

# Rapport de rémunération

A healthcare professional, likely a nurse or doctor, is shown in a sterile clinical setting. She is wearing a green hairnet, a blue surgical mask, and a white protective gown. She is looking down, focused on her work. The background is a blurred hospital room with white curtains and medical equipment. The overall tone is professional and clinical.

**Table des matières**

<b>79</b>	Rémunération, avantages et philosophie
<b>85</b>	Traitements et honoraires annuels 2016
<b>88</b>	Traitements et honoraires annuels 2015
<b>89</b>	Tendances en matière de rémunération
<b>89</b>	Evolution de la rémunération maximale possible et versement effectif
<b>90</b>	Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération de Galenica SA

**Rémunération, avantages et philosophie**

La politique salariale de Galenica vise à soutenir la volonté de la société d'attirer, de motiver et de fidéliser les collaborateurs les plus talentueux, qui font preuve d'esprit d'entreprise, sont performants et suivent une ligne de conduite rigoureuse. Le système de rémunération est conçu pour récompenser de manière appropriée les collaborateurs dans un marché de l'emploi très concurrentiel et un secteur d'activités complexe. Il est conforme à la stratégie à long terme du Groupe et à sa philosophie de rémunération liée à la performance. Le système de rémunération de Galenica a pour objectif de renforcer la position globale de la société dans le secteur, au bénéfice de ses clients et des patients, tout en dégageant les rendements attendus pour ses actionnaires.

Le système de rémunération de Galenica s'inscrit dans une stratégie de développement durable à long terme qui soutient les objectifs stratégiques définis par le Conseil d'administration et qui tient compte du fait que le succès économique, dans certaines conditions, s'obtient plutôt sur le long terme. En conséquence, la société renonce à des indemnités sous forme d'options négociables. Les membres de la Direction générale et les membres de la Direction participent à la création de valeur du Groupe sous la forme d'actions bloquées, ce qui coïncide avec les intérêts des actionnaires.

**Principales composantes de la rémunération****Rémunération des membres du Conseil d'administration**

La rémunération des membres non exécutifs du Conseil d'administration est indépendante des résultats de la société et comprend des honoraires fixes déterminés selon la fonction exercée au sein du Conseil d'administration ou de l'un de ses Comités, soit en tant que membre, soit en tant que président du Comité en question. Elle peut être perçue en tout ou pour moitié en actions nominatives de Galenica (bloquées pendant cinq ans). De plus, après deux ans de fonction, chaque membre du Conseil d'administration est tenu de détenir des actions de l'entreprise pour un montant équivalent au minimum à une année d'honoraires, lesquelles actions restent bloquées pendant son mandat.

A l'exception du Président Exécutif, les membres du Conseil d'administration ne participent pas aux plans de prévoyance professionnelle des collaborateurs, en conséquence de quoi leur rémunération n'ouvre pas droit à une rente.

La rémunération des membres du Conseil d'administration est régulièrement révisée à l'aune des pratiques d'autres multinationales du secteur cotées en Bourse en Suisse et repose sur les données publiées par Ethos (Fondation suisse pour l'investissement responsable et l'actionnariat actif). La dernière révision a été réalisée en 2014 par Hostettler Kramarsch Partner, Zurich.

### Rémunération des membres de la Direction générale

La rémunération des membres de la Direction générale et des membres de la Direction est fortement liée aux résultats financiers du Groupe et, dans une moindre mesure, à leur performance individuelle et à l'évolution du cours de l'action. Les résultats exceptionnels sont reconnus et récompensés.

Le système de rémunération récompense de manière équilibrée la réussite à court terme, ainsi que la performance à long terme et la création de valeur durable pour les clients et les actionnaires. Afin de faire coïncider les intérêts des membres de la Direction générale et de la Direction avec ceux des actionnaires, une partie du bonus (jusqu'à 32%) et du plan de rémunération à long terme (Long-Term Incentive) est attribuée en actions de la société. De plus, après cinq ans de fonction, chaque membre de la Direction générale est tenu de détenir des actions de l'entreprise pour un montant équivalant au minimum à 75% de son salaire de base fixe et du bonus cible.

Pour faire en sorte d'attirer les professionnels les plus talentueux, Galenica compare régulièrement ses niveaux de rémunération avec ceux d'entreprises opérant dans des marchés de référence pertinents. En règle générale, le Groupe cible des niveaux médians représentant des offres concurrentielles.

### Rémunération du Président Exécutif

Depuis 2012, Etienne Jornod reçoit, à titre de rémunération de l'ensemble de ses activités de Président Exécutif, exclusivement des actions nominatives de Galenica. Ce système de rémunération basé sur les actions reflète la forte identification d'Etienne Jornod avec les actionnaires et prouve sa confiance dans la stratégie et le management du Groupe. Etienne Jornod a reçu également un montant de CHF 150'000 par an destiné à la couverture des cotisations aux assurances sociales du salarié.

En 2015, le Conseil d'administration et Etienne Jornod ont convenu de prolonger le contrat jusqu'à l'Assemblée générale 2020 et de continuer de verser la rémuné-

ration exclusivement en actions nominatives; le paiement que l'Assemblée générale doit approuver chaque année se fera à chaque fin d'année. Les actions nominatives devant être versées à l'avenir sont bloquées pendant toute la durée du contrat jusqu'à l'Assemblée générale 2020. Il a en outre été convenu de prolonger le blocage de la vente pour 20'000 actions déjà acquises jusqu'à l'Assemblée générale 2020. Le contrat a ensuite été complété en 2016 dans la mesure où Etienne Jornod continuera à exercer la fonction de Président Exécutif pour Vifor Pharma après la séparation prévue pour 2017. En cas de rupture anticipée du contrat de travail, ou si celui-ci passe d'une fonction exécutive à une fonction non exécutive, le contrat détermine en détail le nombre d'actions auxquelles Etienne Jornod aura alors droit prorata temporis ainsi que le prix auquel elles lui seront attribuées. Ces éléments peuvent notamment varier selon que la rupture anticipée du contrat est le fait de l'employeur ou du salarié. A la fin du contrat, ou à l'abandon d'une fonction exécutive, le blocage des actions précédemment obtenues sera levé, de sorte qu'Etienne Jornod pourra en disposer à son entière discrétion. Il n'a été convenu d'aucune indemnité de départ.

### Rapport de rémunération

Au travers de ce rapport, Galenica fournit une vue d'ensemble des principes et programmes de rémunération en vigueur au sein de son Groupe, ainsi que des informations sur le processus de fixation des indemnités versées au Président Exécutif, aux membres du Conseil d'administration et aux membres de la Direction générale. Le système de rémunération et le rapport qui en est fait sont conformes au Code suisse des obligations, à l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, aux normes relatives au gouvernement d'entreprise publiées par la Bourse suisse SIX Swiss Exchange et aux principes du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise publié par économie-suisse. L'organe de révision vérifie que le rapport est conforme à la loi et aux articles

14 à 16 de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, et publie un rapport écrit à l'intention de l'Assemblée générale.

### Fixation de la rémunération

Conformément aux statuts et au règlement d'organisation de Galenica, le Comité Rémunération est composé de trois membres indépendants de Galenica, qui sont élus chaque année par l'Assemblée générale. Le Comité Rémunération évalue et approuve les principes et programmes de rémunération du Groupe Galenica et examine les critères et le degré de réalisation des objectifs des CEO et des membres de la Direction générale sur la base des objectifs fixés par le Conseil d'administration. Il propose également pour approbation par l'Assemblée générale la rémunération maximale des membres du Conseil d'administration (Président Exécutif inclus) et des membres de la Direction générale (CEO inclus). Une telle approbation est prospective pour l'exercice suivant l'Assemblée générale. De plus amples informations sur la composition et les responsabilités du Comité Rémunération sont fournies au chapitre Corporate Governance du présent rapport annuel et dans le règlement du Comité Rémunération, disponible sur le site Internet de Galenica.

### Méthode de fixation de la rémunération

Il est essentiel de proposer une rémunération concurrentielle pour attirer et fidéliser les collaborateurs talentueux. Le Comité Rémunération revoit chaque année la rémunération des CEO et des membres de la Direction générale et l'évalue par rapport à celle versée pour des postes similaires dans des entreprises comparables en termes d'envergure, de situation géographique et d'activités, c'est-à-dire des entreprises avec lesquelles Galenica est en concurrence auprès de potentiels employés talentueux. Pour l'aider dans cette tâche, des consultants externes sont sollicités le cas échéant pour réviser le système

de rémunération alliant indemnisation à court terme et à long terme, versement en espèces et rémunération basée sur des actions, ainsi que les niveaux de rémunération. Ils aident aussi à l'élaboration de la stratégie et du système de rémunération en découlant. En 2012, Kienbaum Consultants International a réalisé une analyse comparative (benchmark) de la rémunération des membres de la Direction générale et de certaines autres fonctions. Cette référence a été actualisée en 2016 pour les fonctions de direction de Vifor Pharma. Par ailleurs, aucun autre prestataire externe n'a été mandaté durant la période sous revue.

La rémunération des collaborateurs comprend généralement un salaire de base fixe qui dépend de l'échelon de fonction et, s'agissant des CEO, des membres de la Direction générale ainsi que des membres de la Direction et des cadres, également un bonus. Le système de bonus permet aux membres de la Direction générale, aux membres de la Direction et aux cadres de participer aux résultats de l'entité correspondante et à ceux du Groupe. La réalisation d'objectifs personnels fixés au début d'un exercice, évaluée une fois l'année terminée, est également récompensée. Les CEO, les membres de la Direction générale et certains membres de la Direction bénéficient en outre d'une rémunération à long

terme qui dépend en partie de la réalisation d'objectifs spécifiques (comme par exemple l'intégration réussie d'acquisitions majeures). Le système de bonus vise à inciter tous les membres de la Direction et les cadres à contribuer à tous les niveaux, par leurs décisions et leurs actions, à la réalisation des objectifs, et donc à la pérennité des bons résultats du Groupe ainsi que de l'entité et de la société à laquelle ils appartiennent. Il s'agit de faire coïncider les intérêts des actionnaires avec ceux du Groupe et du management. En outre, la participation en actions favorise l'identification à l'entreprise. Enfin, les membres de la Direction générale et de la Direction ainsi que les cadres se voient également octroyer des avantages sous forme de cotisations aux institutions de prévoyance professionnelle. Le bonus et la rémunération à long terme dépendent en premier lieu de la réalisation des objectifs financiers de l'ensemble du Groupe et en partie des entités Vifor Pharma ou Galenica Santé. Ces dernières années, cette réalisation a été déterminée par l'augmentation relative de la valeur définie du Galenica Economic Profit (GEP) dans le contexte d'une croissance stable appréciable. En considérant une séparation du Groupe, une augmentation relative de l'Economic Profit au niveau du Groupe ne peut plus être fixée ni examinée sur une période de trois ans. En outre, les

transactions majeures, telles que l'acquisition de la société américaine Relypsa Inc., altèrent les résultats et compliquent l'interprétation. Le Conseil d'administration a ainsi décidé, sur recommandation du Comité Rémunération, de remplacer la valeur du GEP du Groupe pour la rémunération à long terme par des objectifs séparés pour la rentabilité du capital investi (ROIC) pour les deux entités à compter de l'exercice 2016. Ceux-ci seront pour leur part fixés annuellement pour le bonus ainsi que pour une période de trois ans, de façon continue pour la rémunération à long terme. Pour les périodes en cours de la rémunération à long terme, les deux systèmes de calcul sont répartis au prorata. Le GEP est un indicateur qui prend en compte les principes de la conduite axée sur la valeur et se base sur l'approche de la valeur économique ajoutée (Economic Value Added, EVA). Il repose sur la volonté du Groupe Galenica de réaliser, dans l'intérêt des actionnaires et d'autres parties prenantes importantes, un rendement global à long terme supérieur au coût moyen pondéré du capital. Il est calculé à partir du résultat net opérationnel (avant intérêts et après amortissements et impôts) moins le coût moyen pondéré du capital (WACC) sur le capital moyen investi. Le degré d'atteinte de la rentabilité du capital investi (ou l'augmentation relative du GEP) a un impact de 75 %

## Responsabilité pour le processus de rémunération

Degré d'autorité	CEO	Président Exécutif	Comité Rémunération	Conseil d'administration	Assemblée générale
Rémunération du Président Exécutif			propose	approuve	Approuve la rémunération maximale possible pour le Conseil d'administration, y compris celle du Président Exécutif, pour l'exercice suivant
Rémunération du Conseil d'administration			propose	approuve	Approuve la rémunération maximale possible pour le Conseil d'administration pour l'exercice suivant
Rémunération du Comité Rémunération		propose		approuve	
Rémunération des CEO		propose	recommande	approuve	Approuve la rémunération maximale possible pour la Direction générale, y compris celle des CEO, pour l'exercice suivant
Rémunération des membres de la Direction générale	proposent		approuve	est informé	

Le Président Exécutif est invité à toutes les réunions du Comité Rémunération, sauf à celles portant sur sa propre rémunération. Les CEO sont invités à assister aux discussions au cas par cas.

sur le bonus et de 100% sur le nombre d'actions distribuées selon le plan de rémunération à long terme; les objectifs personnels peuvent représenter 12.5% au maximum de la rémunération des CEO ou des membres de la Direction générale (en 2016: 9.0% en moyenne pour les membres de la Direction générale, sans les CEO). Une mauvaise performance affecte inévitablement la rémunération totale (moins d'actions, chacune d'elles pouvant avoir une valeur plus faible). Le système de rémunération ne comporte en revanche pas de dispositions particulières sur le malus.

La pondération des différentes composantes de la rémunération dépend de l'échelon de fonction. D'autres critères sont des facteurs importants, comme la responsabilité budgétaire. Plus l'intéressé a une influence directe sur de tels facteurs, plus la composante variable de sa rémunération est pondérée. Lors de la pondération, de la fixation et de la mesure de la réalisation des critères, l'instance compétente dispose toujours d'une marge d'appréciation des critères cités dans le présent rapport, même si ce fait n'est pas mentionné expressément dans chaque cas.

La rémunération variable, composée du bonus ainsi que du programme Long-Term Incentive (LTI) et versée aux membres de la Direction générale et de la Direction qui y ont droit, est comprise entre 0% et 200% de la composante fixe du salaire. Le bonus annuel et la rémunération variable à long terme constituent toutefois deux éléments indépendants qui font l'objet d'un calcul et d'une pondération distincts.

Dans une moindre mesure, mais conformément aux principes décrits ci-dessus, les cadres reçoivent également un bonus lié à la performance. Dans le cadre du plan de souscription d'actions destiné au personnel, les collaborateurs ont le droit d'acquiescer tous les ans, indépendamment de leur rémunération, un nombre réglementaire d'actions bloquées à prix réduit (pour plus d'informations, se reporter aux pages 119, 161 et 162 des comptes annuels 2016).

## Compétences

La responsabilité globale du système de rémunération de Galenica et, en particulier, les principes directeurs de l'indemnisation des membres du Conseil d'administration, des CEO et des membres de la Direction générale sont définis dans les statuts de Galenica. Sur cette base et sur proposition du Comité Rémunération, le Conseil d'administration décide de la stratégie de rémunération ainsi que du système de rémunération qui en découle pour les membres du Conseil d'administration, de la Direction générale et de la Direction (y compris les principes régissant les programmes de participation).

De plus, chaque année et également sur proposition du Comité Rémunération, le Conseil d'administration décide de la rémunération individuelle du Président Exécutif et des CEO, ainsi que du montant total de la rémunération versée aux autres membres de la Direction générale. Le Comité Rémunération décide de la rémunération individuelle et de l'admissibilité aux programmes de participation des membres de la Direction générale autres que les CEO et il informe le Conseil d'administration au moins une fois par an de ses décisions et de l'évolution du processus d'indemnisation. La rémunération des CEO et des membres de la Direction générale et de la Direction, leur participation aux programmes de participation et les objectifs sont fixés au début de l'exercice sous revue dans le cadre prévu par l'Assemblée générale. S'agissant des membres de la Direction générale, la détermination du bonus cible, la pondération des composantes individuelles et l'évaluation de la réalisation des objectifs individuels incombent au Comité Rémunération. Pour les CEO, le Conseil d'administration prend sa décision sur la base des recommandations du Président Exécutif et du Comité Rémunération.

Les objectifs couvrent des aspects tant financiers que qualitatifs (par exemple une progression du chiffre d'affaires pour un produit particulier ou un groupe de produits, l'introduction d'un produit ou la mise

en œuvre d'un processus). Le bonus octroyé aux membres de la Direction est fixé par la Direction générale. Celle-ci s'appuie pour ce faire sur l'évaluation du supérieur hiérarchique direct du membre concerné. Ont accès au LTI les membres de la Direction générale ainsi que certains membres de la Direction. La décision d'autoriser la participation au programme LTI est laissée à la libre appréciation du Comité Rémunération pour les membres de la Direction générale et à la Direction générale pour les membres de la Direction. Les objectifs fixés pour le LTI sont exclusivement d'ordre financier et sont définis comme une augmentation du GEP du Groupe sur trois ans, ou une rentabilité moyenne escomptée du capital investi pour cette période, tandis que les objectifs pour le LTI sont fixés par le Conseil d'administration sur la recommandation du Comité Rémunération.

La rémunération des membres du Conseil d'administration, qui peut être versée sous forme d'actions bloquées, est déterminée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité Rémunération, dans la fourchette définie par l'Assemblée générale.

## Composantes de la rémunération des CEO et des membres de la Direction générale

Pour récompenser la performance, promouvoir la fidélité de talents clés et leur engagement à long terme vis-à-vis de Galenica, le système de rémunération appliqué de manière systématique comprend un salaire de base annuel, un bonus à court terme, une rémunération à long terme et des prestations d'usage. Le ratio entre le salaire de base annuel et les composantes variables est défini dans les statuts de Galenica. Le cumul des composantes variables maximales possibles, quel que soit le paiement effectif, est limité à 300% du salaire de base de chaque CEO et à 250% du salaire de base de chaque membre de la Direction générale. A cet égard, le bonus à court terme ne doit pas dépasser 200% du salaire de base de chaque CEO et 150% du salaire de base de chaque membre de la Direction générale.

### Salaire de base annuel

Le salaire de base annuel est la rémunération fixe reflétant l'étendue et les domaines clés de responsabilités de la fonction correspondante, les compétences requises pour assumer cette fonction et l'expérience et les aptitudes individuelles du cadre concerné. Le salaire de base est fixé en fonction des pratiques en vigueur sur le marché (benchmark externe) et de la structure salariale interne du Groupe. Un salaire de base au niveau de la médiane du benchmark est jugé concurrentiel et couvre les compétences et aptitudes escomptées. Le salaire de base est revu chaque année à l'aune des tendances salariales sur le marché, de la capacité de la société à offrir une rémunération compte tenu de ses résultats financiers et de l'évolution de l'expérience du cadre dans la fonction concernée. Le salaire de base annuel est versé en espèces sur une base mensuelle.

### Bonus à court terme

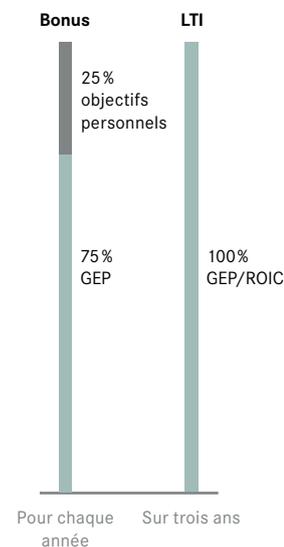
Le bonus à court terme vise à récompenser la réalisation des résultats financiers de la société et à reconnaître les contributions individuelles à la performance globale de cette dernière sur un exercice. Le bonus cible est exprimé en pourcentage du salaire de base annuel et varie en fonction de l'échelon de fonction dans l'organisation et de l'impact de la fonction sur les résultats globaux. Généralement, le bonus cible se situe entre 60% et 80% du salaire de base annuel pour les CEO et entre 30% et 60% pour les membres de la Direction générale. En début de période, on détermine le bonus à verser en cas de réalisation intégrale (100%) des objectifs de toutes les composantes (bonus cible), tandis que la réalisation des objectifs financiers du Groupe et des entités est pondérée à 75% et celle des objectifs individuels à 25%. En principe, le bonus cible est déterminé chaque année individuellement, sous la forme d'un montant absolu, en même temps que le salaire fixe applicable pour l'année suivante.

Une valeur cible, un seuil et une courbe de paiement sont définis pour les objectifs financiers et individuels; ils sont la base sur laquelle les résultats sont évalués et se traduisent par un bonus total avec une limite supérieure de 200% du bonus cible.

Une fois les résultats d'exploitation approuvés par le Conseil d'administration, le degré de réalisation du GEP dans les composantes financières «Groupe» et «entité» est calculé en pourcentage. La réalisation des objectifs financiers et individuels qui ont été fixés sous forme quantitative et qualitative au début de l'exercice est évaluée par le Président Exécutif et le Comité Rémunération pour les CEO et soumise au Conseil d'administration pour approbation. La réalisation de ces objectifs pour les membres de la Direction générale est évaluée par le CEO responsable et le Président Exécutif, et soumise au Comité Rémunération pour approbation. Dans les limites fixées par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration peut accorder, en plus du bonus calculé, une prime individuelle pour performance exceptionnelle à n'importe quel CEO durant l'année écoulée, et le Comité Rémunération peut accorder une telle prime individuelle aux membres de la Direction générale.

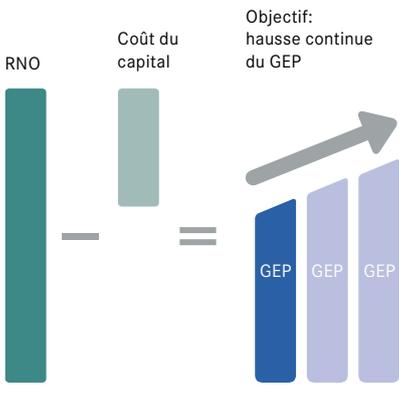
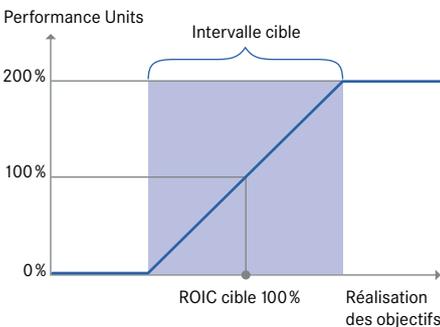
Le bonus est versé l'année suivant la publication des résultats d'exploitation. Les CEO, les membres de la Direction générale et ceux de la Direction doivent percevoir 32% du bonus sous forme d'actions de Galenica, le solde étant versé en espèces. Un rabais de 25% actuellement sur le cours de Bourse moyen du mois de janvier de l'année de versement du bonus est accordé, les actions restant bloquées pendant cinq ans. Les CEO et les membres de la Direction générale doivent acquérir, sur une période de cinq ans, des actions de Galenica équivalant à 75% de leur salaire de base annuel et du bonus cible.

### Influence du GEP/ROIC sur la rémunération variable



**Paramètre pertinent:****Galenica economic profit (GEP)**

GEP: résultat net opérationnel (RNO)  
moins coût du capital sur le capital investi  
requis


**Paramètres pertinents:  
rendement du capital des  
entités (ROIC)**
**Programme Long-Term Incentive**

Le programme Long-Term Incentive (LTI) vise à motiver les cadres concernés à favoriser à tous les niveaux, par leurs décisions et leurs actions, la réalisation des objectifs d'augmentation de la valeur à moyen et à long terme. Par cet instrument, Galenica entend également concilier les intérêts du management et du Groupe d'une part, de ses actionnaires d'autre part, et créer de la valeur durable à long terme pour les patients, les clients et ses actionnaires. Le programme LTI est en outre un facteur de fidélisation des cadres à Galenica et d'identification à l'entreprise, et sert à motiver les talents clés à rester au sein de la société. Ont accès au LTI les CEO, les membres de la Direction générale ainsi que certains membres de la Direction. La décision d'autoriser la participation au programme LTI et la définition de son étendue incombent au Conseil d'administration pour les CEO et au Comité Rémunération pour les membres de la Direction générale. Le programme LTI repose sur ce qu'il est convenu d'appeler des Performance Units, qui sont accordées aux participants après la publication des résultats de l'exercice précédent et qui sont converties en actions de Galenica soumises à la réalisation d'un objectif de performance défini par le Comité Rémunération sur une période de trois ans. Les Performance Units sont virtuelles: en d'autres termes, il n'est pas remis de parts réelles. Le nombre de Performance Units attribuées au début de la période du programme est fixé en fonction d'un pourcentage défini du salaire de base annuel et du cours moyen de l'action pendant le dernier mois précédant l'attribution. L'objectif de performance pour chaque programme LTI triennal est fixé par le Comité Rémunération, qui définit une augmentation cible du GEP, ou de la rentabilité moyenne du capital investi envisagée dès 2016, reflétant les exigences de ses actionnaires en termes de rendement adéquat en fonction du risque sur toute la période du programme. Le nombre de Performance Units initialement attribuées augmente ou diminue en fonction de la hausse du GEP, ou du ROIC par rapport à l'objectif visé. A la fin du programme de

trois ans, ces Performance Units sont converties en un nombre correspondant d'actions de Galenica, afin de faire correspondre les intérêts des participants avec ceux des actionnaires. Le facteur décisif pour la conversion de Performance Units en actions de Galenica est la performance opérationnelle du Groupe sur la période de trois ans en appliquant une interpolation linéaire entre le seuil du GEP à la date de l'attribution des Performance Units et un degré d'atteinte maximum de l'objectif de 200%, ou entre la valeur inférieure et la valeur supérieure de la fourchette du ROIC. Un nouveau programme LTI démarre au début de chaque exercice, assorti de nouveaux objectifs sur trois ans et d'une nouvelle période de calcul.

**Rentes et prévoyance professionnelle**

Les plans de prévoyance professionnelle se composent principalement de plans de retraite, d'assurance et de santé conçus pour protéger les collaborateurs contre les risques de la vie. La prévoyance professionnelle est propre à chaque pays et est structurée en accord avec les exigences légales et les pratiques concurrentielles en vigueur à l'échelle locale. Les CEO et les membres de la Direction générale sont couverts par le régime de retraite applicable à tous les collaborateurs en Suisse. Le plan de prévoyance suisse de Galenica va au-delà des exigences légales de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP) et est conforme à ce qui est proposé en Suisse par d'autres sociétés cotées en Bourse de taille comparable.

A l'exception de l'indemnité de représentation et du droit d'utiliser le véhicule de fonction conformément à la directive sur les véhicules en vigueur pour tous les cadres travaillant en Suisse (et à l'exception de certains remboursements de frais de déménagement et de conseils fiscaux et légaux, en cas d'arrivée de l'étranger), les CEO et les membres de la Direction générale ne bénéficient d'aucun avantage supplémentaire particulier. La valeur monétaire des indemnités est indiquée à sa juste valeur dans le tableau de rémunération.

### Contrats de travail

Les CEO et les membres de la Direction générale sont engagés sur la base d'un contrat à durée illimitée et sont soumis à un préavis de douze mois au maximum. Ils n'ont droit à aucune indemnité de départ, indemnité de cessation d'emploi ou indemnité en cas de changement de contrôle.

### Traitements et honoraires annuels 2016

Conformément aux statuts, les actionnaires de Galenica décident chaque année depuis 2015, à titre prospectif, de la rémunération maximale des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale pour l'exercice suivant. Pour permettre une comparaison lors de ce vote prospectif, la rémunération versée ou attribuée en 2016, ainsi que celle de l'année

précédente, sont présentées sur la même base sous l'angle des coûts pour la société. En conséquence, Galenica publie pour l'année 2016 la rémunération du Président Exécutif aux coûts conformes aux normes IFRS tels que comptabilisés dans les comptes consolidés, et les actions distribuées en tant qu'éléments de la rémunération sont indiquées à leur valeur de marché à la date d'attribution, sans tenir compte du rabais de 25% accordé à des fins fiscales en lien avec la période de blocage de cinq ans.

### Conseil d'administration

A l'exception du Président Exécutif, dont la rémunération est décrite séparément, la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration est indépendante des résultats de la société et prend la forme d'honoraires fixes déterminés selon la fonction exercée au sein du Conseil d'administration ou de l'un de ses Comités, soit

en tant que membre, soit en tant que président du Comité en question. Au moins 50% de cette rémunération est versée en actions de Galenica (bloquées pendant cinq ans).

La rémunération sous forme d'actions nominatives de Galenica a été versée au cours moyen du mois de décembre 2016, soit CHF 1'116.38 par action.

### Président Exécutif

Au 1<sup>er</sup> janvier 2012, Etienne Jornod a reçu, à titre de rémunération de l'ensemble de ses activités de Président Exécutif pour la période du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2016, une allocation unique sous forme de 40'000 actions nominatives de Galenica. Pour compenser la renonciation à une rémunération périodique pendant ces cinq années comprenant salaire, primes, actions ou autres rétributions, le Président Exécutif a reçu ces actions au cours en vigueur le jour de la conclusion du contrat

### Rémunération des membres du Conseil d'administration en 2016

en milliers de CHF	Honoraires en espèces	Honoraires équivalant en actions	Autres indemnités <sup>1)</sup>	Total	Nombre d'actions nominatives Détenues au 31.12.2016	Attribuées pour 2016
Etienne Jornod, Président Exécutif	150	3'670	341	4'161	20'050	8'000
<b>Membre exécutif du Conseil d'administration</b>	<b>150</b>	<b>3'670</b>	<b>341</b>	<b>4'161</b>	<b>20'050</b>	<b>8'000</b>
Daniela Bosshardt-Hengartner	50	213	14	277	1'008	191
Michel Burnier	75 <sup>2)</sup>	100	10	185	542	90
Romeo Cerutti	—	173	9	182	38	155
Marc de Garidel <sup>3)</sup>	12	200	10	222	71	179
Hans Peter Frick (jusqu'à l'Assemblée générale 2016)	20	27	1	48	—	24
Sylvie Grégoire	60	80	8	148	293	72
Fritz Hirsbrunner <sup>3)</sup>	35	173	7	215	6'448	155
Stefano Pessina	—	146	5	151	1'975	131
This E. Schneider	—	227	10	237	3'670	203
<b>Membres non exécutifs du Conseil d'administration</b>	<b>252</b>	<b>1'339</b>	<b>74</b>	<b>1'665</b>	<b>14'045</b>	<b>1'200</b>
<b>Rémunération des membres du Conseil d'administration</b>	<b>402</b>	<b>5'009</b>	<b>415</b>	<b>5'826</b>	<b>34'095</b>	<b>9'200</b>

<sup>1)</sup> Les autres indemnités représentent les cotisations aux assurances sociales dues par les membres du Conseil d'administration mais payées par Galenica ainsi que les cotisations de l'employeur aux fondations de prévoyance. Les cotisations aux assurances sociales de l'employeur s'élèvent à CHF 352'000

<sup>2)</sup> Le montant sera versé au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) à Lausanne

<sup>3)</sup> La rémunération comprend également des honoraires pour les services rendus aux sociétés du Groupe et aux fondations de prévoyance Galenica

Les actions nominatives détenues par les personnes proches des membres du Conseil d'administration sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers.

(CHF 528.00). Conformément aux normes IFRS, ce paquet d'actions a représenté sur toute la durée du contrat (69 mois) une charge de CHF 3'670'000 dans les comptes consolidés 2016 du Groupe Galenica. Etienne Jornod reçoit également un montant de CHF 150'000 par an destiné à la couverture des cotisations aux assurances sociales du salarié. Le contrat a été modifié conformément à la législation stipulée dans l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) pour l'année 2016: le mécanisme de paiement a ainsi été modifié et prévoit désormais un paiement à la fin de l'année en lieu et place d'un paiement préalable, sans changement des aspects économiques du contrat. En 2015, le Conseil d'administration et Etienne Jornod ont convenu de prolonger le contrat jusqu'à l'Assemblée générale 2020 et de continuer de verser la rémunération exclusivement en actions nominatives; le paiement que l'Assemblée générale doit approuver chaque année ne se fera plus au préalable, mais à la fin de l'année, comme c'est déjà le cas pour 2016. Les actions nominatives devant être versées à l'avenir sont bloquées pendant toute la durée du contrat jusqu'à l'Assemblée générale 2020. Il a en outre été convenu de prolonger le blocage de la vente pour 20'000 actions déjà acquises jusqu'à l'Assemblée générale 2020 et, en contrepartie, d'autoriser la vente des autres actions déjà lors de l'exercice en cours. En cas de rupture du contrat de travail anticipée, ce dernier détermine en détail le nombre d'actions auxquelles Etienne Jornod aura alors droit pro rata temporis ainsi que le prix auquel elles lui seront attribuées. Ces éléments peuvent notamment varier selon que la rupture anticipée du contrat est le fait de l'employeur ou du salarié.

### **Direction générale**

Les membres de la Direction générale perçoivent un salaire de base fixe avec des composantes variables et certaines prestations de prévoyance professionnelle. Ils participent également à certains programmes de participation fondés sur des actions.

Les bonus versés pour l'exercice 2016 ont été calculés compte tenu d'une réalisation cible de 214.0% des objectifs pour l'entité Vifor Pharma et 137.5% pour l'entité Galenica Santé par chaque CEO et les membres de la Direction générale, c'est-à-dire 68.75% du bonus maximal possible pour cet exercice. Pour le programme LTI 2016-2018, l'attribution des Performance Units sera définie sur la base du cours moyen de l'action de janvier 2017 et des objectifs de rentabilité du capital investi, définis séparément par le Comité Rémunération pour Vifor Pharma et Galenica Santé. L'objectif visé fin 2016 pour le programme LTI 2014-2016 était de 167.1%.

Au cours de l'exercice 2016, Gianni Zampieri a été, en tant que CEO de Vifor Pharma, le membre de la Direction générale qui a perçu la rémunération la plus élevée. Durant l'exercice 2015, Søren Tulstrup était le membre de la Direction générale avec la rémunération la plus élevée; il a quitté ses fonctions de CEO et de membre de la Direction générale en mai 2016.

### **Options**

Ni les membres du Conseil d'administration, ni les membres de la Direction générale ne détiennent d'options négociables.

### **Prêts et crédits**

Au cours de l'exercice, Galenica n'a consenti ni prêt ni crédit à des membres du Conseil d'administration ou de la Direction générale, ou à des proches de ces derniers.

### **Anciens membres du Conseil d'administration et de la Direction générale**

Au cours de l'exercice, Galenica n'a versé aucune indemnité à d'anciens membres du Conseil d'administration ou de la Direction générale, sauf à Søren Tulstrup, qui a quitté ses fonctions le 24 mai 2016.

## Rémunération des membres de la Direction générale en 2016

en milliers de CHF	Total	dont à Gianni Zampieri	dont à Jörg Kneubühler
Salaire de base	2'621	554	504
Participation en espèces	1'543	504	539
Participation en actions	734	316	213
Programme Long-Term Incentive <sup>1)</sup>	874	201	209
Cotisations aux fondations de prévoyance professionnelle	406	89	87
Autres indemnités <sup>2)</sup>	16	–	2
<b>Rémunération perçue</b>	<b>6'194</b>	<b>1'664</b>	<b>1'554</b>
Cotisations aux assurances sociales	432	114	107
<b>Rémunération des membres de la Direction générale<sup>3)</sup></b>	<b>6'626</b>	<b>1'778</b>	<b>1'661</b>

<sup>1)</sup> Les Performance Share Units arrivant à échéance après trois ans sont valorisées à la date d'attribution et avec l'objectif de réalisation estimé (IFRS 2)

<sup>2)</sup> Inclut l'utilisation du véhicule de fonction à des fins privées, le remboursement des frais de déménagement et les conseils fiscaux/légaux

<sup>3)</sup> La rémunération versée à Søren Tulstrup, ancien CEO du Groupe Galenica, en dédommagement de prestations fournies à des sociétés du Groupe Galenica, s'est élevée à CHF 1'387'000

## Participations et droits des membres de la Direction générale aux Performance Share Units

	Nombre d'actions détenues au 31.12.2016 <sup>1)</sup>	Long-term Incentive Programme (LTI) Performance Share Units (PSU) <sup>2)</sup>			PSU dus
		PSU accordées en 2016 (acquisition possible au 31.12.2018) <sup>3)</sup>	PSU accordées en 2015 (acquisition possible au 31.12.2017) <sup>3)</sup>	PSU accordées en 2014 (acquisition possible au 31.12.2016) <sup>3)</sup>	
Felix Burkhard	911	66	118	165	<b>349</b>
Jean-Claude Cléménçon	488	85	144	165	<b>394</b>
Jörg Kneubühler	672	142	250	273	<b>665</b>
Gianni Zampieri	3'598	137	167	251	<b>555</b>

<sup>1)</sup> Les actions nominatives détenues par les personnes proches des membres de la Direction générale sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers

<sup>2)</sup> Chaque participation aux Performance Share Units se transforme en action nominative à l'acquisition

<sup>3)</sup> Les actions correspondant aux PSU sont transférées aux bénéficiaires l'année suivante

Pour une meilleure comparabilité, le nombre de Performance Share Units est désormais indiqué d'ores et déjà lorsque ces dernières sont accordées et pas seulement lorsque celles-ci sont dévolues après expiration de la période de trois ans du programme.

Le tableau ci-dessus inclut le nombre escompté de Performance Share Units qui vont au final être dévolues, sur la base de l'évaluation au moment voulu de la réalisation cible.

## Traitements et honoraires annuels 2015

### Rémunération des membres du Conseil d'administration en 2015

en milliers de CHF	Honoraires en espèces	Honoraires équivalant en actions	Autres indemnités <sup>1)</sup>	Total	Nombre d'actions nominatives Détenues au 31.12.2015	Attribuées pour 2015
Etienne Jornod, Président Exécutif	150	3'670	341	4'161	20'518	–
<b>Membre exécutif du Conseil d'administration</b>	<b>150</b>	<b>3'670</b>	<b>341</b>	<b>4'161</b>	<b>20'518</b>	<b>–</b>
Daniela Bosshardt-Hengartner	80	107	11	198	937	71
Michel Burnier	72 <sup>2)</sup>	95	10	177	616	63
Romeo Cerutti (dès l'Assemblée générale 2015)	43	57	6	106	–	38
Marc de Garidel (dès l'Assemblée générale 2015)	–	107	5	112	–	71
Hans Peter Frick	70	93	7	170	963	62
Sylvie Grégoire	70	93	9	172	231	62
Fritz Hirsbrunner <sup>3)</sup>	31	173	7	211	6'333	115
Stefano Pessina	–	146	5	151	1'878	97
This E. Schneider	–	226	11	237	3'520	150
<b>Membres non exécutifs du Conseil d'administration</b>	<b>366</b>	<b>1'097</b>	<b>71</b>	<b>1'534</b>	<b>14'478</b>	<b>729</b>
<b>Rémunération des membres du Conseil d'administration</b>	<b>516</b>	<b>4'767</b>	<b>412</b>	<b>5'695</b>	<b>34'996</b>	<b>729</b>

<sup>1)</sup> Les autres indemnités représentent les cotisations aux assurances sociales dues par les membres du Conseil d'administration mais payées par Galenica ainsi que les cotisations de l'employeur aux fondations de prévoyance. Les cotisations aux assurances sociales de l'employeur s'élèvent à CHF 350'000

<sup>2)</sup> Le montant sera versé au Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) à Lausanne

<sup>3)</sup> Les honoraires de Fritz Hirsbrunner comprennent également des honoraires pour les services rendus à Galenica Fondation de prévoyance

Les actions nominatives détenues par les personnes proches des membres du Conseil d'administration sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers.

### Rémunération des membres de la Direction générale en 2015

en milliers de CHF	Total	dont à Søren Tulstrup	dont à Jörg Kneubühler
Salaire de base	2'246	580	500
Participation en espèces	1'321	492	313
Participation en actions	829	309	196
Programme Long-Term Incentive <sup>1)</sup>	722	216	186
Cotisations aux fondations de prévoyance professionnelle	359	71	83
Autres indemnités <sup>2)</sup>	70	50	2
<b>Rémunération perçue</b>	<b>5'547</b>	<b>1'718</b>	<b>1'280</b>
Cotisations aux assurances sociales	380	116	87
<b>Rémunération des membres de la Direction générale<sup>3)</sup></b>	<b>5'927</b>	<b>1'834</b>	<b>1'367</b>

<sup>1)</sup> Les Performance Share Units arrivant à échéance après trois ans sont valorisées à la date d'attribution et avec l'objectif de réalisation estimé (IFRS 2)

<sup>2)</sup> Inclut l'utilisation du véhicule de fonction à des fins privées, le remboursement des frais de déménagement et les conseils fiscaux/légaux

<sup>3)</sup> La rémunération versée à David Ebsworth, ancien CEO du Groupe Galenica, en dédommagement de prestations fournies à des sociétés du Groupe Galenica, s'est élevée à CHF 1'086'109

### Participations et droits des membres de la Direction générale aux Performance Share Units

	Nombre d'actions détenues au 31.12.2015 <sup>1)</sup>	PSU accordées en 2015 (acquisition possible au 31.12.2017) <sup>3)</sup>	Long-term Incentive Programme (LTI) Performance Share Units (PSU) <sup>2)</sup>			Total de PSU accordées
			PSU accordées en 2014 (acquisition possible au 31.12.2016) <sup>3)</sup>	PSU accordées en 2013 (acquisition possible au 31.12.2015) <sup>3)</sup>		
Felix Burkhard	843	118	125	225	<b>468</b>	
Jean-Claude Cléménçon	549	144	125	225	<b>494</b>	
Jörg Kneubühler	826	250	206	286	<b>742</b>	
Søren Tulstrup	119	291	128	–	<b>419</b>	
Gianni Zampieri	4'376	167	190	356	<b>713</b>	

<sup>1)</sup> Les actions nominatives détenues par les personnes proches des membres de la Direction générale sont incluses dans le nombre d'actions de ces derniers

<sup>2)</sup> Chaque participation aux Performance Share Units se transforme en action nominative à l'acquisition

<sup>3)</sup> Les actions correspondant aux PSU sont transférées aux bénéficiaires l'année suivante

Pour une meilleure comparabilité, le nombre de Performance Share Units est désormais indiqué d'ores et déjà lorsque ces dernières sont accordées et pas seulement lorsque celles-ci sont dévolues après expiration de la période de trois ans du programme.

Le tableau ci-dessus inclut le nombre escompté de Performance Share Units qui vont au final être dévolues, sur la base de l'évaluation au moment voulu de la réalisation cible.

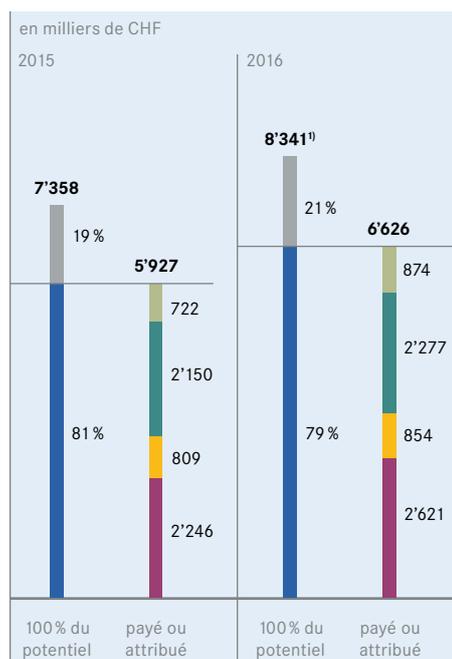
## Tendances en matière de rémunération

La rémunération globale versée aux membres du Conseil d'administration a légèrement augmenté de CHF 131'000 par rapport à 2015. Cette hausse résulte principalement de la comptabilisation à l'année de deux membres du Conseil d'administration ainsi que d'une augmentation des tâches à la suite du changement de CEO et des préparatifs en vue d'une éventuelle séparation du Groupe.

La rémunération du Président Exécutif a été fixée pour toute la période 2012-2020 et est donc restée inchangée.

La rémunération globale versée aux membres de la Direction générale est plus élevée de CHF 699'000 que l'année précédente suite à l'augmentation des rémunérations variables due aux bons résultats 2016 et à la promotion de Gianni Zampieri comme CEO de Vifor Pharma en plus du maintien du salaire conformément aux conditions contractuelles après le départ de Søren Tulstrup.

## Evolution de la rémunération de l'ensemble des membres de la Direction générale



<sup>1)</sup> Montant approuvé par l'Assemblée Générale augmenté en raison de la promotion et conformément aux statuts

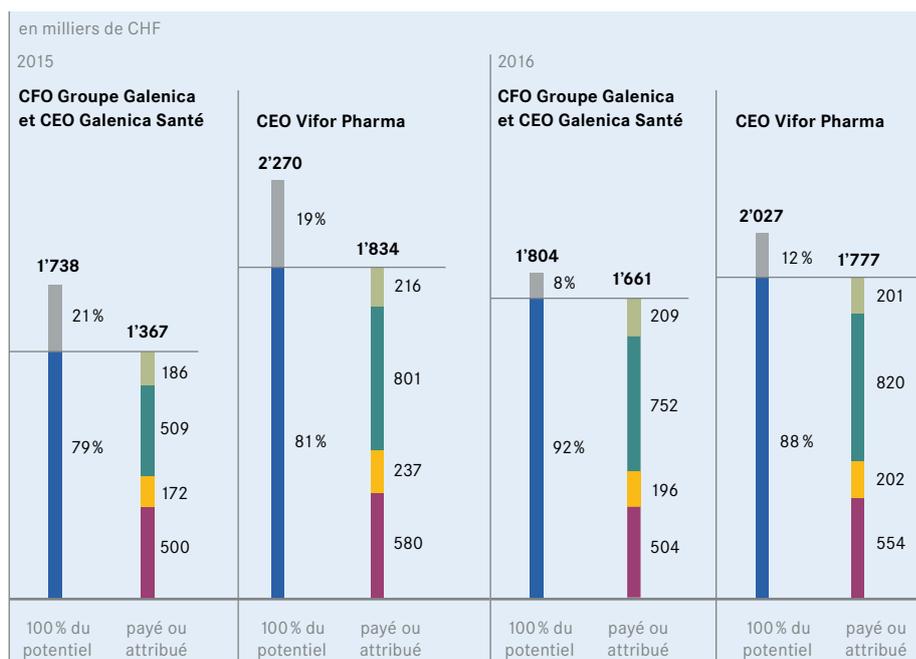
■ LTI ■ STI ■ Cotisations aux assurances sociales et autres indemnités ■ Salaire de base annuel

## Evolution de la rémunération maximale possible et versement effectif

Lors de la prochaine Assemblée générale et en accord avec l'article 19b des statuts de Galenica, la rémunération maximale possible versée aux membres du Conseil d'administration, aux CEO et aux membres de la Direction générale sera à nouveau soumise à l'approbation prospective des actionnaires pour l'exercice suivant l'Assemblée générale concernée; cette indemnisation maximale constituera par conséquent une limite supérieure à la rémunération possible compte tenu de toutes les composantes variables, entre autres notamment le bonus et le programme LTI (les actions bloquées et les Performance Units étant valorisées à la date d'attribution). Pour faciliter l'évaluation d'une telle rémunération prospective, les montants correspondants pour les années 2016 et 2015 sont indiqués sur une

base comparable dans le tableau ci-dessous. Le montant du versement effectif pour la période de 2015 à 2016 est nettement inférieur aux montants maximum de la rémunération pour les deux années et sert de base pour la rémunération maximale possible proposée à l'Assemblée générale (comprenant le nombre initial de Performance Units attribuées ainsi que le bonus différé valorisé à la date d'attribution). En 2015 et en 2016, la rémunération moyenne des CEO et la rémunération cumulée des membres de la Direction générale ont atteint respectivement 84.3% et 75.8% de la rémunération maximale possible.

## Evolution de la rémunération la plus élevée versée aux membres de la Direction générale respectivement aux CEO



## Rapport de l'organe de révision sur la vérification du rapport de rémunération à l'Assemblée générale de Galenica SA, Berne

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération ci-joint (pages 85 à 87) de Galenica SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016.

### Responsabilité du Conseil d'administration

La responsabilité de l'établissement et de la présentation sincère du rapport de rémunération conformément à la loi et à l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) incombe au Conseil d'administration. Il est également responsable de la définition des principes de rémunération et de la fixation des rémunérations individuelles.

### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur le rapport de rémunération ci-joint. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles d'éthique et que notre audit soit planifié et réalisé de telle façon qu'il nous permette de constater avec une assurance raisonnable que le rapport de rémunération est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées des éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Galenica SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2016 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

Berne, le 9 mars 2017

Ernst & Young SA

Roland Ruprecht  
Expert-réviseur agréé  
(Réviseur responsable)

Julian Fiessinger  
Expert-réviseur agréé



Depuis début 2017 Lierac et Phyto du groupe français Alès Groupe sont distribuées en exclusivité en Suisse par Galenica Santé.