

2

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET CONTRÔLE INTERNE

Le Conseil d'Administration de la Société 17

Les membres du Conseil d'Administration	17
Condamnations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations	24

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil 25

Structure de gouvernance	25
Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration	26
Les organes du Gouvernement d'Entreprise	28
Les structures de Direction	31

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur le contrôle interne et la gestion des risques 32

Définition du contrôle interne	32
Description de l'environnement de contrôle interne	32

Information financière et comptable 34

Préparation des comptes consolidés du Groupe	34
Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard SA	34

Rapport des Commissaires aux Comptes 35

Le présent Chapitre comprend les parties « Gouvernement d'Entreprise » et « Contrôle interne et gestion des risques » du Rapport du Président du Conseil d'Administration prévu aux articles L. 225-37 et L. 225-51 du Code de commerce.

Il s'attache à rendre compte, dans le cadre de la préparation des comptes de l'exercice 2008/2009, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration, des pouvoirs confiés au Directeur Général par le Conseil d'Administration, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux Mandataires Sociaux, ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par Pernod Ricard.

À titre préliminaire, nous vous informons que, conformément aux dispositions de l'article L. 225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique sont exposés dans la partie « Informations sur la Société et le capital », dans le paragraphe « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique ».

Le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration du 2 septembre 2009.

Le Conseil d'Administration de la Société

Les membres du Conseil d'Administration

Composition du Conseil d'Administration et fonctions exercées par les Administrateurs

Le tableau ci-dessous décrit la composition du Conseil d'Administration de la Société à la date d'enregistrement du présent document de référence.

Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2009	Mandats échus en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Président du Conseil d'Administration				
M. Patrick Ricard	15.06.1978 ⁽²⁾	2011/2012	- Membre et Vice-Président du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (société non cotée, actionnaire de Pernod Ricard SA) - Administrateur de l'Association Nationale des Industries Alimentaires	- Président de la Fédération des Exportateurs de Vins & Spiritueux - Administrateur de Paul Ricard et Fils - Administrateur de la société Provimi SA - Administrateur d'Altadis SA (Espagne) - Administrateur de la Société Générale
Directeur Général et Administrateur				
M. Pierre Pringuet	17.05.2004	2011/2012	- Administrateur d'Iliad - Administrateur de Cap Gemini	- Néant
Administrateurs				
M. François Gérard	10.12.1974	2009/2010	- Néant	- Administrateur de Strike International (Maroc)
M. Rafaël Gonzalez-Gallarza	05.05.1998	2011/2012	- Président du Conseil d'Administration de Prensa Malagueña SA (Espagne)	- Administrateur de la société Endesa
Mme Danièle Ricard	16.06.1969	2008/2009	- Présidente du Directoire de la Société Paul Ricard - Gérante de la SNC Le Garlaban - Présidente du Conseil d'Administration de la société Bendor SA - Présidente du Conseil d'Administration de la société Les Embiez SAS - Gérante non associée de la SNC Le Tabac des Iles de Bendor et des Embiez	- Présidente-Directrice Générale de la Société d'Aménagement des Hôtels de Bendor et des Embiez
Société Paul Ricard représentée par Mme Béatrice Baudinet	09.06.1983	2008/2009	- Présidente de la société Le Delos Invest III SA (Société Paul Ricard) - Présidente du Conseil de Surveillance de la Société Paul Ricard (Mme Béatrice Baudinet)	- Néant
M. César Giron	05.11.2008	2011/2012	- Membre du Directoire de la Société Paul Ricard (société non cotée, actionnaire de Pernod Ricard SA) - Administrateur de Lirix SA - Administrateur de Le Delos Invest I SA - Administrateur de Le Delos Invest II SA - Administrateur de Bendor SA	- Néant

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

(2) Date de nomination en tant que Président-Directeur Général.

Le Conseil d'Administration de la Société

Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2009	Mandats échu en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
Administrateurs indépendants				
M. Jean-Dominique Comolli	06.05.1997	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> - Président du Conseil d'Administration de la société Seifa - Président du Conseil d'Administration de la société Altadis SA (Espagne) - Président du Conseil de Surveillance de la Régie des Tabacs (Maroc) - Administrateur de l'Établissement Public de l'Opéra Comique - Administrateur de Calyon Bank (Royaume-Uni) - Administrateur de Casino - Vice-Président d'Imperial Tobacco, membre du Conseil d'Administration 	<ul style="list-style-type: none"> - Co-Président de la société Altadis SA (Espagne) - Administrateur de la société Aldeasa (Espagne) - Administrateur de la société Logista (Espagne)
Lord Douro	07.05.2003	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> - « Chairman » de Company Richemont Holdings (UK) Ltd (Royaume-Uni) - « Director » de Compagnie Financière Richemont AG (Suisse) - « Director » de Global Asset Management Worldwide (Royaume-Uni) - Administrateur de la société Sanofi-Aventis - Conseiller auprès de Calyon Bank (Royaume-Uni) - « Chairman » du King's College de Londres (Royaume-Uni) 	<ul style="list-style-type: none"> - « Chairman » de Framlington Group (Royaume-Uni) - « Commissioner » de English Heritage
Mme Nicole Bouton	07.11.2007	2010/2011	<ul style="list-style-type: none"> - Présidente du Groupe Financière Centuria (GFC) - Présidente de Financière Accréditée (filiale de GFC) - Présidente de Centuria Luxembourg (filiale de GFC) - Présidente de Financière Centuria Asset Management (filiale de GFC) 	- Néant
M. Didier Pineau-Valencienne	07.05.2003	2008/2009	<ul style="list-style-type: none"> - Président d'Honneur de Schneider Electric SA et de Square D - Membre du Conseil de Surveillance de Lagardère SA - Membre du Comité d'Audit de Lagardère SA - Administrateur de Fleury Michon SA - Administrateur de BIPE Association - Administrateur de Swiss Helvetia Fund (États-Unis) - « Member of the Advisory Board » de Booz Allen & Hamilton - Président du Comité Consultatif International d'Audencia (ex-ESC Nantes Atlantique) - Président du Comité d'Investissement de Sagard - Maître de conférence à HEC - Conseiller du Centre d'enseignement supérieur de la Marine - « Member of the Board of Overseers » de Tuck School of Business Administration - Dartmouth College (États-Unis) - « Member of Trustees » de l'American University de Paris 	<ul style="list-style-type: none"> - Membre du Conseil de Surveillance d'Aventis - Administrateur d'AON - Administrateur de Vivarte - Administrateur de l'INSEAD - Administrateur de la Fondation de France - Administrateur de Wendel Investissement SA - Administrateur de l'AFEP - Administrateur d'AXA - « Member of Trustees » d'IASC (États-Unis) - Administrateur d'Axa Financial (États-Unis) - « Senior Advisor » du Crédit Suisse First Boston (Royaume-Uni)

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

(2) Date de nomination en tant que Président-Directeur Général.

Le Conseil d'Administration de la Société

Prénom et nom ou dénomination sociale du membre	Date de première nomination	Date d'échéance du mandat ⁽¹⁾	Mandats et fonctions principales exercés en dehors du Groupe au 30.06.2009	Mandats échus en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années
M. Gérard Théry	04.05.1999	2008/2009	- Administrateur de la société ERAP - Gérant de la société GTA	- Président de la SICAV Génération Numérique - Président du Conseil d'Administration de la Fondation Mécénat Musical (Société Générale) - Président de l'Association Albert Costa de Beauregard - Président de la Société de Véhicules Électriques (SVE) du Groupe Marcel Dassault - Président de la fondation Norbert Segard - Administrateur de TM4 (Canada) - Administrateur de PVI
M. William H. Webb	07.05.2003	2008/2009	- « Director » de Elie Wiesel Foundation for Humanity - « Member of the Advisory Council » de l'American Australian Association - « Director » de Macquarie Infrastructure Company (États-Unis - société cotée au New York Stock Exchange) - « Director » de l'International Tennis Hall of Fame	- « Director » de Foreign Policy Association
M. Wolfgang Colberg	05.11.2008	2011/2012	- Roto Frank AG, Stuttgart, Membre du Comité de Surveillance - Deutsche Bank AG, Membre du Conseil Régional	- Néant

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

(2) Date de nomination en tant que Président-Directeur Général.

Les administrateurs n'exercent pas d'autres fonctions dans la Société.

Mandats exercés dans le Groupe au 30 juin 2009

M. Patrick Ricard Président du Conseil d'Administration	Sociétés françaises	Administrateur	- Martell & Co SA - Pernod Ricard Finance SA
		Représentant permanent de la Société Pernod Ricard SA au sein du Conseil d'Administration	- Pernod SA - Pernod Ricard Europe SA - Ricard SA
		Membre du Conseil de Direction	- Pernod Ricard Asia SAS - Pernod Ricard North America SAS
	Sociétés étrangères	Administrateur	- Chivas Brothers Pernod Ricard Ltd - Irish Distillers Group Ltd - Pernod Ricard Acquisition II Corp - Suntory Allied Limited

Le Conseil d'Administration de la Société

M. Pierre Pringuet Directeur Général Administrateur	Sociétés françaises	Président du Conseil d'Administration	- Pernod Ricard Finance SA			
		Président	- Lina 5 SAS - Lina 6 SAS - Lina 7 SAS - Lina 8 SAS			
		Administrateur	- Pernod Ricard Europe SA - Pernod SA - Ricard SA - Martell & Co SA - G.H. Mumm & Cie SA - Champagne Perrier-Jouët			
		Représentant permanent de la Société Pernod Ricard SA au sein du Conseil d'Administration	- Compagnie Financière des Produits Orangina SA (CFPO) - Établissements Viticoles Champenois SA			
		Membre du Conseil de Direction	- Pernod Ricard Asia SAS - Pernod Ricard North America SAS			
		Sociétés étrangères	Administrateur	- Comrie Ltd - Irish Distillers Group Ltd - Portugal Venture Ltd - Pernod Ricard Pacific Holding Pty Ltd - Chivas Brothers Pernod Ricard Ltd - Suntory Allied Ltd - Havana Club Holding SA - Vin&Sprit AB		
			Manager	- Havana Club Know-How		
			Administrateur	- Pernod SA - Martell & Co SA - G.H. Mumm & Cie SA - Champagne Perrier-Jouët		
				Sociétés françaises	Président-Directeur Général	- Pernod SA
					Administrateur	- Cusenier SAS
Sociétés étrangères	Administrateur		- Agros Holdings SA - Wyborowa - Ballantine's Polska sp.			

Renseignements personnels concernant les Administrateurs

Informations au 30 juin 2009

Monsieur Patrick Ricard

64 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

Monsieur Patrick Ricard détient 1 532 840 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

En 1967, Monsieur Patrick Ricard rejoint la société Ricard, fondée en 1932 par son père Paul Ricard. Il y occupe successivement des postes dans toutes les fonctions de l'entreprise et devient Directeur Général de Ricard en 1972. À la création de Pernod Ricard, en 1975, il devient Directeur Général puis, en 1978, Président-Directeur Général du Groupe. Il y définit une stratégie ambitieuse de croissance externe afin de diversifier la gamme des produits et d'accélérer l'internationalisation des activités. Une réussite incontestable puisque les ventes hors de France, qui représentaient 17 % du chiffre d'affaires en 1975, s'élèvent aujourd'hui à 90 %. Ce développement extraordinaire n'a cependant rien changé au principe de fonctionnement instauré dès l'origine : la décentralisation. Ce mode de management maintenu

au fil des acquisitions a toujours favorisé l'intégration des équipes et la responsabilisation des Managers. Depuis sa création, Pernod Ricard a doublé de taille tous les sept ans. Un parcours exemplaire qui a valu à Monsieur Patrick Ricard d'être élu en 2006 « Patron européen de l'année » par le magazine américain *Fortune*.

Le 5 novembre 2008, Monsieur Patrick Ricard a quitté ses fonctions exécutives à la tête de Pernod Ricard mais continue d'assumer la Présidence du Conseil d'Administration. À ce titre, il continue à s'impliquer dans les décisions stratégiques du Groupe et veille à leur mise en œuvre.

Outre les mandats précédemment indiqués, Monsieur Patrick Ricard a également été Président du Club d'Observation Sociale de l'Institut de l'Entreprise en 1987, Administrateur de la société Eridania Beghin-Say, Président de la Fédération des Exportateurs de Vins & Spiritueux de France (FEVS) entre le 12 mars 2002 et le 24 mars 2005, Administrateur de la société Provimi jusqu'en avril 2007, Administrateur d'Altadis jusqu'en février 2008 et Administrateur de la Société Générale jusqu'en mai 2009.

Monsieur Patrick Ricard est le fils de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard et le frère de Mesdames Béatrice Baudinet et Danièle Ricard, également membres du Conseil d'Administration de Pernod Ricard.

Le Conseil d'Administration de la Société

Monsieur Pierre Pringuet

59 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

Monsieur Pierre Pringuet détient 146 960 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Ancien élève de l'École Polytechnique et Ingénieur du Corps des Mines, Monsieur Pierre Pringuet débute sa carrière dans la fonction publique. Il entre au cabinet du Ministre Michel Rocard (1981-1985) puis devient Directeur des Industries agricoles et alimentaires au ministère de l'Agriculture. En 1987, il rejoint Pernod Ricard comme Directeur du Développement. Il participe activement à son expansion internationale, en occupant successivement les fonctions de Directeur Général de la Société pour l'Exportation de Grandes Marques (1987-1996), puis Président-Directeur Général de Pernod Ricard Europe (1997-2000). En 2000, il rejoint Patrick Ricard à la Holding en qualité de co-Directeur Général de Pernod Ricard avec Richard Burrows. En 2005, Monsieur Pierre Pringuet mène avec succès l'acquisition d'Allied Domecq, puis son intégration. En décembre de la même année, il devient l'unique Directeur Général Délégué du Groupe. En 2008, Monsieur Pierre Pringuet réalise l'acquisition de Vin&Sprit et de sa marque ABSOLUT Vodka qui parachève l'internationalisation de Pernod Ricard. Suite au retrait des fonctions opérationnelles de Monsieur Patrick Ricard, Monsieur Pierre Pringuet est nommé Directeur Général de Pernod Ricard le 5 novembre 2008. Nommé Administrateur de Pernod Ricard dès 2004, Monsieur Pierre Pringuet est également Président du Comité Sully, association destinée à promouvoir l'industrie agroalimentaire française, Administrateur de la société Iliad depuis le 25 juillet 2007 et Administrateur de Cap Gemini depuis le 30 avril 2009. Il est Chevalier de la Légion d'Honneur, de l'Ordre National du Mérite et Officier du Mérite Agricole.

Monsieur François Gérard

69 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Pernod Ricard – 12, place des États-Unis, 75116 Paris.

Monsieur François Gérard détient 121 782 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Diplômé de l'ESSEC en 1962 et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia en 1964, il exerce ses compétences d'analyste financier au sein de Lazard France (Paris) entre 1965 et 1968. Il intègre ensuite le secteur des Vins & Spiritueux en rejoignant la Compagnie Dubonnet Cinzano. Entre 1976 et 1985, il est nommé Directeur Général puis Président-Directeur Général de Cusenier SA. En 1986, il devient Président-Directeur Général de SIAS MPA, fonction qu'il occupe jusqu'en 2001. Monsieur François Gérard est Administrateur de Pernod Ricard depuis le 10 décembre 1974.

Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza

74 ans, nationalité espagnole.

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

Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza détient 1 448 632 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Après des études supérieures en droit à Madrid, il obtient un Diplôme Supérieur de Droit Comparé au Luxembourg (1960), et devient expert de l'UNESCO auprès de l'Administration pour le Développement à Tanger puis fonctionnaire de l'OCDE Development Center à Paris entre 1968 et 1973. Il rejoint en 1976 et pour deux ans le ministère de la Justice espagnole en qualité de Secrétaire Général Technique, activité qu'il exercera ensuite de 1980 à 1982 auprès de la Présidence du Gouvernement. À partir de 1985, il préside le groupe Larios jusqu'à son rachat par Pernod Ricard en 1997.

En 1998, il est nommé Président de Pernod Ricard Larios, fonction qu'il conserve jusqu'en 2004. Il est Administrateur de Pernod Ricard depuis 1998.

Parmi les divers mandats indiqués précédemment, Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza est Président du Conseil d'Administration de Prensa Malagueña SA, qui édite le Diario SUR de Malaga depuis 1997.

Madame Danièle Ricard

70 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Société Paul Ricard – Île des Embiez, Le Brusac, 83140 Six-Fours-les-Plages.

Madame Danièle Ricard détient 216 218 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Attachée de Direction et Administrateur de la société Ricard entre 1967 et 1975, Madame Danièle Ricard siège depuis 1969 au Conseil d'Administration de la société Ricard devenue Pernod Ricard. Présidente-Directrice Générale de la Société Paul Ricard jusqu'en 2004, elle en est devenue Présidente du Directoire en 2005.

Madame Danièle Ricard est la fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard, et la sœur de Monsieur Patrick Ricard, Président du Conseil d'Administration de Pernod Ricard ainsi que de Madame Béatrice Baudinet, représentant la Société Paul Ricard, Administrateur. Elle est la mère de César Giron, également Administrateur.

Madame Béatrice Baudinet, pour la Société Paul Ricard

68 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Société Paul Ricard – Île des Embiez, Le Brusac, 83140 Six-Fours-les-Plages.

Madame Béatrice Baudinet détient 3 219 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

La Société Paul Ricard détient 21 861 245 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Conformément à la tradition familiale, Madame Béatrice Baudinet, née Ricard, choisit notamment de se consacrer à l'information et à la préservation de l'environnement maritime à travers la Société Paul Ricard, dont elle a été Directrice Générale avant d'être nommée Présidente du Conseil de Surveillance. Par ailleurs, lorsqu'elle était Présidente de la société Domaine de Barbossi, domaine viticole des Alpes-Maritimes, elle a contribué à la réussite de l'hôtel logis Santo Estello, qui accueille vacanciers et séminaires d'entreprises en Provence.

Madame Béatrice Baudinet est la fille de Monsieur Paul Ricard, fondateur de la société Ricard SA, la sœur de Monsieur Patrick Ricard, Président du Conseil d'Administration de Pernod Ricard, ainsi que de Madame Danièle Ricard, Administrateur, et la tante de Monsieur César Giron, également Administrateur.

Monsieur Jean-Dominique Comolli

61 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Altadis SA – 143, boulevard Romain Rolland, 75685 Paris Cedex 14.

Monsieur Jean-Dominique Comolli détient 177 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, titulaire d'une Maîtrise en sciences économiques et ancien élève de l'ENA (promotion André Malraux 1975-1977), Monsieur Jean-Dominique Comolli a débuté sa carrière en tant qu'Administrateur civil au ministère du Budget de 1977 à 1981. Conseiller technique auprès de Laurent Fabius, alors Ministre délégué au Budget entre 1981 et 1983, il est ensuite

Le Conseil d'Administration de la Société

chargé de mission puis Conseiller technique à Matignon auprès de Pierre Mauroy et de Laurent Fabius jusqu'en 1986. Il est alors nommé Sous-Directeur à la Direction du Budget, jusqu'en 1988, où il devient successivement Directeur Adjoint du cabinet du Ministre de l'Économie puis Directeur du cabinet du Ministre délégué au Budget. En 1989, il devient Directeur Général des Douanes tout en étant élu, en 1992, Président du Conseil de Coopération Douanière. Entre 1993 et 1999, il exercera les fonctions de Président-Directeur Général de la Seita. Il gèrera sa privatisation en 1995 et la fusion avec Tabacalera qui donnera naissance à Altadis, l'un des principaux acteurs mondiaux sur le marché du tabac et de la distribution, dont il est actuellement Président du Conseil d'Administration. Depuis le 15 juillet 2008, il est Vice-Président d'Imperial Tobacco.

Lord Douro

64 ans, nationalité britannique.

Adresse professionnelle : Richemont Holdings (UK) Ltd – 15 Hill Street, London W1J 5QT (Royaume-Uni).

Lord Douro détient 810 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Titulaire d'un Master of Arts en sciences politiques, philosophie et économie de l'Université d'Oxford, Lord Douro a été Député européen, siégeant à Strasbourg de 1979 à 1989. Au cours de sa carrière, il a également été Vice-Président de la banque d'affaires Guinness Mahon entre 1988 et 1991, Président de Dunhill Holdings de 1990 à 1993 ainsi que Vice-Président de Vendôme Luxury Group puis Président du Conseil d'Administration de Sun Life & Provincial Holdings Plc de 1995 à 2000. Jusqu'en octobre 2005, Lord Douro a présidé le groupe Framlington, société spécialisée dans la gestion d'investissements au Royaume-Uni.

Outre les divers mandats indiqués précédemment, Lord Douro a été « Commissioner » de l'English Heritage de 2003 à 2007. Depuis octobre 2007, il est Président de King's College à Londres.

Madame Nicole Bouton

62 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Groupe Financière Centuria – 10, avenue de Friedland, 75008 Paris.

Madame Nicole Bouton détient 242 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Madame Nicole Bouton est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris. Entre 1970 et 1984, elle a exercé les fonctions de Sous-Directeur puis de Directeur Adjoint à l'Administration Centrale du Crédit Commercial de France. De 1984 à 1996, Madame Nicole Bouton occupe successivement les fonctions de Directeur Adjoint, Directeur puis Gérant de Lazard Frères et Cie et de Lazard Frères Gestion. En 1996, elle est nommée au Comité Exécutif de la Banque NSMD (Groupe ABN AMRO France) et prend les fonctions de Directeur des Clientèles Institutionnelles et Bancaires avant d'être nommée membre du Directoire en 2000. Elle prend également les fonctions de Directeur du Holding ABN AMRO France la même année. Par ailleurs, elle est nommée Président du Directoire puis Vice-Président du Conseil de Surveillance d'Asset Allocation Advisors et Président de la Banque du Phénix qu'elle fusionne avec la Banque NSMD en octobre 1998. Madame Nicole Bouton quitte ABN AMRO en 2001 et fonde en 2002 Groupe Financière Centuria qu'elle préside depuis cette date ; à ce titre, elle préside plusieurs filiales dont Financière Accréditée, acquise en 2006. Elle est également Administrateur de plusieurs autres filiales du Groupe Financière Centuria.

Monsieur Didier Pineau-Valencienne

78 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Sagard – 24, rue Jean Goujon, 75008 Paris.

Monsieur Didier Pineau-Valencienne détient 3 302 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Ancien élève de HEC, diplômé de l'Université de Dartmouth et également titulaire d'un MBA de la Harvard Business School, Monsieur Didier Pineau-Valencienne intègre en 1958 la Banque Parisienne pour l'Industrie comme Attaché de Direction, puis Secrétaire de la Direction Générale et enfin Directeur jusqu'en 1967. Il entre à la Société Carbonisation et Charbons Actifs (Ceca SA) en 1968 et en prend la présidence en 1972. De 1974 à 1980, il occupe les fonctions de Directeur du contrôle de gestion et de la stratégie et planification de Rhône-Poulenc SA, Directeur Général de la division polymères et de la division pétrochimie et membre du Comité Exécutif de Rhône-Poulenc. En 1981, il prend la direction de Schneider, en qualité de Président-Directeur Général, jusqu'en 1999.

Entre autres mandats exercés, il a été Président de l'Association Française des Entreprises Privées (1999-2001) et Administrateur de nombreuses entreprises, parmi lesquelles Axa Financial Inc. (1993-2003), Wendel Investissement, Swiss Helvetia Fund, Aventis, AON et Vivarte. Monsieur Didier Pineau-Valencienne a également été Administrateur de l'Insead et de la Fondation de France.

Ses qualités de Manager et de Dirigeant l'ont distingué à plusieurs reprises. Ainsi, *Le Nouvel Économiste* l'a élu « Manager de l'Année » 1991, et la Chambre de Commerce franco-américaine, « Man of the Year » 1993. Monsieur Didier Pineau-Valencienne a par ailleurs été élu Président de la Commission sociale du CNPF (devenu le Medef) en 1997.

Monsieur Gérard Théry

76 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : GTA – 15, rue Raynouard, 75016 Paris.

Monsieur Gérard Théry détient 633 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Polytechnicien et ancien élève de l'École Nationale Supérieure des Télécom de Paris, Monsieur Gérard Théry a exercé successivement les fonctions de Directeur Général des Télécom entre 1974 et 1987, de Conseiller du Président de la Société Générale de 1984 à 1989 et enfin de Directeur organisation au sein de Renault entre 1989 et 1992. Il est nommé en 1995 Président de la Cité des Sciences et de l'Industrie, fonction qu'il occupera jusqu'en 1998. Il présidera également le Conseil de la SICAV « Génération numérique » jusqu'en 2004. Il sera également Président de la Société de Véhicules Électriques (Groupe Marcel Dassault) jusqu'au 11 mars 2008.

Outre les mandats mentionnés précédemment, Monsieur Gérard Théry a été Président de la Fondation Mécénat Musical Société Générale, de l'Association Albert Costa de Beauregard et de la fondation Norbert Segard.

Monsieur William H. Webb

70 ans, nationalité australienne.

Adresse professionnelle : Riverina Enterprises – One East Putnam Avenue, Greenwich, Connecticut 06830 (États-Unis), et « Mandalay », 1 Wentworth Place, Point Piper, NSW 2027, Australie.

Monsieur William H. Webb détient 846 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

Diplômé de l'Université de Melbourne en 1959 et titulaire d'un MBA de l'Université de Columbia, Monsieur William H. Webb rejoint en 1966 Philip Morris où il est chargé de la croissance du groupe sur les marchés asiatiques, australien et canadien. Il est nommé Vice-Président de Philip Morris Asia/Pacific Inc. en 1974, puis Vice-Président de Philip Morris International en 1975. En 1978, il devient Président de Benson & Hedges (Canada) Inc.

En 1984, il est nommé Directeur Général de la région Australie/Nouvelle-Zélande avant d'être nommé en 1987 Vice-Président exécutif de Philip Morris International à New York. De 1990 à 1993, il occupe la fonction de Président de Philip Morris Asia/Pacific à

Le Conseil d'Administration de la Société

Hong-Kong et en 1993, il est nommé Président de Philip Morris International. En 1997, il prend le poste de « Chief Operating Officer » de Philip Morris Companies Inc. jusqu'en 2001. Il est ensuite nommé Vice-Président du Conseil d'Administration de Philip Morris Companies et « Chief Operating Officer » jusqu'en août 2002.

Ancien Administrateur de Kraft Foods Inc. (mars 2001-août 2002), Monsieur William H. Webb siège aujourd'hui dans différents Conseils d'Administration, dont le détail est donné précédemment.

Monsieur César Giron

47 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Pernod SA, 120 avenue du Maréchal Foch, 94015 Créteil Cedex.

Monsieur César Giron détient 3 354 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

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

Depuis le 1^{er} juillet 2009, Monsieur César Giron est Président-Directeur Général de Pernod SA, une filiale française de Pernod Ricard.

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

Monsieur César Giron est le fils de Madame Danièle Ricard, elle-même Administrateur de Pernod Ricard.

Monsieur Wolfgang Colberg

50 ans, nationalité allemande.

Adresse professionnelle : EVONIK Industries AG – Rellinghauser Str. 1-11 45128 Essen – Allemagne.

Monsieur Wolfgang Colberg détient 75 titres Pernod Ricard au 30 juin 2009.

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

Entre 2001 et 2009, il était Directeur Financier de BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH et membre du Comité Exécutif. Depuis 2009, Monsieur Wolfgang Colberg est Directeur Financier de Evonik Industries AG et Membre du Comité Exécutif.

Renouvellement du mandat de quatre Administrateurs et nomination de trois nouveaux Administrateurs

Sept mandats d'Administrateurs arrivent à expiration à l'issue de la présente Assemblée Générale des actionnaires.

Monsieur Didier Pineau-Valencienne, Monsieur Gérard Théry et Monsieur William H. Webb ont décidé de ne pas solliciter le renouvellement de leur mandat.

Sur avis du Comité des Nominations, le Conseil d'Administration a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 2 novembre 2009 :

- ♦ le renouvellement, pour une durée de quatre ans, des mandats de Madame Danièle Ricard, de la Société anonyme Paul Ricard, qui sera représentée par Monsieur Alexandre Ricard à compter du 2 novembre 2009, Monsieur Jean-Dominique Comolli et Lord Douro ;
- ♦ la désignation en qualité d'Administrateur de Monsieur Gérard Frère, de Monsieur Michel Chambaud et de Monsieur Anders Narvinger, pour une durée de quatre ans.

Les notices de présentation de Monsieur Alexandre Ricard, Monsieur Gérard Frère, Monsieur Michel Chambaud et Monsieur Anders Narvinger figurent ci-après.

Monsieur Alexandre Ricard

37 ans, nationalité française.

Adresse professionnelle : Irish Distillers Limited, Simmonscourt House, Simmonscourt Road, Ballsbridge, DUBLIN 4, Irlande.

Monsieur Alexandre Ricard est diplômé de l'ESCP, de Wharton Business School (MBA avec majeures en Finance et en Entrepreneurship) et de l'Université de Pennsylvanie (MA en International Studies). Il rejoint le Groupe Pernod Ricard en 2003, à la Holding, au sein du département Audit et Développement puis est nommé, fin 2004, Directeur Administratif et Financier d'Irish Distillers puis, en septembre 2006, Directeur Général de Pernod Ricard Asia Duty Free. Depuis juillet 2008, Monsieur Alexandre Ricard est Président-Directeur Général d'Irish Distillers et membre du Comité Exécutif de Pernod Ricard. Avant de rejoindre Pernod Ricard, il a travaillé sept ans à l'extérieur du Groupe pour Accenture en Conseil en Stratégie, et pour Morgan Stanley en Conseil en Fusions et Acquisitions.

Monsieur Alexandre Ricard est un petit-fils de Paul Ricard.

Mandats et fonctions actuels :

Membre du Directoire de la Société Paul Ricard.

« Chairman and Chief Executive Officer » d'Irish Distillers Group.

Monsieur Gérard Frère

58 ans, nationalité belge.

Adresse professionnelle : 12, rue de la Blanche Borne, 6280 Loverval, Belgique.

Monsieur Gérard Frère est depuis 1993 Administrateur délégué du Groupe Bruxelles Lambert. Il a rejoint l'entreprise familiale, le groupe Frère-Bourgeois (Belgique) en 1972.

Il siège au Conseil d'Administration du Groupe Bruxelles Lambert depuis 1982 et préside le Comité permanent depuis 1993.

Il exerce en outre le mandat de Président du Conseil d'Administration de la Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) et de TVI SA (RTL Belgium). Il est également Régent de la Banque Nationale de Belgique, Vice-Président du Conseil d'Administration de Pargesa Holding SA (Suisse) et Administrateur de Corporation Financière Power (Canada), de Suez-Tractebel SA (Belgique) et de Lafarge SA.

Mandats et fonctions actuels :

Président du Conseil d'Administration : Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) (Belgique), Filux SA (Luxembourg), Gesecalux SA (Luxembourg), Stichting Administratie Kantoor Bierlaire (Pays-Bas), RTL Belgium (Belgique).

Vice-Président du Conseil d'Administration : Pargesa Holding SA (Suisse).

Président du Conseil d'Administration et Administrateur délégué : Haras de la Bierlaire SA (Belgique).

Le Conseil d'Administration de la Société

Président du Comité Permanent et Administrateur délégué : Groupe Bruxelles Lambert SA (Belgique).

Président du Comité des Nominations et des Rémunérations : Compagnie Nationale à Portefeuille SA (CNP) (Belgique).

Président de la Commission des Rémunérations : Banque Nationale de Belgique SA (Belgique).

Administrateur délégué : Financière de la Sambre SA (Belgique), Frère-Bourgeois SA (Belgique).

Administrateur : Corporation Financière Power (Canada), ERBE SA (Belgique), Fingen SA (Belgique), Fonds Charles-Albert Frère ASBL (Belgique), Stichting Administratie Kantoor Frère-Bourgeois (Pays-Bas), Suez-Tractebel SA (Belgique), Lafarge SA (France).

Commissaire : Agescas Nederland N.V. (Pays-Bas), Frère-Bourgeois Holding B.V. (Pays-Bas), Parjointco N.V. (Pays-Bas).

Régent de la Banque Nationale de Belgique SA (Belgique).

Membre de la Commission du Budget de la Banque Nationale de Belgique SA (Belgique).

Membre du Comité des Rémunérations : Corporation Financière Power (Canada).

Membre du Comité des Opérations entre personnes liées et de révisions : Corporation Financière Power (Canada).

Membre du Conseil de Surveillance : Autorité des Services Financiers (Belgique).

Membre du Comité du Gouvernement d'Entreprise et des Nominations : Lafarge SA (France).

Consul Honoraire de France.

Gérant : Agriger SPRL (Belgique), GBL Energy Sàrl (Luxembourg), GBL Verwaltung Sàrl (Luxembourg).

Au cours des cinq dernières années, Monsieur Gérard Frère a par ailleurs exercé les fonctions suivantes : Administrateur de GBL Finance SA (Luxembourg), Président de Diane SA (Suisse), Administrateur de RTL Group SA (Luxembourg), Commissaire de N.F. Associated B.V. (Pays-Bas), Membre de la Commission des Rémunérations, Membre de la Commission Stratégique et Membre du Conseil de Surveillance de Groupe Taittinger SA (France), Administrateur de Cobepa SA (Belgique) et Membre du Board of Trustees de Guberna.

Monsieur Michel Chambaud

57 ans, nationalité française

Adresse professionnelle : Groupe Bruxelles Lambert (GBL) – Avenue Marnix, 24 – 1000 Bruxelles, Belgique.

Diplômé de l'École des Hautes Études Commerciales en 1973, de l'Institut d'Études Politiques de Paris en 1975 et titulaire d'un doctorat en droit fiscal en 1977, Monsieur Michel Chambaud exerce une activité de Conseil en Stratégie chez Arthur D. Little et différents postes d'enseignant en Finance jusqu'en 1978. À partir de cette date et jusqu'en 1982, il est consultant auprès de Banques de développement africaines sous contrat de la Banque Mondiale et il fonde en parallèle Surf System (petit groupe de presse comprenant les magazines Surf Session, Body Board Air Force, Surfer's Journal).

En 1982, il rejoint le Groupe Schlumberger, où il est successivement Directeur Financier en France, aux États-Unis puis au Japon.

Depuis 1987, il participe au développement du Groupe Pargesa-GBL en occupant alternativement des fonctions dans les Holdings et des fonctions opérationnelles dans les participations : ainsi, jusqu'en 1996, il est Directeur Général Adjoint en charge des participations de Parfinance (holding cotée en France, filiale de Pargesa), de 1996 à 2003, il est membre du Directoire d'Imerys, en charge des Finances

et de la Stratégie ; enfin, à ce jour, il est responsable du suivi des participations du Groupe Bruxelles Lambert (GBL).

Mandats et fonctions actuels :

Administrateur délégué de GBL TC (Belgique).

Membre du Conseil de Surveillance de Filhet Allard (France).

Administrateur de Steel Partners (Belgique).

Au cours des cinq dernières années, Monsieur Michel Chambaud a par ailleurs exercé les fonctions de Gérant de Nyala Finance Paris.

Monsieur Anders Narvinger

61 ans, nationalité suédoise

Adresse professionnelle : The Association of Swedish Engineering Industries – P.O. Box 5510 – SE-114 85 Stockholm, Suède.

Monsieur Anders Narvinger, ancien Président-Directeur Général d'ABB Sweden, est Directeur Général de l'Association suédoise des industries mécaniques. Il est également Président du Conseil d'Administration de Trelleborg AB (technologie des polymères), d'Alfa Laval AB (entreprise suédoise d'ingénierie) et de Coor Service Management Group AB (services de gestion d'installation). Anders Narvinger, diplômé en ingénierie et en économie, est également membre du Conseil d'Administration de Volvo Car Corporation, de JM AB (construction et bâtiment) et membre de la Chambre du Commerce International en Suède.

Mandats et fonctions actuels :

Directeur Général de l'Association suédoise des industries mécaniques (Suède).

Président du Conseil d'Administration d'Alfa Laval AB (Suède).

Président du Conseil d'Administration de Trelleborg AB (Suède).

Président de Coor Service Management Group AB (Suède).

Président de V&S AB (Suède).

Administrateur de Volvo Car Corporation.

Administrateur de JM AB.

Administrateur de la Chambre du Commerce International en Suède.

Au cours des cinq dernières années, Monsieur Anders Narvinger a également exercé les fonctions de Président du Conseil économique suédois, de l'Invest in Sweden Agency, de l'Institute of Technology Lund, d'Ireco Holding AB. Par ailleurs, Monsieur Anders Narvinger démissionnera de son mandat de Président de V&S AB avant l'Assemblée Générale de Pernod Ricard du 2 novembre 2009.

Condammations, faillites, conflits d'intérêts et autres informations

Absence de condamnations 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 ;

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

- aucun des membres du Conseil d'Administration ni 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 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, d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Contrats de services

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

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Le Conseil d'Administration de Pernod Ricard du 12 février 2009 a confirmé que le Code de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées AFEP/MEDEF de décembre 2008, disponible sur le site Internet 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.

La Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code de gouvernement auquel elle se réfère et n'a pas écarté de dispositions de ce code.

Il est rappelé que le présent rapport a été approuvé par le Conseil d'Administration le 2 septembre 2009 et transmis aux Commissaires aux Comptes.

Conflits d'intérêts

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

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

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document, à l'exception de ce qui est décrit au paragraphe « Pactes d'actionnaires », 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 (article 14-2 de l'annexe 1 du règlement européen 809/2004).

Structure de gouvernance

Dissociation des fonctions de Président et de Directeur Général

Afin d'adapter la gouvernance du Groupe et de permettre une transition naturelle et opérationnelle dans la Direction Exécutive de la Société, le Conseil d'Administration, réuni à l'issue de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 novembre 2008, a décidé de scinder les fonctions de Président et de Directeur Général. Monsieur Patrick Ricard a ainsi été renouvelé dans ses fonctions de Président du Conseil d'Administration et Monsieur Pierre Pringuet a été nommé Directeur Général.

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'Assemblée Générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission. Il peut demander communication de tout document ou information propre à éclairer le Conseil dans le cadre de la préparation de ses réunions.

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

Limitation des pouvoirs du Directeur Général

À titre interne, et suivant la décision du Conseil d'Administration en date du 5 novembre 2008, le Directeur Général doit s'assurer, avant d'engager la Société, du consentement du Conseil d'Administration pour les opérations sortant du cadre de la gestion courante, en particulier pour :

- ♦ faire des acquisitions, aliénations et échanges de biens et droits immobiliers et engager des investissements, pour un montant supérieur à 50 millions d'euros par opération ;
- ♦ conclure avec des entreprises de droit français ou non, tout traité de participation ou d'exploitation en commun à l'exception de toute société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) ;
- ♦ prendre tout intérêt et participation dans toute entreprise ou société de personnes ou de capitaux, constituée ou à constituer, par voie de souscription ou apport en espèces ou en nature, par des achats d'actions, droits sociaux ou autres titres et généralement par toute forme quelconque et pour un montant excédant 50 millions d'euros par opération ;
- ♦ consentir des prêts, crédits et avances pour un montant supérieur à 50 millions d'euros par emprunteur, sauf quand cet emprunteur est une société filiale de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) et à l'exclusion des prêts consentis pour une durée inférieure à un an ;
- ♦ emprunter, avec ou sans constitution de garanties sur des éléments de l'actif social, pour un montant total supérieur à 200 millions d'euros au cours d'un même exercice, sauf auprès des filiales de Pernod Ricard (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) pour lesquelles aucune limite n'est prévue ;
- ♦ cautionner, avaliser ou donner des garanties, sous réserve d'une délégation expresse du Conseil d'Administration dans les limites des articles L. 225-35 et R. 225-28 du Code de commerce ;
- ♦ céder des participations dont la valeur d'entreprise est supérieure à 50 millions d'euros. Au-delà, il doit s'assurer de l'accord du Conseil d'Administration.

En outre, conformément à l'article 2 du Règlement Intérieur, le Directeur Général doit s'assurer de l'accord du Conseil d'Administration pour toute opération significative se situant hors la stratégie annoncée par la Société.

Le Conseil d'Administration du 5 novembre 2008 a autorisé le 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 50 millions d'euros.

Le même Conseil d'Administration a autorisé le Directeur Général pour une durée d'un an à donner à l'égard des administrations fiscales et douanières, au nom de la Société, des cautions, avals ou garanties, sans limite de montant.

Organisation et fonctionnement du Conseil d'Administration

Règles générales relatives à la composition du Conseil et à la nomination des Administrateurs

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

Le Conseil d'Administration de la Société est composé de 3 membres au moins et de 18 au plus, sauf dérogation résultant des dispositions légales. Chaque Administrateur doit être propriétaire d'au moins 50 actions de la Société, inscrites sous la forme nominative.

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. Ils peuvent être révoqués à tout moment par décision de l'Assemblée Générale.

À la date de dépôt du présent document de référence, le Conseil d'Administration compte 14 membres. Le Conseil d'Administration ne comprend pas de membres élus par les salariés, mais deux représentants de la délégation unique du personnel de la Société assistent aux réunions du Conseil d'Administration avec voix consultative.

Indépendance des Administrateurs

La Société souscrit aux critères d'indépendance tels qu'exprimés par le Code AFEP/MEDEF de Gouvernement d'Entreprise des sociétés cotées de décembre 2008 qui consolide les recommandations d'octobre 2003 complétées, en matière de rémunérations, en janvier 2007 et octobre 2008. C'est ainsi qu'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).

Dans cet esprit, le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations se fondent sur la grille d'analyse de référence ci-dessous pour apprécier annuellement l'indépendance des Administrateurs. Le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations examinent si l'Administrateur :

- ♦ exerce des fonctions de direction dans la Société ou son Groupe, ou a des liens d'intérêt particuliers avec ses Dirigeants ;
- ♦ est ou a été, au cours des cinq dernières années :
 - salarié ou Mandataire Social de la Société ou d'une société du Groupe,

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

- ♦ Mandataire d'une autre société, dans laquelle la Société est Mandataire ou dans laquelle un salarié ou Mandataire de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'Administrateur ;
- ♦ est client, fournisseur ou banquier significatif de la Société ou son Groupe ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité ;
- ♦ a un lien familial proche avec un Mandataire Social ;
- ♦ a été auditeur de l'entreprise au cours des cinq dernières années ;
- ♦ est membre du Conseil de l'entreprise depuis plus de douze ans ;
- ♦ est un actionnaire important ou de référence de la Société ou de sa Société mère exerçant un contrôle sur la Société, étant précisé que si cet actionnaire détient plus de 10 % du capital ou des droits de vote de la Société, le Comité des Nominations et le Conseil examineront systématiquement son indépendance en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Toutefois, les recommandations AFEP-MEDEF indiquent expressément que le Conseil peut décider que tel ou tel critère n'est pas pertinent ou qu'il appelle une interprétation propre à la Société. Dans cet esprit, alors que le Code AFEP-MEDEF retient la perte de qualité d'Administrateur indépendant à compter de l'expiration du mandat au cours duquel l'Administrateur a atteint une ancienneté de présence de plus de 12 ans, ce critère d'ancienneté n'a pas été appliqué pour un Administrateur de la Société en raison de l'expérience et de l'autorité apportée au Conseil qui confortent l'indépendance de l'Administrateur lui-même.

En respect de ces critères, le Conseil d'Administration, composé de 14 Membres, compte 7 Administrateurs indépendants.

Le Conseil d'Administration du 2 septembre 2009, sur proposition du Comité des Nominations, a par ailleurs décidé de proposer à l'Assemblée Générale des actionnaires du 2 novembre 2009, la nomination de 3 nouveaux Administrateurs : Monsieur Gérald Frère, Monsieur Michel Chambaud et Monsieur Anders Narvinger.

Le Comité des Nominations a examiné la situation de ces 3 candidatures et a apprécié que Messieurs Gérald Frère, Michel Chambaud et Anders Narvinger satisfont aux principes d'indépendance auxquels souscrit la Société.

Déontologie des Administrateurs

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

Fonctionnement et activité

Le fonctionnement du Conseil d'Administration est déterminé par les dispositions légales et réglementaires, par les statuts et par un Règlement Intérieur⁽¹⁾ adopté par le Conseil d'Administration dans sa séance du 17 décembre 2002, recomposé et complété lors des séances des 18 juin, 23 juillet 2008 et 22 juillet 2009. Le Règlement Intérieur du Conseil d'Administration, en complément des aspects légaux, réglementaires et statutaires, précise les règles et modalités de fonctionnement du Conseil. Notamment, il rappelle les disciplines de diligence, de confidentialité et de révélation des conflits d'intérêts. Il confirme les différentes règles en vigueur relatives aux conditions

d'intervention en Bourse sur les titres de la Société et les obligations de déclarations et de publicité s'y rapportant.

Évaluation du Conseil d'Administration

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

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

Par ailleurs, au moins une fois tous les trois ans, il exécute ou fait réaliser une évaluation formelle de ses travaux.

En respect des recommandations de Gouvernement d'Entreprise et de son Règlement Intérieur, le Conseil d'Administration, a entrepris, au cours de cet exercice, une nouvelle analyse approfondie des conditions de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement. La précédente évaluation formelle avait été réalisée en 2006. L'évaluation menée en 2009 a eu pour objet d'apprécier les améliorations réalisées et de définir celles qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre de la recherche d'une meilleure efficacité.

L'analyse a été réalisée sous la forme d'une autoévaluation pilotée par le secrétaire du Conseil avec l'assistance d'un consultant extérieur, avec lesquels les Administrateurs qui le souhaitaient ont pu s'entretenir.

Le Conseil a émis, très généralement, une appréciation largement satisfaisante sur son fonctionnement et considère que les dispositions concrètes mises en œuvre depuis la précédente évaluation ont amélioré son efficacité.

Dans le cadre d'une démarche constructive, qui par nature se veut critique, les Administrateurs ont formulé un certain nombre de recommandations et notamment :

- ♦ dans un environnement économique et boursier plus difficile, ils demandent à être informés davantage et dans une meilleure actualité de l'appréciation des principales sociétés de recherches et d'analyses, sur la valeur et le secteur ;
- ♦ tout en considérant disposer d'une bonne compréhension des principaux risques de l'entreprise, ils souhaitent plus de formalisme dans l'identification, la cartographie et la hiérarchisation des risques ;
- ♦ une place plus importante de l'ordre du jour des réunions du Conseil devrait être consacrée à l'examen des travaux des Comités, les Administrateurs non-membres des Comités exprimant le souhait d'être davantage impliqués.

Réunions du Conseil d'Administration

Il appartient au Président de réunir le Conseil soit à intervalles réguliers, soit aux moments qu'il juge opportuns. Afin de permettre au Conseil un examen et une discussion approfondis des questions entrant dans le cadre de ses attributions, le Règlement Intérieur prévoit que le Conseil se 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 pour arrêter les comptes annuels et convoquer l'Assemblée chargée d'approuver ces derniers.

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

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

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

Information des Administrateurs

Les Administrateurs reçoivent les informations nécessaires à l'exercice de leur mission. Les textes et documents, supports des points inscrits à l'ordre du jour, leur sont adressés suffisamment à l'avance pour permettre une préparation effective des réunions, et généralement 8 jours avant les réunions et cela en application du Règlement Intérieur.

L'Administrateur peut solliciter toute explication ou la production d'informations complémentaires et plus généralement formuler auprès du Président toute demande d'information ou d'accès à l'information qui lui semblerait utile. Le Conseil est régulièrement informé sur l'état et l'évolution du secteur et de la concurrence, et les principaux responsables opérationnels lui présentent périodiquement leurs activités et perspectives.

Disposant régulièrement d'informations privilégiées, les Administrateurs s'abstiennent d'utiliser ces informations en acquérant ou cédant des titres de la Société, et d'effectuer des opérations de Bourse pendant les périodes de quinze jours qui précèdent la publication des résultats et chiffres d'affaires.

Attributions du Conseil d'Administration et activité en 2008/2009

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

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

- ♦ approuve le rapport du Président sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil d'Administration ainsi que sur les procédures de contrôle interne mises en place par la Société.

Au cours de l'exercice clos le 30 juin 2009, le Conseil d'Administration s'est réuni à 10 reprises avec un taux d'assiduité de 90 %. La durée moyenne des réunions a été de 3 heures.

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

À chacune de ses réunions, il a débattu de la marche des affaires : activité, résultats et trésorerie. Il s'est assuré, tout au long de l'exercice, des conditions de l'intégration de Vin&Sprit.

Dans le cadre de la gestion de la dette, il a périodiquement constaté les conditions d'avancement du programme de cession d'actifs projeté, décidé d'une augmentation de capital avec maintien du Droit Préférentiel de Souscription, engagé un programme de cession de créances commerciales et s'est prononcé pour le lancement d'une émission obligataire.

Le Conseil a décidé de modifier le mode d'exercice de la Direction Générale en se prononçant sur la dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur Général. Il a arrêté les conditions de la rémunération de Monsieur Patrick Ricard et de Monsieur Pierre Pringuet, et cela en conformité avec les recommandations AFEP-MEDEF. Il a réalisé une évaluation formelle de ses travaux.

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

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

Les organes du Gouvernement d'Entreprise

Les Comités du Conseil d'Administration

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

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

Le Comité Stratégique

Le Comité Stratégique est composé de :

Président :

Monsieur Patrick Ricard

Membres :

Monsieur François Gérard

Monsieur Rafaël Gonzalez-Gallarza

Madame Danièle Ricard

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

Le Comité Stratégique s'est réuni à 5 reprises au cours de l'exercice 2008/2009. Les membres du Comité ont été présents à l'ensemble des réunions. Sa mission consiste essentiellement à préparer les orientations stratégiques soumises à l'approbation du Conseil d'Administration.

Le Comité d'Audit

Le Comité d'Audit est composé de :

Président :

Monsieur Didier Pineau-Valencienne
(Administrateur indépendant)

Membres :

Monsieur François Gérard

Monsieur Gérard Théry
(Administrateur indépendant)

Monsieur Wolfgang Colberg
(Administrateur indépendant, nommé lors de l'Assemblée Générale des actionnaires du 5 novembre 2008)

Les membres du Comité d'Audit ont été notamment choisis en raison de leurs compétences dans les domaines comptable et financier.

En complément de la charte de fonctionnement adoptée en juin 2002, le Comité d'Audit a arrêté son Règlement Intérieur lors de la réunion du Conseil d'Administration du 18 mars 2003. Il s'est réuni à 5 reprises au cours de l'exercice 2008/2009, avec un taux d'assiduité de 94 %.

Missions principales du Comité d'Audit

Le Comité d'Audit a pour principales fonctions de :

- ♦ s'assurer de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes consolidés et sociaux ainsi que du traitement adéquat des opérations significatives au niveau du Groupe ;
- ♦ assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- ♦ analyser les options d'arrêté des comptes ;
- ♦ examiner le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés ne seraient pas incluses ;
- ♦ assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- ♦ examiner les risques et engagements hors bilan significatifs ;
- ♦ superviser la procédure de sélection des Commissaires aux Comptes ;
- ♦ donner au Conseil d'Administration un avis sur le renouvellement ou la nomination des Commissaires aux Comptes, sur la qualité de leurs travaux liés au contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et sur le montant de leur rémunération tout en veillant au respect des règles garantissant leur indépendance ;
- ♦ examiner toute question de nature financière ou comptable qui lui est soumise par le Conseil d'Administration.

Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2008/2009

Les travaux du Comité d'Audit, conformément à son Règlement Intérieur et en liaison avec les Commissaires aux Comptes, les services financiers ainsi que les équipes d'Audit interne, ont porté principalement sur les points suivants :

- ♦ revue de l'essentiel des textes législatifs ou réglementaires, rapports et commentaires français et étrangers en matière d'audit et de gouvernance d'entreprise ;
 - ♦ examen, au cours de la réunion du 11 février 2009, de la situation intermédiaire au 31 décembre 2008 ;
 - ♦ examen des comptes consolidés au 30 juin 2009 (ces derniers ont été revus lors de la séance du 1^{er} septembre 2009) : le Comité d'Audit s'est en effet réuni avec la Direction et les Commissaires aux Comptes afin de discuter des états financiers et comptables, et de leur fiabilité pour l'ensemble du Groupe ;
 - ♦ suivi de la trésorerie et de l'endettement du Groupe ;
 - ♦ approbation du plan d'Audit interne Groupe 2009/2010 lors de la réunion du 15 juin 2009. Comme chaque année le plan d'Audit est établi et approuvé après la réalisation systématique d'une analyse des risques ;
 - ♦ gestion des risques : le Groupe a envoyé à ses principales filiales un questionnaire d'autoévaluation permettant d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. En 2008/2009, ce questionnaire a notamment été envoyé pour la première fois aux nouvelles filiales du Groupe provenant de l'acquisition de V&S en juillet 2008. S'appuyant sur les principes de contrôle interne du Groupe et en conformité avec le Cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) sur le dispositif de contrôle interne et son Guide d'application, 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 et revues en détail par les holdings régionales ainsi que 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 1^{er} septembre 2009 ;
- ♦ examen des rapports d'Audit interne : malgré l'intégration de V&S, 18 missions d'audit interne ont été réalisées au cours de l'exercice 2008/2009. Chaque mission fait l'objet d'un rapport complet décrivant la nature des risques identifiés ainsi que leur degré de maîtrise. Des recommandations sont émises lorsque cela est jugé nécessaire. Celles-ci sont validées par le Comité d'Audit qui prend aussi régulièrement connaissance du degré d'avancement dans la mise en œuvre des recommandations des audits antérieurs.

Perspectives 2009/2010

L'exercice 2009/2010 sera consacré à la revue des principaux risques identifiés au niveau du Groupe et à la validation de leur bonne maîtrise par les différentes entités. L'ensemble des risques, qu'il s'agisse de risques opérationnels, financiers, stratégiques ou de conformité sont pris en compte.

Les risques liés à la gestion du besoin en fonds de roulement ainsi que les risques liés à l'adéquation des outils informatiques aux besoins de l'activité feront l'objet d'une attention particulière.

Le Comité des Nominations

Le Comité des Nominations est composé de :

Président :

Monsieur Jean-Dominique Comolli
(Administrateur indépendant)

Membres :

Lord Douro
(Administrateur indépendant)

Madame Danièle Ricard

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

En outre, Monsieur Patrick Ricard, Président-Directeur Général puis Président du Conseil d'Administration à compter du 5 novembre 2008, participe aux réunions de ce Comité, en particulier au cours des séances ayant trait aux nominations.

Au cours de l'exercice 2008/2009, ce Comité s'est réuni 4 fois avec un taux de présence de 100 %.

Les travaux de ce Comité ont porté sur les dossiers suivants :

- ♦ préparation du renouvellement des cinq Administrateurs au cours de l'Assemblée Générale du 5 novembre 2008. À cette occasion, il a été proposé que les candidatures de Messieurs Patrick Ricard, Pierre Pringuet et Rafaël Gonzalez-Gallarza soient renouvelées. Ces propositions ont été acceptées. Madame Françoise Hémar et Monsieur Richard Burrows n'ayant pas sollicité de renouvellement, le Comité des Nominations a proposé les candidatures de Monsieur Wolfgang Colberg et de Monsieur César Giron. Ces candidatures ont été acceptées par l'Assemblée Générale de novembre 2008 ;
- ♦ étude et recommandation au Conseil quant aux modalités et rôle respectifs du Président de Conseil d'Administration et du Directeur Général dans le cadre de la dissociation des fonctions ;
- ♦ recherche et préparation des candidatures pour le renouvellement des Administrateurs en vue de l'Assemblée Générale du 2 novembre 2009. Dans ce cadre, les candidatures de Lord Douro, Madame Danièle Ricard, Monsieur Jean-Dominique Comolli et la Société Paul Ricard ont été proposées. Messieurs Gérard Théry, Didier Pineau-Valencienne et William H. Webb n'ont pas sollicité le renouvellement de leur mandat. Le Comité a étudié un certain nombre de candidatures et décidé, en accord avec le Conseil, de proposer à l'Assemblée les candidatures de Messieurs Anders Narvinguer, Gérald Frère et Michel Chambaud ;
- ♦ pour chaque candidature, le Comité a examiné le critère d'indépendance, conformément à la mission qui lui est dévolue et aux recommandations AFEP/MEDEF.

Au cours de la réunion du 22 juillet 2009, le Comité des Nominations a adapté son Règlement Intérieur pour mieux prendre en compte les recommandations AFEP/MEDEF. Les missions ont été légèrement revues et sont désormais :

- ♦ formuler des propositions concernant la sélection des nouveaux Administrateurs et proposer la procédure de recherche et de renouvellement ;
- ♦ débattre périodiquement et au moins annuellement, au regard des critères d'indépendance du code AFEP/MEDEF de la qualification d'indépendance des Administrateurs ainsi que des candidats au poste d'Administrateur ou d'un Comité du Conseil d'Administration ;
- ♦ assurer la pérennité des organes de direction en établissant un plan de succession du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux et des Administrateurs afin de pouvoir proposer au Conseil des solutions de succession en cas de vacance non prévue ;
- ♦ être informé du plan de succession des postes clés au sein du Groupe ;
- ♦ examiner régulièrement la composition du Conseil d'Administration afin de veiller notamment à la qualité (nombre de membres, diversité des profils) et à l'assiduité de ses membres ;
- ♦ procéder périodiquement à l'évaluation du fonctionnement du Conseil d'Administration.

Le Comité des Rémunérations

Le Comité des Rémunérations est composé de :

Président :

Monsieur Jean-Dominique Comolli
(Administrateur indépendant)

Membres :

Lord Douro
(Administrateur indépendant)

Monsieur William H. Webb
(Administrateur indépendant)

Au cours de l'exercice 2008/2009, le Comité des Rémunérations s'est réuni à 3 reprises. À chacune de ces réunions, le Président et Lord Douro étaient présents. Absent pour des raisons de santé, Monsieur William H. Webb a pu ponctuellement échanger avec les membres du Comité.

Compte rendu des travaux réalisés au titre de l'exercice 2008/2009

Le Comité des Rémunérations a étudié en détail la conformité de la politique de rémunération des Mandataires Sociaux de Pernod Ricard avec les recommandations AFEP/MEDEF d'octobre puis de décembre 2008.

L'ensemble de ces travaux est détaillé dans la partie Rémunération des Mandataires Sociaux du Rapport de Gestion. Dans cette partie, sont traités :

1. La politique de rémunération des membres du Conseil d'Administration ;
2. La politique de rémunération des Dirigeants Mandataires Sociaux :
 - a. Rémunération individuelle,
 - b. Politique d'attribution d'options,
 - c. Obligation de conservation des titres,
 - d. Impact des recommandations AFEP/MEDEF,
 - e. Régime de retraite supplémentaire ;
3. Les autres éléments de politique de rémunération :
 - a. Rémunération des membres du Comité Exécutif,
 - b. Politique d'attribution des options d'achat ou de souscription d'actions et d'actions gratuites,
 - c. Plans d'intéressement et de participation.

Au cours de la réunion du 22 juillet 2009, le Comité des Rémunérations a adapté son Règlement Intérieur pour mieux prendre en compte les recommandations AFEP/MEDEF :

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

Rapport du Président du Conseil d'Administration sur les conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil

- ♦ recommander au Conseil d'Administration l'enveloppe de Jetons de présence devant être soumise à l'approbation de l'Assemblée Générale, ainsi que son mode de répartition :
 - ♦ au titre des fonctions de membres du Conseil,
 - ♦ au titre des fonctions exercées au sein d'un Comité du Conseil d'Administration ;
- ♦ être informé, en présence du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux, de la politique de rémunération des principaux Dirigeants non-Mandataires Sociaux des sociétés du Groupe Pernod Ricard ;
- ♦ s'assurer de la cohérence de la politique des Dirigeants non-Mandataires Sociaux, avec celle du ou des Dirigeants Mandataires Sociaux ;
- ♦ proposer la politique générale d'attribution d'actions gratuites et d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions et en particulier, les conditions de ces attributions applicables au Dirigeant Mandataire Social (ou aux Dirigeants Mandataires Sociaux) de la Société ;
- ♦ approuver l'information donnée aux actionnaires dans le rapport annuel sur la rémunération du ou des Mandataires Sociaux ainsi que sur la politique d'attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions ou d'attribution d'actions gratuites et, plus généralement, sur les autres travaux du Comité des Rémunérations.

♦ **Bruno Rain**, Directeur Général Adjoint, en charge des Ressources Humaines ;

♦ **Ian FitzSimons**, Directeur Juridique.

En outre, la Direction de la Communication est directement rattachée à la Direction Générale.

Le Comité Exécutif

Le Comité Exécutif est l'instance de direction du Groupe réunissant la Direction Générale, le Directeur Juridique et les Dirigeants des principales filiales.

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

À ce titre, le Comité Exécutif :

- ♦ examine l'activité du Groupe et les variations par rapport au plan de marche ;
- ♦ se prononce sur la fixation des objectifs (compte de résultat, dette et objectifs qualitatifs) ;
- ♦ réalise périodiquement des revues de la stratégie des marques ;
- ♦ analyse la performance du réseau des Filiales de Distribution du Groupe et des Propriétaires de Marques et propose les ajustements d'organisation nécessaires ;
- ♦ entérine et assure le suivi des principales politiques du Groupe (ressources humaines, bonnes pratiques marketing & commerciales, politique QSE (Qualité, Sécurité, Environnement), responsabilité sociale, etc.).

Il se réunit entre 6 et 8 fois par an.

Le Comité Exécutif est composé de :

Filiales Propriétaires de Marques

- ♦ Chivas Brothers, Christian Porta, Président-Directeur Général.
- ♦ Martell Mumm Perrier-Jouët, Lionel Breton, Président-Directeur Général.
- ♦ Pernod Ricard Pacific, Jean-Christophe Coutures, Président-Directeur Général.
- ♦ Irish Distillers, Alexandre Ricard, Président-Directeur Général.
- ♦ The Absolut Company, Ketil Eriksen, Président-Directeur Général⁽²⁾.

Filiales Réseau de Distribution

- ♦ Pernod Ricard Americas, Alain Barbet, Président-Directeur Général⁽³⁾.
- ♦ Pernod Ricard Asia, Philippe Dréano, Président-Directeur Général⁽⁴⁾.
- ♦ Pernod Ricard Europe, Laurent Lacassagne, Président-Directeur Général.
- ♦ société Pernod, Pierre Coppéré, Président-Directeur Général⁽⁵⁾.
- ♦ société Ricard, Philippe Savinel, Président-Directeur Général.

Les structures de Direction

La Direction Générale

- ♦ Depuis le 5 novembre 2008, la Direction Générale du Groupe est assurée par le Directeur Général, Monsieur Pierre Pringuet, assisté des quatre Directeurs Généraux Adjoints. C'est l'instance permanente de coordination de la Direction du Groupe.
- ♦ Le Bureau Exécutif réunit la Direction Générale du Groupe ainsi que le Directeur Juridique.
- ♦ Le Bureau Exécutif prépare et examine toutes décisions concernant la marche du Groupe, ou soumet ces dernières au Conseil d'Administration lorsque son approbation est nécessaire. Il organise les travaux du Comité Exécutif.

Composition du Bureau Exécutif :

- ♦ **Directeur Général**, Pierre Pringuet, Mandataire Social ;
- ♦ **4 Directeurs Généraux Adjoints**, respectivement :
 - ♦ **Emmanuel Babeau**, Directeur Général Adjoint, en charge des Finances⁽¹⁾,
 - ♦ **Thierry Billot**, Directeur Général Adjoint, en charge des Marques,
 - ♦ **Michel Bord**, Directeur Général Adjoint, en charge du Réseau de Distribution,

(1) Jusqu'au 30 juin 2009. À compter du 1^{er} juillet 2009, Gilles Bogaert est Directeur Général Adjoint en charge des finances.
 (2) Jusqu'au 30 juin 2009. À compter du 1^{er} juillet 2009, Philippe Gueffat est Président-Directeur Général de The Absolut Company.
 (3) Jusqu'au 31 décembre 2008. À compter du 1^{er} juillet 2009, Philippe Dréano est Président-Directeur Général de Pernod Ricard Americas.
 (4) Jusqu'au 30 juin 2009. À compter du 1^{er} juillet 2009, Pierre Coppéré est Président-Directeur Général de Pernod Ricard Asia.
 (5) Jusqu'au 30 juin 2009. À compter du 1^{er} juillet 2009, César Giron est Président-Directeur Général de Pernod.

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

Les principes et procédures de contrôle interne du Groupe s'inscrivent dans le cadre d'une gouvernance d'entreprise conforme au cadre de référence de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers : 17, place de la Bourse, 75082 Paris Cedex 02) sur le dispositif de contrôle interne.

Définition du contrôle interne

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

- ♦ d'une part, de veiller à ce que les actes de gestion ou de réalisation des opérations ainsi que les comportements personnels s'inscrivent dans le cadre défini par les orientations données aux activités du Groupe par les organes sociaux, par les lois et règlements applicables, et par les valeurs, normes et règles internes aux entreprises du Groupe ;
- ♦ d'autre part, de 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.

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

Description de l'environnement de contrôle interne

Acteurs du contrôle interne

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

Au niveau Groupe

Le **Comité Exécutif Groupe** est un organe qui rassemble le Directeur Général du Groupe, les Directeurs Généraux Adjointes (en charge des Marques, des Finances, du Réseau de Distribution et des Ressources Humaines), le Directeur Juridique de la Holding et les Présidents-Directeurs Généraux des filiales Propriétaires de Marques et du Réseau de Distribution. Outre la revue des performances commerciales et

financières du Groupe, il débat de toutes les questions générales concernant la vie du Groupe et de ses filiales. Il s'est réuni à 8 reprises durant l'exercice 2008/2009.

Les **Comités Exécutifs Régionaux**, mis en place à compter de janvier 2006, sont l'équivalent du Comité Exécutif Groupe au niveau de chaque Région. La Direction Générale du Groupe participe régulièrement à ces réunions dont la fréquence est semestrielle.

L'**Audit interne** du Groupe est rattaché à la Direction Financière de la Holding et rapporte à la Direction Générale et au Comité d'Audit. Il est composé d'équipes présentes au niveau de la Holding ainsi que des Régions. Le plan d'Audit est déterminé après réalisation d'une analyse des risques et est validé par la Direction Générale et le Comité d'Audit. Il détaille la liste des missions d'audit prévues ainsi que les principaux thèmes qui seront abordés au cours de celles-ci.

Les résultats des travaux réalisés sont ensuite communiqués pour examen et analyse au Comité d'Audit, à la Direction Générale et aux Commissaires aux Comptes.

L'**Audit externe** : le choix du collège des Commissaires aux Comptes proposé à l'Assemblée Générale est du ressort du Conseil d'Administration sur recommandation du Comité d'Audit.

Le Groupe a choisi un collège de Commissaires aux Comptes permettant une couverture mondiale et globale des risques du Groupe.

Au niveau des filiales

Le **Comité de Direction** désigné par la Holding ou une Région 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 affectant la filiale.

Le **Directeur Financier** est chargé, par le Président-Directeur Général, de la mise en place des systèmes de contrôle interne de manière à prévenir et à maîtriser les risques résultant de l'activité de l'entreprise et notamment les risques comptables et financiers, dont l'erreur ou la fraude.

Identification et gestion des risques

L'exercice 2008/2009 a été consacré à :

- ♦ la poursuite de l'analyse de la maîtrise des risques du Groupe, qu'ils soient opérationnels ou financiers, au cours des missions d'audit ainsi que lors de l'élaboration du plan d'Audit 2009/2010 ;
- ♦ la mise en œuvre du questionnaire d'autoévaluation relatif au contrôle interne et à la gestion des risques. Ce questionnaire avait été modifié en 2007/2008 afin d'être en conformité avec le Cadre de référence du contrôle interne et son Guide d'application émis par l'AMF en janvier 2007 ;

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

- ♦ la réalisation de missions d'audit : 18 missions ont pu être réalisées au cours de l'exercice 2008/2009, et ce malgré la très forte implication des différentes équipes dans l'intégration de V&S. Ces missions ont notamment eu pour objectif de s'assurer de la bonne application des principes de contrôle interne du Groupe au sein des filiales, mais ont aussi permis d'évaluer l'efficacité de la gestion du besoin en fonds de roulement ainsi que des principaux projets industriels et informatiques.

Les axes d'amélioration identifiés ont fait l'objet de plans d'action précis, validés par la Direction Générale et le Comité d'Audit. Leur mise en œuvre est régulièrement suivie et évaluée par la Direction de l'Audit interne Groupe.

L'ensemble des travaux effectués a permis de renforcer la qualité du contrôle interne ainsi que la maîtrise des risques au sein du Groupe.

Éléments clés des procédures de contrôle interne

Les éléments clés se déclinent de la manière suivante :

La **Charte Pernod Ricard** précise, notamment dans son Code d'éthique, les droits et obligations de chaque employé par rapport aux valeurs mises en avant par le Groupe. Celles-ci comprennent, entre autres, le respect des lois et l'intégrité. Cette charte est remise à chaque employé lors de l'embauche et est en permanence disponible en plusieurs langues sur le site Intranet du Groupe.

Une procédure formelle de **délégation de pouvoir**, émise par le Conseil d'Administration, précise les pouvoirs du Directeur Général, mais aussi des Directeurs Généraux Adjointes en charge des Marques, du Réseau de Distribution, des Ressources Humaines et des Finances, ainsi que ceux du Directeur Juridique de la Holding.

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 **Principes de contrôle interne**, énoncés pour chacun des 14 principaux cycles de contrôle interne identifiés, permettent aux filiales de mettre l'accent sur les procédures de contrôle interne liées aux principaux risques du Groupe.

Le **Questionnaire d'autoévaluation**, actualisé en 2007/2008 afin d'être en conformité avec le Cadre de référence de l'AMF sur le contrôle interne et son guide d'application, s'appuie sur les principes de contrôle interne du Groupe. Il englobe notamment les pratiques de gouvernance d'entreprise, les activités opérationnelles, le support informatique ainsi qu'une analyse des risques.

Soumis aux principales filiales du Groupe, il permet aux filiales d'apprécier l'adéquation et l'efficacité de leur contrôle interne. Les réponses aux questionnaires sont documentées et revues en détail par les Régions et la Direction de l'Audit Interne Groupe. L'ensemble de ces travaux fait l'objet :

- ♦ d'une synthèse par filiale et d'une synthèse Groupe, toutes deux communiquées à la Direction Générale et au Comité d'Audit ;

- ♦ d'une lettre d'affirmation par filiale, adressée au Président-Directeur Général de leur maison-mère puis d'une lettre d'affirmation des différentes maisons-mères adressée au Directeur Général de Pernod Ricard. Cette lettre engage les responsables des filiales sur l'adéquation des procédures de contrôle par rapport aux risques identifiés.

La **Charte Qualité et Environnement** précise les règles à respecter dans ces domaines. La Direction Industrielle de la Holding est responsable de leur respect. Un rapport annuel est présenté par cette Direction au Comité Exécutif Groupe.

Le **contrôle budgétaire** s'articule autour de trois axes que sont le budget annuel (révisé en cours d'année), le suivi des réalisations dans le cadre des « reportings » mensuels et le plan stratégique (trois ans). Il repose sur des équipes de contrôle de gestion rattachées à la Direction Financière tant au niveau de la Holding que dans les Régions. Il se décline de la manière suivante :

- ♦ le budget fait l'objet d'instructions précises (principes, calendrier) émises par la Holding et communiquées à l'ensemble des filiales. Le budget final est approuvé par la Direction Générale de la Holding ;
- ♦ le « reporting » est préparé sur la base de données saisies directement en filiale selon un calendrier précis communiqué en début d'année et conformément au manuel de reporting ainsi qu'aux principes comptables émis par la Holding ;
- ♦ l'analyse mensuelle des performances dans le cadre des « reportings » est présentée par la Direction Financière, à la Direction Générale, au Comité Exécutif Groupe et lors des réunions du Conseil d'Administration et du Comité d'Audit ;
- ♦ un plan stratégique sur trois ans pour les principales marques du Groupe est établi annuellement selon les mêmes procédures de mise en œuvre que le budget ;
- ♦ un outil unique de gestion et de consolidation permet la saisie en direct par chaque filiale de l'ensemble de ses données comptables et financières.

La **gestion centralisée de la trésorerie** est pilotée par le Département Trésorerie rattaché à la Direction Financière de la Holding.

Contrôle juridique et opérationnel de la Holding sur ses filiales

Les filiales sont, pour la plupart, détenues directement ou indirectement à 100 %.

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

La Charte d'Organisation et les Principes de contrôle interne du Groupe précisent le cadre d'autonomie des filiales en particulier par rapport à des décisions stratégiques.

Le rôle assigné à la Holding décrit dans le paragraphe « Un *business model* décentralisé » du présent rapport constitue un élément important de contrôle des filiales.

Information financière et comptable

Préparation des comptes consolidés du Groupe

Le Groupe, en plus de l'information de gestion précisée ci-avant, élabore les comptes consolidés semestriels et annuels. Ces processus sont gérés par le service consolidation rattaché à la Direction Financière de la Holding de la manière suivante :

- ♦ diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures ;
- ♦ préparation et transmission par le service consolidation des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- ♦ consolidation par palier ;
- ♦ réalisation des comptes consolidés à partir des informations communiquées sous forme de liasses saisies par chaque filiale ;
- ♦ utilisation d'un outil progiciel unique déployé dans les filiales du Groupe. La maintenance de ce dernier et la formation des utilisateurs sont réalisées par les services financiers de la Holding avec l'assistance ponctuelle de consultants externes.

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux Comptes, et également envoyée à la Holding. Cette lettre engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise à la Holding dans le cadre de la consolidation.

Préparation des comptes sociaux de Pernod Ricard SA

Pernod Ricard SA établit des comptes sociaux dans le cadre des lois et règlements en vigueur. Elle prépare une liasse de consolidation en application des instructions reçues de la Direction Financière.

Paris, le 3 septembre 2009

Patrick Ricard

Président du Conseil d'Administration