,56
Bénéfice après impôts, amortissements et provisions	4,44	2,51	7,11	7,7	6,94
Dividende versé à chaque action ⁽¹⁾	2,66	3,12	4,12	4,7	-
PERSONNEL					
Nombre de salariés	444	496	571	687	821
Montant de la masse salariale	60 952 594	82 640 089	82 651 720	98 366 251	106 414 192
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	26 104 626	35 041 823	42 927 004	45 354 417	52 008 267

(1) Le montant des dividendes 2024 sera connu définitivement à l'issue de l'Assemblée Générale de Novembre 2024 - Dividendes ayant trait à l'exercice du 1er juillet 2023 au 30 juin 2024.

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
2019/2020	10.07.2020	1,18	
	27.11.2020	1,48	2,66
2020/2021	09.07.2021	1,33	
	24.11.2021	1,79	3,12
2021/2022	08.07.2022	1,56	
	29.11.2022	2,56	4,12
2022/2023	07.07.2023	2,06	
	28.11.2023	2,64	4,7
2023/2024	19.07.2024 ⁽¹⁾	2,35	

(1) Un acompte sur dividende au titre de l'exercice 2023/2024 a été versé le 19 juillet 2024. Le solde sera décidé par l'Assemblée Générale de Novembre 2024 qui sera appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 30 juin 2024.

7.9 Inventaire des valeurs mobilières

En euros	Nombre de titres détenus	Valeur d'inventaire nette
VALEURS FRANÇAISES DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EST SUPÉRIEURE À 100 000 EUROS		
Lina 3	163 945 972	11 690 953 301
Lina 5	306 400	30 630 500
Pernod Ricard France	1 750 000	162 170 656
Pernod Ricard Asia	2 785 000	42 457 051
Pernod Ricard Central and South America	386 650	56 940 700
Pernod Ricard Europe Middle East Africa	1 000 000	36 407 284
Pernod Ricard Finance	29 000 000	238 680 987
Pernod Ricard North America	4 377 500	126 734 557
Résidence de Cavalières	205 950	959 350
Lina 7	401	393 250
Sous-total	203 757 873	12 386 327 637
Autres titres de sociétés françaises	5 206	434 168
Participations dans les sociétés étrangères non cotées en Bourse		382 045 676
TOTAL VALEURS MOBILIERES AU 30.06.2024		12 768 807 480

7.10 Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 30 juin 2024

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

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 S.A. relatifs à l'exercice clos le 30 juin 2024, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie "Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels" du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} juillet 2023 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.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Point clé de l'audit	Réponse d'audit apportée
<p>Evaluation de la valeur d'utilité des titres de participation (note 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels)</p> <p>Au 30 juin 2024, les titres de participation sont inscrits au bilan pour une valeur nette comptable de 12 769 millions d'euros, soit 67% du total actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition hors frais accessoires.</p> <p>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 estimée à partir de deux méthodes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La valeur d'entreprise des principaux titres est fondée sur la base de l'estimation la plus récente de la valeur de l'actif net réévalué, en identifiant les plus-values latentes sur les actifs détenues par les filiales, telles que les marques. L'actif net réévalué de ces entités est estimé sur la base des méthodes telles que les flux de trésorerie futurs actualisés. • Pour les autres titres de participation, la valeur d'utilité est estimée sur la base de la quote-part de capitaux propres de la filiale que ces titres représentent. <p>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).</p> <p>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.</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 sources 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. <p>Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations présentées dans les notes 1.3 et 3 de l'annexe aux comptes annuels.</p>

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 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.441-6 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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 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.22-10-11 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.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Président-Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Pernod Ricard S.A. par l'Assemblée générale du 17 novembre 2016 pour le cabinet KPMG S.A. et du 13 mai 2003 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 30 juin 2024, le cabinet KPMG S.A. était dans la 8^{ème} année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la 21^{ème} année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'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.821-55 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.821-27 à L.821-34 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 18 septembre 2024

Les Commissaires aux Comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz

Associée

Adrien Johner

Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay

Associé

Loris Strappazzon

Associé

7.11 Rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions réglementées

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 30 juin 2024

À l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

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 estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission.

I. 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.

II. 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

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris La Défense, le 18 septembre 2024

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

8

Assemblée Générale Annuelle

8.1	Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024	318
8.2	Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024	319
8.3	Projets de résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024	322
8.3.1	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire	322
8.3.2	Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire	325
8.4	Rapports des Commissaires aux Comptes	328
8.4.1	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux	328
8.4.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, au profit des salariés du Groupe	329

8.1 Ordre du jour de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

1. Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2024.
2. Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2024.
3. Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2024 et fixation du dividende.
4. Renouvellement du mandat de Madame Virginie Fauvel en qualité d'Administratrice.
5. Renouvellement du mandat de Monsieur Alexandre Ricard en qualité d'Administrateur.
6. Renouvellement du mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur.
7. Nomination du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité.
8. Nomination du cabinet KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité.
9. Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
10. Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
11. Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux.
12. Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs.
13. Approbation des conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
14. Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société.

Ordre du jour de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

15. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, aux salariés ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe, ou à certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription.
16. Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés du Groupe, ou à certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription.
17. Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises.

8.2 Présentation des résolutions de l'Assemblée Générale Annuelle du 8 novembre 2024

Première à troisième résolutions

Approbation des comptes annuels et affectation du résultat

La **1^{re} résolution** a pour objet d'approuver les comptes sociaux de Pernod Ricard de l'exercice 2023/24.

Par le vote de la **2^e résolution**, nous vous proposons d'approuver les comptes consolidés de Pernod Ricard de l'exercice 2023/24.

La **3^e résolution** a pour objet de procéder à l'affectation du résultat. Il vous est proposé de fixer le dividende au titre de l'exercice 2023/24 à 4,70 euros par action. Un acompte sur dividende de 2,35 euros par action ayant été versé le 19 juillet 2024, le solde, soit 2,35 euros par action, serait détaché le 25 novembre 2024 (avec une *record date* le 26 novembre 2024) et mis en paiement le 27 novembre 2024.

Quatrième à sixième résolutions

Composition du Conseil d'Administration : renouvellements

Les renseignements concernant les Administrateurs dont le renouvellement est proposé figurent dans le document document d'enregistrement universel 2023/24, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.1.2.2 « Évolution de la composition du Conseil d'Administration au cours des deux derniers exercices ».

Le mandat d'Administratrice de Madame Virginie Fauvel arrivant à échéance, nous vous proposons, par le vote de la **4^e résolution**, de le renouveler pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Par le vote de la **5^e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat d'Administrateur de Monsieur Alexandre Ricard, qui arrive à échéance. Ce mandat serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Enfin, par le vote de la **6^e résolution**, nous vous proposons de renouveler le mandat de Monsieur César Giron en qualité d'Administrateur. Le mandat de Monsieur César Giron serait conféré pour une durée de quatre ans expirant à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Ainsi, à l'issue de l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration serait composé de 14 membres (dont deux Administrateurs représentant les salariés), et compterait sept membres indépendants (soit 58,3 %) et sept femmes (soit 58,3 %) en conformité avec les recommandations du Code AFEP-MEDEF et la loi ⁽¹⁾.

Septième et huitième résolutions

Nomination des cabinets Deloitte & Associés et KPMG S.A. en qualité de Commissaires aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

Dans le cadre de la mise en oeuvre de la directive sur le rapport de durabilité (Corporate Sustainability Reporting Directive ou CSRD) les informations publiées en matière de durabilité devront être certifiées par un tiers vérificateur.

Ainsi, par le vote de la **7^e et 8^e résolutions**, et comme recommandé par le Comité d'Audit et le Conseil d'Administration, Pernod Ricard souhaite nommer le collège de ses Commissaires aux Comptes en qualité d'auditeurs de durabilité. Ces mandats seraient conférés pour une durée de trois ans et prendraient fin à l'issue de l'Assemblée Générale Ordinaire statuant sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2027.

Il est précisé que la nomination du collège actuel des Commissaires aux Comptes a été proposée par le Comité d'Audit au Conseil d'Administration afin de prendre en compte notamment leur excellente connaissance des activités de Pernod Ricard, ces cabinets présentant également les qualités d'indépendance requises pour la certification.

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

La **9^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L.22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général de la Société.

L'ensemble de ces éléments figure dans le document d'enregistrement universel, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général ».

Dixième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

La **10^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2024/25. Ces informations sont présentées dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.2 « Politique de rémunération du Président-Directeur Général ».

Onzième résolution

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux

La **11^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2023/24 de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce et présentées en détail dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Chapitre 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3 « Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 aux Mandataires Sociaux ».

⁽¹⁾ Il est précisé qu'en conformité avec le Code AFEP-MEDEF, Monsieur Ian Gallienne ne sera plus considéré comme un Administrateur indépendant à compter de la date de l'Assemblée Générale de 2024, compte tenu du fait qu'il aura siégé au Conseil depuis 12 ans. En outre, pour rappel, les Administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir les pourcentages d'indépendance et de mixité conformément au Code AFEP-MEDEF et à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce respectivement.

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

La **12^e résolution** a pour objet de soumettre à votre approbation, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2024/25, telle que décrite dans le rapport figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-partie 2.6.4 « Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ».

Treizième résolution

Approbation des conventions réglementées

Le rapport spécial des Commissaires aux Comptes (figurant dans la Partie 7 « Comptes sociaux de Pernod Ricard SA » du document d'enregistrement universel 2023/24) ne faisant état d'aucune convention nouvelle conclue au cours de l'exercice clos le 30 juin 2024, il vous est proposé, par le vote de la **13^e résolution**, d'approuver le contenu de ce rapport.

Conformément à l'article L. 225-40-1 du Code de commerce, le Conseil d'Administration a également procédé à l'examen annuel des conventions réglementées conclues et autorisées lors d'exercices antérieurs et a pris acte qu'il n'existait aucune convention réglementée qui ne s'était poursuivie au cours de l'exercice clos le 30 juin 2024.

Quatorzième résolution

Autorisation à donner au Conseil d'Administration à l'effet d'opérer sur les actions de la Société

L'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 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 », à la sous-partie 2.3 « Programme de rachat d'actions » du document d'enregistrement universel 2023/24. Cette autorisation arrivant à échéance le 9 mai 2025, nous vous proposons, dans la **14^e résolution**, d'autoriser à nouveau le Conseil d'Administration, pour une période de 18 mois, à intervenir sur les actions de la Société **à un prix maximum d'achat fixé à 250 euros par action**, hors frais d'acquisition. Le montant global affecté au programme de rachat d'actions ne pourra être supérieur à 6 333 218 700 euros.

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/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
- leur conservation et remise ultérieure (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 ;
- la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital ;
- leur annulation ;
- l'animation du marché dans le cadre de contrats de liquidité ; et
- la réalisation d'opérations sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'Autorité des marchés financiers. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.

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 ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat d'actions déjà en cours ; et
- ne soient pas susceptibles de faire échouer l'offre ; et
- s'inscrivent dans l'un des objectifs suivants :
 - la remise d'actions aux bénéficiaires 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 espèces ;
 - 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 et seizième résolutions

Résolutions relatives à l'attribution gratuite d'actions, avec et sans condition de performance

15^e résolution : cette autorisation serait consentie pour une durée de 38 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale. Elle pourrait donner lieu durant cette période à l'attribution d'actions de performance représentant au maximum 1,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration. En outre, le nombre d'actions de performance attribuées aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ne pourrait pas excéder 0,08 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution, montant qui s'imputerait sur le plafond susmentionné de 1,5 % du capital social de la Société.

L'attribution gratuite des actions à leurs bénéficiaires serait définitive sous réserve de la satisfaction des conditions fixées lors de l'attribution, et notamment de la condition de présence pendant une période d'acquisition minimum de trois ans.

Si l'Assemblée Générale approuve cette résolution, les éventuelles attributions gratuites d'actions seront décidées par le Conseil d'Administration sur recommandation du Comité des rémunérations.

Depuis le plan du 10 novembre 2021, le Conseil d'Administration, sur recommandation du Comité des rémunérations, a décidé d'intégrer dans les plans de rémunération à long terme, en sus des critères de performance financière, des critères de performance extra-financière (RSE) afin de les corrélérer avec la stratégie de Pernod Ricard.

Les conditions de performance du plan qui pourrait être mis en place en 2024 seraient les suivantes :

- une condition de performance financière interne liée à la moyenne d'atteinte du Résultat Opérationnel Courant (ROC) : les actions seraient définitivement attribuées si la moyenne d'atteinte des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe réalisés au cours de trois exercices consécutifs est supérieure à 95 % des objectifs annuels de résultat opérationnel courant du Groupe pour ces exercices. Le nombre définitif d'actions attribuées est déterminé par application d'un pourcentage de progression linéaire compris entre 0 et 100 ; et
- une condition de performance extra-financière liée à la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) basée sur 4 sous-critères :
 - Carbone : mise en œuvre de la feuille de route de réduction des émissions de CO₂ directes générées par nos sites afin d'atteindre zéro émissions nettes d'ici 2030 ;

- Eau : Mise en œuvre de la feuille de route dont l'ambition est de réduire la consommation d'eau de nos distilleries de 20% d'ici 2030 ;
- Consommation responsable : les marques stratégiques de Pernod Ricard lanceront des campagnes marketing centrées sur la consommation d'alcool responsable, avec un objectif de montée en puissance chaque année sur les 5 prochaines années ;
- Collaborateurs : Objectif d'atteindre la mixité hommes-femmes dans notre Top Management (au moins 40 % de chaque genre) d'ici 2030.

Le Conseil d'Administration déterminerait les objectifs chiffrés à atteindre pour chacun de ces 4 critères.

Le nombre d'actions définitivement acquises en fonction de la condition de performance extra-financière RSE serait déterminé, comme suit :

- si quatre objectifs sont atteints : 100 % des actions seront acquises ;
- si trois objectifs sont atteints : 75 % des actions seront acquises ;
- si deux objectifs sont atteints : 50 % des actions seront acquises ;
- si moins de deux objectifs sont atteints : aucune action ne sera acquise.

Il est précisé que pour la détermination du nombre définitif d'actions attribuées, les conditions de performance internes de ROC et de RSE seraient appréciées sur une période de trois exercices consécutifs (en ce compris, celui au cours duquel les actions ont été attribuées).

En outre, pour le Dirigeant Mandataire Social et certaines catégories de salariés, une condition de performance externe liée au positionnement de la performance globale du titre Pernod Ricard (TSR : *total shareholder return*) sur une période de trois ans, par rapport à la performance globale d'un panel de 9 pairs composés des sociétés suivantes, en plus de Pernod Ricard : ABInBev, Brown Forman, Campari, Carlsberg, Constellation Brands, Diageo, Heineken, Remy Cointreau, Suntory :

- si en 1^{er} ou 2^e position, 100 % des actions seront acquises ;
- si en 3^e ou 4^e position, 85 % actions seront acquises ;
- si en 5^e position, 50 % des actions seront acquises ;
- si en 6^e, 7^e, 8^e, 9^e ou 10^e position, aucune action ne sera acquise.

Pour chaque attribution, le Conseil détermine des conditions de performance exigeantes, quantifiables et vérifiables. Dans un souci de stabilité et de comparabilité, le Conseil a l'intention de continuer à appliquer les mêmes critères de performance à l'avenir. Toutefois, si ces critères cessent d'être pertinents, le Conseil pourrait procéder à des ajustements ou choisir d'autres critères équivalents.

16^e résolution : cette autorisation de l'Assemblée Générale serait consentie pour une durée de 38 mois à compter de la date de l'Assemblée Générale. Elle pourrait donner lieu durant cette période à l'attribution gratuite d'actions représentant au maximum 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision d'attribution par le Conseil d'Administration.

L'attribution définitive des actions gratuites serait soumise à une condition de présence pendant une période d'acquisition minimum de trois ans mais pourrait ne pas être soumise à une condition de performance.

Le Conseil d'Administration souhaite en effet disposer d'un outil permettant de retenir les talents du Groupe tout en les intéressant à la performance de l'action et d'attirer de nouveaux talents. Ainsi, ces attributions seraient réalisées : (i) à l'occasion de recrutement dans le cadre de notre politique d'attractivité de nouveaux talents mais aussi (ii) pour récompenser et retenir certains collaborateurs.

Les Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société ne bénéficieraient pas d'attribution dans le cadre de cette autorisation. Les membres de l'*ExCom* de la Société seraient également exclus du bénéfice de toute attribution dans le cadre de cette autorisation, sauf à l'occasion de leur recrutement conformément à notre politique d'attractivité des nouveaux talents.

Dix-septième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales

Par le vote de la **17^e 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 Annuelle du 8 novembre 2024

8.3.1 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Ordinaire

Les 1^{er}, 2^e et 3^e résolutions concernent l'exercice 2023/24 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 4,70 euros par action, étant rappelé qu'un acompte sur dividende de 2,35 euros par action a été versé le 19 juillet 2023.

Première résolution

Approbation des comptes sociaux de l'exercice clos le 30 juin 2024

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 2024, 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 2024, 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 1 758 623 508,64 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 371 631 euros au cours de l'exercice écoulé et que l'impôt supporté à raison de ces dépenses et charges s'élèvera à 95 992 euros.

Deuxième résolution

Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos le 30 juin 2024

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 2024 tels qu'ils lui ont été présentés ainsi que les opérations traduites dans ces comptes ou résumées dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Troisième résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 30 juin 2024 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 2024 fait apparaître un bénéfice net de 1 758 623 508,64 euros.

Elle décide, sur la proposition du Conseil d'Administration, d'affecter et de répartir ce bénéfice de la façon suivante :

Bénéfice	1 758 623 508,64 €
Affectation à la réserve légale	0 € ⁽¹⁾
Solde	1 758 623 508,64 €
Report à nouveau antérieur	1 696 396 606,95 €
Bénéfice distribuable	3 455 020 115,59 €
Dividende distribué	1 190 645 115,60 €
Solde affecté en report à nouveau	2 264 374 999,99 €

(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 253 328 748 actions composant le capital social au 30 juin 2024, 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 4,70 euros.

Un premier acompte sur dividende de 2,35 euros par action ayant été versé le 19 juillet 2024 le solde, soit 2,35 euros par action, sera détaché le 25 novembre 2024 (avec une *record date* le 26 novembre 2024) et mis en paiement le 27 novembre 2024.

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 4,70 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 6 516 841 269,40 euros.

Il est rappelé que le dividende versé au titre des trois exercices précédents a été de :

	2020/21	2021/22	2022/23
Nombre d'actions	261 876 560	257 947 355	255 631 733
Dividende par action ⁽¹⁾ (en euros)	3,12	4,12	4,70

(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.

Les 4^e, 5^e et 6^e concernent la composition du Conseil d'Administration et ont respectivement pour objet de renouveler les mandats d'Administrateurs de Madame Virginie Fauvel et de Messieurs Alexandre Ricard et César Giron. En outre, les 7^e et 8^e résolutions visent la désignation des auditeurs de durabilité.

Quatrième résolution

Renouvellement du mandat de Madame Virginie Fauvel en qualité d'Administratrice

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de renouveler le mandat d'Administratrice de Madame Virginie Fauvel.

Ce mandat est conféré pour une durée de quatre ans, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Cinquième 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 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Sixième 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 2028 pour statuer sur les comptes de l'exercice écoulé.

Septième résolution

Nomination du cabinet Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer Deloitte & Associés en qualité de Commissaire aux Comptes certifiant l'information en matière de durabilité pour une durée de trois exercices. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2027.

Huitième résolution

Nomination du cabinet KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux Comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration, décide de nommer KPMG S.A. en qualité de Commissaire aux Comptes certifiant l'information en matière de durabilité pour une durée de trois exercices. Son mandat viendra à expiration à l'issue de l'Assemblée Générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 30 juin 2027.

Les 9^e, 10^e, 11^e et 12^e résolutions sont relatives à la rémunération du Dirigeant Mandataire Social et des Mandataires Sociaux, et concernent l'approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (9^e résolution), l'approbation de la politique rémunération applicable à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général (10^e résolution) et aux Administrateurs (12^e résolution) ainsi que l'approbation des informations relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux (11^e résolution).

Neuvième résolution

Approbation des éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général

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 et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce, les éléments fixes et variables composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués au titre de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général, tels que présentés dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.1 "Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 à Monsieur Alexandre Ricard, Président-Directeur Général".

Dixième résolution

Approbation 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, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération du Président-Directeur Général établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2024/25, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.2 "Politique de rémunération du Président-Directeur général".

Onzième résolution

Approbation des informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce relatives à la rémunération de chacun des Mandataires Sociaux

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 et du rapport sur le gouvernement d'entreprise, approuve, conformément à l'article L. 22-10-34 I du Code de commerce, les informations relatives à la rémunération au titre de l'exercice 2023/24 de chacun des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard, telles que mentionnées à l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, telles que présentées dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.3 "Éléments de la rémunération versés ou attribués au cours de l'exercice 2023/24 aux Mandataires Sociaux".

Douzième résolution

Approbation de la politique de rémunération applicable aux Administrateurs

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Ordinaires, après connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du

rapport sur le gouvernement d'entreprise, conformément à l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, la politique de rémunération des Administrateurs établie par le Conseil d'Administration pour l'exercice 2024/25, telle que présentée dans le rapport détaillé figurant dans le document d'enregistrement universel 2023/24, Partie 2 « Gouvernement d'entreprise », sous-section 2.6.4 "Politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration".

Treizième 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, connaissance prise du rapport spécial des Commissaires aux Comptes sur les conventions visées aux articles L. 225-38 et L. 225-40 à L. 225-42 du Code de commerce, constate qu'aux termes du rapport spécial des Commissaires aux comptes, ceux-ci n'ont été avisés d'aucune convention nouvelle autorisée par le Conseil d'Administration au cours de l'exercice clos le 30 juin 2024, et approuve ledit rapport.

La 14^e résolution concerne le renouvellement de l'autorisation accordée au Conseil d'Administration afin de mettre en œuvre, sous certaines conditions, un programme de rachat d'actions de la Société.

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. 225-210 et suivants et L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, à acheter des actions de la Société notamment 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 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 et L. 22-10-59 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. 22-10-62 alinéa 4 du Code de commerce et conformément à l'autorisation de réduire le capital social donnée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 dans sa 15^e résolution ; ou
- (vii) l'animation du marché secondaire ou la liquidité du titre de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre de contrats de liquidité conformes à la pratique de marché admise 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 conforme ou qui viendrait à être autorisé ou devenir conforme à la réglementation en vigueur, ou qui viendrait à être admis comme pratique de marché par l'AMF. Dans une telle hypothèse, la Société informera ses actionnaires par voie de communiqué.

Les achats d'actions de la Société pourront porter sur un nombre d'actions tel que :

- le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à la présente Assemblée Générale ; conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-62 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. Ces moyens incluent notamment les acquisitions ou cessions de blocs, les ventes à réméré, les offres publiques d'achat ou d'échange, l'utilisation de tout instrument financier dérivé, négocié sur un marché réglementé, sur un système multilatéral de négociation, auprès d'internalisateurs systématiques 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 l'un quelconque de ces moyens 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 ; et
- soient réalisés dans le cadre de la poursuite d'un programme de rachat déjà en cours ; et
- 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 250 euros, hors frais d'acquisition.

En application de l'article R. 225-151 du Code de commerce, l'Assemblée Générale fixe à 6 333 218 700 euros le montant maximal global affecté au programme de rachat d'actions ci-dessus autorisé, correspondant à un nombre maximal de 23 305 862 actions acquises sur la base du prix maximal unitaire de 250 euros ci-dessus autorisé.

L'Assemblée Générale délègue au Conseil d'Administration, avec faculté de subdélégation dans les conditions légales, en cas d'opérations sur le capital de la Société, notamment de modification du nominal de l'action, d'augmentation de capital par incorporation de réserves, d'attribution gratuite d'actions, de division ou de regroupement de titres, le pouvoir d'ajuster le prix maximal d'achat susvisé afin de tenir compte de l'incidence de ces opérations sur la valeur de l'action.

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, fixer les modalités suivant lesquelles sera assurée, le cas échéant, la préservation des droits des titulaires de valeurs mobilières donnant accès au capital ou autres droits donnant accès au capital conformément aux dispositions légales et réglementaires et, le cas échéant, aux stipulations contractuelles prévoyant d'autres cas d'ajustement, 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 Ordinaire du 10 novembre 2023 dans sa 14^e résolution.

8.3.2 Résolutions relevant de la compétence de l'Assemblée Générale Extraordinaire

Résolutions relatives à l'attribution gratuite d'actions, avec et sans condition de performance.

Il est proposé à l'Assemblée Générale d'autoriser le Conseil d'Administration à attribuer gratuitement des actions aux salariés ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe, ou à certaines catégories d'entre eux, dans la mesure où les autorisations votées en 2021 arrivent à échéance en janvier 2025.

Quinzième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, aux salariés ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société et des sociétés du Groupe, ou à certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et des articles L. 22-10-59 et L. 22-10-60 du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, au profit des salariés ou des Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles (au sens de l'article L. 225-197-1 II alinéa 1 du Code de commerce) de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;
- décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 1,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, étant précisé que ce nombre ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations financières ou sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;
- décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation pourront bénéficier, dans les conditions prévues par la loi, aux Dirigeants Mandataires Sociaux éligibles de la Société, sous réserve que l'attribution définitive des actions soit conditionnée au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution et que leur nombre ne représente pas un pourcentage supérieur à 0,08 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration (sous réserve des éventuels ajustements mentionnés au paragraphe précédent), étant précisé que ce sous-plafond s'impute sur le plafond global de 1,5 % du capital social susmentionné ;
- décide que :
 - l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et
 - la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration ;
- décide que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les deuxième ou troisième catégories prévues par l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions seront définitivement acquises et immédiatement cessibles ;
- conditionne expressément l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation, y compris pour les Dirigeants Mandataires Sociaux, au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminée(s) par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période de trois ans ou trois exercices consécutifs ;

- prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, renonciation des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription aux actions ordinaires qui seront émises sur le fondement de la présente autorisation ;
- donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions,
 - déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
 - déterminer les critères d'attribution des actions, les conditions et les modalités d'attribution desdites actions et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées, la condition de présence et la ou les conditions de performance, conformément à la présente autorisation,
 - arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles à émettre,
 - prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
 - inscrire les actions attribuées sur un compte nominatif au nom de leur titulaire à l'issue de la période d'acquisition, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
 - décider, s'agissant des Dirigeants Mandataires Sociaux, soit que les actions ne pourront pas être cédées par les intéressés avant la cessation de leurs fonctions, soit fixer la quantité d'actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions,
 - prévoir la faculté de procéder, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société intervenues en période d'acquisition, telles que visées à l'article L. 225-181 al. 2 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera,
 - imputer, le cas échéant, sur les réserves, les bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités nécessaires, et
 - plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ; et
- fixe à 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente autorisation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 dans sa 22^e résolution.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Seizième résolution

Autorisation donnée au Conseil d'Administration de procéder à l'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, aux salariés du Groupe, ou à certaines catégories d'entre eux, emportant renonciation des actionnaires à leur Droit Préférentiel de Souscription

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'Administration et du rapport spécial des Commissaires aux Comptes, et conformément aux dispositions des articles L. 225-197-1 et suivants et de l'article L. 22-10-59 du Code de commerce :

- autorise le Conseil d'Administration à procéder, en une ou plusieurs fois, à l'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, au profit des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux ;
- décide que les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'Administration, étant précisé que ce nombre ne tient pas compte des éventuels ajustements susceptibles d'être effectués pour préserver les droits des bénéficiaires en cas d'opérations financières ou sur le capital ou sur les capitaux propres de la Société ;
- décide que :
 - l'attribution des actions aux bénéficiaires sera définitive au terme d'une période d'acquisition dont la durée sera fixée par le Conseil d'Administration, étant entendu que cette durée ne pourra être inférieure à trois ans, et
 - la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'Administration ;
- décide que les Dirigeants Mandataires Sociaux de la Société sont exclus du bénéfice de toute attribution dans le cadre de cette autorisation, et qu'il en est de même s'agissant des membres de l'ExCom de la Société, sauf à l'occasion de leur recrutement ;
- décide que dans l'hypothèse de l'invalidité du bénéficiaire correspondant au classement dans les deuxième ou troisième catégories prévues par l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, les actions seront définitivement acquises et immédiatement cessibles ;
- conditionne expressément l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation au respect d'une condition de présence déterminée par le Conseil d'Administration lors de la décision de leur attribution ;
- prend acte que la présente autorisation emporte de plein droit, au profit des bénéficiaires des attributions gratuites d'actions, renonciation des actionnaires à leur droit préférentiel de souscription aux actions ordinaires qui seront émises sur le fondement de la présente autorisation ;
- donne tous pouvoirs, dans les limites fixées ci-dessus, au Conseil d'Administration avec faculté de subdélégation dans les conditions prévues par la loi, à l'effet de mettre en œuvre la présente autorisation et notamment afin de :
 - déterminer si les actions attribuées gratuitement sont des actions à émettre ou existantes,
 - fixer, dans les limites légales, les dates auxquelles il sera procédé aux attributions d'actions,

- déterminer l'identité des bénéficiaires, ou de la ou des catégories de bénéficiaires des attributions d'actions et le nombre d'actions attribuées à chacun d'eux,
- déterminer les critères d'attribution des actions, les conditions et les modalités d'attribution desdites actions et en particulier la période d'acquisition et, le cas échéant, la période de conservation des actions ainsi attribuées et la condition de présence, conformément à la présente autorisation,
- arrêter la date de jouissance même rétroactive des actions nouvelles à émettre,
- prévoir la faculté de suspendre provisoirement les droits à attribution dans les conditions prévues par la loi et les règlements applicables,
- inscrire les actions attribuées sur un compte au nominatif au nom de leur titulaire à l'issue de la période d'acquisition, mentionnant, le cas échéant, l'indisponibilité et la durée de celle-ci, et de lever l'indisponibilité des actions pour toute circonstance pour laquelle la présente résolution ou la réglementation applicable permettrait la levée de l'indisponibilité,
- prévoir la faculté de procéder, s'il l'estime nécessaire, aux ajustements du nombre d'actions attribuées gratuitement à l'effet de préserver les droits des bénéficiaires, en fonction des éventuelles opérations portant sur le capital ou les capitaux propres de la Société intervenues en période d'acquisition, telles que visées à l'article L. 225-181 al. 2 du Code de commerce, dans les conditions qu'il déterminera,
- imputer, le cas échéant, sur les réserves, les bénéfices ou primes d'émission, les sommes nécessaires à la libération desdites actions, constater la réalisation des augmentations de capital réalisées en application de la présente autorisation, procéder aux modifications corrélatives des statuts et d'une manière générale, accomplir tous actes et formalités nécessaires, et
- plus généralement, conclure tous accords, établir tous documents, effectuer toutes formalités et toutes déclarations auprès de tous organismes et faire tout ce qui serait autrement nécessaire ; et
- fixe à 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée Générale la durée de validité de la présente autorisation et prend acte qu'elle prive d'effet, à compter de cette même date, la délégation donnée par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021 dans sa 23^e résolution.

Le Conseil d'Administration informera chaque année l'Assemblée Générale Ordinaire des attributions réalisées dans le cadre de la présente résolution, conformément à l'article L. 225-197-4 du Code de commerce.

Dix-septième résolution

Pouvoirs en vue de l'accomplissement des formalités légales requises

L'Assemblée Générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées Générales Extraordinaires, 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 Rapports des Commissaires aux Comptes

8.4.1 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance, existantes ou à émettre, au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2024

15^e résolution

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions ordinaires dites de performance, existantes ou à émettre, de la Société, au profit des salariés ou des dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 1,5% du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que le nombre des actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux éligibles de la Société ne pourra représenter un pourcentage supérieur à 0,08% du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, ce sous-plafond s'imputant sur le plafond global de 1,5% du capital social de la Société susmentionné.

Par ailleurs, l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation sera conditionnée au respect d'une condition de présence et à l'atteinte d'une ou de plusieurs conditions de performance déterminées(s) par le Conseil d'administration lors de la décision de leur attribution et appréciée(s) sur une période minimale de trois ans ou trois exercices consécutifs.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, à attribuer gratuitement des actions de performance, existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions de performance au profit des salariés et dirigeants mandataires sociaux.

Paris La Défense, le 18 septembre 2024

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz
Associée

Adrien Johner
Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay
Associé

Loris Strappazon
Associé

8.4.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur l'autorisation d'attribution gratuite d'actions, existantes ou à émettre, au profit des salariés du Groupe

Assemblée générale mixte du 8 novembre 2024

16^e résolution

A l'Assemblée générale des Actionnaires de la société Pernod Ricard S.A.,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société (la « Société ») et en exécution de la mission prévue par l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le projet d'autorisation d'attribution gratuite d'actions ordinaires, existantes ou à émettre, de la Société, au profit des salariés de la Société et des sociétés ou groupements qui lui sont liés dans les conditions prévues à l'article L. 225-197-2 du Code de commerce, ou de certaines catégories d'entre eux, opération sur laquelle vous êtes appelés à vous prononcer.

Les attributions effectuées en vertu de la présente autorisation ne pourront pas porter sur un nombre d'actions existantes ou à émettre représentant plus de 0,5 % du capital social de la Société tel que constaté à la date de la décision de leur attribution par le Conseil d'administration, étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux de la Société sont exclus du bénéfice de toute attribution dans le cadre de cette autorisation, et qu'il en est de même s'agissant des membres de l'*ExCom* (*Executive Committee*) de la Société, sauf à l'occasion de leur recrutement.

Par ailleurs, l'attribution définitive des actions en vertu de la présente autorisation sera conditionnée au respect d'une condition de présence mais sans condition de performance, déterminée par le Conseil d'administration lors de la décision de leur attribution.

Votre Conseil d'administration vous propose, sur la base de son rapport, de l'autoriser, pour une durée de 38 mois à compter du jour de la présente Assemblée générale, à attribuer gratuitement des actions existantes ou à émettre.

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport sur cette opération à laquelle il souhaite pouvoir procéder. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données sur l'opération envisagée.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté notamment à vérifier que les modalités envisagées et données dans le rapport du Conseil d'administration s'inscrivent dans le cadre des dispositions prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur l'opération envisagée d'autorisation d'attribution gratuite d'actions au profit des salariés du Groupe.

Paris La Défense, le 18 septembre 2024

Les Commissaires aux comptes,

KPMG S.A.

Caroline Bruno-Diaz

Associée

Adrien Johner

Associé

Deloitte & Associés

Marc de Villartay

Associé

Loris Strappazon

Associé

9

Informations sur la Société et le capital

9.1	Informations concernant Pernod Ricard	332
9.1.1	Dénomination sociale et nom commercial	332
9.1.2	Siège social et site Internet	332
9.1.3	Forme juridique	332
9.1.4	Droit applicable	332
9.1.5	Date de constitution et durée	332
9.1.6	Objet social	332
9.1.7	Numéro RCS, code NAF et LEI	333
9.1.8	Exercice social	333
9.1.9	Droit à dividendes – Droit de participation aux bénéfices de l'émetteur	333
9.1.10	Modification du capital et des droits attachés aux actions	333
9.1.11	Les Commissaires aux Comptes	333
9.2	Informations concernant le capital	334
9.2.1	Montant du capital souscrit au 30 juin 2024	334
9.2.2	Actions non représentatives du capital	334
9.2.3	Capital potentiel	334
9.2.4	Évolution du capital social au cours des cinq dernières années	335
9.2.5	Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années	335
9.2.6	Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années	336
9.2.7	Marché des titres Pernod Ricard	339
9.2.8	Autres informations légales	339

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 ⁽¹⁾, 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. »

⁽¹⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

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 1^{er} 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 ⁽²⁾ 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. Marc de Villartay, et M. Loris Strappazon ayant son siège social 6 place de la Pyramide, 92908 Paris La Défense Cedex, et dont le mandat a été renouvelé par l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023 pour une durée de quatre exercices qui prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2027 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. Adrien Johnner, 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 10 novembre 2022 prendra fin à l'issue de l'Assemblée Générale devant se tenir en 2028 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.

⁽²⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

9.2 Informations concernant le capital

Les conditions auxquelles les Statuts⁽³⁾ soumettent les modifications du capital social et des droits attachés aux actions sont en tout point conformes aux prescriptions légales. Les Statuts⁽³⁾ ne prévoient pas de dispositions dérogatoires et n'imposent pas de contingences particulières.

9.2.1 Montant du capital souscrit au 30 juin 2024

Le 18 juillet 2012, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2012, le capital social avait été augmenté d'un montant de 912 643,10 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2011, de 588 802 options de souscription d'actions donnant droit à autant d'actions Pernod Ricard.

Le 24 juillet 2013, le Conseil d'Administration a constaté que, le 30 juin 2013, le capital social avait été augmenté d'un montant de 172 029,85 euros en conséquence de la levée, depuis le 1^{er} juillet 2012, de 110 987 options de souscription 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.

Le 22 juillet 2020, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 8 novembre 2019, décide l'annulation de 3 545 032 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 411 403 467,60 euros à 405 908 668 euros, divisé en 261 876 560 actions de 1,55 euro chacune.

Le 27 avril 2022, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, décide l'annulation de 3 929 205 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 405 908 668 euros à 399 818 400,25 euros, divisé en 257 947 355 actions de 1,55 euro chacune.

Le 26 avril 2023, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2021, décide l'annulation de 2 315 622 actions Pernod Ricard et constate que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 399 818 400,25 € euros à 396 229 186,15 € euros, divisé en 255 631 733 actions de 1,55 euro chacune.

Le 24 avril 2024, le Conseil, sur délégation de l'Assemblée Générale du 10 novembre 2023, décide l'annulation de 2 302 985 actions Pernod Ricard et constate aujourd'hui que cette annulation entraîne la réduction du capital social de Pernod Ricard qui passe ainsi de 396 229 186,15€ à 392 659 559,40 € divisé en 253 328 748 actions de 1,55 € chacune.

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.

4 118 105 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.

1 720 000 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) font l'objet d'un nantissement au profit de tiers.

9.2.3 Capital potentiel

Options de souscription d'actions

Il n'existe, au 30 juin 2024, aucune option de souscription d'actions de la Société en circulation.

⁽³⁾ Les Statuts peuvent être consultés sur le site Internet de la Société (www.pernod-ricard.com).

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	2020	-	-	-	-	-	265 421 592	411 403 467,60 €
411 403 467,60 €	265 421 592	2021	Annulation d'actions	N/A	22.07.2020	3 545 032	-	261 876 560	405 908 668 €
405 908 668 €	261 876 560	2022	Annulation d'actions	N/A	27.04.2022	3 929 205	-	257 947 355	399 818 400,25 €
399 818 400,25 €	257 947 355	2023	Annulation d'actions	N/A	26.04.2023	2 315 622	-	255 631 733	396 229 186,15 €
396 229 186,15 €	255 631 733	2024	Annulation d'actions	N/A	24.04.2024	2 302 985	-	253 328 748	392 659 559,40 €

N/A : Non applicable.

La date dont il est fait mention est celle de la décision par le Conseil d'Administration de l'annulation d'actions.

9.2.5 Évolution des droits de vote au cours des cinq dernières années

Années ⁽¹⁾	Nombre de droits de vote ⁽²⁾
Situation au 30.06.2020	317 440 412
Situation au 30.06.2021	314 421 245
Situation au 30.06.2022	310 685 307
Situation au 30.06.2023	305 894 671
Situation au 30.06.2024	303 698 375

(1) Les données sont à la date d'arrêt 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 Évolution de la répartition du capital social et des droits de vote des trois dernières années

Actionnariat	Situation au 30.06.2024			Situation au 30.06.2023			Situation au 30.06.2022		
	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⁾	35 997 926	14,21	20,57	35 964 503	14,07	20,41	35 939 659	13,93	20,09
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza ⁽²⁾	1 477 603	0,58	0,97	1 477 603	0,58	0,97	1 477 603	0,57	0,95
Administration et Direction de Pernod Ricard	230 703	0,09	0,08	220 911	0,09	0,08	208 387	0,08	0,07
Titres détenus par les salariés de Pernod Ricard	3 656 800	1,44	1,84	3 540 466	1,38	1,79	3 567 721	1,38	1,77
Groupe Bruxelles Lambert (Belgique) ⁽³⁾	17 204 118	6,79	11,33	17 204 118	6,73	11,25	19 891 870	7,71	12,80
BlackRock Investment Management Limited (Royaume-Uni) ⁽⁴⁾	12 852 469	5,07	4,23	12 957 953	5,07	4,24	12 002 224	4,65	3,86
Wellington Management Group LLP ⁽⁵⁾	12 769 809	5,04	4,20	1 685 256	0,66	0,55	-	-	-
MFS Investment Management (États-Unis) ⁽⁶⁾	10 748 331	4,24	3,54	10 607 826	4,15	3,47	12 994 021	5,04	4,18
La Caisse des Dépôts et Consignations ⁽⁷⁾	6 391 135	2,52	2,10	-	-	-	6 376 245	2,47	2,05
Invesco (Royaume-Uni) ⁽⁸⁾	6 106 053	2,41	2,01	6 528 175	2,55	2,13	6 598 665	2,56	2,13
Amundi ⁽⁹⁾	5 151 040	2,03	1,70	3 763 462	1,47	1,23	3 965 340	1,54	1,28
FIL Fund Investment International ⁽¹⁰⁾	3 747 057	1,48	1,23	5 170 372	2,02	1,69	4 551 211	1,76	1,46
Janus Henderson Group plc ⁽¹¹⁾	1 316 651	0,52	0,43	-	-	-	-	-	-
UBS Group AG ⁽¹²⁾	1 382 305	0,55	0,46	-	-	-	-	-	-
Ameriprise Financial Group ⁽¹³⁾	1 306 532	0,52	0,43	-	-	-	-	-	-
Citigroup Global Markets Limited (Royaume-Uni) ⁽¹⁴⁾	1 278 795	0,50	0,42	-	-	-	-	-	-
WCM Investment Management, LLC (États-Unis) ⁽¹⁵⁾	-	-	-	6 620 843	2,59	2,16	-	-	-
Alecta ⁽¹⁶⁾	-	-	-	2 699 000	1,06	0,88	1 399 000	0,55	0,45
Bank of Montreal ⁽¹⁷⁾	-	-	-	1 662 343	0,65	0,54	-	-	-
Threadneedle Asset Management Holdings Ltd ⁽¹⁸⁾	-	-	-	1 570 019	0,61	0,51	1 376 315	0,54	0,45
Mitsubishi UFJ Kokusai Asset Management Co. Ltd ⁽¹⁹⁾	-	-	-	1 410 526	0,55	0,46	-	-	-
Franklin Resources ⁽²⁰⁾	-	-	-	1 381 512	0,54	0,45	-	-	-
Allianz Global investor GmbH ⁽²¹⁾	-	-	-	1 288 331	0,50	0,42	1 318 122	0,51	0,43
Norges Bank Investment Management (Norvège) ⁽²²⁾	-	-	-	-	-	-	3 917 610	1,52	1,26
American Century Investments Management, Inc ⁽²³⁾	-	-	-	-	-	-	1 315 136	0,51	0,42
Autodétention :									
• Autocontrôle	-	-	-	-	-	-	-	-	-
• Actions propres	2 027 013	0,80	0,00	2 363 986	0,92	0,00	979 454	0,38	0,00
Autres et Public	129 684 408	51,19	44,44	137 514 528	53,79	46,76	140 068 772	54,30	46,33
Total	253 328 748	100,00	100,00	255 631 733	100,00	100,00	257 947 355	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 303 698 375.

(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 4 431 928 actions, les actions détenues par la société Le Delos Invest II, pour 1720 002 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.

(2) M. Rafaël Gonzalez-Gallarza a signé avec la Société Paul Ricard un pacte d'actionnaires, tel qu'évoqué ci-après.

(3) Déclaration du 22 juin 2017.

(4) Déclaration du 15 février 2024.

(5) Déclaration du 19 juin 2024.

(6) Déclaration du 27 septembre 2023.

(7) Déclaration du 15 mars 2024.

(8) Déclaration du 21 mars 2024.

(9) Déclaration du 8 mai 2024.

(10) Déclaration du 26 septembre 2023.

(11) Déclaration du 22 novembre 2023.

(12) Déclaration du 5 avril 2024.

(13) Déclaration du 3 octobre 2023.

(14) Déclaration du 7 novembre 2023.

(15) Déclaration du 18 août 2022.

(16) Déclaration du 10 août 2022.

(17) Déclaration du 17 novembre 2022.

(18) Déclaration du 20 juillet 2022.

(19) Déclaration du 13 mars 2023.

(20) Déclaration du 27 février 2023.

(21) Déclaration du 5 septembre 2022.

(22) Déclaration du 15 juillet 2021.

(23) Déclaration du 22 février 2022.

Certaines actions de la Société jouissent d'un droit de vote double comme décrit dans le paragraphe 2.5.3 « Conditions d'exercice du droit de vote » de la Partie 2 « Gouvernement d'Entreprise » du document d'enregistrement universel 2023/24. Sur les 253 328 748 actions composant le capital de la Société au 30 juin 2024, 50 369 627 actions jouissaient d'un droit de vote double. À cette même date, les salariés détenaient 3 656 800 actions, représentant 1,44 % du capital et 1,84 % 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, Rigidar ainsi que de Mesdames Danièle Ricard, Patricia Ricard Giron et Veronica Vargas et de

Messieurs Rafaël Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Alexandre Ricard et Paul-Charles Ricard), détient 38 241 311 actions de la Société représentant 66 661 507 droits de vote, soit 15,10 % du capital et 21,95 % des droits de vote de la Société au 30 juin 2024.

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 des sous-sections « 2.1.2.5.2 Déclarations des membres du Conseil d'Administration » et 2.4.3 « Accords entre actionnaires dont la Société a connaissance » du document d'enregistrement universel 2023/24 et figure également sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Franchissements de seuils légaux

Par courrier reçu le 13 septembre 2023, 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 baisse, le 12 septembre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 774 282 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 18 septembre 2023, 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 15 septembre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 803 522 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,19 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 26 septembre 2023, 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 25 septembre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 741 813 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,98 % du capital et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 11 octobre 2023, 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 10 octobre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 843 093 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,20 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 13 octobre 2023, 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 12 octobre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 632 984 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,94 % du capital et 4,13 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 29 novembre 2023, 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 28 novembre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 854 700 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 4,20 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 5 décembre 2023, 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 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 781 445 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 31 janvier 2024, 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 30 janvier 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 812 098 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,01 % du capital et 4,19 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 2 février 2024, 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 1er février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 762 714 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 6 février 2024, 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 5 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 789 064 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,00 % du capital et 4,18 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 7 février 2024, 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 6 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 473 386 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,88 % du capital et 4,08 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 9 février 2024, 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 8 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 820 066 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,02 % du capital et 4,19 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 12 février 2024, 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 9 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 642 269 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,95 % du capital et 4,13 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 15 février 2024, 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 14 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 12 852 469 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,03 % du capital et 4,20 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 27 juin 2024, le concert composé des sociétés Société Paul Ricard SA, Le Delos Invest I SA, Le Delos Invest II SA, Le Delos Invest III SAS, Le Garlaban SNC et Rigivar SL, Mmes Danièle Ricard, Veronica Vargas et Patricia Ricard Giron et MM. Rafael Gonzalez-Gallarza, César Giron, François-Xavier Diaz, Paul-Charles Ricard et Alexandre Ricard a déclaré avoir franchi en hausse, le 21 juin 2024, le seuil de 15 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir 38 241 311 actions PERNOD RICARD représentant 66 660 101 droits de vote, soit 15,10 % du capital et 21,95 % des droits de vote de cette société. Ce franchissement de seuil résulte de la réduction du nombre total d'actions de la société PERNOD RICARD.

Par courrier reçu le 4 décembre 2023, la société Wellington Management Group LLP, (c/o Wellington Management Company LLP, 280 Congress Street, Boston, MA, 02210, États-Unis), agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en hausse, le 1^{er} décembre 2023, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 12 885 204 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,04 % du capital et 4,21 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 14 février 2024, la société Wellington Management Group LLP, agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en baisse, le 13 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir,

pour le compte desdits fonds et clients, 12 703 742 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,97 % du capital et 4,15 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 19 février 2024, la société Wellington Management Group LLP, agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en hausse, le 15 février 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 12 901 497 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,05 % du capital et 4,22 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 6 mars 2024, la société Wellington Management Group LLP, agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en baisse, le 5 mars 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 12 747 916 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 4,99 % du capital et 4,17 % des droits de vote de cette société.

Par courrier reçu le 29 avril 2024, la société Wellington Management Group LLP, agissant pour le compte de fonds et de clients, a déclaré avoir franchi en hausse, le 26 avril 2024, le seuil de 5 % du capital de la société PERNOD RICARD et détenir, pour le compte desdits fonds et clients, 13 045 406 actions PERNOD RICARD représentant autant de droits de vote, soit 5,10 % du capital et 4,26 % des droits de vote de cette société.

Renseignements complémentaires sur l'actionariat

Le nombre d'actionnaires de Pernod Ricard qui ont leurs titres inscrits au nominatif peut être estimé à environ 12 225 actionnaires.

Répartition du capital (selon l'analyse de la Société, à partir de l'analyse actionariale au 31.03.2024 et des données nominatives)

	(en %)
Concert Paul Ricard	15,0
Conseil + Direction + Salariés + Autodétention	2,3
Groupe Bruxelles Lambert	6,7
Investisseurs institutionnels américains	31,6
Investisseurs institutionnels français	8,6
Investisseurs institutionnels britanniques	10,4
Autres investisseurs institutionnels étrangers	21,4
Actionnaires individuels	4,2
TOTAL	100

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 2024 » 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 de modifications supplémentaires 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 2024 » 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 45,79 % 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 2023/24 ;
- 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 2023/24.

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 : BLOOMBERG)

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 2023	8 735	1 657	189,72	197,60	181,65	189,90
Février 2023	9 098	1 770	193,58	204,40	184,45	197,70
Mars 2023	11 897	2 404	202,28	209,80	194,65	208,70
Avril 2023	9 112	1 918	211,02	218,00	205,50	209,40
Mai 2023	8 086	1 705	211,82	217,00	199,95	202,10
Juin 2023	7 758	1 557	200,04	205,00	195,00	202,40
juillet 2023	6 001	1 202	200,29	205,70	192,80	200,60
août 2023	6 775	1 318	194,60	202,30	181,20	181,20
septembre 2023	12 573	2 134	169,77	183,40	157,65	157,85
octobre 2023	10 570	1 716	162,36	170,60	156,35	167,50
novembre 2023	9 308	1 553	166,82	175,30	154,65	158,55
décembre 2023	7 343	1 173	159,69	164,75	154,80	159,75
janvier 2024	10 052	1 493	148,49	160,55	140,50	152,50
février 2024	8 080	1 263	156,36	164,55	152,15	154,55
mars 2024	7 263	1 092	150,32	156,05	144,10	149,95
avril 2024	7 701	1 104	143,35	150,90	138,70	142,00
mai 2024	9 544	1 376	144,15	150,60	134,85	136,95
juin 2024	10 246	1 367	133,41	140,70	126,10	126,70

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	342
10.1.1	Noms et fonctions	342
10.1.2	Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier	342
10.2	Documents accessibles au public	342
10.3	Tables de concordance	343
10.3.1	Document d'enregistrement universel	343
10.3.2	Rapport de gestion	345
10.3.3	Rapport sur le gouvernement d'entreprise	346
10.3.4	Rapport financier annuel	346
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 2023 et 30 juin 2022	346

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 Florence Tresarrieu
Directrice Communication financière & Relations investisseurs
Tél. : + 33 1 70 93 17 03

10.1.2 Attestation du responsable du document d'enregistrement universel et du rapport financier

J'atteste 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.

Paris, le 17 septembre 2024

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/>

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 ; 342
2. Contrôleurs légaux des comptes	333
3. Facteurs de risque	99-101 ; 194-214 ; 267-268 ; 278-280
4. Informations concernant Pernod Ricard	332-333
5. Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	6-9 ; 12-13
5.2 Principaux marchés	6 ; 14-15
5.3 Événements importants dans le développement des activités	10-11
5.4 Stratégie et objectifs	21-23
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	210
5.6 Position concurrentielle	15
5.7 Investissements	11 ; 247-250
6. Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	7-23
6.2 Liste des filiales importantes	282-284 ; 307-308
7. Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	6 ; 216-221 ; 230-235 ; 290-293
7.2 Résultats d'exploitation	6 ; 216-221 ; 241-246 ; 294
8. Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	51 ; 58-62 ; 216 ; 231-234 ; 273-276 ; 291-292 ; 334-339
8.2 Source et montant des flux de trésorerie	216-217 ; 221 ; 235 ; 272 ; 293
8.3 Informations sur les besoins de financement et la structure de financement	216-217 ; 231-234 ; 273-276 ; 291-292 ; 334-339
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	223-227
8.5 Sources de financement attendues	223-227 ; 240 ; 261-271 ; 303-304
9. Environnement réglementaire	207-211
10. Informations sur les tendances	221
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	19-20 ; 26-51
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction Générale	50
13. Rémunérations et avantages	
13.1 Rémunérations et avantages en nature	56 ; 66-90 ; 319-320 ; 323-324
13.2 Sommes provisionnées ou constatées par ailleurs aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	83-85 ; 86-90 ; 254-260 ; 280 ; 301-302

Informations	Pages
14. Fonctionnement des organes d'administration et de direction	
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	29
14.2 Contrats de service	50
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	55-56
14.4 Déclaration relative à la conformité aux régimes de gouvernement d'entreprise applicables	26 ; 33-35
14.5 Incidences significatives potentielles sur le gouvernement d'entreprise	33-35 ; 319 ; 323
15. Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	6 ; 8 ; 130-144 ; 307
15.2 Participations et stock-options des Administrateurs	86-88 ; 273-276
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital	60-62
16. Principaux actionnaires	
16.1 Franchissements de seuils	336-338
16.2 Existence de droits de vote différents	65
16.3 Contrôle de Pernod Ricard	50 ; 59-63 ; 334-335
16.4 Accord connu de Pernod Ricard dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de son contrôle	58-59 ; 63 ; 336-338
17. Transactions avec des parties liées	280
18. Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	216-217 ; 230-284
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	285-288 ; 312-314
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	274 ; 292 ; 294 ; 311 ; 322 ; 333
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	207-211 ; 214 ; 278-280 ; 301-302
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19. Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Capital souscrit	334-335
19.1.2 Autres actions	334-335
19.1.3 Actions autodétenues	60-62
19.1.4 Valeurs mobilières	311
19.1.5 Conditions d'acquisition	58-59 ; 334
19.1.6 Options ou accords	86-90 ; 58-59 ; 271-277 ; 334-339
19.1.7 Historique du capital	335
19.2 Acte constitutif et statuts	
19.2.1 Objet social	332
19.2.2 Droits et privilèges des actions	65
19.2.3 Éléments de changement de contrôle	63
20. Contrats importants	223-227
21. Documents disponibles	342

N/A : Non applicable.

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	216-221
Progrès réalisés ou difficultés rencontrées	216-221
Résultats	216-221
Activités en matière de Recherche et de Développement	186 ; 210
Évolution prévisible de la situation de la Société et perspectives	221
Événements importants survenus entre la date de clôture de l'exercice et la date à laquelle le rapport de gestion a été établi	281
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)	92-187 ; 216-221
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	194-214 ; 267-268
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	86-88 ; 273-276
Activité des filiales de la Société	14-16
Prises de participation significatives dans des sociétés ayant leur Siège en France	297
Aliénations d'actions intervenues à l'effet de régulariser les participations croisées	N/A
Renseignements relatifs à la répartition du capital social	334-339
Montant des dividendes distribués au cours des trois derniers exercices	311
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)	97-187
Informations sur les risques encourus en cas de violation de taux d'intérêt, de taux de change ou cours de Bourse	211-212 ; 267-268
Indications prévues à l'article L. 225-211 du Code de commerce en cas d'opérations effectuées par la Société sur ces propres actions	60-62
Opérations réalisées par les Dirigeants sur leurs titres	51
Tableau des résultats de la Société au cours des cinq derniers exercices	310
Dépenses et charges visées à l'article 223 quater du CGI	309
Décomposition des dettes fournisseurs prévue par les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du Code de commerce	309
Informations sur les délais de paiement prévues à l'article D. 441-6-1 du Code de commerce dans sa rédaction du décret n° 2015-1553 au 27 novembre 2015, mis en œuvre par arrêté du 6 avril 2016	309-310
Inventaire des valeurs mobilières	311
Contrôle interne et gestion des risques	194-195

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.

Informations	Pages
Organe choisi pour exercer la Direction Générale de la Société (si le mode de direction est modifié)	26-57
Liste des mandats ou fonctions exercés dans toute société par chacun des Mandataires Sociaux	36-49
Rémunérations et avantages de toute nature de chacun des Mandataires Sociaux	66-90
Tableau et rapport sur les délégations en matière d'augmentation de capital	58-59
Informations prévues à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique	58-63
Assemblée Générale et modalités de participation	64-65
Droits liés aux actions	65

10.3.4 Rapport financier annuel

Informations	Pages
Comptes consolidés du Groupe	230-284
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes consolidés	285-288
Comptes annuels de la Société	290-311
Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes sociaux	312-314
Rapport de gestion	216-227
Attestation du responsable du rapport financier annuel	342
Honoraires des Commissaires aux Comptes	281

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 2023 et 30 juin 2022

En application de l'article 19 du règlement UE n°2017/1129 du 14 juin 2017, 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 2023 tels que présentés sur les pages 189 à 200 du document d'enregistrement universel 2023 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-2022-23>), déposé le 20 septembre 2023 sous le n° D.23-0717 ;
- 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 2022 tels que présentés sur les pages 101 à 258 du document d'enregistrement universel 2022 (<https://www.pernod-ricard.com/fr/media/document-d-enregistrement-universel-2021-22>), déposé le 21 septembre 2022 sous le n° D.22-0725.

Les informations incluses dans ces deux documents d'enregistrement universel 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

Crédits photos : Cyrille George Jerusalmi, Alexis Anice, Alexandre Surre, Marie Rouge / Fisheye Manufacture.

Pernod Ricard – 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – France
Pernod Ricard

Société Anonyme au capital de 392 659 559,40 euros

Siège social : 5, Cours Paul Ricard – 75380 Paris CEDEX 08 – Tél. : 33 (0)1 70 93 16 00
582 041 943 RCS Paris



Conception et réalisation

Contact : fr_content_and_design@pwc.com



Pernod Ricard

Créateurs de convivialité