

Version courte

# Rapport annuel 2016

du Groupe Galenica et de Galenica SA

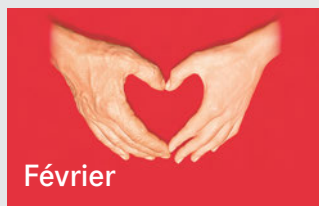




Janvier

**Réseau de pharmacies**

En 2016, Galenica Santé élargit nettement son réseau de pharmacies avec onze nouvelles pharmacies propres. Fin 2016, il comptait près de 500 pharmacies propres et partenaires.



Février

**Offre «Focus»**

L'offre technique médicale «Focus» de Galexis, proposée à des tarifs en euros, est élargie en 2016 pour devenir une offre complète pour les pharmacies, par exemple pour la vaccination ou le CardioTest®.



Mars

**Pharmacies Coop Vitality**

L'Association Suisse des Spécialités Pharmaceutiques Grand Public décerne pour la première fois le «Partner Award du commerce spécialisé OTC». La première place revient aux pharmacies Coop Vitality.



Avril

**Veltassa®**

VFMCPR dépose auprès de l'Agence européenne des médicaments une demande d'autorisation de mise sur le marché dans l'UE de Veltassa® pour le traitement des taux élevés de potassium dans le sang.



Mai

**Ferinject®**

Les directives sur l'insuffisance cardiaque de la SEC recommandent fortement Ferinject® pour le traitement de la carence en fer chez les patients souffrant d'insuffisance cardiaque chronique systolique.



Juin

**A-Derma**

Galenica Santé lance la marque dermocosmétique A-Derma du laboratoire Pierre Fabre. A-Derma est disponible en exclusivité dans toutes les pharmacies Amavita, Sun Store et Coop Vitality.



Juillet

**Relypsa**

Une offre d'achat est soumise aux actionnaires de Relypsa. L'acquisition a lieu en septembre; une nouvelle étape importante vers la division du Groupe Galenica.



Août

**Galexis Niederbipp**

Les travaux d'extension du centre de distribution à Niederbipp pour 6'100 articles supplémentaires, extensible à 11'000 articles, battent leur plein et seront terminés fin 2016.



Septembre

**Nouveaux partenariats**

Vifor Pharma et VFMCPR concluent de nouveaux partenariats, notamment avec OPKO Health, ChemoCentryx et Hospira, une filiale de Pfizer.



Octobre

**Winconcept a 15 ans**

Pour fêter ses 15 ans d'existence, Winconcept remercie ses clients en organisant différentes activités, notamment un événement clients dans la région de Berne début octobre.



Novembre

**Veltassa®**

La FDA accepte la nouvelle demande d'autorisation afin de supprimer la mise en garde concernant l'interaction médicamenteuse de Veltassa® et celle d'autres médicaments par voie orale.



Décembre

**Plus d'un milliard de CA**

Avec un chiffre d'affaires de CHF 1'167.0 mio. en 2016, Vifor Pharma dépasse pour la première fois le seuil du milliard.



### Une plus grande protection grâce à la sérialisation

Plus d'un million de personnes décèdent chaque année à cause de médicaments contrefaits. Vifor Pharma s'engage activement en faveur de la protection contre la contrefaçon de médicaments et a lancé avec succès en 2013 la sérialisation des médicaments sur ordonnance.

36



### Sécurité maximale dans la remise des médicaments

La sécurité des patients est la priorité des pharmacies de Galenica Santé. Son approche repose sur un système de gestion de la qualité de pointe, qui aide les collaborateurs dans leur travail quotidien.

58

### Information concernant le rapport de développement durable

Jusqu'en 2014, le rapport de développement durable du Groupe Galenica faisait partie intégrante du rapport annuel, mais il était basé sur des données provisoires extrapolées au 31 décembre pour des raisons de calendrier.

Depuis 2015, le rapport de développement durable paraît au 2<sup>e</sup> trimestre de l'année suivante et contient les données réelles au 31 décembre. En conséquence, il ne fait plus partie du rapport annuel et est uniquement publié sur le site Internet: [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

Dans le présent rapport annuel 2016, vous trouverez toutefois deux reportages sur des thèmes sélectionnés liés au développement durable.

## Rapport annuel 2016

### Groupe Galenica

4	Chiffres clés 2016
6	Le mot du Président Exécutif
8	2016 en résumé
20	Vision, Mission, Valeurs et Stratégie
24	L'histoire de la pharmacie
62	Corporate Governance
78	Rapport de rémunération
92	Collaborateurs

### Rapport

26	Vifor Pharma: éditorial du CEO
29	Vifor Pharma
40	Galenica Santé: éditorial du CEO
44	Health & Beauty: Products & Brands et Retail
52	Services

### Reportages

36	Une plus grande protection grâce à la sérialisation
58	Sécurité maximale dans la remise des médicaments

### Comptes annuels 2016

100	Groupe Galenica (en anglais) Le rapport financier détaillé est disponible sous <a href="http://www.galenica.com">www.galenica.com</a>
-----	--

## Chiffres clés 2016

<sup>1)</sup> Les chiffres clés sont consolidés pour chaque entité en excluant Corporate et les éliminations

### Chiffre d'affaires net<sup>1)</sup>

par entité  
en mio. CHF



- Vifor Pharma CHF 1'167.0 mio.
- Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

### Chiffre d'affaires net

par région  
en mio. CHF



- Suisse CHF 3'079.8 mio.
- Amérique CHF 574.4 mio.
- Europe CHF 334.9 mio.
- Autres pays CHF 129.3 mio.

### Nombre de collaborateurs

Groupe Galenica



- Galenica SA 43
- Vifor Pharma 2'487
- Galenica Santé 6'131

### EBITDA<sup>1)</sup>

par entité  
en mio. CHF



- Vifor Pharma CHF 330.9 mio.
- Galenica Santé CHF 177.8 mio.

### EBIT<sup>1)</sup>

par entité  
en mio. CHF



- Vifor Pharma CHF 245.2 mio.
- Galenica Santé CHF 136.0 mio.

### Bénéfice net

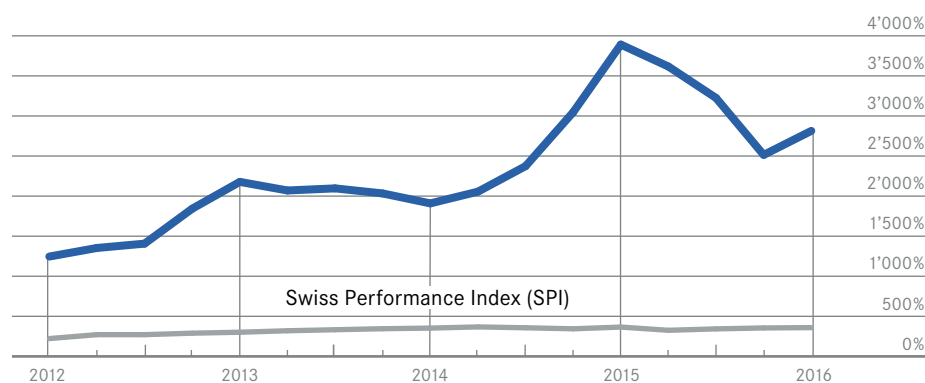
Groupe Galenica  
en mio. CHF



- Parts actionnaires de Galenica SA CHF 243.6 mio.
- Parts minorités CHF 80.2 mio.

en mio. CHF	2016	2015	Variation
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>4'118.4</b>	<b>3'791.6</b>	+8.6%
<b>EBITDA</b>	<b>489.1</b>	<b>537.4</b>	-9.0%
en % du chiffre d'affaires net	11.9%	14.2%	
<b>EBIT</b>	<b>361.5</b>	<b>450.8</b>	-19.8%
en % du chiffre d'affaires net	8.8%	11.9%	
<b>Bénéfice net</b>	<b>323.8</b>	<b>370.0</b>	-12.5%
- Parts actionnaires de Galenica SA	243.6	301.1	-19.1%
- Parts minorités	80.2	68.9	+16.2%
Investissements en immobilisations corporelles et incorporelles <sup>1)</sup>	304.6	368.6	-17.4%
Investissements en Recherche & Développement	127.1	88.8	+43.1%
Effectif à plein temps à la date du bilan	7'107	6'421	+10.7%
Flux de trésorerie des activités d'exploitation (Cash Flow)	257.9	522.2	-50.6%
Total du bilan	5'431.5	3'640.0	+49.2%
Fonds propres	2'301.0	1'976.2	+16.4%
Quote-part de fonds propres	42.4%	54.3%	
Endettement net	1'733.5	159.1	
Gearing	75.3%	8.1%	

<sup>1)</sup> Y compris des paiements anticipés et intermédiaires liés à des accords de licence de CHF 218.6 mio. (année précédente: CHF 290.4 mio.)

**Evolution du cours de l'action en pour-cent****+23%**

rentabilité totale par année  
de 1995 (début de la stratégie de  
transformation) à 2016

**+2'900%**

croissance cumulée du cours de l'action de  
1995 (début de la stratégie de transformation)  
à 2016

**Informations sur les actions**

en CHF	2016	2015
Cours boursier à la date du bilan	1'149.00	1'574.00
Cours boursier le plus élevé de l'année	1'585.00	1'617.00
Cours boursier le plus bas de l'année	956.50	696.00
Capitalisation boursière à la date du bilan en millions de CHF	7'442.1	10'194.6
Bénéfice par action <sup>1)</sup>	37.62	46.47
Bénéfice par action (hors impact lié à l'IAS 19) <sup>1)</sup>	39.68	47.67
Fonds propres par action <sup>1)</sup>	328.00	290.02
Dividende brut par action	20.00 <sup>2)</sup>	18.00
Taux de distribution <sup>3)</sup>	53.2%	38.7%
Ratio cours/bénéfice <sup>4)</sup>	30.54	33.87

<sup>1)</sup> Attribuable aux actionnaires de Galenica SA

<sup>2)</sup> Selon proposition du Conseil d'administration à l'Assemblée générale du 11 mai 2017

<sup>3)</sup> Dividende brut en % du bénéfice par action

<sup>4)</sup> Cours boursier à la date du bilan par rapport au bénéfice par action

**20.00**

dividende brut par action en CHF

**53.2%**

taux de distribution

**37.62**

bénéfice par action en CHF

# Nous sommes prêts!



Etienne Jornod  
Président Exécutif

## Chers actionnaires, Mesdames, Messieurs,

L'année 2016 marque une nouvelle étape cruciale dans le développement du Groupe Galenica avec une 21<sup>e</sup> progression du résultat en 21 ans, faisant abstraction de l'impact de l'importante acquisition de Relypsa. Toutes les activités ont progressé plus rapidement que leurs marchés respectifs.

En cours d'année, des défis importants sont apparus:

- nécessité de renforcer le management de Vifor Pharma,
- assurer le bon remplacement de l'actionnaire de référence Sprint (25.5% du capital-actions),
- acquisition de la société américaine Relypsa, qui donne une vraie dimension globale à Vifor Pharma avec une présence et des produits aux Etats-Unis,
- et enfin optimiser la couverture du marché de Galenica Santé par la reprise de Pharmapool, grossiste en pharmacie.

Ces défis ont été relevés à notre grande satisfaction, démontrant une nouvelle fois l'esprit d'entreprise et l'efficacité dont l'ensemble du Groupe Galenica est capable. Le Groupe est maintenant prêt à se transformer en deux entreprises indépendantes cotées en Bourse, chacune avec une stratégie, des projets, des compétences et des atouts uniques, comme les brefs profils ci-après l'illustrent.

## +13.5%

augmentation du bénéfice avant déduction des intérêts minoritaires (sur une base comparable, sans impact négatif lié à Relypsa et IAS 19)

## +2'900%

croissance cumulée du cours de l'action de 1995 (début de la stratégie de transformation) à 2016

### Vifor Pharma

Le leader mondial des thérapies à base de fer s'est constitué un portefeuille de produits et de projets de première qualité:

- Des produits et domaines ayant chacun un potentiel de croissance supérieur au milliard de francs suisses dans un horizon de quelques années:
  - Ferinject®/Injectafer® a déjà dépassé les CHF 500 mio. (+44%) de ventes annuelles (IMS)
  - Veltassa®
  - La société Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma avec ses produits Mircera®, Retacrit™, Velphoro®, etc.
- Des projets extrêmement attractifs dont les brevets arrivent à échéance d'ici 2028/34 ou plus tard:
  - CCX168 et
  - CCX140, deux licences de l'entreprise américaine ChemoCentryx
  - RAYALDEE® de la société américaine Opko Health
- Un assortiment de produits reconnus et éprouvés leaders dans leurs domaines respectifs: Venofer®, Maltofer®, Uro-Vaxom®, Broncho-Vaxom®, Doxium®, etc.

### Galenica Santé

Partenaire de la santé par excellence du marché suisse, Galenica Santé est leader dans toutes ses activités:

- Products & Brands: dans les domaines des médicaments OTC et des produits de soins;
- Retail: par le nombre de points de ventes dans toutes les régions en Suisse et
- Services: grâce aux technologies et aux investissements les plus performants.

Grâce à une approche très fine du marché consolidé année après année depuis plus de deux décennies, Galenica Santé est parvenue à collaborer harmonieusement et à créer des synergies entre les différents acteurs et clients et auprès de chacun desquels elle est également numéro 1, comme par exemple:

- pharmaciens, médecins, droguistes;
- industrie pharmaceutique, hôpitaux, homes;
- consommateurs et patients par l'accès et l'approvisionnement dans ses réseaux propres de pharmacies, par envoi postal ou par les soins à domicile.

Les deux sociétés se distinguent également par leur capacité à générer une valeur additionnelle avec leurs modèles d'affaires spécifiques et les collaborations créées avec des leaders de leur branches respectives comme Vifor Pharma avec Fresenius Medical Care et Galenica Santé avec Coop.

Avec leurs identités propres, Galenica Santé et Vifor Pharma s'adressent à des actionnaires qui attendent des performances différentes, mais de qualité: un développement continu avec une politique de dividende attractive pour les uns, et une croissance forte et une marge importante pour les autres.

Ces entreprises ont été créées par des cadres et des équipes de qualité que j'aimerais remercier pour leur engagement exceptionnel au nom du Conseil d'administration et aussi en votre nom, cher actionnaire, je suis certain que vous me permettrez de prendre cette liberté.

Berne, le 14 mars 2017



Etienne Jornod  
Président Exécutif

# 2016 en résumé

Rapport sur la situation opérationnelle et financière





# Groupe Galenica

## Points forts 2016

Les préparatifs en vue de la **séparation du Groupe** ont continué à progresser en 2016. Les performances de 2016 et les accords conclus en 2016 ont encore renforcé les deux entités Vifor Pharma et Galenica Santé. Les deux entités sont ainsi prêtes pour se développer avec succès à l'avenir en tant qu'entreprises indépendantes.

**Vifor Pharma** a dépassé pour la première fois la barre du milliard de chiffres d'affaires. L'acquisition de la société pharmaceutique américaine Relypsa a été un important investissement en vue d'intensifier les affaires mondiales de Vifor Pharma. Avec Relypsa, Vifor Pharma peut s'appuyer sur une organisation commerciale complètement intégrée dans le domaine cardio-rénal, un marché clé aux Etats-Unis, en tirant parti de son vaste portefeuille de spécialités en pleine expansion.

**Galenica Santé** a continué sa croissance grâce aux innovations et aux nouveaux clients. L'ensemble des Domaines d'activités ont contribué à la réussite du développement, par exemple avec l'exten-

sion du réseau de pharmacies, aux nouvelles offres innovantes et à l'acquisition de nouveaux clients.

En 2016, le **Groupe Galenica** a réalisé un chiffre d'affaires net consolidé de CHF 4'118.4 mio. (+8.6%).

L'acquisition de la société américaine Relypsa, a eu un impact négatif sur les résultats du Groupe qui se sont affichés par conséquent en recul. Le résultat d'exploitation consolidé avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA) a reculé de 9.0% à CHF 489.1 mio. et le résultat d'exploitation (EBIT) de 19.8% à CHF 361.5 mio. ainsi que le bénéfice avant déduction des intérêts minoritaires de 12.5% à CHF 323.8 mio. et de 19.1% à CHF 243.6 mio. après déduction des intérêts minoritaires. L'acquisition mentionnée de Relypsa a réduit l'EBITDA de CHF 103.4 mio., l'EBIT de CHF 129.4 mio. et le bénéfice avant et après déduction des intérêts minoritaires de CHF 91.6 mio.

Sur une base comparable, hors impact négatif lié à la norme comptable IAS 19, et hors acquisition de Relypsa, l'EBITDA a augmenté de 11.4%, l'EBIT de 10.2%, le bénéfice avant déduction des intérêts minoritaires de 13.5% et le bénéfice après

déduction des intérêts minoritaires de 12.9%. En 2016, en raison des effets négatifs de l'IAS 19, l'EBITDA et l'EBIT ont été réduits de CHF 16.0 mio. et le bénéfice net avant et après déduction des intérêts minoritaires a baissé de CHF 13.4 mio. Les effets de l'IAS 19 ne concernent que le résultat consolidé du Groupe, pas les résultats des Domaines d'activités.

Galenica a continué d'investir à hauteur de CHF 127.1 mio. (année précédente: CHF 88.8 mio.) dans la recherche et le développement. Les investissements dans les immobilisations corporelles et incorporelles se sont élevés à CHF 304.6 mio. (année précédente: CHF 368.6 mio.).

## Perspectives 2017

Parmi les différents scénarios examinés pour la séparation du Groupe Galenica, les préparatifs en cours se focalisent sur une introduction en Bourse de Galenica Santé par une émission d'actions (IPO). Galenica estime toujours que la séparation du Groupe sera achevée d'ici fin 2017 au plus tard – sous réserve que l'environnement économique reste stable d'ici là.

## Entités

### Vifor Pharma

#### Galenica Santé

Domaines d'activités:

- Products & Brands
- Retail
- Services

## Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires net: CHF 4'118.4 mio.
- EBITDA: CHF 489.1 mio.
- EBIT: CHF 361.5 mio.
- Bénéfice net: CHF 323.8 mio.
- Collaborateurs: 8'661 (7'107 postes à plein temps)

## Effets extraordinaires 2016

en mio. CHF	Groupe Galenica		Effet Relypsa	Effet IAS 19	Groupe Galenica <sup>1)</sup> hors Relypsa et IAS 19	
EBITDA	489.1	-9.0%	-103.4	-16.0	608.5	+11.4%
EBIT	361.5	-19.8%	-129.4	-16.0	506.9	+10.2%
Bénéfice						
- avant déduction des intérêts minoritaires	323.8	-12.5%	-91.6	-13.4	428.8	+13.5%
- après déduction des intérêts minoritaires	243.6	-19.1%	-91.6	-13.4	348.6	+12.9%

<sup>1)</sup> Sur une base comparable

Entité

# Vifor Pharma



## Vifor Pharma

### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires net: CHF 1'167.0 mio.
- EBITDA: CHF 330.9 mio.
- EBIT: CHF 245.2 mio.
- ROS: 21.0 %
- Investissements: CHF 269.6 mio.
- Collaborateurs: 2'487  
(2'410 postes à plein temps)

## Chiffre d'affaires net

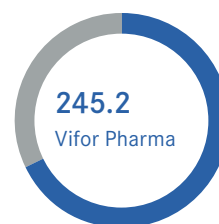
en mio. CHF



Groupe Galenica CHF 4'118.4 mio.

## EBIT

en mio. CHF



Groupe Galenica CHF 361.5 mio.

## Devenir une entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale

Vifor Pharma est une entreprise pharmaceutique spécialisée, active dans le monde entier, qui se consacre à la recherche, au développement, à la fabrication et à la commercialisation de ses propres produits pharmaceutiques. L'entreprise se concentre sur trois domaines: carence en fer avec et sans anémie, néphrologie – en partenariat avec Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma – et thérapies cardio-rénales avec l'obtention des droits pour Patiromer (nom de marque aux Etats-Unis Veltassa®) en 2015 et l'acquisition ultérieure de Relypsa en 2016.

## Activités

Avec ses préparations à base de fer Ferinject®/Injectafer®, Venofer® et Maltofer®, Vifor Pharma est un leader mondial du traitement de la carence en fer, une affection globalement très répandue. Le portefeuille de produits a été complété par Velporo®, un médicament développé par Vifor Pharma, permettant de contrôler le taux de phosphore sérique chez les patients atteints d'insuffisance rénale chronique et placés sous dialyse. Courant 2016, Relypsa, entreprise biopharmaceutique basée aux Etats-Unis, spécialisée dans la découverte, le développement et la commercialisation de médicaments polymères pour les patients souffrant de pathologies souvent négligées et insuffisamment soignées et qui peuvent être traitées dans le tube digestif, est devenue une société de Vifor Pharma. Le premier

# 39.3 %

augmentation du chiffre d'affaires de Ferinject®/Injectafer®

produit de Relypsa est Veltassa® pour le traitement de l'hyperkaliémie. C'est le premier nouveau médicament autorisé depuis plus de 50 ans pour le traitement de l'augmentation du taux de potassium sérique. Pour accéder directement aux marchés internationaux, Vifor Pharma travaille avec ses propres sociétés de vente ainsi qu'avec des partenaires. Les immunostimulants Broncho-Vaxom® et Uro-Vaxom® complètent le portefeuille de Vifor Pharma et présentent un potentiel de croissance.

## Points forts 2016

- Vifor Pharma a confirmé sa position de leader mondial dans le domaine de la carence en fer tout en veillant à son expansion sur le marché.
- La société biopharmaceutique Relypsa a été acquise et intégrée à Vifor Pharma, renforçant encore le portefeuille de produits de Vifor Pharma en obtenant les droits mondiaux pour Veltassa® (nom de marque aux Etats-Unis), un adsorbant de phosphate pour le traitement de l'hyperkaliémie.

- Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma (VFMCRP), société commune avec Fresenius Medical Care, a consolidé sa position d'acteur majeur du domaine de la néphrologie.

## Perspectives 2017

- Faire de Vifor Pharma une entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale après l'IPO de Galenica Santé.
- Promouvoir la présence mondiale de Vifor Pharma tout en restant fidèle à ses racines suisses.
- Continuer d'accroître la confiance des actionnaires privés et institutionnels.
- Etendre le marché des produits à base de fer, spécialement aux Etats-Unis en encourageant la prise de conscience autour de la carence en fer.
- Renforcer la position de VFMCRP en tant qu'acteur majeur dans le domaine de la néphrologie en étroite collaboration avec le partenaire Fresenius Medical Care.

- Combiner les actifs commerciaux et les produits de pointe dans le domaine cardio-rénal de Vifor Pharma, Relypsa et VFMCRP pour devenir un acteur majeur.

## Entreprises

- Vifor Pharma SA, [www.viforpharma.com](http://www.viforpharma.com)
- Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma SA
- Relypsa Inc., [www.relypsa.com](http://www.relypsa.com)
- OM Pharma SA, [www.viforpharma.com](http://www.viforpharma.com)

La version complète du rapport sur l'entité Vifor Pharma est disponible sur le site [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

## Activités de Vifor Pharma

### Traitements à base de fer

- Accent sur la carence en fer avec ou sans anémie.
- Produits principaux: Ferinject®/Injectafer®, Venofer® et Maltofer®.
- Domaines thérapeutiques: hémodialyse, insuffisance rénale chronique (IRC) hors dialyse, cardiologie, gastro-entérologie, oncologie, obstétrique et gynécologie, gestion du sang des patients, santé de la femme et pédiatrie.
- Présence d'un programme clinique et scientifique complet.

### Néphrologie/VFMCRP

- Partenariat stratégique entre Galenica/Vifor Pharma et Fresenius Medical Care.
- Produits principaux: Velphoro®, adsorbant de phosphate à base de fer, sans calcium, destiné à améliorer le contrôle du taux de phosphore sérique chez les patients adultes dialysés souffrant d'IRC, Venofer® et Ferinject®/Injectafer® dans le domaine de la pré-dialyse et de la dialyse chez les patients souffrant d'IRC, ainsi que Mircera® pour le traitement symptomatique de l'anémie associée à une IRC.

### Thérapies cardio-rénales/Relypsa

- En 2016, l'acquisition de la société américaine Relypsa et son intégration dans Vifor Pharma ont permis de renforcer le portefeuille de produits en obtenant les droits mondiaux de Veltassa®. Avec la combinaison d'actifs et de produits cardio-rénaux de Vifor Pharma, VFMCRP et Relypsa, l'entreprise est positionnée pour devenir un acteur majeur dans ses domaines.
- Produit principal: Veltassa®, un adsorbant de potassium par voie orale pour le traitement de l'hyperkaliémie. Veltassa® a été approuvé par la Food and Drug Administration (FDA) en 2015. L'approbation pour l'Europe est attendue en 2017.

### Maladies infectieuses/OTX

- Comprend des produits les soins auditifs, la distension abdominale, la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), les infections des voies respiratoires, les infections des voies urinaires inférieures, l'insuffisance veineuse chronique, la rétinopathie diabétique, les hémorroïdes, la ménométrorragie ou les saignements menstruels abondants.
- Produits principaux: Broncho-Vaxom®, Uro-Vaxom®, Doxium®, Dicynone®, Otalgan® et Aero-OM®.



Entité

# Galenica Santé

Segment

# Health & Beauty

Domaine d'activités Products & Brands et Retail

## Segment Health & Beauty

### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires net: CHF 1'437.0 mio.
- EBITDA: CHF 118.7 mio.
- EBIT: CHF 96.2 mio.
- ROS: 6.7%
- Investissements: CHF 14.9 mio.
- Collaborateurs: 4'637  
(3'423 postes à plein temps)
- Dont:
  - Products & Brands: 107  
(93 postes à plein temps)
  - Retail: 4'530  
(3'330 postes à plein temps)

## Chiffre d'affaires net

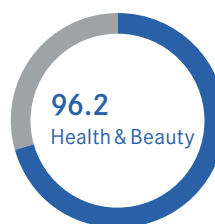
en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

## EBIT

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 136.0 mio.

## Santé, beauté et bien-être

Galenica Santé dispose du plus grand réseau de pharmacies en Suisse et ainsi d'un réseau exceptionnel de distribution pour les solides marques propres de même que pour les produits de leurs partenaires commerciaux. D'un point de vue stratégique, la position de leader dans les domaines de la douleur, de la toux, des refroidissements et des maladies respiratoires doit être renforcée et les segments de

marché de la cosmétique et de la beauté doivent être étendus. Le segment Health & Beauty qui comprend les Domaines d'activités Products & Brands et Retail a augmenté son chiffre d'affaires net 2016 de 3.1% à CHF 1'437.0 mio. Le résultat d'exploitation (EBIT) s'est amélioré de 7.2% à CHF 96.2 mio. Par rapport à l'année précédente, le rendement du chiffre d'affaires (ROS) a augmenté à 6.7%. Les investissements se sont montés en 2016 à CHF 14.9 mio. (année précédente: CHF 17.7 mio.).

# +7.2%

augmentation de l'EBIT

## Products & Brands

### Stratégie

Avec le plus grand réseau de pharmacies en Suisse, Galenica Santé offre un potentiel inégalé pour la vente de marques solides. Environ 500 pharmacies propres, pharmacies Coop Vitality et pharmacies partenaires Amavita et Winconcept – idéalement situées servent plus de 100'000 clients par jour, fournissant une structure de distribution à la fois unique et attrayante pour les marques de tiers. L'objectif du Domaine d'activités Products & Brands, avec sa position actuelle de leader dans les domaines de la douleur, de la toux, des refroidissements et des maladies respiratoires, est de mieux exploiter son potentiel en se rapprochant des consommateurs et de développer des éléments décisifs permettant de répondre de manière spécifique aux besoins variés des clients.

### Activités

Le Domaine d'activités Products & Brands, par le biais de sa société Vifor Consumer Health, dispose d'un portefeuille de marques fortes telles que Perskindol®, Anti-Brumm®, Algifor® et Triofan®. Le Domaine d'activités lance et distribue également des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques en tant que prestataire de services pour les marques propres et les produits commerciaux.

### Points forts 2016

En Suisse, Vifor Consumer Health a clairement dépassé la croissance totale du marché stable (IMS Health 2016).

Durant la période sous revue, Vifor Consumer Health a de nouveau rencontré le succès en élargissant sa gamme de produits grâce à des accords avec des sociétés de marques de consommation établies, en acquérant la distribution exclusive des produits A-Derma de la société française de dermocosmétique Pierre Fabre. Ses produits ont été très bien accueillis par les clients. Un autre contrat a été signé avec le groupe français Alès Groupe; la distribution exclusive de leur marque dermatologique Lierac et de leur marque de produits capillaires Phyto a commencé début 2017 en Suisse.

Algifor®, leader sur le marché suisse dans la catégorie des antidouleurs, a surperformé le marché au cours de la période sous revue et le lancement du nouveau produit Algifor® Liquid capsules 400 mg Ibuprofène a été bien accueilli par le marché. Le chiffre d'affaires du produit répulsif pour insectes leader sur le marché, Anti-Brumm®, a nettement augmenté à la fois sur le marché national et international, renforçant sa position de leader en Allemagne.

### Perspectives 2017

Le marché suisse de la santé et de l'automédication se développera vraisemblablement de manière positive.

Products & Brands entend poursuivre sa stratégie qui a déjà prouvé son succès: renforcer la franchise de la santé sur le marché suisse des OTC, lancer des produits avec de nouveaux partenariats, notamment avec des produits de cosmétique et de beauté, et stimuler les ventes à l'exportation avec des produits sélectionnés.

L'introduction de nouveaux produits soutiendra la croissance des marques existantes et étendra le portefeuille de produits à de nouvelles catégories.

#### Sociétés

- Vifor Consumer Health SA,  
www.viforconsumerhealth.ch
- G-Pharma SA

#### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires net: CHF 89,3 mio.
- Collaborateurs: 107  
(93 postes à plein temps)

La version complète du rapport sur le Domaine d'activités Products & Brands est disponible sur le site [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

Plus de  
**60**

marques de produits sous l'égide de  
Vifor Consumer Health

### Les entreprises du Domaine d'activités Products & Brands

#### Vifor Consumer Health

- Commercialise des médicaments vendus sans ordonnance (produits OTC) développés par Vifor Consumer Health, vendus sous licence ou commercialisés pour des tiers.
- Joue un rôle prépondérant sur son marché domestique, la Suisse, avec des marques phares comme Algifor®, Triofan®, Perskindol® et Anti-Brumm®.

#### G-Pharma

- Lance et distribue des produits de Consumer Healthcare pour les marques propres de Retail.

## Retail

### Stratégie: une organisation légère et flexible

Le Domaine d'activités Retail gère le plus grand réseau suisse de pharmacies. Dans ce marché subissant de rapides changements, il entend jouer un rôle actif pour façonner l'avenir en se concentrant sur le développement, la promotion et la gestion de solides réseaux de pharmacies. Avec ses formats de pharmacies, Retail est l'un des partenaires les plus importants du marché de la santé. Le lancement de nouvelles offres, comme la vaccination contre la grippe en pharmacie sans ordonnance médicale, souligne sa forte orientation vers le service aux clients.

## Activités

Le réseau de pharmacies de Retail, qui compte 329 pharmacies propres et 167 pharmacies partenaires au 31 décembre 2016, est le plus grand de Suisse. Il comprend les pharmacies **Amavita** et **Sun Store**, qui sont gérées par Retail, les pharmacies Amavita partenaires, qui sont intégrées à un concept de franchise, et les pharmacies **Coop Vitality** en joint-venture avec Coop. La pharmacie spécialisée **MediService** est axée sur le suivi spécifique à domicile des patients avec des maladies chroniques. Le label Feelgood's s'applique à des pharmacies indépendantes auxquelles l'entreprise **Winconcept** offre des prestations et des concepts de marketing.

## Points forts 2016

A l'instar des pharmacies Sun Store en 2015, les pharmacies Amavita sont passées à la facturation directe aux caisses maladie en 2016. Grâce à la plate-forme TriaFact® et à l'échange direct entre la pharmacie et la caisse maladie, les coûts de traitement des factures sont réduits et la qualité des données augmente.

La présence sur la plate-forme en ligne Siroop a permis d'élargir l'offre électronique. L'offre de produits de santé et de beauté est à la disposition des clients à tout moment dans les boutiques en ligne de Sun Store, d'Amavita et de Coop Vitality.

L'application d'Amavita permet, en déplacement, de consulter des informations sur les actions et des conseils de santé.

Une nouvelle étape a été franchie dans le domaine eHealth avec le projet pilote «Téléchargement d'ordonnances» mené dans un point de vente Sun Store à Lausanne. Désormais, les clients peuvent télécharger une ordonnance scannée sur une plate-forme et l'envoyer par voie électronique à la pharmacie de leur choix. Celle-ci reçoit un e-mail avec l'ordonnance et peut donc la préparer à l'avance. Cela réduit le temps d'attente sur place, lorsque le client vient chercher les médicaments

Près de  
**500**

pharmacies propres et partenaires font partie du réseau de pharmacies de Retail

prescrits. La prestation est désormais proposée dans toutes les pharmacies Sun Store, Coop Vitality et Amavita.

En octobre 2016, le Conseil fédéral a publié un rapport dans lequel il souligne que les pharmacies et plus uniquement les médecins de famille doivent permettre un «accès facilité» aux prestations médicales. Les pharmacies devraient également jouer un rôle clé dans la prévention en matière de santé et le traitement des maladies chroniques. La revalorisation des pharmacies comme premier point de contact pour les douleurs mineures est à saluer, mais il faut attendre de voir comment la situation va évoluer et quelles décisions contraignantes vont être prises.

La demande de pharmacies indépendantes pour Process One, un système de gestion de la qualité qui les soutient dans leur planification sans générer de frais administratifs supplémentaires, est restée élevée.

## Perspectives: croissance grâce à la force interne et à une efficience accrue

Le Domaine d'activités Retail reste attaché à sa stratégie. La croissance doit résulter d'une part de ses propres forces avec par exemple de nouvelles offres et de nouvelles prestations et, d'autre part, d'acquisitions et d'ouvertures ciblées. Dans le même temps, l'efficience doit être améliorée par le biais de la simplification et de l'uniformisation des processus. L'introduction systématique du logiciel pour pharmacies TriaPharm® en est un bon exemple. Des plates-formes uniformisées facilitent la collaboration au sein du back-office commun des formats de pharmacies et créent ainsi une valeur ajoutée pour tous. Des mesures adaptées soutiennent également les efforts faits pour préserver la marge de manœuvre pour les futures mesures de baisses de prix.

### Entreprises et formats de pharmacies

- GaleniCare Management SA, [www.galenicare.com](http://www.galenicare.com)
- Pharmacies Amavita, [www.amavita.ch](http://www.amavita.ch)
- Sun Store SA, [www.sunstore.ch](http://www.sunstore.ch)
- MediService SA, [www.mediservice.ch](http://www.mediservice.ch)
- Winconcept SA, [www.winconcept.ch](http://www.winconcept.ch)
- Coop Vitality SA<sup>1)</sup>, [www.coopvitality.ch](http://www.coopvitality.ch)

<sup>1)</sup> Consolidée par mise en équivalence

### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires net: CHF 1'348.6 mio.
- Collaborateurs: 4'530 (3'330 postes à plein temps)

La version complète du rapport sur le Domaine d'activités Retail est disponible sur le site [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

## Les formats de pharmacies du Domaine d'activités Retail

### Amavita

- Plus grand réseau de pharmacies en Suisse.
- Enseigne fondée et gérée par GaleniCare.
- Assortiment axé sur les médicaments sur ordonnance et en vente libre et sur les produits de beauté.
- Points de vente situés dans des lieux publics attractifs.
- Forte orientation client (formation des collaborateurs, services, marques propres).

### Sun Store

- Première chaîne de pharmacies en Suisse, appartient à Galenica depuis 2009 et est gérée par GaleniCare.
- Assortiment axé sur les médicaments en vente libre et sur les produits de beauté, bien-être et santé.
- Surfaces de vente de taille supérieure à la moyenne dans des lieux très fréquentés comme les centres commerciaux.

### Coop Vitality

- Joint-venture de Coop et Galenica.
- Présence dans de grands centres Coop.
- Gamme exhaustive de produits dans les domaines de la santé, de la prévention et de la beauté avec conseil et services professionnels.

### MediService

- Pharmacie spécialisée pour le suivi de patients souffrant de maladies chroniques.
- Offre d'accompagnement thérapeutique Home et Pharma Care pour le suivi des patients de longue durée à domicile, consistant en un suivi par des professionnels et la livraison directe de médicaments.

### Winconcept

- Prestataire de services pour pharmacies autonomes et indépendantes.
- Présence sur le marché sous le label «Feelgood's».
- Enseigne développée pour les concepts de gestion et de marketing mettant l'accent sur la communication et la qualité.

Entité

# Galenica Santé

Segment

## Services

Domaine d'activités Services

### Segment Services

#### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires: CHF 2'328.9 mio.
- EBITDA: CHF 61.7 mio.
- EBIT: CHF 41.4 mio.
- ROS: 1.8 %
- Investissements: CHF 20.2 mio.
- Collaborateurs: 1'494  
(1'234 postes à plein temps)

### Chiffre d'affaires net

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

### EBIT

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 136.0 mio.

### Progression dynamique du chiffre d'affaires

En 2016, le segment Services a progressé autant en volumes d'activité qu'en rentabilité. Le chiffre d'affaires net a augmenté de 3.8% à CHF 2'328.9 mio. et le résultat d'exploitation (EBIT) de manière disproportionnée de 11.7% à CHF 41.4 mio. Le rendement du chiffre d'affaires (ROS) a ainsi pu être de nouveau augmenté à 1.8%. La vague de grippe plus faible que l'année dernière a été surcompensée par l'acquisition de nouveaux clients et l'élargissement de

l'assortiment, spécialement sur le marché de la cosmétique. L'augmentation constante de la réglementation, à l'instar des directives européennes actuelles BPD pour les «bonnes pratiques de distribution des médicaments à usage humain», requiert des solutions globales. Le segment Services est prédestiné pour cela. Les investissements se sont montés à CHF 20.2 mio. (année précédente: CHF 26.9 mio.) et se sont concentrés, entre autres, lors de la dernière étape des travaux d'extension du centre de distribution de Niederbipp.

CHF

# 20.2 mio.

d'investissements, entre autres pour les travaux d'agrandissement à Niederbipp



## Services

### Stratégie: des solutions sur mesure

Le Domaine d'activités Services est un maillon essentiel de la chaîne d'approvisionnement des médicaments en Suisse et fournit des prestations intégrées de logistique de la santé dans toute la Suisse avec des solutions modulaires éprouvées qui contribuent à la réussite des clients. Sa stratégie est axée sur le renforcement de la position sur le marché et l'étroite collaboration avec l'ensemble des acteurs du marché, et met l'accent sur un taux de service élevé et une exploitation rigoureuse des synergies. Stocker les produits de l'ensemble du marché de la santé, les envoyer et les assortir des données de base et des contenus requis au moyen des outils de HCI Solutions constituent les solutions intégrales du futur.

### Activités

**Alloga** propose aux entreprises pharmaceutiques et Healthcare une vaste gamme de prestations de logistique spécialisées (prewholesale).

En tant que grossistes (wholesale) pharmaceutiques leaders en Suisse, **Galexis** et **Unione Farmaceutica Distribuzione** garantissent l'approvisionnement sur tout le territoire de tous les partenaires du secteur de la santé. Plus de 80'000 produits de santé référencés sont ainsi fournis aux pharmacies, médecins, drogueries et hôpitaux.

**Medifilm** emballe pour le compte des pharmacies des médicaments et compléments alimentaires individuellement (mise sous blister), conformément au programme thérapeutique prévu pour les patients atteints de maladies chroniques ou de longue durée.

**HCI Solutions** développe des solutions de gestion complètes pour les pharmacies ainsi que des outils pour la gestion, la communication et la diffusion en toute sécurité d'informations médicales sensibles.

### Points forts 2016

Galexis a terminé l'extension du centre de distribution de Niederbipp, qui dispose ainsi d'un espace de stockage plus grand: il offre pour commencer un espace de 6'100 articles supplémentaires et est extensible à 11'000 articles. De plus, le débit horaire est passé à 4'000 conteneurs, soit une augmentation de plus de 30%.

En mai 2016, Galenica a soumis une offre d'achat aux actionnaires du grossiste en propharmacie Pharmapool. Jusqu'à la date de rachat fin août 2016, 100% des actionnaires de Pharmapool SA avaient accepté l'offre d'achat de Galexis et, fin décembre 2016, la Commission de la concurrence (COMCO) avait elle aussi autorisé l'acquisition, sans contraintes ni conditions. L'acquisition de Pharmapool a ainsi pu être exécutée début janvier 2017, ce qui renforce les activités logistiques de Galenica Santé.

Unione Farmaceutica Distribuzione (UFD) s'est bien affirmée sur le marché tessinois en 2016. Sa spécialisation dans le domaine des boutiques en ligne pour clients tiers – une offre valable pour toute la Suisse – porte également ses fruits.

Alloga a développé une solution d'envoi par la poste avec un partenaire logistique. Elle garantit ainsi la conformité avec les BPD dans tous les canaux de vente.

Medifilm est en mesure d'assurer le suivi jusqu'à 30'000 patients dans toute la Suisse. La plate-forme logicielle existante Mediproc a été équipée pour assurer une connexion directe avec les homes.

Pour les pharmacies équipées de TriaPharm®, HCI Solutions propose, avec la facturation directe aux caisses maladie, des processus de qualité élevée à des coûts minimum pour l'établissement des factures. De plus, les dossiers de vaccination numériques ont été intégrés aux systèmes de TriaMed® et TriaPharm®. En décembre 2016, les droits pour le logiciel de gestion de cabinet TriaMed® ont été vendus à Swisscom Health. HCI Solutions se concentrera désormais sur la logistique de l'information et les bases de connaissances, ainsi que sur le développement d'outils logiciels.

## Perspectives 2017

A partir de 2017, le remplacement des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) actuels d'Alloga et de Galexis fera partie des priorités. Le fournisseur de logiciel a été choisi, et la prochaine étape concerne la mise en œuvre chez Alloga.

Galexis entend utiliser la plate-forme logistique étendue pour élargir son offre, par exemple pour la distribution exclusive de cosmétiques en Suisse, pour des produits de technique médicale supplémentaires et pour de nouvelles offres dans les domaines de l'homéopathie ou des produits chimiques.

Alloga envisage d'investir dans l'infrastructure architecturale sur le site de Berthoud. La chambre froide doit être agrandie et reliée directement, par «Direct Docking», aux livraisons entrantes et sortantes.

## Entreprises

- Alloga SA, [www.alloga.ch](http://www.alloga.ch)
- Galexis SA, [www.galexis.ch](http://www.galexis.ch)
- Unione Farmaceutica Distribuzione SA, [www.unione.ch](http://www.unione.ch)
- Medifilm SA, [www.medifilm.ch](http://www.medifilm.ch)
- HCI Solutions SA, [www.hcisolutions.ch](http://www.hcisolutions.ch)

La version complète du rapport sur le Domaine d'activités Services est disponible sur le site [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

## Les entreprises du Domaine d'activités Services

Galexis	Unione Farmaceutica Distribuzione	Alloga	Medifilm	HCI Solutions
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader de la logistique de la santé en Suisse.</li> <li>- Centres de distribution à Niederbipp et à Lausanne-Ecublens.</li> <li>- Offre complète de produits et de services.</li> <li>- Livraisons aux pharmacies, cabinets médicaux, drogueries, homes et hôpitaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal grossiste de médicaments et le seul à disposer d'un assortiment complet au Tessin.</li> <li>- Centre de distribution à Barbengo-Lugano ayant un solide ancrage régional.</li> <li>- Livraisons aux pharmacies, drogueries, homes et hôpitaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grande société de prewholesale suisse.</li> <li>- Centre de logistique à Berthoud.</li> <li>- Service complet, modulaire et géré par processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement.</li> <li>- Prise en charge de prestations logistiques en tant que partenaire de l'industrie pharmaceutique et de la santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pionnier suisse dans le domaine de l'emballage individualisé de médicaments, titulaire d'une autorisation de commerce de gros et de fabrication.</li> <li>- Ses clients sont les pharmacies et les homes bénéficiant d'un encadrement pharmaceutique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TriaMed<sup>®1)</sup> et TriaPharm<sup>®</sup> bases de données complètes.</li> <li>- Développement de solutions de gestion complètes pour les pharmacies ainsi que d'outils pour la gestion, la communication et la diffusion en toute sécurité d'informations médicales sensibles.</li> </ul>

<sup>1)</sup> Droits vendus à Swisscom Health fin 2016



**Alloga** fait partie des prestataires de services logistiques leaders sur le marché de la santé en Suisse. Elle propose un service complet, modulaire et géré par processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

# Vision, Mission, Valeurs et Stratégie



## Notre vision

Grâce à notre compétence dans le domaine de la santé, nous sommes, avec nos activités, un partenaire leader du système de santé.

En tant que Groupe, nous représentons une entreprise diversifiée du domaine de la santé avec deux entités: Vifor Pharma avec des activités pharmaceutiques à l'échelle internationale et Galenica Santé avec des prestations de service destinées en premier lieu au marché suisse de la santé.

Ces deux entités sont indépendantes, florissantes et solides avec une rentabilité prouvée. Elles se développent avec succès de manière ciblée et durable, avec la vision de s'établir chacune en tant qu'entreprise indépendante cotée en Bourse.

## Notre mission

**Groupe Galenica:** nous nous engageons chaque jour avec passion pour le bien des patients et les besoins de nos clients et créons ainsi une valeur ajoutée et un profit à long terme pour les clients, patients, collaborateurs, actionnaires et partenaires.

**Vifor Pharma:** nous aspirons à des prestations d'excellence dans nos domaines d'expertise: nos traitements à base de fer et nos autres spécialités pharmaceutiques améliorent de manière significative la qualité de vie des patients du monde entier et permettent aux prestataires du secteur de la santé de prévenir les maladies et de les traiter aussi efficacement que possible.

**Galenica Santé:** nous voulons être le premier choix pour la santé, la beauté et le bien-être. C'est notre ambition. Nous sommes une entreprise dynamique qui façonne le marché de la santé suisse du futur par l'innovation, constitue un partenaire et un employeur fiable et attrayant, et a pour objectif de générer des rendements fiables et attrayants en prenant des risques calculables.

## Nos valeurs clés

Nos cinq valeurs clés sont le point de référence de nos actions et marquent notre comportement et nos décisions au quotidien. Elles contribuent ainsi fortement à la réalisation de notre stratégie et de nos objectifs et sont un élément déterminant de notre succès.

## Un Groupe, deux stratégies

Après la mise en œuvre réussie de la stratégie de transformation de manière cohérente par le Groupe Galenica depuis 1995, le Conseil d'administration est convaincu que le Groupe est prêt à entrer dans une nouvelle phase. Une nouvelle structure de conduite avec deux CEO a été introduite en août 2014, avec l'objectif de poursuivre le développement encore plus ciblé des modèles d'affaires différents de Vifor Pharma et Galenica Santé en tenant compte de leur dynamique de croissance individuelle. En conséquence, l'organisation de la nouvelle structure de conduite a été adaptée et les changements organisationnels introduits.

### Deux entreprises indépendantes cotées en Bourse

En mai 2016, le Conseil d'administration a eu la conviction que les conditions cadres pour séparer le Groupe en 2017 étaient à présent réunies, sous réserve que l'environnement économique reste stable d'ici là. Ainsi, le Conseil d'administration a voulu lancer des étapes essentielles pour créer des conditions optimales permettant aux deux entités Vifor Pharma et Galenica Santé de se développer de façon ciblée et durable.

### Vifor Pharma

Ces dernières années, Galenica a étendu avec succès ses activités pharmaceutiques et a réalisé d'importants investissements pour créer une solide organisation. Grâce à un portefeuille de produits innovants, un réseau de commercialisation international comprenant ses propres filiales et des partenaires ainsi qu'une organisation dotée d'une expertise pharmaceutique de premier plan, Vifor Pharma est un leader mon-

## Les cinq valeurs clés de Galenica

Nous sommes présents avec **passion** et nous agissons en **entrepreneurs**.

Nous créons la **confiance** par la crédibilité et la compétence.

Nous avons du **respect** et savons qu'**ensemble nous sommes plus forts**.

## Rétrospective

### Du grossiste en médicaments au groupe pharmaceutique à vocation internationale

Galenica a été fondée en 1927 par 16 pharmaciens romands, dans le but de créer une centrale d'achat commune. En 1938, la mise en place d'un service de documentation scientifique a constitué le fondement des activités de management des informations actuelles. Dès 1957, Galenica a diversifié ses activités existantes en dehors de la distribution.

En 1995, suite aux rapides et profondes mutations du marché, la Direction a développé une nouvelle stratégie visant à faire de Galenica une entreprise spécialisée sur le marché de la santé, active à tous les niveaux de la chaîne de valeur en Suisse.

Ainsi, en 1996, Galenica a ouvert ses activités de distribution à tous les acteurs du marché (pharmaciens, mais aussi médecins dispensants, droguistes et hôpitaux), créé des sociétés dans le domaine de la cybersanté et posé les fondements de ses chaînes de pharmacies, avec la fondation de GaleniCare en 2000.

En même temps, au niveau industriel, le Groupe s'est concentré sur des niches et a entamé une expansion internationale dans le domaine des produits à base de fer. Ces préparations, fondamentalement redéveloppées et repositionnées par l'équipe scientifique, sont devenues les marques réputées Venofer® et Maltofer®, auxquelles se sont ajoutés Ferinject®/Injectafer®, lancé fin 2007, et d'autres produits, notamment Velphoro®, un adsorbant de phosphate innovant. La reprise de la société pharmaceutique canadienne Aspreva Pharmaceuticals en 2008, puis celle d'OM Pharma en 2009, ainsi que l'expansion de son propre réseau de distribution ont permis à Vifor Pharma de devenir l'entreprise pharmaceutique spécialisée internationale que nous connaissons aujourd'hui, disposant d'une vaste palette de produits.

En 2010, Galenica et Fresenius Medical Care ont fondé la société commune Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma (VFMCRP), une entreprise internationale en rapide expansion spécialisée dans la néphrologie. Celle-ci travaille en partenariat avec des cliniques spécialisées, des professionnels de santé, des payeurs et des patients pour leur offrir le portefeuille de produits de néphrologie le plus complet.

En 2014, Galenica a jeté les bases de la création de deux sociétés indépendantes cotées en Bourse: Galenica Santé et Vifor Pharma. Depuis, Vifor Pharma s'est attachée à préparer l'organisation à l'indépendance en renforçant son leadership dans le domaine de la carence en fer. L'entreprise a également identifié des opportunités de croissance non organique dans des secteurs apparentés, signant des accords de licences exclusives avec plusieurs partenaires réputés. En septembre 2016, Vifor Pharma a acquis Relypsa, une société biopharmaceutique spécialisée dans la découverte, le développement et la commercialisation de médicaments polymères. Cette acquisition permet à Vifor Pharma de disposer d'une organisation commerciale complètement intégrée aux Etats-Unis. En combinant les actifs commerciaux et les produits de pointe de Vifor Pharma, Relypsa et VFMCRP dans le domaine cardio-rénal, Vifor Pharma a toutes les cartes en main pour devenir un acteur majeur sur le marché des Etats-Unis dans ses domaines thérapeutiques clés en tirant parti de son portefeuille de spécialités à forte croissance – une étape importante pour devenir une entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale.

dial dans le domaine de la carence en fer et détient une solide position sur le marché de la néphrologie et des thérapies cardio-rénaux.

Ces dernières années, l'accent a été mis sur le développement et l'enregistrement international du produit à base de fer intraveineux Ferinject® (Injectafer® aux Etats-Unis) et du nouvel adsorbant de phosphate Velphoro®. Ferinject® a été lancé dans plus de 70 pays, y compris aux Etats-Unis à la mi-2013 où il est commercialisé sous le nom d'Injectafer®. Velphoro® a été introduit aux Etats-Unis en mars 2014 et a reçu l'autorisation de mise sur le marché des autorités réglementaires européennes en août 2014. Il est actuellement en vente dans plus de 20 pays. En acquérant Relypsa, Vifor Pharma a obtenu l'intégralité des droits mondiaux de Veltassa®, un nouveau traitement important pour les patients atteints d'hyperkaliémie. Vifor Pharma a continué d'élargir son portefeuille de produits en concluant des accords de licence avec des entreprises leaders comme Roche, Pfizer, Opko Health et ChemoCentryx.

### **Objectif: mettre sur pied une entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale**

Grâce à sa performance solide et à ses progrès récents, Vifor Pharma est prête à devenir une entreprise pharmaceutique spécialisée autonome et prospère, caractérisée par une culture entrepreneuriale et une stratégie claire. Son modèle d'affaires unique en son genre combine l'expertise pharmaceutique et les partenariats innovants ainsi que l'accès direct aux patients.

Vifor Pharma fait son possible pour exploiter tout le potentiel des moteurs de croissance clés que constituent Ferinject®/Injectafer® et Velphoro®, tout en mettant sur pied une organisation concurrentielle, ciblée et agile. La croissance organique a été renforcée par l'obtention sous licence de nouveaux produits et l'acquisition de Relypsa. Vifor Pharma est donc parfaitement à même de maximiser sa croissance et ses opportunités futures.

## Galenica Santé

Galenica Santé a eu jusqu'ici le rôle de pilier stabilisateur pour soutenir le développement de l'activité Pharma. Galenica Santé remplit toutes les conditions pour devenir elle aussi une entreprise indépendante cotée en Bourse. Afin d'assurer son succès à long terme, elle entend jouer un rôle encore plus actif et dynamique sur le marché. A cet effet, la structure organisationnelle a été adaptée le 1<sup>er</sup> septembre 2015.

### Stratégie Galenica Santé:

Galenica Santé dispose d'un réseau unique sur le marché suisse de la santé. Sur cette base,

- nous dirigeons le plus grand réseau de pharmacies en Suisse et nous nous appuyons sur lui pour proposer les meilleures offres;
- nous développons et lançons des marques, des prestations et des produits nouveaux et innovants sur le marché suisse;
- nous exploitons de manière systématique les synergies de toutes nos activités;
- nous concluons et entretenons des partenariats avec différents acteurs du marché et apportons ainsi une contribution essentielle au bon fonctionnement du domaine de la santé.

Sur la base de la stratégie de Galenica Santé, les Domaines d'activités Retail, Products & Brands et Services jouent les rôles suivants:

#### **Retail: le plus grand réseau de pharmacies avec les meilleures offres**

Retail offre dans le plus grand réseau de pharmacies établies localement en Suisse, ainsi qu'en ligne, une variété unique de produits et de services.

Dans la pharmacie viennent en premier le conseil, la confiance et la compétence, soutenus par la capacité à anticiper les tendances par des innovations.

Retail exploite spécifiquement les potentiels de synergies et aligne les systèmes et les processus de manière uniforme sur la qualité et l'efficacité. Cela permet ainsi de créer de la valeur pour l'entreprise, les clients et les partenaires.

#### **Products & Brands: marques et produits propres et de partenaires**

Products & Brands est un moteur de croissance essentiel de Galenica Santé.

Products & Brands développe et lance des marques et produits propres ainsi que des marques et produits de partenaires dans tout le commerce spécialisé suisse.

Le commerce spécialisé suisse est soutenu par une organisation de vente unique composée de spécialistes dans les domaines des achats, du conseil à la clientèle et de la promotion des ventes ainsi que de professionnels hautement qualifiés qui organisent des formations individuelles spécifiques aux clients.

#### **Services: utilisation optimale des synergies**

En tant que partenaire de premier plan, Services soutient tous les acteurs du marché suisse de la santé en proposant des solutions logistiques et IT intégrées d'un seul tenant.

Grâce à son savoir-faire unique, Services consolide sa position de leader sur le marché et en termes de coûts grâce à des prestations de haute qualité et des offres innovantes.

#### **Objectif: poursuivre le développement des forces actuelles de manière ciblée**

Le potentiel de synergies prometteur qui existe entre ces trois Domaines d'activités doit continuer de faire l'objet d'un développement et d'une utilisation ciblés pour permettre à Galenica Santé de faire face aux défis qui se posent au secteur de la santé et de poursuivre sa croissance avec succès.

# L'histoire de la pharmacie

La pharmacie est une science interdisciplinaire qui s'intéresse à la nature, à l'action, au développement, au contrôle, à la fabrication et à la remise des médicaments.

Source: wikipedia.org

## 1493-1541

Paracelse, médecin et alchimiste suisse alémanique qui a établi le rôle de la chimie en médecine

Source: britannica.com

## 40-90 ap. J.-C.

Pedanius Dioscoride, médecin et pharmacologue grec; «De materia medica»: description de près de 600 plantes

Source: britannica.com

## 460-375 av. J.-C.

Hippocrate, ancien médecin grec traditionnellement considéré comme le père de la médecine

Source: britannica.com

## 1069-1046 av. J.-C.

«Manuel de diagnostic» avec une liste de symptômes médicaux

Source: wikipedia.org

## XI<sup>e</sup> siècle

Le Tacuinum Sanitatis est un manuel médiéval consacré principalement à la santé

Source: wikipedia.org

## 129-216 ap. J.-C.

Claude Galien de Pergame, médecin, écrivain et philosophe grec

Source: britannica.com

## IX<sup>e</sup> siècle

La Schola Medica Salernitana est l'école de médecine la plus importante d'Europe occidentale

Source: wikipedia.org

## Remise de médicaments

# 2.3 %

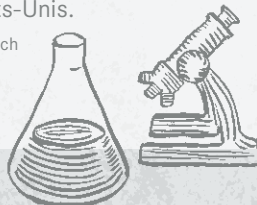
Part des revenus disponibles que les ménages suisses ont dépensé en médicaments en 2016.

Source: interpharma.ch

## Recherche et développement

En 2015, les dépenses en R&D dans le monde des entreprises membres d'Interpharma (dont fait partie Vifor Pharma) ont dépassé CHF 20 mia. Avec 34.6%, la Suisse se place au deuxième rang, derrière les Etats-Unis.

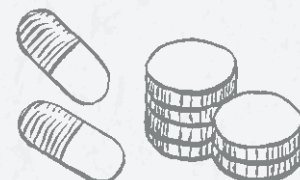
Source: interpharma.ch



## Coûts de santé

La part des médicaments dans les coûts de santé s'est montée à 10.5% en 2013 (données actuellement disponibles).

Source: interpharma.ch





**2015**

400 jeunes gens ont commencé à l'automne leurs études de pharmacie

Source: pharmasuisse.org

**2016**

Le prix Nobel de physiologie ou médecine est attribué à Yoshinori Ohsumi

Source: nobelprize.org

**1983**

Découverte du virus de l'immunodéficience humaine (VIH) comme agent pathogène

Source: wikipedia.org

**1941**

Une forme injectable de pénicilline est disponible pour un usage thérapeutique

Source: britannica.com

**1804**

Découverte de la morphine par Friedrich W. Sertürner

Source: britannica.com

**1901**

Le premier prix Nobel de physiologie ou médecine est attribué à Emil von Behring

Source: nobelprize.org

**Caducée**

Le caducée est un bâton le long duquel s'enroule une couleuvre. A l'origine, il s'agissait d'un attribut d'Asclépios, le dieu de la médecine dans la mythologie grecque et, aujourd'hui, il est le symbole des professions médicales et pharmaceutiques.

De son vivant, Asclépios aurait toujours eu avec lui une couleuvre d'Esculape lors de ses promenades ou lorsqu'il se rendait chez des malades. Dans l'Antiquité, le serpent est devenu le symbole de la médecine. Les caractéristiques qu'on lui attribue – rajeunissement par la mue, acuité et vigilance, ainsi que pouvoir de guérison – en ont fait le symbole de la vertu médicale.

Source: wikipedia.org

**Prix Nobel de médecine**

C'est en 1901 qu'ont été décernés pour la première fois les prix de physique, de chimie et de médecine, institués par l'industriel suédois Alfred Nobel. Les premiers lauréats ont été Wilhelm Conrad Röntgen pour la physique, Jacobus Henricus van't Hoff pour la chimie et Emil Adolf von Behring pour la médecine.

En 1901, le prix Nobel de physiologie ou médecine a été remis à Emil Adolf von Behring «pour son travail sur la thérapie par le sérum, particulièrement son application contre la diphtérie, grâce à laquelle il a ouvert une nouvelle voie dans le domaine de la science médicale et par conséquent placé dans les mains du médecin une arme victorieuse contre la maladie et la mort».

Voici la liste des Suisses (ou binatio-naux) ayant remporté le prix Nobel de médecine depuis 1901:

- 1909: Emil Theodor Kocher
- 1948: Paul H. Müller
- 1949: Walter Rudolf Hess
- 1950: Tadeus Reichstein
- 1951: Max Theiler
- 1957: Daniel Bovet
- 1978: Werner Arber
- 1992: Edmond H. Fischer
- 1996: Rolf M. Zinkernagel

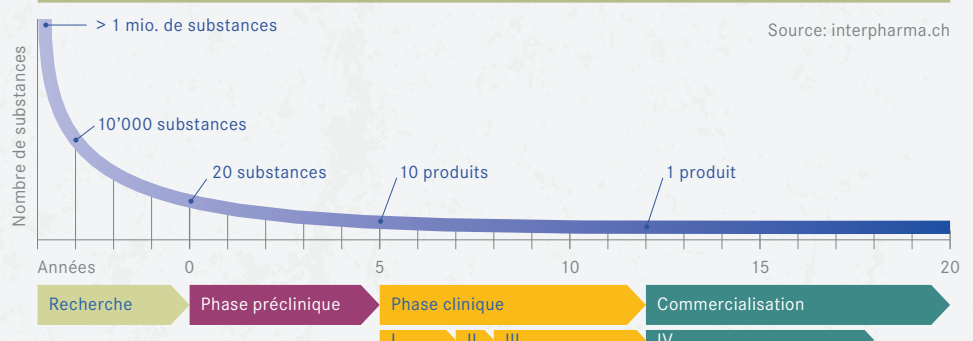
Source: nobelprize.org

**Autorisation des produits thérapeutiques**

Swissmedic est l'autorité suisse de contrôle et d'autorisation des produits thérapeutiques. En 2015, 28 médicaments à usage humain contenant de nouveaux principes actifs ont été autorisés. Au total cette année-là, 7'593 médicaments à usage humain étaient autorisés en Suisse.

Source: interpharma.ch

**La genèse d'un médicament**



Entité

# Vifor Pharma



## Prêts et préparés pour l'indépendance

### Chers actionnaires, Mesdames, Messieurs,

En 2016, nous nous sommes fixés une fois encore d'ambitieux objectifs pour faire de Vifor Pharma une entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale. Nous nous engageons à renforcer notre position de leader sur le marché de la carence en fer en encourageant la prise de conscience autour de cette pathologie, courante mais souvent négligée. Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma (VFMCRP) – notre société commune avec Fresenius Medical Care – renforce sa position de leader en néphrologie. Enfin, nous travaillons dur afin de créer une entreprise autonome et concurrentielle sur le plan international.

Nous sommes heureux d'afficher des progrès significatifs pour tous ces objectifs en 2016. Outre l'extension de notre leadership dans le domaine de la carence en fer et notre croissance sur le marché d'une manière générale en optimisant les perfor-

mances des produits existants, nous avons pris un certain nombre de mesures pour trouver de nouvelles sources de croissance à l'avenir. Plus important, l'acquisition de la société américaine Relypsa Inc., par le Groupe Galenica en septembre 2016 a permis à Vifor Pharma de se doter d'une organisation commerciale dédiée aux Etats-Unis et des droits mondiaux relatifs à Veltassa<sup>®</sup>, un adsorbant de potassium pour le traitement de l'hyperkaliémie – pathologie potentiellement mortelle. Cette avancée repose sur le premier nouveau médicament autorisé depuis plus de 50 ans pour le traitement de l'augmentation du taux de potassium sérique.

Dans l'ensemble, le chiffre d'affaires net de Vifor Pharma a augmenté de 24.8% à CHF 1'167.0 mio. Le chiffre d'affaires de notre produit de traitement à base de fer Ferinject<sup>®</sup> (nom de marque Injectafer<sup>®</sup> aux Etats-Unis) généré par les filiales et les partenaires de Vifor Pharma a de nouveau connu une croissance mondiale impressionnante à CHF 349.5 mio. (+39.3%). Cette remarquable progression a été encouragée par une hausse des ventes aux Etats-Unis et en Australie ainsi que dans la plupart des pays européens. En plus du



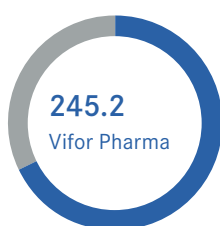
Gianni Zampieri  
CEO Vifor Pharma

### Chiffre d'affaires net en mio. CHF



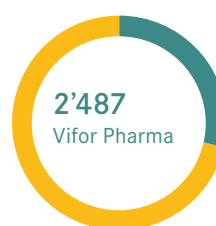
Groupe Galenica CHF 4'118.4 mio.

### EBIT en mio. CHF



Groupe Galenica CHF 361.5 mio.

### Nombre de collaborateurs



Groupe Galenica 8'661

renforcement des activités de marketing et de vente pour Ferinject®, nous avons également continué à investir dans la R&D associée, notamment l'importante étude EFFECT-HF réalisée auprès des patients souffrant d'insuffisance cardiaque chronique, dont les résultats positifs ont été présentés au congrès de l'American Heart Association (AHA) en novembre 2016.

Le déploiement mondial de Velphoro® s'est également poursuivi en 2016. Cet adsorbant de phosphate est maintenant approuvé dans 37 pays et lancé dans 23 pays, dont les Etats-Unis, les cinq plus grands marchés européens et le Japon. Les données d'études issues de l'analyse rétrospective des bases de données de Fresenius Medical Care permettent de démontrer les bénéfices de Velphoro® pour les patients, notamment en termes de réduction de la posologie et du nombre accru de patients capables d'atteindre et de maintenir leur taux de phosphore sérique cible.

En 2016, nous avons continué à former des partenariats avec les principales sociétés pharmaceutiques et biotechnologiques. Au mois de mai 2016, nous avons acquis les droits de ChemoCentryx pour commercialiser CCX168 (dénomination commune internationale: Avacopan), un inhibiteur du récepteur du complément 5a prêt pour le développement en phase III pour le traitement des maladies rénales rares et orphelines. A la fin décembre 2016, grâce au développement clinique encourageant de CCX168, VFMCRP a décidé d'exercer auprès de Vifor Pharma son option d'achat de l'accord de licence pour le développement et la commercialisation

de CCX168. Parallèlement, Vifor Pharma et ChemoCentryx ont élargi leur alliance unique dans le domaine de la santé rénale pour inclure le développement et la commercialisation de CCX140 pour les maladies rénales.

Aussi au mois de mai 2016, nous avons étendu notre portefeuille de produits d'agents stimulant l'érythropoïèse (ASE) en obtenant les droits de commercialisation de Retacrit™, biosimilaire à base d'époétine proposé par Pfizer sur le marché américain de la dialyse. En outre, VFMCRP a obtenu les droits de la part d'OPKO Health pour commercialiser les capsules de calcifédiol à libération modifiée (nom de marque RAYALDEE® aux Etats-Unis) destinées au traitement de l'hyperparathyroïdie secondaire chez les patients souffrant d'insuffisance rénale chronique (IRC) et de carence en vitamine D, en Europe, au Canada et dans certains autres marchés internationaux.

Notre organisation est tout à fait prête pour devenir une entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale ainsi qu'un partenaire de choix pour les sociétés Pharma leaders sur le plan international. Alors que nous nous préparons à connaître l'indépendance en 2017, nous continuons à améliorer notre efficacité opérationnelle et à concentrer nos ressources sur les opportunités de croissance les plus prometteuses.

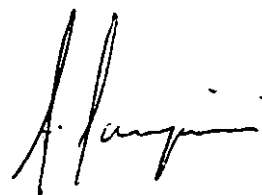
L'équipe de management de Vifor Pharma a été renforcée par la nomination de Stefan Schulze comme Chief Operating Officer (COO) et Président de la Direction de Vifor Pharma. Stefan Schulze est actuellement

CEO de VFMCRP et assumera ses nouvelles responsabilités à compter de l'Assemblée générale de Galenica SA en mai 2017.

Nos personnes et nos produits sont les deux piliers les plus importants pour notre succès futur. Avec un portefeuille de produits différencié et prometteur, une reconnaissance croissante pour nos capacités uniques et notre leadership, notre esprit d'entreprise et l'engagement de nos collaborateurs, je suis convaincu que Vifor Pharma a un avenir plein de promesses. Notre succès croissant aura certes une base globale; néanmoins nos racines resteront toujours celles de notre marché domestique, la Suisse, avec sa R&D et ses sites de production.

Je souhaite remercier tous les collaborateurs pour leur contribution à avoir fait de 2016 une année couronnée de succès. Nous sommes tous impatients de découvrir l'avenir en tant qu'entreprise pharmaceutique spécialisée indépendante d'envergure mondiale.

Berne, le 14 mars 2017



Gianni Zampieri  
CEO Vifor Pharma

CHF  
+24.8 % 117.0 mio.

augmentation du chiffres d'affaires net

investissements en Recherche & Développement  
(avec Relypsa)

# Vifor Pharma

## Elargissement du portefeuille de produits

«Avec Relypsa, nous avons fait un investissement considérable pour notre plate-forme globale.»

### Priorités stratégiques 2017

- Faire de Vifor Pharma une entreprise pharmaceutique indépendante d'envergure mondiale après l'IPO de Galenica Santé
- Promouvoir la présence mondiale de Vifor Pharma tout en restant fidèle à ses racines suisses
- Continuer à accroître la confiance des actionnaires privés et institutionnels
- Etendre le marché des produits à base de fer, notamment aux Etats-Unis en encourageant la prise de conscience autour de la carence en fer
- Renforcer la position de VFMCRP en tant qu'acteur leader dans le domaine de la néphrologie en étroite collaboration avec notre partenaire Fresenius Medical Care
- Combiner les actifs commerciaux et les produits de pointe dans le domaine cardio-rénal de Vifor Pharma, Relypsa et VFMCRP pour devenir un acteur majeur

### De solides résultats opérationnels

Vifor Pharma a affiché une nouvelle série de solides résultats en 2016. L'entité Vifor Pharma a réalisé un chiffre d'affaires net total de CHF 1'167.0 mio., une hausse de 24.8% par rapport à l'exercice précédent, soit 23.0% après correction des effets de change. Cette forte croissance a été réalisée au niveau organique. En excluant l'impact de l'acquisition de Relypsa, le résultat d'exploitation avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA) a enregistré une croissance à hauteur de CHF 434.3 mio., une augmentation de 16.5% comparé à l'année précédente. Toutefois, en incluant Relypsa, l'EBITDA pour 2016 s'est établi à CHF 330.9 mio., soit une baisse de 11.3% (CHF 42.0 mio.) comparé à l'année précédente. En excluant Relypsa, le résultat d'exploitation (EBIT) a augmenté de 14.3% à CHF 374.6 mio. En incluant Relypsa, l'EBIT a atteint CHF 245.2 mio., soit une baisse de 25.2% (CHF 82.5 mio.) comparé à l'année précédente. Les investissements dans la R&D et dans les sites de production, principalement en Suisse, ont totalisé CHF 100.8 mio. sans l'acquisition de Relypsa et CHF 117.0 mio. avec l'acquisition de Relypsa.



Gianni Zampieri  
CEO Vifor Pharma

## Relypsa, une nouvelle société Vifor Pharma

Relypsa est une entreprise biopharmaceutique spécialisée dans la découverte, le développement et la commercialisation de médicaments polymères pour traiter des pathologies souvent négligées et insuffisamment soignées mais qui peuvent avoir un impact sérieux sur la vie des patients ou même être potentiellement mortelles. La société a développé Veltassa®, un adsorbant de potassium autorisé aux Etats-Unis pour le traitement de l'hyperkaliémie.

Relypsa, fondée en octobre 2007, est basée à Redwood City, Californie. En septembre 2016, Relypsa est devenue une société Vifor Pharma. Cette acquisition a permis à Vifor Pharma de gagner une organisation commerciale complètement intégrée et une organisation de R&D innovante aux Etats-Unis. Relypsa compte plus de 400 collaborateurs dont environ 15% travaillent dans la R&D et environ 60% dans les affaires commerciales et médicales.

«Le chiffre d'affaires de Ferinject® a augmenté de manière impressionnante dans le monde entier.»

## Achèvement de l'acquisition de Relypsa

L'association de Vifor Pharma et de Relypsa donne naissance à un acteur majeur dans le traitement des affections cardio-rénales aux Etats-Unis et renforce encore le leadership croissant de Vifor Pharma à l'international dans les domaines de la cardiologie, de la néphrologie et de la gastroentérologie. Avec Relypsa, Vifor Pharma peut s'appuyer sur une organisation commerciale complètement intégrée dans le domaine cardio-rénal, un marché clé aux Etats-Unis, en tirant parti de son vaste portefeuille de spécialités en pleine expansion. En combinant les actifs commerciaux et les produits de pointe de Vifor Pharma, Relypsa et VFMCRP dans le domaine cardio-rénal, Vifor Pharma a toutes les cartes en main pour devenir un acteur majeur aux Etats-Unis dans ses domaines thérapeutiques clés.

Le premier produit de Relypsa est Veltassa® (Patiromer pour suspension orale), un adsorbant de potassium par voie orale approuvé aux Etats-Unis pour le traitement de l'hyperkaliémie, une pathologie potentiellement mortelle définie comme une augmentation anormale du taux de potassium sérique. Le produit reflète le vaste héritage de Relypsa en sciences des polymères. Veltassa®, l'adsorbant de potassium de Relypsa, (nom de marque aux Etats-Unis) a réalisé un chiffre d'affaires de CHF 12.3 mio. aux Etats-Unis en 2016, soit CHF 7.4 mio. depuis son acquisition en septembre 2016. En avril 2016, VFMCRP a soumis à l'Agence européenne des médicaments (EMA) une demande d'autorisation de mise sur le marché (AMM) pour Patiromer sous forme de poudre pour suspension orale, destiné au traitement de l'hyperkaliémie. En novembre 2016, le potentiel de Veltassa® comme moteur de croissance clé pour Vifor Pharma a été renforcé par l'autorisation de la FDA américaine pour une nouvelle demande d'autorisation supplémentaire (supplemental New

Drug Application, sNDA) avec d'importantes modifications de la notice du produit. En effet, la mise à jour de la notice américaine recommande aux patients de prendre Veltassa® au moins trois heures avant ou après la prise d'autres médicaments par voie orale, contre 6 heures dans l'ancienne recommandation. En outre, la notice américaine de Veltassa® ne contient plus de mise en garde concernant le délai à observer entre la prise de Veltassa® et celle d'autres médicaments par voie orale.

## Vifor Pharma Rx poursuit sa croissance

Stimulée principalement par l'expansion en Europe et aux Etats-Unis la préparation à base de fer leader Ferinject® (nom de marque Injectafer® aux Etats-Unis) a continué à accroître le chiffre d'affaires mondial qui a enregistré une hausse de 39.3% à CHF 349.5 mio. en 2016. Cela inclut le chiffre d'affaires des filiales de Vifor Pharma et de ses partenaires, dont Vifor Pharma reçoit une partie du chiffre d'affaires. Le nombre d'unités (100 mg) vendues a augmenté dans toutes les régions au total de 55%. La croissance du chiffre d'affaires net a légèrement baissé, reflétant la pression sur les prix due à une concurrence accrue et à des mesures réglementaires de réduction des coûts par les payeurs.

Selon les données d'étude de marché d'IMS, les ventes mondiales ont totalisé environ CHF 530 mio. (2015: CHF 370 mio.), une augmentation de 44% en 2016 (2015: 40%).

Aux Etats-Unis, le chiffre d'affaires a augmenté de 70.8%, une performance bien supérieure à celle de l'ensemble du marché du fer aux Etats-Unis. L'un des facteurs à l'origine de cette performance est l'étroite collaboration continue entre Vifor Pharma et son partenaire américain Luitpold Pharmaceuticals, Inc. Avec effet au 1<sup>er</sup> janvier 2017, les activités des ventes

et marketing de Luitpold ont été transférées à Daiichi Sankyo, Inc., en vue de maximiser le potentiel de chiffre d'affaires d'Injectafer®. Cela multipliera par quatre l'empreinte d'Injectafer®, à plus de 300 professionnels de la vente pour promouvoir Injectafer®. En Suisse, le nombre d'unités de 100 mg de Ferinject® a enregistré une croissance de 8%.

Le chiffre d'affaires a augmenté particulièrement fortement en Australie (46%), en Espagne (33%), en France (27%) et en Allemagne (24%). Le produit a également été lancé dans un grand nombre de pays dont les Emirats arabes unis, l'Uruguay, le Maroc, Hong Kong ainsi que l'Arabie saoudite, qui a le potentiel pour devenir l'un des dix premiers marchés du monde pour les préparations à base de fer.

Tous les marchés de l'UE ont affiché une solide croissance à deux chiffres à la fois en volume et en chiffre d'affaires net, encore stimulée par Ferinject®, recommandé comme médicament de choix dans le traitement de la carence en fer par les directives de pratiques cliniques de la Société Européenne de Cardiologie (SEC), un soutien indéniable au potentiel du produit.

Vifor Pharma continue à renforcer sa position par le biais de campagnes de sensibilisation, d'études cliniques supplémentaires, du soutien à la formation médicale des médecins et de la participation à des congrès importants. L'entreprise a présenté les résultats de l'étude EFFECT-HF portant sur les patients atteints d'insuffisance cardiaque chronique et d'une carence en fer lors d'une session de dernière minute du congrès de l'American Heart Association en novembre 2016. Au cours du troisième trimestre de 2016, l'entreprise a lancé des activités dans le cadre de l'étude AFFIRM-AHF pour démontrer l'effet de Ferinject® sur les hospitalisations et la mortalité chez les patients atteints de carence en fer admis pour insuffisance cardiaque aiguë.

Ferinject® a fait l'objet de présentations pour plus de 350 professionnels du corps médical lors de l'Académie européenne du fer qui s'est tenue à Berlin. Il a également été présenté au 53<sup>e</sup> congrès de la European Renal Association – European Dialysis and Transplant Association (ERA-EDTA) qui s'est tenu à Vienne, l'un des congrès les plus importants au monde dans le domaine de la néphrologie, où les bénéfices de Ferinject® ont été montrés pour les patients non dialysés atteints d'IRC, de carence en fer et d'anémie.

### **Mircera® – une contribution à croissance rapide**

Mircera® a généré un chiffre d'affaires de CHF 328.6 mio. (+59.0%) en 2016. Mircera®, un agent stimulant l'érythropoïèse (ESA) agissant sur le long terme utilisé pour le traitement symptomatique de l'anémie associée à l'IRC est venu compléter idéalement le portefeuille de produits de Vifor Pharma depuis mai 2015, lorsque Galenica et Roche ont conclu un accord de licence exclusive pour la commercialisation de Mircera® aux Etats-Unis et à Porto Rico.

### **Velphoro® – achèvement des lancements clés**

En 2016, le chiffre d'affaires de l'adsorbant de phosphate Velphoro® a augmenté de 25.8% à CHF 54.4 mio., avec son déploiement réussi confirmant son profil unique. Velphoro® est désormais autorisé dans 37 pays et lancé dans 23 pays. Il est disponible sur tous les marchés clés dont le Japon, les Etats-Unis et les cinq marchés pharmaceutiques européens majeurs. En pratique clinique, 12 mois de traitement avec Velphoro® ont permis aux patients de réduire le taux sérique de phosphore jusqu'à

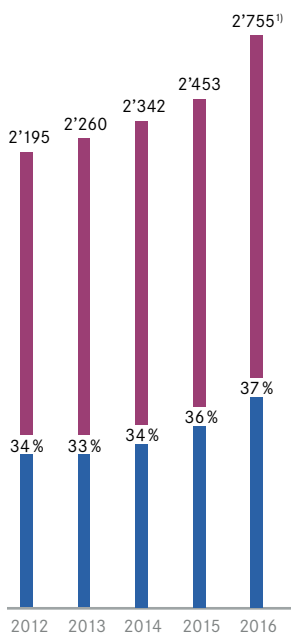
## **Les directives de la Société Européenne de Cardiologie (SEC) sur l'insuffisance cardiaque recommandent Ferinject® dans le traitement de la carence en fer chez les patients atteints d'insuffisance cardiaque systolique**

Les directives 2016 de la SEC portant sur le diagnostic et le traitement de l'insuffisance cardiaque aiguë et chronique, publiées en mai 2016, recommandent Ferinject® dans le traitement de la carence en fer chez les patients atteints d'insuffisance cardiaque systolique. Les directives confirment en outre que la carence en fer est une importante comorbidité et préconisent le dépistage et le diagnostic de la carence en fer chez tous les patients pour lesquels une insuffisance cardiaque systolique a été récemment diagnostiquée. Ces directives viennent renforcer les nombreuses preuves démontrant que Ferinject® peut améliorer de façon significative les symptômes de l'insuffisance cardiaque, la tolérance à l'effort et la qualité de vie de ces patients et qu'il diminue également potentiellement l'incidence des hospitalisations.

«L'association avec Relypsa crée un acteur majeur dans le traitement des affections cardio-rénales aux Etats-Unis.»

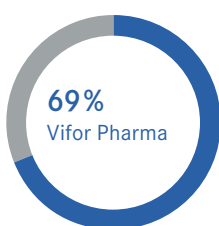
## Le marché mondial des produits à base de fer

### Développement global en CHF mio.<sup>1)</sup>



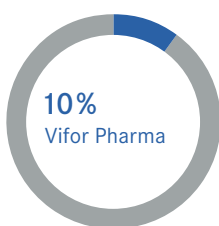
■ Part de marché Vifor Pharma  
 ■ Autres (env. 2'700 acteurs du marché)  
 (source: IMS Midas; CHF/MNF, MAT 2016-T3)

### Part de sous-marché 2016 Fer intraveineux



Total CHF 1'336 mio.<sup>2)</sup>

### Part de sous-marché 2016 Fer oral



Total CHF 1'419 mio.<sup>1) 2)</sup>

<sup>1)</sup> Données corrigées pour l'hyperinflation au Venezuela  
<sup>2)</sup> Taux de change moyen 2016

«Vifor Pharma continue d'investir dans ses sites de production et de R & D.»

la valeur cible, selon l'étude de cas réel réalisée par Fresenius Medical Care et présentée à l'occasion de la Kidney Week 2016 de l'American Society of Nephrology (ASN). Vifor Pharma continue à travailler au développement de Velphoro®. Selon le programme VERIFIE, des études de phase IV ont été initiées en 2016 permettant de contrôler l'utilisation de Velphoro® dans des conditions de vie réelles de patients en Europe.

### Venofer® – investissement continu dans une administration fiable de fer

En 2016, Venofer® a réalisé une croissance extraordinaire du chiffre d'affaires de 14.7% à CHF 125.0 mio. Jusqu'à présent, plus de 434 mio. de doses de 100 mg de Venofer® ont été utilisées sur les patients, équivalant à presque 22 mio. de patients-années.

VFMCRP investit actuellement dans une étude clinique académique évaluant l'optimisation du traitement de l'anémie chez les patients hémodialysés. La plus grande étude clinique appelée PIVOTAL est soutenue par une subvention de recherche de VFMCRP en faveur de Kidney Research UK et devrait s'achever d'ici mi-2018.

### Maltofer® – poursuite de sa solide activité

Le chiffre d'affaires des autres préparations à base de fer s'établissait au total à CHF 64.2 mio. à la fin de l'année (+1.1%). La préparation orale à base de fer Maltofer® a enregistré un chiffre d'affaires de CHF 55.0 mio. (+3.4%). Le chiffre d'affaires des autres médicaments prescrits sur ordonnance, qui sont principalement commercialisés en Suisse et en Espagne, s'est élevé à CHF 82.6 mio. (+9.8%).

### ALOXI® – nouvelle option dans la prévention des nausées pour les enfants atteints de cancer

En août 2016, Swissmedic a autorisé ALOXI® pour une utilisation dans la prévention des nausées et vomissements causés par la chimiothérapie (CINV) chez les enfants âgés de un mois à 17 ans en Suisse. Cela intervient après l'autorisation de l'EMA en 2015 et de la FDA en 2014. Il s'agit de la première autorisation en Suisse pour un traitement anti-nausée pour les enfants âgés de un à six mois subissant une chimiothérapie. Vifor Pharma dispose d'un accord de promotion et de distribution pour ALOXI® en Suisse et dans d'autres pays avec le groupe pharmaceutique suisse Helsinn.

### Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma – la clé de la poursuite du succès

Un des éléments essentiels à la poursuite du succès de Vifor Pharma est son solide réseau mondial et ses partenariats réussis. VFMCRP, la société commune avec Fresenius Medical Care, joue un rôle central dans la croissance des produits et de l'expansion internationale de Vifor Pharma.



Au mois de mai 2016, VFMCRP a obtenu les droits de OPKO Health pour commercialiser les capsules de calcifédiol à libération modifiée (nom de marque RAYALDEE® aux Etats-Unis) destinées au traitement de l'hyperparathyroïdie secondaire chez les patients souffrant d'IRC et de carence en vitamine D en Europe, au Canada et dans d'autres marchés internationaux. Les deux sociétés collaboreront afin de développer et de commercialiser RAYALDEE® pour le traitement de l'hyperparathyroïdie secondaire chez les patients dialysés. De surcroît, VFMCRP a une option lui permettant d'acquérir les droits concernant le marché des Etats-Unis pour le traitement des patients sous dialyse.

Au mois de mai 2016 toujours, Vifor Pharma et ChemoCentryx ont conclu une alliance unique dans le domaine de la santé rénale, conférant à Vifor Pharma les droits de commercialisation pour l'Europe, le Canada, le Mexique, l'Amérique centrale, l'Amérique du Sud et la Corée du Sud, de CCX168 (dénomination commune internationale: Avacopan), un inhibiteur du récepteur du complément 5a prêt pour le développement en phase III en vue du traitement des maladies rénales rares et orphelines. CCX168 est en cours de développement par ChemoCentryx pour le traitement de pathologies incluant notamment les vascularites associées (AAV) aux anticorps anti-cytoplasme des polynucléaires neutro-

«La priorité numéro un en 2017 est de faire de Vifor Pharma une entreprise pharmaceutique indépendante d'envergure mondiale.»

philes (ANCA) et a obtenu le statut de médicament orphelin aux Etats-Unis et en Europe. A la fin décembre 2016, grâce au développement clinique encourageant de CCX168, VFMCRP a décidé d'exercer auprès de Vifor Pharma son option d'achat de l'accord de licence pour le développement et la commercialisation de CCX168. Parallèlement, Vifor Pharma et ChemoCentryx ont élargi leur alliance unique dans le domaine de la santé rénale pour inclure le développement et la commercialisation de CCX140 pour les maladies rénales.

Aussi au mois de mai 2016, Vifor Pharma a élargi son portefeuille d'agents stimulant l'érythropoïèse (ASE) en se voyant accorder les droits de commercialisation de Retacrit™ de Pfizer, un médicament biosimilaire époétine dans le domaine de la néphrologie. Retacrit™ est en cours d'examen pour le traitement de l'anémie associée à l'IRC, l'insuffisance rénale et l'anémie induite par la chimiothérapie. Lorsque Retacrit™ sera autorisé, Vifor Pharma sera en mesure de proposer un ASE à effet rapide ainsi qu'un ASE à effet prolongé sur le marché de la dialyse aux Etats-Unis.

### Chiffres d'affaires nets des produits Rx

en mio. CHF	2016	2015	Variation en %
<b>Produits à base de fer intraveineux (i.v.)</b>			
Ferinject® et Injectafer®	349.5	250.9	+39.3
dont Injectafer® USA	67.4	38.5	+74.9
Venofer®	125.0	108.9	+14.7
<b>Autres produits à base de fer</b>	64.2	63.5	+1.1
dont Maltofer®	55.0	53.2	+3.4
<b>Erythropoïétine (ESA/EPO)</b>			
Mircera®	328.6	206.8	+59.0 <sup>1)</sup>
<b>Adsorbant de phosphate</b>			
Velphoro®	54.4	43.2	+25.8
<b>Adsorbant de potassium</b>			
Veltessa®	7.4 <sup>2)</sup>	—	—
<b>Autres préparations Rx</b>	82.6	75.3	+9.8
<b>Revenus et produits de licence</b>			
Cellcept®	86.4	88.5	-2.4

<sup>1)</sup> 12 mois sur le marché en 2016 comparé à 7 mois (depuis juin) en 2015

<sup>2)</sup> 4 mois depuis l'acquisition de Relypsa

### Chiffres d'affaires nets des produits anti-infectieux /OTX

en mio. CHF	2016	2015	Variation en %
Broncho-Vaxom®	41.4	50.5	-17.8
Doxium®	20.4	27.1	-24.7
Dicynone®	15.8	18.6	-15.4
Uro-Vaxom®	15.1	15.7	-3.5

## Maladies infectieuses/OTX – soutien dans la lutte contre la résistance aux antibiotiques

En 2016, l'unité maladies infectieuses/OTX a généré un chiffre d'affaires mondial de CHF 103.1 mio. (-15.4%). Ce recul s'explique principalement par des changements du côté des partenaires commerciaux et par la situation économique globalement difficile en Amérique du Sud. Cependant, selon les données IMS, l'unité maladies infectieuses/OTX a enregistré une croissance supérieure à 5% par an au cours des deux dernières années.

La constante augmentation de la résistance antimicrobienne dans le monde est un sujet d'inquiétude majeur pour les agences de santé internationales et les gouvernements. Il y a un intérêt médical croissant pour le potentiel des produits Broncho-Vaxom® et Uro-Vaxom®, et Vifor Pharma est convaincue qu'ils joueront un rôle important en aidant les patients à prévenir les infections récurrentes et, par conséquent, à réduire la prise d'antibiotiques.

## Investissements dans les sites de production

Vifor Pharma a continué à investir dans ses sites de R&D et de production de pointe. A Saint-Gall, Suisse, une nouvelle ligne d'emballage a été introduite en 2016 pour Ferinject® et Venofer®. Cette nouvelle ligne emballe et étiquette automatiquement flacons et ampoules et est équipée d'un système moderne de traçabilité (track-and-trace) qui permet de répondre aux exigences réglementaires croissantes dans le domaine de la sécurité des patients.

Au Portugal, Vifor Pharma a posé la première pierre d'un nouveau site de production qui produira finalement Veltassa® pour tous les marchés en dehors des Etats-Unis. La production devrait débuter en 2018, fournissant dans un premier temps Veltassa® à des pays européens.

## Perspectives

La priorité numéro un pour 2017 est de faire de Vifor Pharma une entreprise pharmaceutique spécialisée d'envergure mondiale après l'IPO prévu de Galenica Santé.

La société entend accroître sa présence mondiale tout en conservant ses solides racines sur son marché domestique, la Suisse.

Vifor Pharma prévoit également d'étendre le marché de préparations à base de fer, notamment aux Etats-Unis en encourageant la prise de conscience autour de la carence en fer; et de continuer d'établir VFMCRP comme acteur majeur dans la néphrologie en coopération étroite avec le partenaire commercial Fresenius Medical Care.

En combinant les actifs commerciaux et les produits de pointe dans le domaine cardio-rénal de Vifor Pharma, Relypsa et VFMCRP, Vifor Pharma est positionnée pour devenir un acteur majeur dans ses domaines thérapeutiques clés.



Les produits de **Vifor Pharma** pour le traitement de la carence en fer ont fait l'objet de recherches et ont été développés à **Saint-Gall**. Et c'est encore là qu'ils sont fabriqués aujourd'hui.



# Une plus grande protection grâce à la sérialisation

**L'amélioration de la santé des patients et la qualité des médicaments sont en tête des priorités de Vifor Pharma. L'entreprise s'engage par conséquent activement en faveur de la protection contre la contrefaçon de médicaments et a lancé avec succès en 2013 la sérialisation des médicaments sur ordonnance.**

Plus d'un million de personnes décèdent chaque année à cause de médicaments contrefaits. L'Organisation mondiale de la Santé (OMS) estime que jusqu'à 10% des médicaments dans le monde sont des contrefaçons, et ce chiffre pourrait même atteindre 30% en Asie, en Afrique et en Amérique latine. Dans les pays industrialisés en revanche, le risque d'acheter des contrefaçons dans les pharmacies et les cabinets médicaux est presque inexistant du fait des procédures d'autorisation rigoureuses qui y sont en vigueur. Néanmoins, le nombre de médicaments contrefaits via le commerce en ligne ne cesse d'augmenter dans des pays comme la Suisse (voir encadré page 38). Ils représentent donc un réel danger pour la santé des patients dans le monde entier.

Ces contrefaçons ne concernent pas seulement ce que l'on appelle les produits de confort (par exemple médicaments contre l'impuissance sexuelle ou produits amaigrissants), mais aussi des médicaments vitaux comme les anticancéreux, les antibiotiques

ou d'autres médicaments délivrés sur ordonnance. Elles peuvent être dangereuses si elles ne contiennent pas la substance active escomptée ou si elles contiennent des poisons. La santé des patients est aussi en danger lorsque les produits contiennent le bon principe actif, mais en quantité trop élevée ou insuffisante.

Les contrefaçons de médicaments posent non seulement problème en termes de sécurité des patients, mais elles causent aussi du tort aux sociétés pharmaceutiques: elles violent leurs droits de propriété intellectuelle, ont un impact négatif sur leurs chiffres d'affaires, entraînent des actions en responsabilité et au final, portent atteinte à leur réputation. En tant qu'entreprise pharmaceutique internationale, Vifor Pharma est également confrontée aux enjeux de la protection contre la contrefaçon. Elle prend à cet égard des mesures ciblées qui augmentent la sécurité des médicaments contre la contrefaçon, garantissant ainsi la protection des patients et suscitant leur confiance.

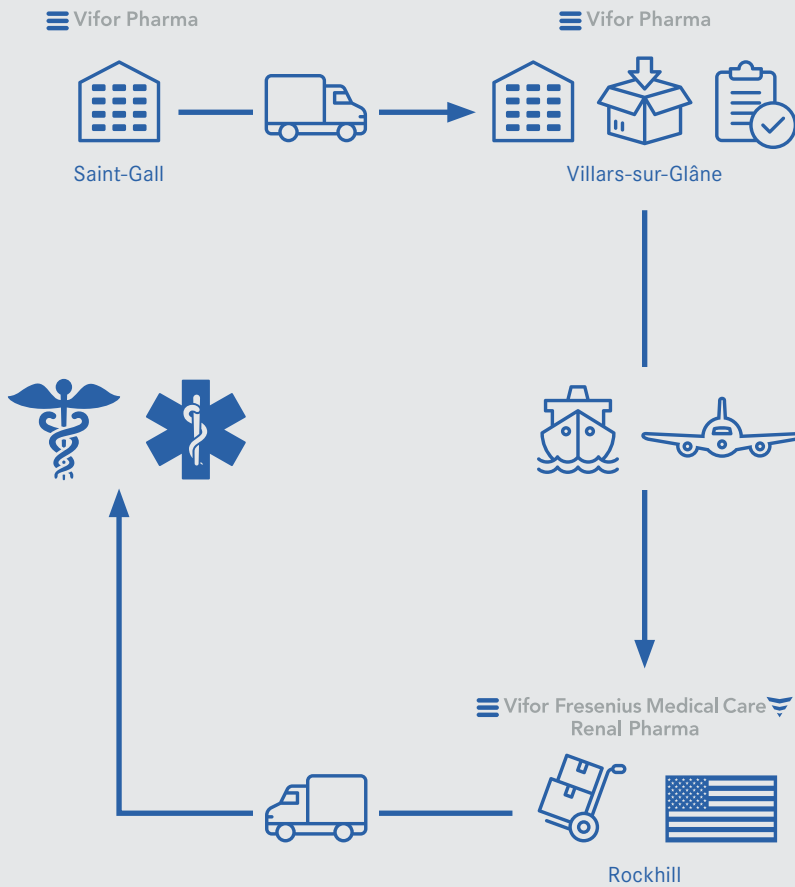


### Les caractéristiques de sécurité augmentent la protection contre les contrefaçons de médicaments

Mais comment les entreprises pharmaceutiques peuvent-elles véritablement participer à la lutte contre les contrefaçons de médicaments? «Les fabricants de médicaments utilisent des signes de sécurité visibles et dissimulés pour rendre la contrefaçon plus difficile», explique Francesco Porfido, expert en emballages chez Vifor Pharma. «Il s'agit par exemple d'hologrammes, d'encre qui change de couleur ou de surfaces irisées qui apparaissent dans d'autres couleurs selon la perspective.» Les témoins de première ouverture, que l'on appelle également dispositifs d'inviolabilité «Tamper Evident», constituent une autre option de sécurité. «Il peut s'agir d'une étiquette spéciale collée sur les languettes d'une boîte pliante et qui permet de voir immédiatement si l'emballage a déjà été ouvert», ajoute l'expert. Par ailleurs, la collaboration entre les entreprises pharmaceutiques et les autorités d'autorisation et douanières est cruciale pour identifier les contrefaçons.

### La sérialisation gagne du terrain

Dans plusieurs pays, des lois sont en cours d'élaboration pour imposer, pour les médicaments sur ordonnance, l'utilisation de technologies de traçabilité comme la sérialisation ou des solutions Track-and-Trace. Dans le cas de la sérialisation, un numéro de série unique est apposé sur l'emballage pour identifier sans équivoque le médicament dans le point de vente. En Europe, cette méthode concerne surtout les fabricants et les points de distribution au début et à la fin de la chaîne d'approvisionnement. Les solutions Track-and-Trace (aux Etats-Unis et au Brésil, par exemple) doivent permettre à l'avenir de garantir la traçabilité des médicaments tout au long de la chaîne d'approvisionnement (voir encadré page 38). Elles devraient également être mises en œuvre par les grossistes. La sérialisation est déjà une réalité dans certains pays, comme la Corée du Sud ou la Chine, alors que des solutions Track-and-Trace sont encore en phase de développement en raison de leur grande complexité et de la protection des données. ▶



### La sérialisation à l'exemple de Velphoro®

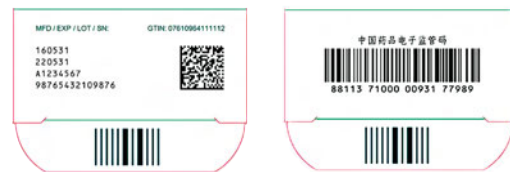
Le graphique montre la chaîne de création de valeur du médicament Velphoro®. Vifor Pharma en produit le principe actif (API) sur le site de Saint-Gall. Les comprimés Velphoro® sont fabriqués et mis en flacons et dans des boîtes pliantes à Villars-sur-Glâne. Il est indiqué dans le système interne de Vifor Pharma si Velphoro® est ensuite commercialisé sur le marché des Etats-Unis. Le système attribue en conséquence à chaque emballage un numéro de série individuel, qui est imprimé sur la boîte pliante avec d'autres données sous forme de code DataMatrix 2D (voir encadré ci-bas). Chaque boîte a ainsi son propre code DataMatrix 2D, grâce auquel elle pourra être identifiée ultérieurement. Les machines sur les sites de production ont été configurées pour pouvoir imprimer tous les types de codes. Après l'impression du code, le médicament est envoyé à l'entreprise partenaire Fresenius Medical Care aux Etats-Unis, qui en garantit la livraison aux hôpitaux et pharmacies. Lorsqu'un pharmacien ou un médecin scanne alors le code du médicament, le système reconnaît immédiatement si le code Datamatrix 2D existe vraiment et si l'emballage en question n'a pas déjà été vendu ailleurs.

Les Etats-Unis veulent même aller encore plus loin à l'avenir: la traçabilité (Track-and-Trace) devrait probablement être introduite en 2023 pour les médicaments sur ordonnance. Le transport de chaque emballage Velphoro® pourrait ainsi être suivi à l'aide du code Datamatrix 2D, puisque celui-ci serait lu à l'entrée et à la sortie de chaque maillon de la chaîne d'approvisionnement.

### Augmentation de l'importation de médicaments contrefaits via Internet

Dans les pays industrialisés, le risque de contrefaçons de médicaments est à son maximum lorsque les produits sont commandés sur Internet. Selon l'OMS, plus de 50% d'entre eux pourraient en effet être contrefaits. En Suisse, ces dernières années, on a observé une hausse des médicaments contrefaits via le commerce en ligne illégal. En 2014, l'Administration fédérale des douanes a signalé 1'225 importations de médicaments suspects, potentiellement illégaux. Selon les extrapolations de Swissmedic et de l'Administration des douanes sur la base de leurs contrôles, au moins 50'000 colis postaux de médicaments sont importés illégalement en Suisse chaque année.

### Aperçu des codes de sérialisation actuels



GS1, une organisation à but non lucratif privée active à l'international, qui s'engage en faveur de la standardisation dans la chaîne d'approvisionnement des entreprises, recommande le code **DataMatrix 2D** pour la sérialisation. Ce code est apposé sur l'emballage de vente du médicament et contient les informations suivantes: le numéro de série (SN), la date de péremption (EXP), la date de production (MFD), le numéro d'identification mondial du produit (GTIN) et le numéro de lot (LOT). Ces informations peuvent varier selon le pays. Les pays suivants se basent actuellement sur la norme GS1: Etats-Unis, Corée du Sud, Arabie saoudite et membres de l'UE.

Le **code-barres linéaire** prescrit en Chine contient la date de péremption, le numéro de lot et la date de production, mais pas le GTIN. Le numéro de série est attribué par les autorités sanitaires chinoises et doit être apposé sur l'emballage par le fabricant.

- ▶ A partir de novembre 2017, Vifor Pharma doit sérialiser tous les médicaments sur ordonnance destinés au marché des Etats-Unis à l'aide d'un code DataMatrix 2D (voir encadré page 38). Les médicaments pour le marché chinois sont dotés d'un code-barres linéaire depuis 2016 déjà (voir encadré page 38). Dans le cas de la Chine, ce sont les autorités sanitaires étatiques qui attribuent les numéros de série. Vifor Pharma les achète via son partenaire de distribution local dans le pays. Pour les médicaments sur ordonnance dans l'Union européenne (UE) s'appliqueront à partir de février 2019 les exigences de la directive européenne 2011/62/UE, qui prescrivent un code DataMatrix 2D et un témoin de première ouverture. Le code doit être contrôlé exclusivement au point de vente, ce qui signifie qu'aucune solution Track-and-Trace n'est requise. Il est prévu que les fabricants comme Vifor Pharma mettent à l'avenir à la disposition d'une plate-forme européenne centralisée les données des produits, qui seront ensuite transmises aux plates-formes nationales dans les pays où les produits doivent être vendus. A l'heure actuelle, il y a tout lieu de croire que la Suisse reprendra également les directives européennes dans le cadre d'une adaptation autonome. «Dans les dix prochaines années, la sérialisation sera impérative pour probablement 90% des médicaments sur ordonnance», estime le responsable de projet Kai Köpke.

### La sérialisation déjà lancée en 2013

Les différentes directives nationales et les normes techniques en cours d'élaboration constituent un défi majeur pour Vifor Pharma du fait de sa présence internationale croissante avec des filiales et des partenaires de distribution dans une centaine de pays. C'est la raison pour laquelle Vifor Pharma a donné en septembre 2013 déjà le coup d'envoi de la sérialisation avec un projet pilote pour huit lignes d'emballage différentes réparties sur tous les sites de fabrication.

«La mise en œuvre du projet a été extrêmement complexe, du point de vue tant organisationnel que technique», souligne Kai Köpke, titulaire d'un doctorat en pharmacie, qui a repris la direction du projet début 2014. «En effet, un grand nombre d'unités d'organisation, du service informatique aux sites de production en passant par l'assurance qualité, sont concernées par la mise en œuvre, tout comme les sous-traitants de Vifor Pharma et les partenaires pour lesquels Vifor Pharma produit des médicaments». Le système de sérialisation de Vifor Pharma fonctionne à différents niveaux et Vifor Pharma en a externalisé l'informatique à des prestataires externes spécialisés.

Début 2016, les quatre premières lignes d'emballage avec sérialisation ont été mises en service pour la production de routine, deux autres ont suivi à l'été 2016 et les deux dernières ont été implémentées à la fin 2016. De plus, Vifor Pharma a lancé la sérialisation de produits pour les Etats-Unis en septembre 2016. L'un de ces médicaments est Velphoro<sup>®</sup>, un adsorbant de phosphate à base de fer sans calcium sous forme de comprimé à mâcher, destiné aux personnes atteintes d'insuffisance rénale chronique (voir encadré page 38). Ainsi, fin 2017, lorsqu'un client achètera dans une droguerie n'importe où aux Etats-Unis une boîte de comprimés Velphoro<sup>®</sup>, le pharmacien derrière son comptoir pourra s'assurer avec certitude, grâce à la sérialisation, que le médicament est bien un produit de Vifor Pharma et non une contrefaçon.

Bien que le système ait été mis en place avec succès, il faudra à l'avenir faire face à de nouvelles exigences et à des mises à jour de système et de logiciel. «L'apprentissage en continu est donc essentiel pour nous», souligne l'expert en emballages Francesco Porfido, qui dirige également le centre de compétences pour la sérialisation interne à l'entreprise, mis sur pied dans le cadre du projet pilote. Francesco Porfido et son équipe accompagneront à l'avenir toutes les mesures techniques de sérialisation, du design et des spécifications de l'emballage à l'infrastructure sur la ligne de production.

### Parée pour l'avenir

En dépit des nombreux défis liés à la sérialisation, Kai Köpke et Francesco Porfido en tirent un bilan intermédiaire positif. «Nous sommes aujourd'hui déjà en mesure de garantir la sérialisation des produits fabriqués. La prochaine étape va maintenant consister à mettre en œuvre la directive UE, qui impose le code DataMatrix 2D ainsi qu'un témoin de première ouverture», résume Kai Köpke. Et Francesco Porfido d'ajouter: «Vifor Pharma a déjà introduit le témoin de première ouverture sur presque tous les emballages. Contrairement à la sérialisation, il s'agit d'un dispositif qui ne présente pas de grandes difficultés techniques.» Vifor Pharma est donc parée pour l'avenir et continuera à garantir la protection de la santé de ses patients.

Entité

DOULEURS

# Galenica Santé

MOIS 20%

MOIS

clients.

ament / produit sorti de  
échangé ceci afin de  
de nos produits.

DE LA JOIE

50.-

100.-

50.-

100.-



## Crédibilité et compétence pour créer la confiance

### Chers actionnaires, Mesdames, Messieurs,

Galenica Santé et 2016: une année pleine d'entrain! Tous les Domaines d'activités se sont bien développés au cours de l'exercice. L'augmentation du chiffre d'affaires de Galenica Santé de 3.2% à CHF 3'008.9 mio. montre que nous avons su exploiter nos compétences clés pour avancer sur notre voie, celle d'être le premier choix pour la santé, la beauté et le bien-être pour nos clients dans toute la Suisse. Nous avons regroupé nos forces. En effet, les prix des médicaments continuent d'être sous pression et le tourisme d'achat qui était seulement ponctuel s'est pérennisé. En outre, la saison grippale de 2016 a été faible et, par conséquent, beaucoup moins de médicaments ont été vendus.

Toutefois, Galenica Santé a pu augmenter le chiffre d'affaires 2016: grâce à l'acquisition de nouveaux clients et à l'extension du réseau de pharmacies. Nous

sommes confiants de pouvoir acquérir de nouveaux potentiels. Le résultat d'exploitation (EBIT), qui a de nouveau dépassé la croissance du chiffre d'affaires, montre que nous sommes bien préparés à cela. Il a augmenté de 6.2% à CHF 136.0 mio. En 2016, nous avons réalisé des investissements d'un montant total de CHF 34.7 mio. (année précédente: CHF 43.8 mio.), qui ont été consacrés, entre autres, à l'achèvement des travaux d'agrandissement de Galexis à Niederbipp.

Nous envisageons d'élargir la base du chiffre d'affaires et du bénéfice. Pour cela, nous devons rester mobiles et agiles. Nos clients attendent des offres spécialement conçues pour répondre à leurs besoins. Notre exigence est d'anticiper les tendances et de participer activement au développement du marché suisse de la santé avec des innovations.

Au second semestre 2016, le Conseil fédéral a décidé d'étendre la fonction des pharmacies pour devenir le premier lieu d'accueil en termes de prestations médicales. Les pharmacies doivent également jouer un rôle clé dans la prévention de la santé et le traitement des malades chro-



Jörg Kneubühler  
CEO Galenica Santé

### Chiffre d'affaires net en mio. CHF



Groupe Galenica CHF 4'118.4 mio.

### EBIT en mio. CHF



Groupe Galenica CHF 361.5 mio.

### Nombre de collaborateurs



Groupe Galenica 8'661

niques. La condition est de disposer d'une pièce séparée pour organiser des consultations. Galenica Santé prévoit d'exploiter deux pharmacies avec de telles prestations médicales élargies dans le cadre d'un projet pilote en 2017. L'objectif est d'identifier de nouveaux besoins des clients dans le cadre des soins de base.

Alors que ces prestations prennent de l'ampleur, une gamme complète de produits avec des marques fortes reste au cœur de notre offre. Nos marques propres Algifor®, Anti-Brumm®, Perskindol® et Trioфан® font partie des produits leaders sur leur segment. L'assortiment de produits de Galenica Santé sera progressivement complété par des produits de soin et de beauté exclusifs de partenaires renommés. Nous avons ainsi conclu un accord en 2016 avec Pierre Fabre, le deuxième laboratoire de dermocosmétique au monde, pour la distribution exclusive des produits A-Derma. Le lancement a remporté un franc succès dans les trois formats de pharmacies Amavita, Sun Store et Coop Vitality. Depuis début 2017, nous distribuons en exclusivité en Suisse les marques de dermatologie Lierac et les marques capillaires Phyto du groupe français Alès Groupe. D'autres partenariats exclusifs suivront.

Galenica Santé exploite la plus grande chaîne de pharmacies en Suisse et garantit une distribution efficace et sûre de près de 500 points de vente propres, pharmacies Coop Vitality, et pharmacies partenaires Amavita et Winconcept. Le centre de logistique élargi de Niederbipp permet de traiter de grands volumes dans les délais impartis. L'acquisition début 2017 du grossiste en propharmacie Pharmapool contribuera à proposer des solutions intégrées d'un seul tenant aux différents acteurs du marché dans toute la Suisse.

L'augmentation de l'efficacité est une mission centrale de Galenica Santé. Dans ce but, nous avons renforcé l'interaction à la fois au sein et entre les trois Domaines d'activités en 2016 et accordé les processus communs plus étroitement entre eux. Les deux centrales du Domaine d'activités Retail à St-Sulpice et à Berne seront successivement regroupées sur un seul site à Berne, le projet s'achèvera d'ici mi-2017.

Notre histoire montre que nous disposons des expériences et des capacités nécessaires pour un avenir couronné de succès: une pensée entrepreneuriale, une aptitude au changement et la passion. Nous avons de fortes exigences envers nous-mêmes et envers tous les collaborateurs. C'est à eux que s'adressent nos re-

merciements, leur performance mérite le respect. En effet, ils répondent à notre exigence de créer la confiance par leur crédibilité et leur compétence, chaque jour. En tant qu'équipe expérimentée, ils permettent à Galenica Santé d'avancer vers un avenir couronné de succès.

Berne, le 14 mars 2017



Jörg Kneubühler  
CEO Galenica Santé

+6.2 %

augmentation de l'EBIT

CHF  
34.7 mio.

investissements



HCI Solutions gère des bases de données et développe des solutions de gestion spécialement adaptées aux besoins du marché de la santé.

Segment

# Health & Beauty

Domaines d'activités Products & Brands et Retail



Jörg Kneubühler  
CEO Galenica Santé

## Santé, beauté et bien-être

Galenica Santé dispose du plus grand réseau de pharmacies en Suisse et ainsi d'un réseau exceptionnel de distribution pour les solides marques propres de même que pour les produits de leurs partenaires commerciaux. D'un point de vue stratégique, la position de leader dans les domaines de la douleur, de la toux, des refroidissements et des maladies respiratoires doit être renforcée et les segments de marché de la cosmétique et de la beauté doivent être étendus.

Le segment Health & Beauty qui comprend les Domaines d'activités Products & Brands et Retail a augmenté son chiffre d'affaires net 2016 de 3.1% à CHF 1'437.0 mio. Le résultat d'exploitation (EBIT) s'est amélioré de 7.2% à CHF 96.2 mio. Par rapport à l'année précédente, le rendement du chiffre d'affaires (ROS) a augmenté à 6.7%. Les investissements se sont montés en 2016 à CHF 14.9 mio. (année précédente: CHF 17.7 mio.).

## Segment Health & Beauty

### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires net: CHF 1'437.0 mio.
- EBITDA: CHF 118.7 mio.
- EBIT: CHF 96.2 mio.
- ROS: 6.7%
- Investissements: CHF 14.9 mio.
- Collaborateurs: 4'637  
(3'423 postes à plein temps)
- Dont:
  - Products & Brands: 107  
(93 postes à plein temps)
  - Retail: 4'530  
(3'330 postes à plein temps)

### Chiffre d'affaires net

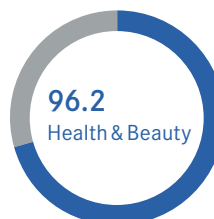
en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

### EBIT

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 136.0 mio.

# Products & Brands

## Santé, beauté et exclusivité d'une seule source

«Nous offrons aux partenaires commerciaux un réseau unique, un vaste savoir-faire et un accès rapide au marché.»

### Priorités stratégiques 2017

- Soutenir la position de leader des catégories de produits OTC avec l'accent sur la douleur, la toux, les refroidissements et les maladies respiratoires
- Consolider et continuer de développer la part du marché de la santé dans les pharmacies et les drogueries dans tout le pays
- Étendre le commerce de marques à de nouveaux domaines et développer les compétences associées
- Développer des compétences d'approvisionnement en vue de répondre à tout le spectre d'opportunités

### Solide portefeuille pour la santé

En 2016, le Domaine d'activités Products & Brands a augmenté son chiffre d'affaires de 0.5% à CHF 89.3 mio. La croissance a été influencée par la suppression du portefeuille de la marque Equazen™ qui, fin 2015, a été cédé avec Potters à Soho Flordis International. Sans cet effet, Products & Brands a progressé de 6.2%.

Vifor Consumer Health a réalisé un chiffre d'affaires global de CHF 81.4 mio., au niveau de celui de l'année précédente. En Suisse, grâce à ses marques OTC renommées, l'entreprise est parvenue à clairement dépasser la croissance totale du marché stable (IMS Health 2016): le chiffre d'affaires a augmenté de 3.5% par rapport à l'année dernière, pour s'établir à CHF 65.6 mio. La distribution exclusive des produits A-Derma de la société française de dermocosmétique Pierre Fabre, qui ont été très bien accueillis par les clients en Suisse depuis leur lancement à l'été 2016, y a aussi contribué.

Les activités d'exportation se sont inscrites à CHF 15.8 mio., en recul de 12.6% en raison de la suppression mentionnée du portefeuille de la marque Equazen™.

Plus de 60 marques sont gérées par Vifor Consumer Health, dont des marques fortes telles qu'Algifor®, Triofan®, Perskindol® et Anti-Brumm®. Algifor®, leader sur le marché des antidouleurs en Suisse, a surperformé le marché durant la période sous



Torvald de Coverly Veale  
Responsable Domaine d'activités  
Products & Brands

### Chiffre d'affaires net

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

### Nombre de collaborateurs



Galenica Santé 6'131

«Depuis janvier 2017, la marque Lierac de produits dermatologiques de haute qualité ainsi que les produits capillaires de la marque Phyto sont distribués exclusivement en Suisse.»

revue et le lancement des nouvelles capsules Algifor® Liquid capsules 400mg Ibuprofène a été très bien accueilli par le marché. Le chiffre d'affaires du produit répulsif pour insectes leader sur le marché, Anti-Brumm®, a nettement augmenté à la fois sur le marché national et international, renforçant sa position de leader en Allemagne. La gamme complète de médicaments sans ordonnance (OTC) de Vifor Consumer Health est disponible dans toutes les pharmacies et drogueries en Suisse. L'équipe de Vifor Consumer Health est en mesure de répondre rapidement aux demandes de la clientèle, de planifier des campagnes adaptées et de mettre en œuvre des offres. L'une des réussites incontestées dans le soutien de Vifor Consumer Health aux pharmaciens est le programme de formation régulier délivré par l'équipe de consultants expérimentés de Vifor Consumer Health, qui est désormais reconnu comme un élément clé du service de premier ordre pour la clientèle.

## Exporter une sélection de marques

L'intention de Vifor Consumer Health avec sa solide position sur le marché suisse de la santé, est de mieux exploiter son potentiel à travers l'ensemble des pharmacies suisses.

Vifor Consumer Health prévoit également de renforcer sa présence internationale par le biais de produits sélectionnés.

Anti-Brumm® et Perskindol® jouissent déjà d'une demande satisfaisante et d'une reconnaissance dans certains pays tels que l'Allemagne et la Thaïlande.

## De puissants services aux partenaires

Vifor Consumer Health distribue également des produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques pour le compte de tiers. Le chiffre d'affaires a augmenté sur ce segment, stimulé par l'introduction de nouvelles marques. Un bon exemple est l'accord signé avec Procter & Gamble en 2015 pour commercialiser et distribuer Clearblue® et OralB® dans toutes les pharmacies suisses.

## Healthy Beauty – marques exclusives

Products & Brands a signé un contrat de distribution exclusive avec la société française de dermocosmétique Pierre Fabre, numéro deux mondial sur ce marché. La gamme de produits A-Derma, proposée exclusivement par Galenica Santé en Suisse, a été très bien accueillie. Basée sur

un principe actif nommé Avoine Rhealba®, A-Derma est la première marque de dermocosmétique dotée d'un principe actif végétal qui apaise et protège la peau irritée et sensible. L'accord avec Pierre Fabre a marqué la première étape dans la création d'une solide activité sur le marché suisse de la dermatologie. L'accord de distribution a été renforcé par différentes activités de marketing ainsi que la formation du personnel dans les pharmacies Amavita, Sun Store et Coop Vitality.

Un contrat avec le groupe français Alès Groupe a été signé mi-2016; leur marque de dermatologie Lierac ainsi que la marque capillaire Phyto sont distribuées en exclusivité en Suisse par Galenica Santé depuis début 2017.

## Nouvelle année, nouveaux lancements

A l'avenir, le Domaine d'activités Products & Brands entend poursuivre sa stratégie qui a déjà prouvé son succès: renforcer la franchise de la santé sur le marché suisse des OTC, lancer des produits avec de nouveaux partenariats, notamment avec des produits de cosmétique et de beauté, et stimuler les ventes à l'exportation avec des produits sélectionnés.

Dans ce but, Vifor Consumer Health a signé un contrat avec la société autrichienne Adler en 2016. L'objectif est de lancer leurs produits «Sels de Schüssler» exclusivement en Suisse. Ces sels minéraux sont des compléments alimentaires sans gluten destinés à favoriser le bien-être général ou à compenser des carences ou des déséquilibres en minéraux spécifiques, à l'origine de dysfonctionnement d'organes. La distribution exclusive en Suisse d'Excilor®, un médicament antifongique, est également prévue. L'introduction de nouveaux produits soutiendra la croissance des marques existantes et étendra le portefeuille de produits à de nouvelles catégories.

## Les entreprises du Domaine d'activités Products & Brands

### Vifor Consumer Health

- Commercialise des médicaments vendus sans ordonnance (produits OTC) développés par Vifor Consumer Health, vendus sous licence ou commercialisés pour des tiers.
- Joue un rôle prépondérant sur son marché domestique, la Suisse, avec des marques phares comme Algifor®, Trioфан®, Perskindol® et Anti-Brumm®.

### G-Pharma

- Lance et distribue des produits de Consumer Healthcare pour les marques propres de Retail.

# Retail

## «Continuer d'avancer grâce à l'efficacité.»

«Compétence, crédibilité et passion caractérisent notre service à la clientèle.»

### Priorités stratégiques 2017

- Un service client activement vécu: avec des offres sur mesure, de nouvelles prestations de services, des marques propres innovantes et une forte présence de tous les formats de pharmacies
- Créer une organisation légère et flexible: exploiter les synergies lors de l'achat, de la gestion de l'assortiment et dans l'ensemble des prestations de services
- Marge de manœuvre pour les futures mesures de baisses de prix: améliorer des processus commerciaux efficaces
- Favoriser la croissance: grâce à la force interne combinée aux acquisitions et à l'extension du réseau avec des pharmacies propres et des partenaires indépendants

### Croissance du chiffre d'affaires dans un environnement de marché exigeant

En 2016, le Domaine d'activités Retail a continué de se développer avec succès dans un environnement de marché exigeant, enregistrant une hausse de son chiffre d'affaires à CHF 1'348.6 mio. (+3.1%, sans Coop Vitality). L'extension du réseau de pharmacies a été le principal moteur de cette croissance. Les pharmacies propres comprennent onze nouveaux sites et sont donc maintenant au nombre de 329. Sur une base comparable, le chiffre d'affaires a augmenté de 1.6%. Fin 2016, le réseau de pharmacies de Galenica Santé comptait près de 500 sites avec les pharmacies non consolidées Coop Vitality et les pharmacies partenaires Amavita et Winconcept.

Pour donner une plus large assise à l'évolution du chiffre d'affaires, différentes mesures stratégiques ont été lancées pour les mois à venir.

L'environnement est resté exigeant en 2016, car les baisses de prix des médicaments sur ordonnance ont continué d'avoir un impact négatif. De même, le tourisme de consommation persistant, la pression sur les prix exercée par les grands distributeurs et la vague de grippe plus faible que l'année précédente ont laissé des traces sur le marché des pharmacies.



Jean-Claude Cléménçon  
Responsable du Domaine d'activités Retail

### Chiffre d'affaires net

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

### Nombre de collaborateurs



Galenica Santé 6'131

«Désormais, les clients peuvent télécharger une ordonnance scannée sur une plate-forme et l'envoyer par voie électronique à la pharmacie de leur choix. Celle-ci reçoit un e-mail avec l'ordonnance et peut donc la préparer à l'avance. Cela réduit le temps d'attente sur place, lorsque le client vient chercher les médicaments prescrits.»

### Baisse des coûts grâce à la facturation directe

A l'instar des pharmacies Sun Store en 2015, les pharmacies Amavita sont passées à la facturation directe aux caisses maladie en 2016. Grâce à la plate-forme TriaFact® conçue par HCI Solutions et à l'échange direct entre la pharmacie et la caisse maladie, les coûts de traitement des factures sont réduits et la qualité des données augmente. Le projet a été mis en œuvre comme prévu et le taux de rejet des caisses maladie a encore baissé.

### Réseau de pharmacies élargi

Galenica Santé a considérablement élargi le réseau de pharmacies pendant l'année sous revue: la fermeture de trois pharmacies Sun Store a été compensée par l'arrivée de cinq pharmacies Amavita, cinq pharmacies Coop Vitality et quatre participations majoritaires. Suite à la résiliation de trois partenariats Amavita et trois partenariats Winconcept, le réseau de pharmacies comptait au 31 décembre 2016 un total de 496 points de vente.

La part des marques propres dans l'assortiment n'a cessé d'être élargie chez Amavita et Coop Vitality, ce qui permet de renforcer la renommée et la présence sur le marché des deux formats de pharmacies.

La satisfaction des clients est influencée par la qualité du conseil. Le programme Team Performance garantit le traitement rapide et aisé des processus administratifs, de sorte que les collaborateurs puissent consacrer la plupart de leur temps au conseil et à la vente. Ce programme a été lancé dans tous les points de vente Coop Vitality en 2015 et mis en œuvre sur d'autres sites Amavita et Sun Store en 2016. Désormais, l'offre complète de produits de santé et de beauté est également à la disposition des clients en dehors des heures d'ouverture dans les boutiques en ligne de Sun Store, d'Amavita et de Coop Vitality. La présence de Coop Vitality sur la place de marché en ligne Siroop devrait également fournir de nouvelles informations sur les besoins et le comportement des clients. Créée par Coop et Swisscom, la start-up Siroop permet aux fournisseurs de différents secteurs d'acheter leurs produits en ligne.

L'esprit d'équipe est également au cœur de la promotion de la relève. Fondé sur la conviction selon laquelle les personnes qui se connaissent s'engagent davantage dans leur travail et auprès de leurs collègues, un camp pour apprentis de trois jours est proposé depuis 15 ans. Le succès de «Kuuuhli» prouve que cet engagement est très apprécié des jeunes collaborateurs.



## De nouveaux tests de santé dans l'offre

Les pharmacies Coop Vitality ont élargi l'offre de tests de santé avec le test d'intolérance au gluten. De leur côté, les pharmacies Sun Store ont proposé pour la première fois des tests d'allergie rapides. La campagne lancée par pharmaSuisse sur le dépistage du cancer du côlon a également été un vif succès, avec au total plus de 3'800 tests réalisés dans les pharmacies Amavita et Coop Vitality. Par ailleurs, une nouvelle étape a été franchie dans le domaine eHealth avec le projet pilote «Téléchargement d'ordonnances», mené dans un point de vente Sun Store à Lausanne. Désormais, les clients peuvent télécharger une ordonnance scannée sur une plate-forme et l'envoyer par voie électronique à la pharmacie de leur choix. Celle-ci reçoit un e-mail avec l'ordonnance et peut donc la préparer à l'avance. Cela réduit le temps d'attente sur place, lorsque le client vient chercher les médicaments prescrits. La prestation est désormais proposée dans toutes les pharmacies Sun Store, Coop Vitality et Amavita.

## Le service de vaccination reste un thème récurrent

La prestation introduite en 2015 «Vaccination en pharmacie sans ordonnance médicale» a été étendue à d'autres cantons. Ce sont les cantons qui délivrent les autorisations de vacciner aux pharmaciens. La condition requise reste que les pharmaciens qui vaccinent attestent d'une formation de cinq jours avec l'obtention du certificat de capacité FPH pour vaccination et prise de sang. Actuellement, la vaccination est possible dans les cantons de Fribourg, Neuchâtel, Soleure, Zurich, Saint-Gall, Schwyz, Thurgovie, Schaffhouse, Bâle-Campagne, Genève, des Grisons et du Jura. De plus, un projet pilote a été lancé à Berne, dans le canton de Vaud et dans le Valais pour une vaccination contre la grippe saisonnière dans les pharmacies. La plate-forme de pharmaSuisse ([www.vaccinationenpharmacie.ch](http://www.vaccinationenpharmacie.ch)) répertorie toutes les pharmacies autorisées, dont de nombreuses pharmacies Amavita et Coop Vitality, avec leurs offres de vaccination et le point de vente concerné.

## CardioSnip – écouter son propre corps

La vie professionnelle est synonyme de pression accrue. Les gens ont de longues journées de travail, mangent sur le pouce, voyagent d'un fuseau horaire à l'autre. Bien que la tendance soit à une hygiène de vie saine (par exemple moins ou plus du tout de viande, pas de tabac ni d'alcool ou peu), de plus en plus de personnes atteignent les limites de leur résistance. Lorsque les signaux d'alarme ne sont pas identifiés à temps, les conséquences peuvent parfois être graves, avec des crises cardiaques, des ulcères de l'estomac ou des burn-out.

Un petit appareil peut alors être d'une grande aide: CardioSnip est un système d'un nouveau genre, qui reconnaît les signaux de surcharge psychologique et physique. A cet effet, la personne qui le porte enregistre elle-même un ECG (électrocardiogramme) pendant une journée normale de 24 heures. CardioSnip est placé directement sur la poitrine comme un patch, sans fil ou appareil d'enregistrement supplémentaire. Immédiatement après la mesure, l'utilisateur peut réaliser une évaluation simple avec l'application et identifier des surcharges éventuelles, qu'elles soient physiques ou psychologiques. L'évaluation repose sur un algorithme breveté. La phase pilote effectuée au 4<sup>e</sup> trimestre 2016 s'est achevée sur des résultats positifs. Le lancement sur le marché est prévu en 2017. L'appareil a été développé par MediService en collaboration avec des entreprises partenaires externes et sera distribué en Suisse exclusivement dans les pharmacies Sun Store, Coop Vitality et Amavita.

### Pharmacies propres et participations

	31.12.2016	31.12.2015	Variation
Pharmacies Amavita <sup>1)</sup>	150	145	+ 5
Pharmacies Sun Store <sup>1)</sup>	99	102	- 3
Pharmacies Coop Vitality (joint-venture avec Coop) <sup>2)</sup>	69	64	+ 5
Pharmacie spécialisée MediService <sup>1)</sup>	1	1	-
Participations majoritaires dans d'autres pharmacies <sup>1)</sup>	8	4	+ 4
Participations minoritaires dans d'autres pharmacies <sup>2)</sup>	2	2	-
<b>Total points de vente propres</b>	<b>329</b>	<b>318</b>	<b>+ 11</b>

<sup>1)</sup> Entièrement consolidées

<sup>2)</sup> Consolidées par mise en équivalence

### Partenaires indépendants

	31.12.2016	31.12.2015	Variation
Partenariats Amavita	9	12	- 3
Pharmacies partenaires Winconcept	158	161	- 3
<b>Total partenaires indépendants</b>	<b>167</b>	<b>173</b>	<b>- 6</b>

## Winconcept fête ses 15 ans

Winconcept est une véritable success story: l'entreprise de services propose à 158 pharmacies indépendantes des concepts marketing axés sur la communication et la qualité depuis le 31 décembre 2016. Du système de gestion de la qualité aux formations des collaborateurs en passant par des prestations de conseil tels que Mystery Shopping et les enquêtes auprès des clients, l'offre vise à créer de la valeur et à décharger les pharmaciens.

Les pharmacies rattachées se présentent sous le label «Feelgood's». Grâce à leur propre magazine «Feelgood's news», elles informent régulièrement leurs clients de Suisse alémanique, de Suisse romande et du Tessin sur des sujets d'actualité dans les domaines de la médecine et de la santé. Les clients fidèles se voient offrir une carte client et un calendrier.

Les 15 ans d'existence ont été fêtés en octobre 2016 en présence de 130 convives. L'ancien conseiller fédéral Adolf Ogi, qui avait été invité à s'exprimer, a salué avec humour la longévité et les résultats obtenus en reprenant l'adage que son père ne cessait de lui répéter: «Quand on veut, on peut!».

«L'esprit d'équipe est également au cœur de la promotion de la relève. Le succès du camp de formation (KuuHli) prouve que cet engagement est très apprécié des jeunes collaborateurs.»

## Le Conseil fédéral veut confier plus de responsabilités aux pharmacies

La décision du Conseil fédéral de confier davantage de responsabilités aux pharmacies suisses a suscité beaucoup d'attention de la part du grand public. En octobre 2016, le Conseil fédéral a publié un rapport dans lequel il souligne que les pharmacies et plus uniquement les médecins de famille doivent permettre un «accès facilité» aux prestations médicales. Les pharmacies devraient également jouer un rôle clé dans la prévention en matière de santé et le traitement des maladies chroniques, à condition toutefois de disposer d'une pièce séparée pour organiser les consultations. La revalorisation des pharmacies comme premier point de contact pour les douleurs mineures est à saluer, mais il faut attendre de voir comment la situation va évoluer et quelles décisions contraignantes vont être prises. Dans une prochaine étape, la Confédération va suivre scientifiquement deux projets pilotes concernant les enfants et les maladies chroniques, dans le cadre desquels de tout nouveaux modèles de collaboration vont être testés. L'évaluation des résultats sera probablement disponible en 2018. En 2017, Galenica Santé va mener un projet pilote dans le cadre duquel elle va également exploiter deux pharmacies avec ce type de prestations médicales élargies, l'une en Suisse alémanique et l'autre en Suisse romande. L'objectif est d'acquérir de nouvelles informations sur les besoins des clients en matière de soins de base.

## Favoriser le professionnalisme et la qualité

La demande de soutien professionnel par Winconcept s'est maintenue en 2016. L'intérêt s'est surtout porté sur Process One, un système de gestion de la qualité rationalisé destiné aux pharmacies indépendantes qui les soutient dans leur planification, sans générer de frais administratifs élevés.

L'offre de formation continue «CAS Gestion d'entreprise pour les pharmaciens», développée en collaboration avec l'Université de Bâle, obéit également à l'impératif de qualité. Cette formation de deux ans en cours d'emploi met l'accent sur la conduite, la gestion du personnel et l'économie d'entreprise en pharmacie. Une dizaine de pharmaciens y participent à chaque fois, et 13 participants sont actuellement inscrits pour la sixième promotion.

## Connaissances et informations accessibles de manière centralisée

MediService s'est développée grâce à l'élargissement de différentes coopérations et divers programmes de niche. Après un essai pilote fructueux chez Sun Store en 2015, le changement a été intégralement opéré en 2016: désormais, la livraison centralisée de médicaments onéreux se fait via MediService, ce qui permet de minimiser les risques tels que les commandes erronées ou les dates de péremption échues.

Avec l'introduction de SharePoint dans les trois formats de pharmacies Amavita, Sun Store et Coop Vitality, une plate-forme de communication uniformisée a été créée. L'application web facilite la collaboration, permet l'échange rapide et aisé d'informations, et sert en même temps d'archive centralisée pour les fichiers.

2016 a également vu la fin des travaux de préparation pour l'introduction du logiciel TriaPharm® chez Coop Vitality. Cette application soutient les pharmaciens, de la vente et la gestion des commandes à la fixation des prix et aux tâches administratives, en passant par l'entrée des marchandises et la gestion des stocks. D'ici fin 2017, Coop Vitality doit également intégralement passer à TriaPharm®.

### Perspectives: croissance grâce à la force interne et à une efficacité accrue

Le Domaine d'activités Retail reste attaché à sa stratégie. La croissance doit résulter d'une part de ses propres forces avec par exemple de nouvelles offres et de nouvelles prestations et, d'autre part, d'acquisitions et d'ouvertures ciblées. Dans le même temps, l'efficacité doit être améliorée par le biais de la simplification et de l'uniformisation des processus. L'introduction systématique du logiciel pour pharmacies TriaPharm® en est un bon exemple. Des plates-formes uniformisées facilitent la collaboration au sein du back-office commun des formats de pharmacies et créent ainsi une valeur ajoutée pour tous. Des mesures adaptées soutiennent également les efforts faits pour préserver la marge de manœuvre pour les futures mesures de baisses de prix.

#### Les formats de pharmacies du Domaine d'activités Retail

Amavita	Sun Store	Coop Vitality	MediService	Winconcept
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grand réseau de pharmacies en Suisse.</li> <li>- Enseigne fondée et gérée par GaleniCare.</li> <li>- Assortiment axé sur les médicaments sur ordonnance et en vente libre et sur les produits de beauté.</li> <li>- Points de vente situés dans des lieux publics attractifs.</li> <li>- Forte orientation client (formation des collaborateurs, services, marques propres).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Première chaîne de pharmacies en Suisse, appartient à Galenica depuis 2009 et est gérée par GaleniCare.</li> <li>- Assortiment axé sur les médicaments en vente libre et sur les produits de beauté, bien-être et santé.</li> <li>- Surfaces de vente de taille supérieure à la moyenne dans des lieux très fréquentés comme les centres commerciaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joint-venture de Coop et Galenica.</li> <li>- Présence dans de grands centres Coop.</li> <li>- Gamme exhaustive de produits dans les domaines de la santé, de la prévention et de la beauté avec conseil et services professionnels.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pharmacie spécialisée pour le suivi de patients souffrant de maladies chroniques.</li> <li>- Offre d'accompagnement thérapeutique Home et Pharma Care pour le suivi des patients de longue durée à domicile, consistant en un suivi par des professionnels et la livraison directe de médicaments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestataire de services pour pharmacies autonomes et indépendantes.</li> <li>- Présence sur le marché sous le label «Feelgood's».</li> <li>- Enseigne développée pour les concepts de gestion et de marketing mettant l'accent sur la communication et la qualité.</li> </ul>

Segment

# Services

Domaine d'activités Services



Christoph Amstutz  
Responsable du Domaine d'activités Services

## Progression dynamique du chiffre d'affaires

En 2016, le segment Services a progressé autant en volumes d'activité qu'en rentabilité. Le chiffre d'affaires net a augmenté de 3.8% à CHF 2'328.9 mio. et le résultat d'exploitation (EBIT) de manière disproportionnée de 11.7% à CHF 41.4 mio. Le rendement du chiffre d'affaires (ROS) a ainsi pu être de nouveau augmenté à 1.8%. La vague de grippe plus faible que l'année dernière a été surcompensée par l'acquisition de nouveaux clients et l'élargissement de l'assortiment, spécialement sur le mar-

ché de la cosmétique. L'augmentation constante de la réglementation, à l'instar des directives européennes actuelles BPD pour les «bonnes pratiques de distribution des médicaments à usage humain», requiert des solutions globales. Le segment Services est prédestiné pour cela. Les investissements se sont montés à CHF 20.2 mio. (année précédente: CHF 26.9 mio.) et se sont concentrés, entre autres, lors de la dernière étape des travaux d'extension du centre de distribution de Niederbipp.

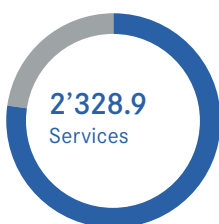
## Segment Services

### Chiffres clés 2016

- Chiffre d'affaires: CHF 2'328.9 mio.
- EBITDA: CHF 61.7 mio.
- EBIT: CHF 41.4 mio.
- ROS: 1.8%
- Investissements: CHF 20.2 mio.
- Collaborateurs: 1'494  
(1'234 postes à plein temps)

## Chiffre d'affaires net

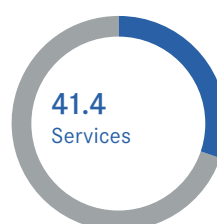
en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

## EBIT

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 136.0 mio.

# Services

## L'accroissement des investissements montre ses effets

«Le Domaine d'activités Services fonctionne avec succès dans la mesure où il exploite divers composants de la logistique des médicaments de manière modulaire, flexible et efficace en faveur de ses clients.»

### Priorités stratégiques 2017

- Renforcer la compétitivité des clients grâce à des prestations de grande qualité et des offres innovantes
- Regrouper les compétences dans les domaines du commerce de gros et du prewholesale au profit des clients et des fournisseurs
- Développer des offres de cybersanté tournées vers l'avenir pour le marché suisse de la santé
- Augmenter l'efficacité par le biais de nouvelles optimisations de processus

### Plus de capacité et d'efficacité chez Galexis

Le Domaine d'activités Services comprend les entreprises de logistique Alloga, Galexis, Unione Farmaceutica Distribuzione et Medifilm ainsi que HCI Solutions, active dans le domaine des banques de données et des solutions de management.

Galexis a achevé l'extension du centre de distribution de Niederbipp au cours du dernier exercice. La capacité ainsi que l'efficacité ont ainsi pu être augmentées: plus de place pour les articles, pour l'instant pour 6'100 articles supplémentaires, extensible à 11'000 articles. Galexis peut ainsi orienter sa gamme de produits en fonction des besoins des clients, en particulier dans le domaine de la cosmétique. Le supplément de capacité permet également de vendre des produits tendance comme les produits végétaliens, les smoothies et les produits autour du tatouage (Tattoo-Med®).

Les travaux d'extension constituent en outre les conditions architecturales de base pour de nouvelles augmentations d'efficacité dans le but de traiter un plus grand nombre de conteneurs par heure et par jour. Le débit horaire est passé à 4'000 conteneurs, soit une augmentation de plus de 30%. En parallèle, Galexis a mis en œuvre divers autres projets qui améliorent

### Chiffre d'affaires net

en mio. CHF



Galenica Santé CHF 3'008.9 mio.

### Nombre de collaborateurs



Galenica Santé 6'131

## «Test de résistance» lors des travaux d'agrandissement de Niederbipp

Plus de 500 collaborateurs travaillent dans le centre de logistique de Galexis à Niederbipp. Les processus de travail sont définis de manière claire et les processus sont rodés. Afin de minimiser les inexactitudes après la mise en service de l'extension, Galexis a réalisé un test de résistance début août 2016 avec tous les collaborateurs – y compris ceux ne travaillant pas directement dans l'entrepôt mais qui ont par exemple une place de bureau. Tous ensemble, ils ont actionné le sélectionneur manuel pendant une journée et l'ont examiné dans tous les détails. Une journée faite d'apprentissages importants. Dès que l'exploitation normale a repris, les petits problèmes étaient déjà réglés. Totalement en accord avec l'une des cinq valeurs clés de Galenica: ensemble nous sommes plus forts!

«Grâce à l'extension du centre de distribution de Niederbipp, Galexis est en mesure d'assurer le suivi de nouveaux clients et de gérer de nouveaux assortiments, comme les assortiments exclusifs que sont les cosmétiques ou les gammes tendance.»

l'efficacité. Un nouveau logiciel d'exploitation commande automatiquement 80% environ des produits et médicaments auprès des fabricants et des partenaires commerciaux. Cela permet d'optimiser les stocks et de réduire significativement de plus de 50 le nombre de livraisons quotidiennes. Une nouvelle plate-forme IT simplifie les procédures de commande pour les pharmacies. Enfin, tous les produits peuvent être affectés automatiquement dans le nouveau centre de logistique depuis l'entrée des marchandises jusqu'à la «pick-zone», plaque tournante pour la préparation; ce qui économise de nombreuses étapes de travail.

Les pharmaciennes et les pharmaciens se voient accorder de plus en plus de possibilités d'intervenir dans le domaine des traitements médicaux. Grâce à ses compétences en technique médicale, Galexis peut fournir à ses clients l'infrastructure requise à cet effet. Cette offre de technique médicale spécifique appelée «Focus» et qui est proposée à des tarifs en euros a été élargie en 2016 pour devenir une offre complète à l'intention des pharmacies, par exemple pour la vaccination ou le CardioTest® dans les pharmacies.

En mai 2016, Galenica a soumis une offre d'achat aux actionnaires du grossiste en propharmacie Pharmapool. Jusqu'à la date de rachat fin août 2016, 100% des actionnaires de Pharmapool SA avaient accepté l'offre d'achat de Galexis et, fin décembre 2016, la Commission de la concurrence (COMCO) avait elle aussi autorisé l'acquisition, sans contraintes ni conditions. L'acquisition de Pharmapool a ainsi pu être exécutée début janvier 2017, ce qui renforce les activités logistiques de Galenica Santé.

## Unione Farmaceutica Distribuzione étend son offre de boutiques en ligne

Unione Farmaceutica Distribuzione (UFD) s'est bien affirmée sur le marché tessinois en 2016. Sa spécialisation dans le domaine des boutiques en ligne pour clients tiers – une offre valable pour toute la Suisse – porte également ses fruits. La logistique et l'informatique sont étroitement liées l'une à l'autre, de la commande dans la boutique en ligne au dépôt à la Poste.

UFD accélère également la croissance du système de gestion des pharmacies pharma4.net, que HCI Solutions exploite en Suisse alémanique et en Suisse romande pour les pharmacies et drogueries de plus petite taille. Les ventes sont ainsi effectuées rapidement et efficacement, et la gestion du circuit des marchandises ainsi que la facturation sont simplifiées.

## Alloga garantit la conformité des BPD dans tous les canaux de vente

Les nouvelles directives européennes de «Bonnes pratiques de distribution de médicaments à usage humain» (Good Distribution Practice GDP) prescrivent que les médicaments soient stockés et envoyés à des températures comprises entre 15 et 25 °C. Les 110 véhicules de livraison de Galexis ont été réaménagés en ce sens et répondent désormais aux exigences de BPD. Par ailleurs, la société de prewholesale Alloga a développé une solution d'envoi par la poste avec un partenaire logistique. Les paquets sont expédiés aux médecins et à de petits hôpitaux dans des camionnettes climatisées. Alloga garantit ainsi la conformité avec les BPD dans tous les canaux de vente.

«Les pharmaciennes et les pharmaciens se voient accorder de plus en plus de possibilités d'intervenir dans le domaine des traitements médicaux. Galexis leur apporte son soutien à cet égard.»

La logistique devient également plus compliquée en raison d'une nouvelle catégorie de médicaments anticancéreux, qui requiert une chaîne d'approvisionnement continue à moins 80 °C. Ces médicaments sont sur le marché depuis décembre 2016. Alloga a mis sur pied une logistique de chaîne de l'ultrafroid continue pour pouvoir en assurer le traitement.

### Medifilm simplifie les processus de commande

Medifilm continue de se développer. Le pionnier de la mise sous blisters individuels de médicaments pour les patients a étendu ses capacités sur son site en 2016. Aujourd'hui, Medifilm est en mesure d'assurer le suivi jusqu'à 30'000 patients dans toute la Suisse. La plate-forme logicielle existante Mediproc a été équipée pour assurer une connexion directe avec les homes, de sorte que les processus de commande soient simplifiés.

### HCI Solutions soutient les hôpitaux en matière de données sur les médicaments

Pour les pharmacies équipées de TriaPharm®, HCI Solutions propose, avec la facturation directe aux caisses maladie, des processus de qualité élevée à des coûts minimum pour l'établissement des factures. De plus, les dossiers de vaccination numériques ont été intégrés aux systèmes de TriaMed® et TriaPharm®.

Le projet pilote mené avec l'hôpital cantonal de Saint Gall pour la gestion des données sur les médicaments propres à l'hôpital a été un succès et a été étendu à plusieurs cantons et hôpitaux cantonaux supplémentaires. Et d'autres devraient encore suivre. Saint Gall a également été choisi pour un autre projet pilote: dans son hôpital cantonal, une nouvelle application logicielle vérifiée, à chaque remise de médicaments, si ces derniers sont effectivement adaptés au patient concerné et s'il existe des contre-indications.

En décembre 2016, les droits pour le logiciel de gestion de cabinet TriaMed® ont été vendus à Swisscom Health. HCI Solutions se concentrera désormais sur la logistique de l'information et les bases de connaissances, ainsi que sur le développement d'outils logiciels améliorant le processus de médication et fournissant des bases de décision cliniques. Elle continuera par ailleurs d'exploiter TriaPharm®, logiciel destiné aux chaînes de pharmacies, aux pharmacies indépendantes et aux drogueries.

### Des investissements pour plus de capacités, d'efficacité et d'écologie

La croissance et l'allongement de l'espérance de vie de la population devraient à l'avenir rester des tendances déterminantes sur le marché de la santé suisse. Les évaluations des prix attendues fin 2017 conduiront vraisemblablement à une nouvelle vague de baisses des prix sur les médicaments par les autorités.

### Chiffres clés Wholesale/Prewholesale 2016

	Wholesale: Galexis, Unione Farmaceutica Distribuzione	Prewholesale: Alloga
<b>Stockage</b>		
- Nombre de boîtes prêtes à l'envoi	> 8'010'000	—
- Nombre de lignes de commande livrées	> 37'654'000	> 1'939'000
- Nombre de paquets prêts à l'envoi	> 118'192'000	> 90'066'000
<b>Distribution</b>		
- Tonnage annuel	> 15'138	> 7'775
- Nombre de paquets postaux	> 98'295	> 524'000
- Nombre de palettes	—	> 64'674
<b>Structure</b>		
- Nombre d'articles en stock	> 45'000	> 9'560
- Nombre de fournisseurs/partenaires	> 1'200	> 75
- Nombre de points de vente livrés	> 9'000	> 13'150
<b>Technologie</b>		
- Niveau d'automatisation de Niederbipp	70%	—
- Niveau d'automatisation de Lausanne-Ecublens	29%	—
- Niveau d'automatisation de Barbengo-Lugano	47%	—
- Niveau d'automatisation de Berthoud	—	36.5%

«Alloga envisage d'investir dans l'infrastructure architecturale sur le site de Berthoud. La chambre froide doit être agrandie et reliée directement, par «Direct Docking», aux livraisons entrantes et sortantes.»

Grâce à ses prestations et ses offres, le Domaine d'activités Services est à même de rencontrer le succès dans cet environnement et d'utiliser, de manière modulaire, flexible et efficace, les différents éléments de la logistique des médicaments au profit des clients.

A partir de 2017, le remplacement des systèmes ERP (Enterprise Resource Planning) actuels d'Alloga et de Galexis fera partie des priorités. Le fournisseur de logiciel a été choisi, et la prochaine étape concerne la mise en œuvre chez Alloga.

Galexis entend utiliser la plate-forme logistique étendue pour élargir son offre, par exemple pour la distribution exclusive de cosmétiques en Suisse, pour des produits de technique médicale supplémentaires et pour de nouvelles offres dans les domaines de l'homéopathie ou des produits chimiques. Par ailleurs, Galexis prévoit d'introduire une chaîne d'approvisionnement continue, comprenant la logistique des retours à des températures ambiantes, sur la base de la solution d'Alloga.

Alloga envisage d'investir dans l'infrastructure architecturale sur le site de Berthoud. La chambre froide doit être agrandie et reliée directement, par «Direct Docking», aux livraisons entrantes et sortantes. Le toit doit également être assaini. Au cours d'une première étape de construction, il est prévu d'installer sur 10'000 m<sup>2</sup> l'une des plus grandes installations photovoltaïques de Suisse.

## Les entreprises du Domaine d'activités Services

Galexis	Unione Farmaceutica Distribuzione	Alloga	Medifilm	HCI Solutions
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leader de la logistique de la santé en Suisse.</li> <li>- Centres de distribution à Niederbipp et à Lausanne-Ecublens.</li> <li>- Offre complète de produits et de services.</li> <li>- Livraisons aux pharmacies, cabinets médicaux, drogueries, homes et hôpitaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principal grossiste de médicaments et le seul à disposer d'un assortiment complet au Tessin.</li> <li>- Centre de distribution à Barbengo-Lugano ayant un solide ancrage régional.</li> <li>- Livraisons aux pharmacies, drogueries, homes et hôpitaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus grande société de prewholesale suisse.</li> <li>- Centre de logistique à Berthoud.</li> <li>- Service complet, modulaire et géré par processus tout au long de la chaîne d'approvisionnement.</li> <li>- Prise en charge de prestations logistiques en tant que partenaire de l'industrie pharmaceutique et de la santé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pionnier suisse dans le domaine de l'emballage individualisé de médicaments, titulaire d'une autorisation de commerce de gros et de fabrication.</li> <li>- Ses clients sont les pharmacies et les homes bénéficiant d'un encadrement pharmaceutique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TriaMed<sup>®</sup> <sup>1)</sup> et TriaPharm<sup>®</sup> bases de données complètes.</li> <li>- Développement de solutions de gestion complètes pour les pharmacies ainsi que d'outils pour la gestion, la communication et la diffusion en toute sécurité d'informations médicales sensibles.</li> </ul>

<sup>1)</sup> Droits vendus à Swisscom Health fin 2016





Avec les centres de distribution à **Niederbipp**, à **Lausanne-Ecublens** et une offre complète de produits et de services, **Galexis** est le partenaire idéal pour les pharmacies, cabinets médicaux, drogueries, homes et hôpitaux.

# Sécurité maximale dans la remise des médicaments

**La sécurité des patients est la priorité des pharmacies de Galenica Santé. Pour la garantir, GaleniCare prend des mesures dans les domaines des processus, de l'infrastructure ainsi que de la formation et du perfectionnement. Son approche repose sur un système de gestion de la qualité de pointe, qui aide les collaborateurs dans leur travail quotidien.**

A l'heure de midi, une vive activité règne dans la pharmacie Amavita de la Bahnhofstrasse à Zurich. Derrière les comptoirs, deux assistantes en pharmacie conseillent les clients. L'offre hivernale comprend surtout des médicaments contre les refroidissements et la grippe. Un nouveau client se présente et est salué par l'une des assistantes, qui s'enquiert de ses besoins. Le client souhaite des comprimés contre les maux de tête. L'assistante en pharmacie veut savoir si le médicament est pour lui. Le client fait un signe de tête affirmatif. La collaboratrice lui demande également s'il prend d'autres médicaments, ce à quoi il répond par la négative. Ensuite, elle lui demande depuis quand il a mal à la tête et s'il a des questions sur le produit qu'elle lui propose. Le patient souffre de maux de tête depuis quelques heures seulement et n'a pas de questions. La collaboratrice va chercher le médicament en rayon, le scanne et demande au client s'il souhaite des instructions écrites sur la posologie. C'est le cas, et l'assis-

tante établit à son intention une étiquette de posologie personnalisée à l'aide de sa carte client Amavita. Cette étiquette indique le nom du patient, l'usage prévu du médicament et des informations sur la manière de le prendre. Elle précise également le nom et le numéro de téléphone de la pharmacie. L'assistante explique la posologie au client et lui demande s'il a besoin d'autre chose. Le client en profite pour faire d'autres achats. Avant que la collaboratrice lui remette son médicament, elle en vérifie une nouvelle fois le nom, le dosage, la forme, la taille de l'emballage et les instructions liées à la posologie. Pour finir, elle informe le client que l'équipe de la pharmacie est à sa disposition à tout moment pour répondre à ses éventuelles questions pendant ou après le traitement. Elle prend ensuite congé de lui en lui souhaitant un prompt rétablissement. ▶



### ▸ Des processus uniformisés garants de la sécurité

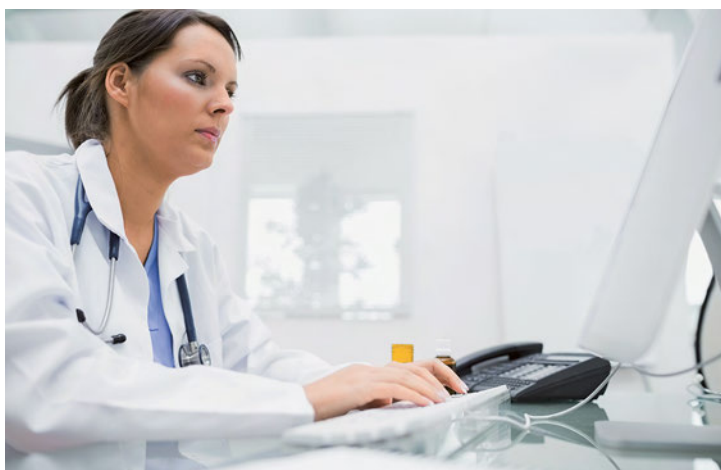
Cette situation de vente d'un médicament sans ordonnance, que l'on appelle vente OTC à la demande du client, est illustrée en détail dans le système de gestion de la qualité (QMS) de GaleniCare, la société de gestion pour les formats de pharmacies de Galenica. Le document décrit avec précision les étapes que les assistants en pharmacie et les pharmaciens doivent suivre pour garantir que le médicament soulage le plus rapidement possible le patient, sans présenter de risque pour sa santé. La gestion de la qualité de GaleniCare comprend plus de 100 instructions de travail de ce type – Standard Operating Procedures (SOP) – pour la plupart des activités dans le domaine de la fabrication et

de la remise de médicaments, mais aussi sur la protection des données et le secret professionnel, l'hygiène (par exemple pour les prises de sang) ou l'élimination des médicaments. «Les instructions de travail sont disponibles en français, allemand et italien pour nos quelque 330 pharmacies et satisfont aux dispositions légales», explique le pharmacien spécialiste Daniel Hugentobler, responsable de la gestion de la qualité chez GaleniCare.

### Acheter, stocker et fabriquer les médicaments en toute sécurité

La santé des patients et la sécurité des médicaments sont la priorité des collaborateurs des pharmacies. Les SOP les aident à garantir cette sécurité. GaleniCare s'assure régulièrement que les SOP sont respectées dans les différentes pharmacies. Ainsi, outre un audit annoncé tous les trois ans, des achats tests et des appels téléphoniques sont réalisés de manière anonyme trois fois par an.

Les autres mesures liées à la sécurité des médicaments et à la protection des patients concernent l'achat, le stockage et la fabrication des médicaments, ainsi que l'infrastructure. Daniel Hugentobler souligne: «Toutes les pharmacies achètent les médicaments exclusivement auprès de fournisseurs agréés par l'Etat, dont font partie les entreprises logistiques de Galenica Santé: Galexis et Unione Farmaceutica Distribuzione.» La fabrication propre de médicaments requiert une autorisation cantonale pour laquelle les exigences légales sont élevées. «Les SOP contiennent des prescriptions claires quant à la fabrication des médicaments et au contenu des étiquettes. Nous ne vérifions pas uniquement le respect des directives, mais également les appareils nécessaires à la fabrication», ajoute Daniel Hugentobler. Pour le stockage des médicaments, le pharmacien doit respecter scrupuleusement les dispositions légales en matière de température des locaux ou du réfrigérateur. De plus, la plupart des pharmacies disposent d'une salle de consultation, où les pharmaciens peuvent discuter en toute discrétion avec leurs clients des problèmes de santé et des médicaments de ces derniers. Cette salle est indispensable par exemple pour un entretien de conseil sur la pilule du lendemain. En ce qui concerne l'infrastructure, un système informatique moderne et des installations techniques du bâtiment adaptées, notamment pour le chauffage, la ventilation ou la climatisation, représentent d'autres aspects de sécurité importants.



### eHealth – la numérisation du système de santé

Les Suisses sont de plus en plus mobiles, ils changent plus souvent de canton de résidence, de caisse-maladie et de médecin, ou voyagent à l'étranger. De ce fait, il arrive souvent que les informations importantes sur leurs antécédents médicaux fassent défaut en cas de besoin. Les nouvelles technologies offrent des solutions novatrices pour garantir la protection des patients. En 2007, le Conseil fédéral a adopté la stratégie «eHealth», qui vise à garantir à la population un système de santé efficace, sûr et économique. Dans le cadre de cette stratégie a également été élaborée la loi fédérale sur le dossier électronique du patient (LDEP). Cette loi, qui régit l'introduction, la diffusion et le développement du dossier du patient, entrera en vigueur en 2017. Chaque personne en Suisse doit pouvoir accorder à des professionnels de la santé l'accès à ses données médicales via un dossier électronique du patient. Les données sont ainsi disponibles partout et en tout temps, ce qui permet de garantir aux patients un traitement de meilleure qualité, plus sûr et plus efficace. Dans un premier temps, la loi exige l'introduction du dossier électronique du patient uniquement dans les établissements stationnaires comme les hôpitaux et les établissements médico-sociaux.

## Promouvoir les compétences spécialisées des collaborateurs

GaleniCare propose des formations et perfectionnements divers aux collaborateurs des pharmacies afin qu'ils puissent élargir leurs connaissances et les tenir à jour. «Huit fois par an, nous organisons des cours en allemand et en français portant sur le QMS de GaleniCare et sur les bases légales de la protection de la sécurité des patients. Lors de ces cours d'une journée, les participants font des exercices pratiques et discutent de solutions axées sur les patients», explique Daniel Hugentobler. «Chaque fois que nous embauchons quelqu'un, nous vérifions ses qualifications avant de décider s'il ou elle doit assister aux cours. Dans le cas des prestations supplémentaires proposées par les pharmacies comme le CardioTest® ou l'AllergoTest, les collaborateurs suivent des cours sanctionnés par un certificat, qui sont proposés par le département formation et perfectionnement de GaleniCare», poursuit Daniel Hugentobler, avant d'ajouter: «En 2016, plus de 1'000 assistantes en pharmacie et pharmaciens ont assisté à nos cours. La gestion de la qualité et la sécurité des patients est également au cœur de la formation de base des assistantes en pharmacie. Chaque année, quelque 200 apprentis terminent la formation d'assistant(e) en pharmacie dans nos pharmacies.»

## Une forte reconnaissance pour le QMS de GaleniCare

Winconcept, le prestataire de services pour pharmacies autonomes et indépendantes, propose le QMS depuis 2015 aux pharmacies indépendantes, sous le nom «Process One». Plus de 50 pharmacies partenaires l'utilisent déjà. La plus grande assurance-maladie de Suisse est également convaincue par le QMS de GaleniCare. «En collaboration avec CSS Assurance, nous avons développé un label de qualité qui récompense les pharmacies affichant de très bonnes performances en matière de service aux patients et de conseils professionnels. L'objectif est d'augmenter sensiblement la qualité pour le client. Environ 200 pharmacies de GaleniCare ont obtenu des résultats supérieurs à la moyenne et ont donc pu apposer l'autocolant de qualité dans leur pharmacie», a fièrement déclaré Daniel Hugentobler, avant d'ajouter qu'une autorité cantonale reconnaissait elle aussi officiellement le QMS de GaleniCare.

## Le dossier électronique du patient renforce la sécurité



L'évolution dans le domaine eHealth est une grande chance en particulier pour HCI Solutions, qui possède une longue expérience dans le domaine des bases de données et des solutions de gestion: «Avec nos produits de bases de données et de logiciels en réseau, nous favorisons une collaboration sans accroc des différents prestataires et contribuons ainsi à une sécurité accrue dans la remise des médicaments», explique Ulrich Schaefer, responsable de HCI Solutions. «Le dossier électronique du patient, en particulier, apporte une contribution importante à la protection de la santé du patient», affirme-t-il. HCI Solutions développe le logiciel pour la médication électronique, sur la base des besoins des prestataires et des patients. Toutes les informations importantes sur les médicaments, la posologie et d'autres renseignements essentiels sur le patient peuvent y être enregistrés de manière numérique.

Patrick Mathieu, de la pharmacie Sun Store à Versoix (GE): «Grâce à ces informations, nous voyons tout de suite si le patient prend d'autres médicaments susceptibles de provoquer une interaction négative. Nous avons donc la possibilité d'envisager des alternatives ou de définir la posologie du médicament de manière plus adaptée.» Toutes les pharmacies Amavita et Sun Store peuvent accéder au dossier électronique d'un client, comme l'explique Ulrich Schaefer: «Si, par exemple, le client a son ordonnance enregistrée à la pharmacie Sun Store de Saint-Gall et qu'il l'oublie lorsqu'il part skier dans le Valais, il peut tout de même se procurer ses médicaments à la pharmacie Sun Store de Zermatt.» Un dossier du patient ne peut être établi qu'avec l'accord du client. De plus, tous les collaborateurs sont soumis au secret professionnel conformément au code pénal suisse.

# Corporate Governance



**Table des matières**

<b>63</b>	Structure du Groupe et actionnariat
<b>64</b>	Structure du capital
<b>65</b>	Conseil d'administration
<b>67</b>	Conduite de l'entreprise et règlement des compétences
<b>73</b>	Droit de participation des actionnaires
<b>73</b>	Prise de contrôle et mesures de défense
<b>74</b>	Lutte contre la corruption
<b>74</b>	Informations et instruments de contrôle du Conseil d'administration envers la Direction d'entreprise
<b>75</b>	Organe de révision
<b>75</b>	Politique d'information
<b>76</b>	Gestion des marques
<b>77</b>	Principales marques du Groupe Galenica

Galenica respecte les principes de gouvernement d'entreprise (Corporate Governance). Elle tient compte des exigences du droit suisse, de la Directive de la Bourse suisse SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance et suit les recommandations du Code suisse de bonnes pratiques pour le gouvernement d'entreprise d'économie-suisse. Les rémunérations et participations de l'échelon supérieur de direction sont présentées séparément dans le Rapport de rémunération.

**Structure du Groupe et actionnariat****Structure du Groupe**

Galenica SA, dont le siège est à Untermattweg 8, CH-3027 Berne, Suisse, est une société anonyme organisée selon le droit suisse. En sa qualité de société holding, elle détient directement ou indirectement toutes les sociétés qui font partie du Groupe Galenica. Pour toute information relative à la structure du Groupe et au périmètre de consolidation, prière de se reporter aux pages 165 et 166 des comptes annuels 2016. Les adresses des principales sociétés du Groupe se trouvent à partir de la page 188. Les statuts de Galenica, le règlement d'organisation ainsi que les cahiers des charges des Comités du Conseil d'administration sont disponibles sous [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

A l'exception de Galenica SA, dont les actions sont cotées à la SIX Swiss Exchange, les autres sociétés du Groupe ne sont pas cotées en Bourse.

**Actionnariat**

Le 31 décembre 2016, Galenica comptait 10'838 actionnaires, dont cinq actionnaires importants ayant, conformément aux documents soumis à Galenica SA et à la SIX Swiss Exchange, annoncé détenir plus de 3% des droits de vote dans Galenica SA:

Sprint Investments 2 GmbH, Ostermündigen, Suisse, avec 626'172 actions nominatives (ayants droit économiques: Stefano Pessina, Monaco et Kohlberg Kravis Roberts & Co. L.P., New York, USA).

Patinex AG, Freienbach, Suisse, et BZ Bank AG, Freienbach, Suisse, (ayants droit économiques: Martin et Rosmarie Ebner, Wilen) avec 1'122'351 actions nominatives; dont, conformément aux dispositions statutaires, 325'000 actions nominatives sont enregistrées avec droit de vote.

Alecta pensionsförsäkring, ömsesidigt, Stockholm, Suède, avec 210'000 actions nominatives.

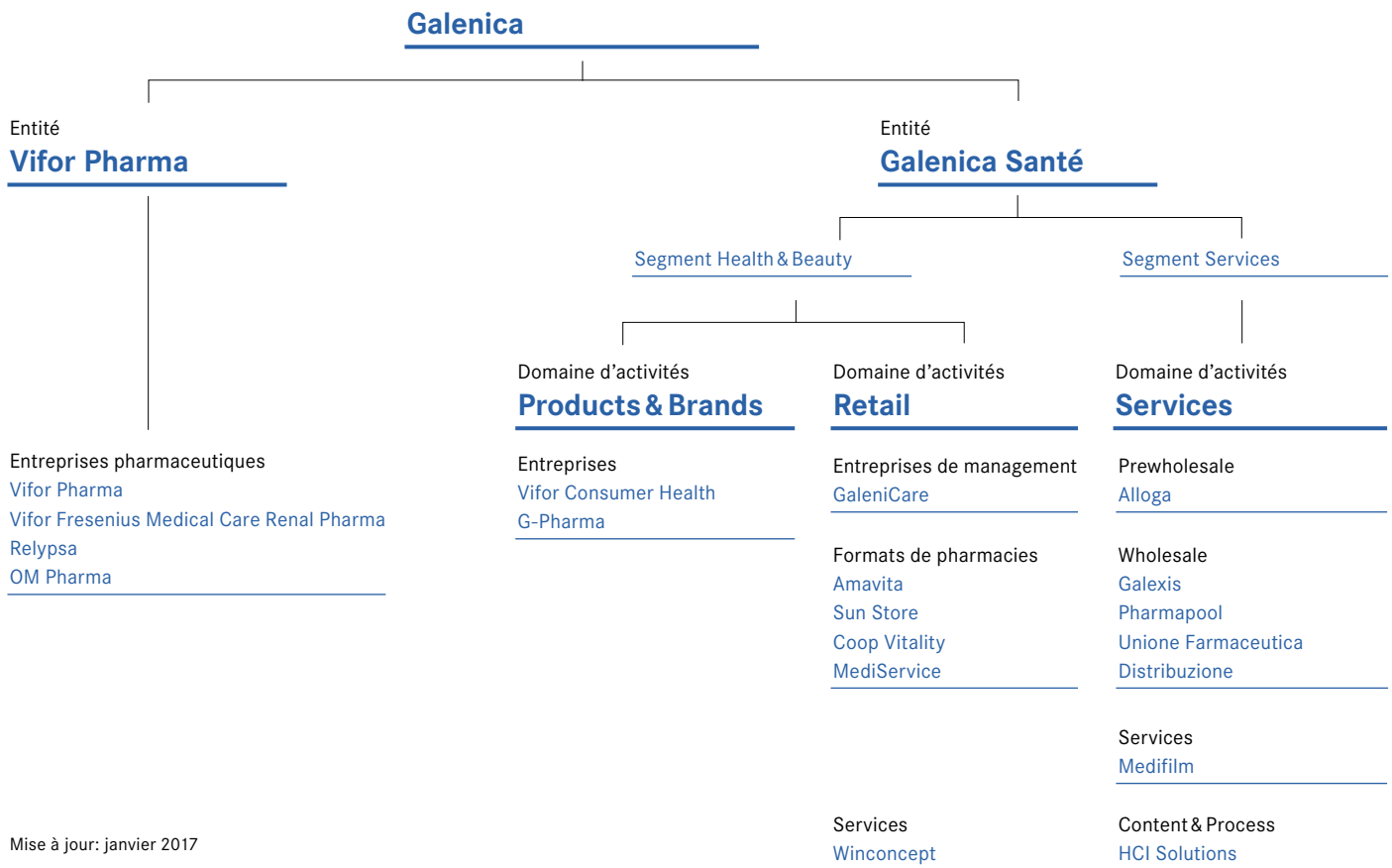
BNP PARIBAS SA, Paris, France, 215'249 actions – il s'agit ici d'un prêt de titres limité dans le temps avec rétrocession le 7 février 2017.

Priora Projekt AG, Coire, Schweiz Import AG, Coire, VV Value Vals AG, Vals, Suisse et Kodiak Invest AG, Coire (ayants droit économiques: Remo et Manuela Stoffel, Coire), avec 534'500 actions nominatives.

Aucun autre actionnaire n'a annoncé un dépassement du seuil de 3% des actions nominatives.

Les transactions déclarées à l'Instance pour la publicité des participations de la Bourse conformément à l'art. 20 de la Loi

## Structure du Groupe Galenica



sur les bourses peuvent être consultées sur la plate-forme électronique de SIX Swiss Exchange: [www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major\\_shareholders\\_fr.html](http://www.six-exchange-regulation.com/obligations/disclosure/major_shareholders_fr.html)

**Participations croisées**

Galenica SA ne détient pas de participations croisées dans des sociétés en dehors du Groupe Galenica.

**Modifications depuis la date de clôture du bilan**

Depuis la date de clôture du bilan, Sprint Investments 2 GmbH a informé la société et la Bourse SIX Swiss Exchange qu'elle détenait moins de 3% des droits de vote de Galenica SA. Aucune autre modification n'est à signaler.

**Structure du capital****Capital-actions**

Le 31 décembre 2016, le capital-actions entièrement libéré de Galenica s'élevait à CHF 650'000. Il était constitué de 6'500'000 actions nominatives cotées en Bourse d'une valeur nominale de CHF 0.10.

Les actions de Galenica (n° de valeur 1553646) sont cotées à la SIX Swiss Exchange. Le 31 décembre 2016, 6'477'034 actions nominatives étaient en circulation (sans actions en propre), la capitalisation boursière s'élevait à CHF 7'442'112'066.

**Capital autorisé**

Conformément à l'art. 3a des statuts, le Conseil d'administration est autorisé à augmenter en tout temps, mais jusqu'au 28 avril 2018 au plus tard, le capital-actions de CHF 650'000 d'un montant maximal de CHF 65'000 par l'émission d'un maximum de 650'000 actions nominatives entièrement libérées.

**Capital conditionnel**

Galenica ne dispose pas de capital conditionnel.

**Modifications du capital-actions des dernières années**

Vous trouverez à la page 177 des comptes annuels 2016 des informations sur les modifications du capital-actions et des réserves, ainsi que sur le bénéfice annuel des dernières années. Pour les années précédentes, veuillez vous reporter aux rapports annuels antérieurs.

**Bons de participation**

Galenica ne dispose pas de bons de participation.

**Bons de jouissance**

Galenica n'a pas émis de bons de jouissance.



### **Inscription au registre des actions et restrictions de transmissibilité**

Chaque action nominative confère à son détenteur une voix à l'Assemblée générale. Chez Galenica, le droit de vote est limité à 5% du capital-actions, conformément à l'art. 6 des statuts.

Les personnes morales et les sociétés de personnes, les autres groupements de personnes ou les indivisions qui sont liés entre eux sur le plan du capital ou des voix, par le biais d'une direction commune ou de toute autre manière, ainsi que les personnes physiques ou morales, ou les sociétés de personnes qui agissent de façon coordonnée en vue d'éviter ces dispositions sont considérés comme une seule personne.

Le Conseil d'administration peut refuser l'inscription au registre des actions si, en dépit de la demande qui lui a été faite, l'acquéreur n'a pas déclaré expressément avoir acquis les actions en son propre nom et pour son propre compte. Le Conseil d'administration est en outre autorisé à déclarer nulles et non avenues, après avoir entendu les personnes concernées, les inscriptions au registre des actions obtenues sur la base d'informations inexacts.

Pour la participation de partenaires stratégiques dans Galenica SA, le Conseil d'administration peut faire des exceptions aux restrictions du droit de vote, et ce jusqu'à un maximum de 20% du capital-actions. Il a fait usage de ce droit envers Sprint Investments 2 GmbH (anciennement Alliance Boots Investments 2 GmbH).

Les statuts permettent aux institutions de prévoyance en faveur du personnel des sociétés du Groupe Galenica d'être inscrites comme actionnaires avec droit de vote, au sens d'une garantie de leurs droits acquis, jusqu'à un maximum global de 10% de la totalité des voix. Au 31 décembre 2016, les institutions de prévoyance en faveur du personnel étaient inscrites avec 0.09% des voix.

L'Assemblée générale peut, dans le cadre d'une modification des statuts, approuver à une majorité relative des exceptions concernant les pourcentages limites. Pour être juridiquement valable, cette décision requiert toutefois la représentation d'au moins la moitié des actions inscrites

au registre du commerce. Le demandeur a le droit de présenter sa requête à l'Assemblée générale. Aucune demande d'exception n'a été soumise durant l'exercice 2016.

### **Inscriptions de nommées au registre des actions**

Il est possible d'inscrire au registre des actions, comme actionnaires jouissant du droit de vote, des nommées jusqu'à 2% du capital-actions inscrit au registre du commerce. L'inscription d'un nommée au registre des actions est possible au-delà de cette limite, à condition que celui-ci indique le nom, l'adresse et le nombre d'actions de la personne pour le compte de laquelle il détient 0.5% ou plus du capital-actions inscrit au registre du commerce. Durant l'exercice 2016, deux nommées étaient liés par de tels contrats.

### **Emprunts convertibles et options**

Galenica n'a pas d'emprunts convertibles en circulation et n'a pas émis d'options négociables.

## **Conseil d'administration**

Le Conseil d'administration de Galenica SA définit les objectifs stratégiques et les moyens généraux pour y parvenir tout en harmonisant la stratégie, les risques et les ressources financières et en nommant et en supervisant les dirigeants responsables de la conduite des activités de l'entreprise. Il élabore le profil de Corporate Governance et le met en œuvre.

Les attributions du Conseil d'administration de Galenica SA sont définies conformément au Code suisse des obligations, aux statuts et au règlement d'organisation. Conformément aux statuts, le Conseil d'administration est composé de cinq membres au minimum et de douze membres au maximum. Il en comptait neuf fin 2016.

La composition du Conseil d'administration est définie de manière à ce que, dans la mesure du possible, les compétences de chaque Domaine d'activités du Groupe Galenica soient représentées par l'un de ses membres au moins, et que de surcroît les connaissances spécifiques nécessaires soient disponibles. Le Conseil d'adminis-

tration examine, chaque année, son mode de fonctionnement.

Les statuts de Galenica limitent la capacité de ses dirigeants à agir au sein de conseils d'administration ou de directions d'autres sociétés à but lucratif, avec une limite à leurs activités extérieures à cinq mandats auprès de sociétés cotées en bourse et à sept mandats auprès de sociétés non cotées. Aucun des membres du Conseil d'administration n'a atteint cette limite.

Aucun membre du Conseil d'administration n'a exercé de fonction de dirigeant opérationnel au sein de Galenica ou des autres sociétés du Groupe au cours de l'année sous revue ou des trois années précédentes, à l'exception du Président Exécutif.

Publication d'éventuels conflits d'intérêts: aucun membre du Conseil d'administration n'entretient de relations d'affaires importantes avec Galenica ou l'une de ses sociétés. Stefano Pessina représente Sprint Investments 2 GmbH, actionnaire de Galenica.

### **Election et durée du mandat**

Chaque membre du Conseil d'administration, son Président, chaque membre du Comité Rémunération ainsi que la représentante indépendante sont élus individuellement par l'Assemblée générale pour une durée de mandat d'un an, soit de l'Assemblée générale ordinaire jusqu'à la fin de la suivante. Une réélection est possible. Les statuts ne prévoient pas de limitation de la durée du mandat. Chaque membre du Conseil d'administration est élu individuellement.

### **Le Conseil d'administration et ses Comités en 2016**

Le Conseil d'administration est composé du Président Exécutif, d'un ou de plusieurs Vice-Présidents et des autres membres. Le Conseil d'administration forme les Comités suivants, composés de ses membres:

- Comité Haute Direction et Nomination
- Comité Rémunération
- Comité Audit et Risques
- Comité Scientifique et Pharma
- Comité Services Santé Suisse

## Tableau des Comités avec leurs présidents et membres 2016

	Au Conseil d'administration depuis	Comité Haute Direction et Nomination	Comité Rémunération	Comité Audit et Risques	Comité Scientifique et Pharma	Comité Services Santé Suisse
Etienne Jornod	1996	Président			Membre	Président
Daniela Bosshardt-Hengartner	2008		Présidente		Membre	Membre
Michel Burnier	2010		Membre		Président	Membre
Romeo Cerutti	2015	Membre		Membre		
Marc de Garidel	2015			Président <sup>2)</sup>	Membre	
Hans Peter Frick <sup>1)</sup>	2010			Président		
Sylvie Grégoire	2013				Membre	
Fritz Hirsbrunner	2012			Membre		Membre
Stefano Pessina	2000					
This E. Schneider	2004	Membre	Membre	Membre		Membre
Nombre de séances en 2016		3	7	10	4	4

<sup>1)</sup> Jusqu'à l'Assemblée générale 2016 <sup>2)</sup> Depuis l'Assemblée générale 2016

Les devoirs et obligations de chaque Comité sont fixés par écrit dans un cahier des charges. Les cahiers des charges des Comités sont publiés sur le site Internet de Galenica ([www.galenica.com](http://www.galenica.com)).

### Organisation interne

Le Conseil d'administration peut prendre des décisions qui engagent juridiquement l'entreprise sur toutes les affaires qui ne sont pas expressément attribuées à l'Assemblée générale par la loi ou les statuts.

Le Président Exécutif convoque les séances du Conseil d'administration au moins une fois par trimestre, les prépare et les dirige. Il fixe également les points de l'ordre du jour des séances. De plus, il décide au cas par cas d'inviter d'autres personnes pour participer aux délibérations du Conseil d'administration. En temps normal, la Direction générale participe au moins à une partie de chaque séance, pour faire le point sur les activités en cours et clarifier les dossiers dans la perspective de décisions à prendre. Chaque membre du Conseil d'administration peut demander par écrit l'inscription d'un objet à l'ordre du jour ou demander la convocation d'une séance du Conseil d'administration en précisant brièvement la raison. Les membres du Conseil d'administration reçoivent en temps utile (en principe au moins dix jours à l'avance) toute la documentation nécessaire à la préparation de la séance. Les décisions sont prises par l'ensemble du Conseil d'administration. Toutes les délibérations et décisions sont consignées dans un procès-verbal.

Le Président Exécutif défend les intérêts du Groupe vis-à-vis de tiers en concertation avec les deux CEO, dans toutes les affaires importantes.

En 2016, le Conseil d'administration a tenu treize séances. En dehors des informations reçues lors de ces séances (documentation relative aux différents points de l'ordre du jour, rapports), le Conseil d'administration est régulièrement informé des affaires courantes et des défis du Groupe, ainsi que de l'actualité et de l'évolution générale des Domaines d'activités. Il est en outre fréquemment sollicité par la Direction générale pour ses conseils.

Dans le cadre de la gestion des risques, la Direction générale fournit au Conseil d'administration pour évaluation et décision à chaque fois que les circonstances l'exigent, mais au moins une fois par an, une compilation des principaux risques et des mesures préventives qui doivent ensuite être mises en œuvre dans tout le Groupe dans le cadre du processus de gestion des risques. Pour plus d'informations à ce sujet, se reporter à la page 74.

### Comités

Les Comités préparent les affaires du Conseil d'administration dans les domaines de travail qui leur ont été attribués et soumettent une recommandation à l'ensemble du Conseil d'administration. A l'exception du Comité Rémunération, ils ne jouissent d'aucune compétence décisionnelle propre. Ils se réunissent en séance aussi souvent que les affaires l'exigent et rendent compte de leurs activités et résul-

tats au Conseil d'administration. Ils définissent eux-mêmes l'ordre du jour de leurs réunions et consignent leurs décisions dans un procès-verbal.

Chaque Comité dispose de son propre cahier des charges, qui règle ses devoirs et obligations.

### Comité Haute Direction et Nomination

Le Comité Haute Direction et Nomination assure la direction et la surveillance des activités du Groupe par le Conseil d'administration (haute direction et haute surveillance conformément à l'art. 716a CO). Par ailleurs, il exécute notamment les tâches suivantes:

- en étroite collaboration avec les deux CEO, élaboration des valeurs, des objectifs à court et à long terme, et de la stratégie du Groupe pour le Conseil d'administration;
- dans les cas urgents, lorsqu'une décision du Conseil d'administration n'a pas pu être prise à temps, prise de décision provisoire et intervention;
- établissement des critères de sélection pour la nomination des membres du Conseil d'administration, des Comités et de la Direction générale, et vérification des plans de succession correspondants;
- évaluation et soumission de propositions pour la nomination et la destitution de membres du Conseil d'administration, des Comités et de la Direction générale (les deux CEO compris).

### Comité Rémunération

Le Comité Rémunération est composé de trois membres, qui doivent être indépendants. Le Comité Rémunération exécute en particulier les tâches suivantes:

- propose au Conseil d'administration la stratégie de rémunération pour le Groupe et pour les membres de la Direction générale;
- propose au Conseil d'administration les montants des honoraires et des indemnités des membres du Conseil d'administration et des Comités ainsi que des deux CEO;
- fixe les montants de rémunération des membres de la Direction générale et en réfère au Conseil d'administration.

### Comité Audit et Risques

Le Comité Audit et Risques exécute en particulier les tâches suivantes:

- vérification du respect des normes internes et externes (compliance) en procédant à des contrôles par échantillonnage;
- contrôle de la prestation et de l'indépendance des réviseurs externes et approbation de leurs honoraires;
- évaluation et présentation au Conseil d'administration des candidatures de réviseurs externes pour leur élection par l'Assemblée générale;
- discussion avec l'organe de révision externe de l'étendue et de la méthode de révision;
- définition du programme des révisions internes, y compris la compliance et la sécurité informatique, et vérification de leurs rapports d'audit ainsi que des rapports d'état sur la mise en œuvre de mesures;
- analyse au moins une fois par an du domaine d'application des systèmes de contrôle internes, des projets de révision et des processus concernés, ainsi que des résultats des révisions internes et de l'application des recommandations par la Direction générale;
- vérification, conjointement avec les réviseurs externes, de la conformité avec les principes de la présentation des comptes du Groupe;
- évaluation de l'organisation de la gestion des risques;

- vérification, le cas échéant conjointement avec les réviseurs externes, des situations à risque pouvant influencer sur les résultats du Groupe ainsi que des mesures envisagées pour réduire ces risques;
- élaboration de nouvelles directives, instructions ou clarifications en lien avec le code de conduite;
- évaluation de la structure financière, de l'état des lieux des investissements et des acquisitions, ainsi que des incidences des fluctuations monétaires et des mesures à prendre;
- supervision de la situation financière et du contrôle financier du Groupe;
- est régulièrement informé par la Direction générale des changements importants pouvant influencer sur la situation financière du Groupe.

### Comité Scientifique et Pharma

Le Comité Scientifique et Pharma joue un rôle consultatif auprès du Président Exécutif et du Conseil d'administration sur les questions stratégiques de R & D du Groupe, le processus et la chaîne d'innovation, la protection de la propriété intellectuelle ainsi que dans l'évaluation, la sélection et la définition des priorités en termes de marchés cibles et de domaines thérapeutiques.

Il donne également son avis sur les propositions d'acquisition et de licence destinées à renforcer la base technologique du Groupe ou à accélérer la pénétration du marché.

### Comité Services Santé Suisse

Le Comité Services Santé Suisse joue un rôle consultatif auprès du Président Exécutif et du Conseil d'administration sur les questions ayant trait au marché des services de santé en Suisse, en particulier l'approvisionnement de médicaments et la mise à disposition de services et d'informations aux pharmaciens et à d'autres professionnels de la santé, l'évaluation, la sélection et la définition des priorités en termes de marchés cibles et l'optimisation des processus logistiques.

Il donne également son opinion sur les propositions d'acquisition, de fusion et de désinvestissement de ses points de vente en vue d'accroître la pénétration du marché et l'efficacité.

### Fréquence des séances du Conseil d'administration et de ses Comités en 2016

Durant l'année sous revue, le Conseil d'administration a organisé treize réunions avec les membres de la Direction générale. Le Comité Haute Direction et Nomination s'est réuni trois fois, le Comité Rémunération sept fois et le Comité Audit et Risques dix fois. Le Comité Scientifique et Pharma s'est réuni quatre fois et le Comité Services Santé Suisse quatre fois. En principe, l'ensemble des membres prennent part à toutes les séances du Conseil d'administration. En excluant les absences en prévention de conflits d'intérêts, les membres ont participé à plus de 97 % de l'ensemble des séances. En dehors des séances officielles, les membres du Conseil d'administration ont également échangé des avis avec d'autres membres et le Président Exécutif à l'occasion de nombreuses conférences téléphoniques. La répartition des tâches des Comités est décrite dans le présent rapport annuel à partir de la page 65.

### Conduite de l'entreprise et règlement des compétences

Conformément à la loi, le Conseil d'administration est chargé de la haute direction et de la haute surveillance du Groupe. Il dispose des attributions intransmissibles et inaliénables prévues à l'art. 716a, al. 1 CO. Il peut, en outre, prendre des décisions sur toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à l'Assemblée générale par la loi ou les statuts. Il incombe notamment au Conseil d'administration d'approuver et de prendre des décisions sur les points suivants:

- valeurs, objectifs et stratégie du Groupe;
- conditions-cadres essentielles pour l'activité de l'entreprise;

suite à la page 72 ►

## Membres du Conseil d'administration



### **Etienne Jornod**, Président Exécutif, élu depuis 1996

- Né en 1953, citoyen suisse
- Lic. ès sc. éc., HEC Université de Lausanne/Senior Executive Program, Stanford (Etats-Unis)
- Entre au service du Groupe en 1975 comme Junior Product Manager, quitte le Groupe en 1978, le réintègre en qualité d'assistant de la Direction générale en 1981 au terme d'études universitaires, membre de la Direction générale en 1989, Président et Administrateur-délégué de Galenica de 1996 à 2011, Président Exécutif depuis 2012
- Président du Conseil d'administration d'Aktiengesellschaft für die Neue Zürcher Zeitung (Zurich) et membre du Conseil d'administration de Vaudoise Assurances Holding SA (Lausanne)



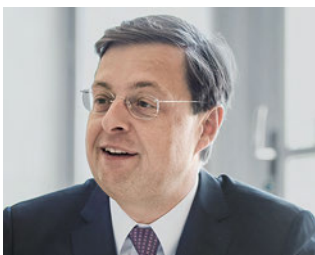
### **Daniela Bosshardt-Hengartner**, élue depuis 2008

- Née en 1972, citoyenne suisse
- Pharmacienne, diplôme fédéral de pharmacie, EPF Zurich
- Analyste financière auprès de Bank am Bellevue (1998-2002) et de M2 Capital (2003-2004)
- Depuis 2004, experte-conseil en entreprises dans les domaines de la pharmacie, de la technologie médicale et de la biotechnologie
- Membre du Conseil d'administration de RepRisk AG (Zurich)



### **Prof. Dr Michel Burnier**, élu depuis 2010

- Né en 1953, citoyen suisse
- Médecin FMH en médecine interne et en néphrologie
- Professeur ordinaire, Université de Lausanne
- A été membre de la Commission des médicaments de la Société Suisse des Pharmaciens (jusqu'en 2001), membre du Conseil de Swissmedic (2002-2010) et membre du Conseil d'administration de Speedel Holding SA (2007-2009)
- Membre des associations professionnelles suivantes: Société Suisse de Néphrologie (auparavant président), Société Européenne d'Hypertension (membre du conseil et trésorier) ainsi que Société Suisse d'Hypertension (auparavant président)



### **Dr Romeo Cerutti**, élu depuis 2015

- Né en 1962, citoyen suisse et italien
- Docteur en droit, études de droit à l'Université de Fribourg, Suisse, Master de droit de l'Université de Californie, School of Law, Los Angeles
- Avocat pour les cabinets Latham & Watkins (1993-1995) et Homburger Rechtsanwälte (1995-1999)
- Head Corporate Finance chez Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (1999-2006) et partenaire de Group Holding de Lombard Odier Darier Hentsch & Cie (2004-2006)
- General Counsel pour la division Private Banking Credit Suisse (2006-2009)
- Depuis avril 2009, General Counsel et membre de l'Executive Board de Credit Suisse Group SA et de Credit Suisse SA
- Depuis 2016 membre du Conseil de fondation de Swiss Finance Institute (SFI)
- Depuis 2016 membre du Comité directeur de Zürcher Handelskammer
- Depuis 2016 Vice-Président du Conseil d'administration de Savoy Hotel Baur en Ville AG



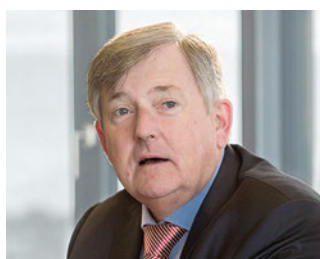
### **Marc de Garidel**, élu depuis 2015

- Né en 1958, citoyen français
- Master en ingénierie, Ecole Supérieure des Travaux Publics, Paris, Master en Management International, Thunderbird School of Management, Phoenix (USA), Master Exécutif en Affaires, Université de Harvard, Boston (USA)
- Différentes fonctions chez Lilly, la dernière en tant que directeur financier Allemagne (1983-1995)
- Différents postes chez Amgen, notamment comme Vice-Président Finance et Administration Europe; Vice-Président et Chief Administration Officer, ainsi que CEO pour la France et Vice-Président de South International Region (1995-2010)
- Depuis 2010, Président-Directeur général d'Ipsen



**Dr Sylvie Grégoire**, élue depuis 2013

- Née en 1961, citoyenne canadienne et américaine
- Docteur en pharmacie, State University of New York at Buffalo (New York/Etats-Unis), études de pharmacie à l'Université Laval, Québec (Canada)
- Ancienne présidente de Shire Human Genetic Therapies (2007-2013); a occupé diverses fonctions notamment chez Merck & Company (1987-1995), Biogen Inc. (1995-2003), GlycoFi Inc. (2004-2005) et IDM Pharma (2006-2007)
- Conseillère en capital risque et auprès de sociétés de biotechnologie
- Ancienne membre du Conseil d'administration de plusieurs sociétés aux Etats-Unis et au Canada, ainsi que du Comité directeur de plusieurs organisations d'utilité publique
- Depuis 2015 membre du Conseil d'administration de Novo Nordisk et PerkinElmer Inc.
- Depuis 2016 Présidente du Conseil d'administration de Corvidia Therapeutics, Inc.
- Depuis 2016 Présidente exécutive du Conseil d'administration de MetrioPharm AG



**Fritz Hirsbrunner**, élu depuis 2012

- Né en 1949, citoyen suisse
- Lic. ès sc. éc., HEC Université de Lausanne/Senior Executive Program à l'IMD, Lausanne
- De 1972 à 1977, contrôleur de gestion chez Ciba-Geigy
- Entre au service du Groupe en 1977 en qualité d'assistant de la Direction générale, de 1992 à 2011 membre de la Direction générale, Vice-CEO et CFO, Responsable Investor Relations jusqu'en février 2014
- Membre du Conseil d'administration de Berlac SA, Sissach, et d'IVF Hartmann Holding AG, Neuhausen
- Membre du Conseil de fondation d'IST, Fondation d'investissement, Zurich
- Membre du Conseil d'administration de VenCap 6 Ltd., Jersey



**Stefano Pessina**, élu depuis 2000

- Né en 1941, citoyen monégasque
- Ingénieur en sciences nucléaires, Ecole polytechnique de Milan
- Précédemment expert-conseil en entreprises, depuis 1976 actif comme entrepreneur dans diverses entreprises de distribution de produits pharmaceutiques, depuis 1997 Deputy Chairman puis de 2001 à 2006 CEO d'Alliance UniChem Plc, Weybridge (Royaume-Uni), depuis 2007 Président Exécutif d'Alliance Boots, Londres (Royaume-Uni), Vice-Président Exécutif du Conseil d'Administration et CEO de Walgreens Boots Alliance, Inc., ayant été nommé au Conseil d'administration de Walgreens en 2012



**This E. Schneider**, Vice-Président, élu depuis 2004

- Né en 1952, citoyen suisse
- Lic. ès sc. éc. HSG, Université de Saint-Gall/Graduate School of Business, Stanford (Etats-Unis)
- Précédemment, diverses fonctions dirigeantes en Europe et aux Etats-Unis, SAFAA (1991-1993), Groupe Valora (1994-1997), Groupe Selecta (1997-2002). De 2004 à mars 2014, délégué du Conseil d'administration et CEO de Forbo International SA, Baar, depuis avril 2014, Président Exécutif de Forbo Holding SA, Baar
- Rieter Holding SA, Winterthur (vice-président du Conseil d'administration), Autoneum Holding SA, Winterthur (membre du Conseil d'administration)

Dr Hans Peter Frick, membre du Conseil d'administration depuis 2010, ne s'est plus présenté à l'élection lors de l'Assemblée générale du 28 avril 2016.

## Membres de la Direction générale



### Dr Jörg Kneubühler, CEO Galenica Santé

- Né en 1960, citoyen suisse
- Dr rer. pol., Université de Berne
- Occupe différents postes dans le secteur financier chez Swatch Group avant de rejoindre le Groupe
- Entre au service du Groupe comme Responsable Finances et Administration de Vifor Pharma en 2002, assume la fonction de Responsable Controlling du Groupe Galenica à partir de 2006, devient Responsable Corporate Finance et Controlling du Groupe Galenica et membre de la Direction générale à partir de 2009, CFO et Responsable Ressources Humaines du Groupe Galenica de 2012 à août 2014, de 2014 à fin 2016 CFO Groupe Galenica et CEO Galenica Santé, et à partir de 2017 CEO Galenica Santé



### Felix Burkhard, CFO du Groupe Galenica et Galenica Santé

- Né en 1966, citoyen suisse
- Lic. ès sc. éc. HSG/expert-comptable diplômé
- Travaille en tant que réviseur chez Revisuisse PriceWaterhouse à Berne puis Responsable Finances et Controlling chez Amidro SA à Bienne avant de rejoindre le Groupe
- Entre au service du Groupe en 1996 comme Corporate Controller, dès 2000 adjoint du Responsable du Domaine d'activités Retail; de plus, à partir de 2008, Responsable de la chaîne de pharmacies Amavita, de 2010 à 2015 Responsable du Domaine d'activités Retail, membre de la Direction générale depuis 2010, dès 2015 Responsable Projets Stratégiques, à partir de 2017 CFO Groupe Galenica et Galenica Santé



### Jean-Claude Cléménçon, Responsable Domaine d'activités Retail

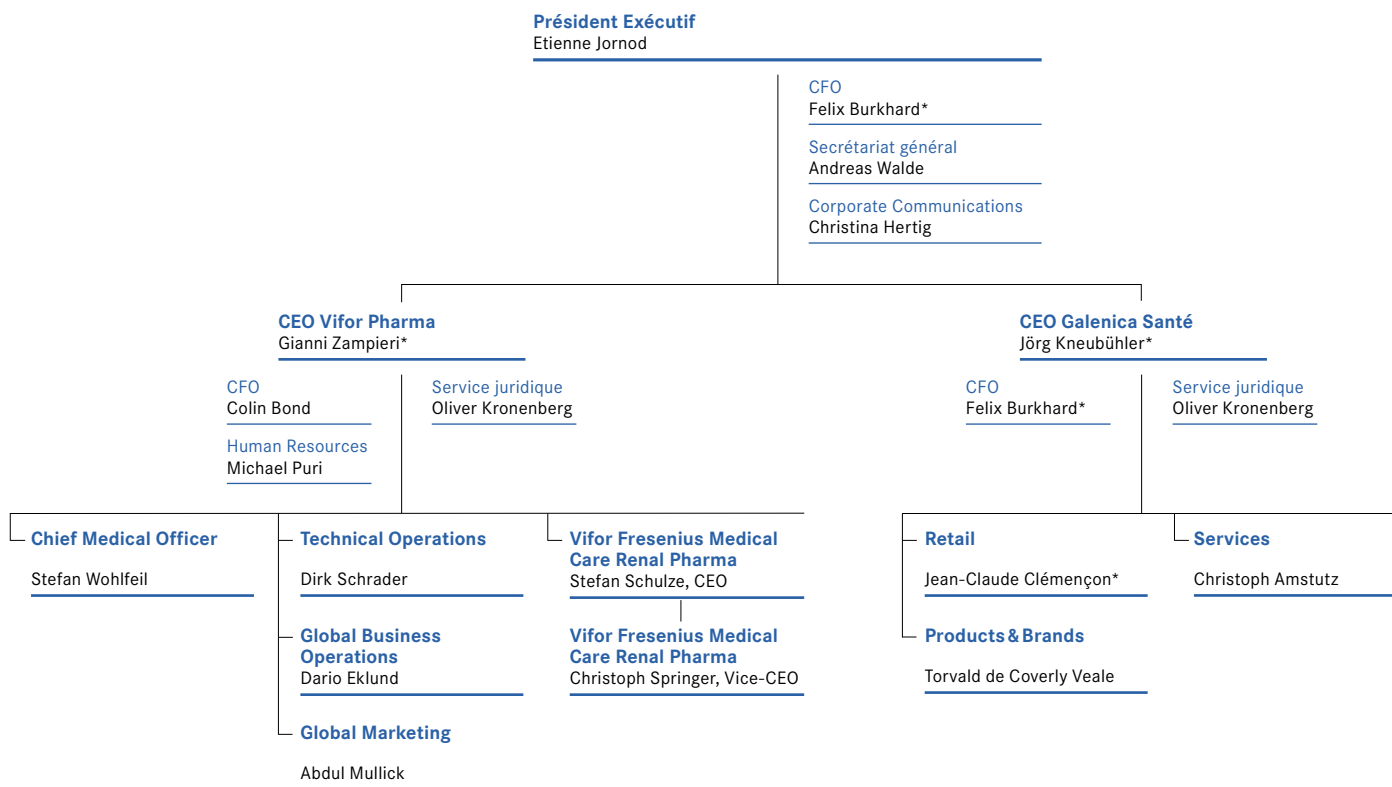
- Né en 1962, citoyen suisse
- Diplôme de logistique à l'Ecole supérieure sfb, Zurich
- Program for executive development (PED) à l'IMD, Lausanne
- Avant de rejoindre le Groupe, Responsable de production chez Rheintub SA, Rheinsulz, et Directeur de Raintec GmbH à Dogern (Allemagne)
- Entre au service du Groupe en 1995 en tant que Responsable de Galexis Zurich, à partir de 1999 Responsable du centre de distribution de Schönbühl, dès 2002 Responsable de Galexis, et de 2005 à 2015, Responsable du Domaine d'activités Logistics; ainsi que, à partir de 2010, chargé de la conduite du Domaine d'activités HealthCare Information et membre de la Direction générale, depuis 2015 Responsable du Domaine d'activités Retail
- Administrateur de Helvecura société coopérative, Berne



### Dr Gianni Zampieri, CEO Vifor Pharma

- Né en 1956, citoyen suisse
- Dr ès sc. nat., NDS BWI EPF Zurich/Senior Executive Program, Stanford (Etats-Unis)
- Travaille chez Roche, Sandoz et Novartis avant de rejoindre le Groupe
- Entre au service du Groupe en 1996, Responsable de la Direction de Vifor (International) à partir de 1997, membre de la Direction générale depuis 2002, Responsable de la Direction générale Pharma du Groupe Galenica de 2004 à 2008, Responsable des Opérations industrielles de Vifor Pharma depuis 2008, CEO d'OM Pharma de 2009 à 2010, Vice-CEO de Vifor Pharma depuis 2011, CEO Vifor Pharma depuis 2016

Søren Tulstrup a quitté ses fonctions de CEO Vifor Pharma et membre de la Direction générale le 24 mai 2016.

**Organisation de la conduite de l'entreprise**

\* Membres de la Direction générale Mise à jour: janvier 2017

**Fonctions du Président Exécutif**

- Direction du Conseil d'administration
- Développement stratégique du Groupe
- Evaluation des alliances et acquisitions
- Positionnement du Groupe en termes de communication
- Entretien des relations avec les partenaires
- Responsabilité globale de la culture d'entreprise (politique du personnel, communication)
- Conduite de la réalisation de projets stratégiques importants
- Membre des conseils d'administration stratégiques du Groupe

**Fonctions des deux CEO**

- Direction opérationnelle des entités respectives Vifor Pharma et Galenica Santé
- Réalisation et contrôle du budget
- Responsable du fonctionnement de la compliance, des systèmes de contrôle internes et de la gestion des risques
- Développement des relations avec les clients, les fournisseurs et les autorités
- Soutien au Président Exécutif dans la préparation des affaires importantes aux niveaux stratégique, personnel et financier pour consultation et décision

► suite de la page 67

- planification, budget et projections du Groupe;
- élection et révocation des membres des Comités, des deux CEO et des membres de la Direction générale;
- établissement des principes du système de rémunération.

Le Conseil d'administration a délégué la conduite de l'entreprise conformément au règlement d'organisation. Etienne Jornod intervient d'une part comme Président Exécutif dans le cadre de certaines fonctions opérationnelles définies. Ses tâches sont décrites en détail ci-après. Les deux CEO de Vifor Pharma et Galenica Santé assurent la conduite opérationnelle de leur entité respective et sont responsables de la Direction générale. Le Conseil d'administration entretient des contacts étroits avec les deux CEO et les membres de la Direction générale. Il les convie – ou dans certains cas, chacun des CEO individuellement – à prendre part à ses séances pour traiter de certaines questions de l'ordre du jour. Les membres de la Direction générale sont invités lors de chaque séance à rendre compte de la marche des affaires de leur Domaine d'activités et à débattre avec le Conseil d'administration des affaires importantes qui sont en cours. Le Conseil d'administration invite aussi régulièrement d'autres membres de la Direction ou les principaux dirigeants des sociétés appartenant au Groupe pour qu'ils rendent compte de leurs activités ou présentent leurs projets.

#### **Fonctions du Président Exécutif**

En tant que Président Exécutif, Etienne Jornod est chargé de la direction du Conseil d'administration, du développement stratégique du Groupe, des alliances et acquisitions et du positionnement du Groupe pour ce qui est de la communication et des relations avec les parties prenantes. Il exerce notamment ses fonctions exécutives au sein des Conseils d'administration stratégiquement importants du Groupe Galenica, par exemple en tant que Président du Conseil d'administration de Vifor Fresenius Medical Care Renal Pharma SA.

Le Président Exécutif est étroitement associé à la réalisation des principaux projets stratégiques. Il assume en outre la responsabilité globale de la culture d'entreprise du Groupe, un facteur concurrentiel qui revêt une importance croissante sur le marché du travail. En ce sens, il façonne la politique du personnel et la communication du Groupe Galenica. Le caractère suisse du Groupe Galenica doit continuer d'être perçu comme un avantage concurrentiel et développé plus avant. Plus de 7'400 collaborateurs sur les plus de 8'600 environ que compte actuellement le Groupe sont employés en Suisse.

#### **Fonctions des deux CEO**

Les deux entités du Groupe, Vifor Pharma et Galenica Santé, sont dirigées sur le plan opérationnel chacune par un CEO. Chacun des deux CEO est chargé de mettre en œuvre les objectifs stratégiques et opérationnels approuvés par le Conseil d'administration, d'établir le budget et de contrôler qu'il est respecté, et de développer les relations avec les clients, fournisseurs et autorités. Ils mettent en œuvre les valeurs du Groupe (y compris sécurité, qualité et code de conduite) et édictent des directives contraignantes pour le Groupe. Ils travaillent en étroite collaboration avec le Président Exécutif sur les décisions les plus importantes. Les deux CEO dirigent la Direction générale. Chaque CEO rapporte directement au Président Exécutif et compare avec ce dernier les informations pour les séances du Conseil d'administration. Lors de ces séances, les CEO, et parfois d'autres membres de la Direction générale, informent le Conseil d'administration et lui soumettent pour consultation et décision les affaires importantes aux niveaux stratégique, personnel et financier.

#### **Direction générale**

La Direction générale prend en charge, sous la direction du CEO respectif, l'exécution des tâches et des décisions du Conseil d'administration. Ce dernier fixe à chacun des CEO et aux membres de la Direction générale qui sont affectés à son entité les objectifs correspondants, approuve le budget et contrôle la réalisation des objectifs. Ce contrôle s'accomplit, d'une part, par la

remise d'un rapport mensuel au Conseil d'administration, présentant les données chiffrées clés ainsi que les principaux événements et développements, et, d'autre part, au moyen du cycle de planification. Ainsi, au 1<sup>er</sup> trimestre, la Direction générale compare les chiffres des comptes annuels avec ceux du budget. Au 2<sup>e</sup> trimestre, elle analyse l'exercice en cours au moyen d'une «Dernière Prévision 1» et établit un plan à moyen terme sur trois ans. Au 3<sup>e</sup> trimestre intervient l'élaboration du bouclage semestriel et, au 4<sup>e</sup> trimestre, le résultat d'exploitation prévisionnel («Dernière Prévision 2») est retenu comme base pour l'établissement du budget de l'année suivante.

Les statuts de Galenica limitent la capacité des membres de la Direction générale à agir au sein de conseils d'administration ou de directions d'autres sociétés à but lucratif, avec une limite à leur activité extérieure à un mandat sous réserve d'acceptation par le Conseil d'administration.

Les autres tâches du Conseil d'administration, du Président Exécutif et de la Direction générale sont décrites dans le règlement d'organisation sur le site Internet de Galenica ([www.galenica.com](http://www.galenica.com)).

#### **Instruments d'information et de contrôle**

Le Conseil d'administration contrôle la Direction générale et surveille son mode de travail. Le Groupe Galenica dispose d'un système d'information de gestion électronique exhaustif. Le Conseil d'administration reçoit chaque trimestre un rapport écrit et est informé chaque mois de l'évolution financière et opérationnelle du Groupe. Le développement opérationnel, les opportunités et les risques sont par ailleurs examinés en détail lors de séances associant les membres de la Direction générale.

#### **Contrats de management**

Il n'existe pas de contrat de management au sens du chiffre 4.3 de la DCG (Directive SIX Swiss Exchange concernant les informations relatives à la Corporate Governance).



## Droit de participation des actionnaires

L'Assemblée générale ordinaire a lieu chaque année dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice. Les assemblées générales extraordinaires sont convoquées selon les besoins, par décision de l'Assemblée générale ou du Conseil d'administration, sur proposition de l'organe de révision ou à la demande écrite et motivée d'un ou de plusieurs actionnaires représentant ensemble au moins 7% de la totalité du capital-actions inscrit au registre du commerce.

Chaque action inscrite dans le registre des actions donne droit à une voix à l'Assemblée générale. Les actionnaires ont également droit aux dividendes et disposent de tous les autres droits que leur confère le Code suisse des obligations (CO).

Les résultats des votes effectués lors de l'Assemblée générale sont publiés sur le site Internet de l'entreprise une semaine après chaque assemblée.

### Restriction du droit de vote et droit de représentation

Moyennant une procuration écrite, un actionnaire inscrit au registre des actions peut se faire représenter à l'Assemblée générale par un autre actionnaire ou par la représentante indépendante à qui les instructions peuvent être transmises par courrier ou par voie électronique. Il n'existe pas de règles dérogeant à la loi concernant la participation à l'Assemblée générale.

Un actionnaire ou tout acquéreur d'actions peut, avec le droit de vote, être inscrit pour les actions qu'il détient dans une limite de 5% (y compris celles déjà inscrites au registre des actions). Pour des informations détaillées, voir page 65.

### Procédures et conditions auxquelles les limitations des droits de vote peuvent être levées

Pour que l'Assemblée générale entre en matière sur la levée des limitations aux inscriptions aux droits de vote, il faut que des actionnaires qui, ensemble, représentent au minimum 0.5% du capital-actions inscrit au registre du commerce requièrent par

écrit, jusqu'à 40 jours avant l'Assemblée générale, l'inscription de cet objet à l'ordre du jour en indiquant leur proposition. L'acceptation de cette proposition requiert la majorité absolue des voix représentées et des valeurs nominales des actions représentées.

### Majorités statutaires

En complément des dispositions de l'art. 704 CO, les décisions suivantes de l'Assemblée générale requièrent au moins les deux tiers des voix représentées et la majorité absolue des valeurs nominales représentées:

- modification des dispositions relatives aux restrictions de transmissibilité des actions nominatives (art. 15c des statuts);
- conversion d'actions nominatives en actions au porteur, et inversement (art. 15d des statuts).

### Convocation de l'Assemblée générale

En ce qui concerne la convocation à l'Assemblée générale et l'inscription d'objets à l'ordre du jour, les statuts ne diffèrent pas des prescriptions légales. L'Assemblée générale est convoquée par le Conseil d'administration au moins 20 jours avant la date prévue. Les actionnaires sont invités par notification dans les organes de publication. La convocation peut en outre se faire par lettre à tous les détenteurs d'actions nominatives à l'adresse inscrite au registre des actions. Les objets portés à l'ordre du jour, ainsi que les propositions du Conseil d'administration et des actionnaires qui ont demandé la convocation de l'Assemblée ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour, sont mentionnés dans la convocation.

### Inscription à l'ordre du jour

Des actionnaires qui représentent ensemble des actions totalisant au moins 0.5% du capital-actions inscrit au registre du commerce peuvent, jusqu'à 40 jours avant l'Assemblée générale, requérir par écrit l'inscription d'un objet à l'ordre du jour, en indiquant leur proposition. Les objets souhaitant être portés à l'ordre du jour en lien avec l'exercice 2016, qui seront traités lors de l'Assemblée générale du 11 mai

2017, doivent être soumis d'ici au 31 mars 2017. Les objets à inscrire à l'ordre du jour doivent être indiqués, tout comme la demande soumise par l'actionnaire qui doit faire l'objet d'un vote.

### Registre des actions

Il n'existe pas de règles statutaires concernant une date limite d'inscription au registre des actions. Pour des raisons pratiques, toutefois, le registre des actions demeure fermé aux inscriptions quelques jours avant une Assemblée générale. Pour l'exercice 2016, le registre sera clos à partir du mardi 2 mai 2017 et pour l'exercice 2017, à partir du lundi 30 avril 2018. Les actionnaires qui sont inscrits au registre des actions au lundi 1<sup>er</sup> mai 2017 et au vendredi 27 avril 2018, respectivement, peuvent exercer leur droit de vote à l'Assemblée générale correspondante.

Les instructions peuvent être transmises à la représentante indépendante par écrit ou, depuis 2014, par voie électronique via la plate-forme Nimbus ShApp<sup>®</sup> utilisée par Galenica. Les données d'accès nécessaires à la création d'un profil utilisateur seront jointes à l'invitation à l'Assemblée générale, qui sera adressée à tous les actionnaires autour du 13 avril 2017. Les instructions doivent parvenir à la représentante indépendante au plus tard le soir de l'avant-veille de l'Assemblée générale, soit le mardi 9 mai 2017 pour l'Assemblée générale 2017, ou le dimanche 6 mai 2018 pour l'Assemblée générale 2018.

## Prise de contrôle et mesures de défense

Les dispositions de l'art. 22 de la Loi fédérale sur les Bourses et le commerce des valeurs mobilières (LBVM), permettant de déroger à l'obligation de présenter une offre, ne sont pas modifiées dans les statuts. Les contrats de travail des membres de la Direction générale et des membres de la Direction ne contiennent pas non plus de dispositions à ce sujet.

## Lutte contre la corruption

Galenica attache une grande importance à ce que ses activités soient menées conformément aux règles de déontologie et aux prescriptions légales en vigueur. Elle s'engage à respecter les règles éthiques et juridiques. Cet engagement doit se refléter dans tous les aspects du comportement de ses collaborateurs. Galenica pratique une politique de tolérance zéro en ce qui concerne les actes de corruption commis par des employés, partenaires, fournisseurs ou représentants de tiers. Dans de nombreux pays, la loi assimile la corruption d'agents publics à un délit. Tout manquement aux dispositions correspondantes, ou à d'autres lois interdisant la concurrence déloyale, peut entraîner des poursuites civiles ou pénales contre Galenica et les collaborateurs qui s'en sont rendus coupables.

Pour garantir le respect de ces règles, Galenica a mis au point un contrôle anti-corruption. Ce dernier est utilisé à chaque fois qu'une nouvelle relation commerciale est engagée avec un tiers. Le contrôle est introduit progressivement et en fonction de critères d'urgence déterminés.

## Informations et instruments de contrôle du Conseil d'administration envers la Direction d'entreprise

### Processus de gestion des risques

Galenica a mis en place un processus de gestion des risques qui permet au Conseil d'administration, à la Direction générale ainsi qu'à d'autres cadres responsables au sein des sociétés du Groupe d'identifier les risques potentiels en temps utile et de prendre toutes les mesures préventives nécessaires. L'objectif est que les risques majeurs soient identifiés, évalués et gérés en tenant compte des opportunités à saisir, à tous les niveaux de la direction.

Dans le cadre de la «Gestion des risques de Galenica (GRG)», les sociétés du Groupe procèdent au moins une fois par an à une évaluation des risques. Le processus standardisé repose sur une grille identifiant les

principaux risques stratégiques et opérationnels ainsi que leurs conséquences financières potentielles selon des critères prédéfinis, et évaluant ces risques selon leur probabilité de réalisation et leurs répercussions. Ces risques sont enregistrés par Domaine d'activités dans une matrice, puis intégrés dans la matrice des risques du Groupe en fonction de leur importance.

La Direction générale fournit au Conseil d'administration de Galenica SA à chaque fois que les circonstances l'exigent, mais au moins une fois par an, une compilation des principaux risques. Le Conseil d'administration l'évalue et la complète le cas échéant, puis prend si nécessaire des mesures préventives adaptées, qui sont ensuite mises en œuvre dans tout le Groupe dans le cadre du processus de gestion des risques.

Galenica entend par risque la possibilité qu'un événement ou un acte entraîne des pertes financières directes ou d'autres inconvénients.

La GRG définit les trois objectifs majeurs suivants:

- créer un cadre qui permette de gérer efficacement les risques au sein du Groupe Galenica et qui, intégré dans les processus existants de conduite et de planification, contribue efficacement à la prise de conscience des risques à tous les échelons hiérarchiques;
- mettre en place et faire fonctionner un système de gestion des risques allégé et pragmatique qui protège les champs d'activités existants ainsi que leur capacité bénéficiaire;
- faire savoir de manière convaincante aux parties prenantes que Galenica dispose d'un système efficace de gestion des risques.

La gestion des risques au niveau du Groupe Galenica identifie les risques stratégiques susceptibles d'avoir des conséquences significatives pour le Groupe ou du moins pour un ou plusieurs de ses Domaines d'activités. La gestion des risques opérationnels est définie et menée spécifiquement par les différentes sociétés opérationnelles du Groupe, sachant que des événements opérationnels survenant dans les sociétés du Groupe peuvent tout à fait

influer sur l'identification de risques stratégiques. Les risques sont gérés par la hiérarchie de management la mieux appropriée à cet effet, à l'échelon adéquat. Ainsi, les mesures qui s'imposent sont prises de manière efficace, et les expériences sont étayées au sein du Groupe.

L'analyse systématique des risques clés permet au Conseil d'administration de Galenica de se concerter sur la stratégie retenue, de classer les risques par ordre de priorité, d'allouer des ressources en conséquence et, le cas échéant, de prendre des mesures. La Direction générale ainsi que d'autres cadres responsables au sein des sociétés connaissent les risques auxquels sont exposés le Groupe, leur Domaine d'activités ou leur société du Groupe. Ils mettent en œuvre les mesures à prendre le cas échéant et sont responsables du bon fonctionnement du processus de gestion des risques. A l'inverse, ils attirent aussi l'attention sur de nouveaux risques ou sur une situation à risque qui a changé, et s'assurent que ces derniers sont enregistrés dans le processus de gestion des risques et que des mesures sont appliquées pour les éviter et les minimiser.

Vous trouverez des informations complémentaires sur la gestion des risques financiers dans l'annexe aux comptes annuels consolidés, pages 121 et 122.

### Système de contrôle interne

Dans le cadre de la gestion des risques, Galenica s'appuie sur un système de contrôle interne (SCI) visant à assurer une présentation fiable des rapports financiers internes et externes ainsi qu'à prévenir toute erreur ou anomalie en rapport avec les transactions. Le SCI permet de garantir la bonne mise en œuvre des processus et contrôles nécessaires de manière à ce que les risques en rapport avec la qualité de la présentation des comptes puissent être identifiés et maîtrisés en temps voulu. Les processus et les contrôles associés au SCI de Galenica sont vérifiés chaque année, essentiellement à l'occasion de l'audit intermédiaire par l'organe de révision externe. Les résultats de ces vérifications sont rapportés au Comité Audit et Risques, et le management prend les mesures qui s'imposent pour l'amélioration continue

des processus dans les domaines de la comptabilité et de la présentation des comptes et des rapports financiers.

### Révision interne

Dans le cadre de la révision interne, des audits internes sont menés conformément au plan d'audit arrêté par le Comité Audit et Risques dans les domaines de la gestion des risques opérationnels et stratégiques ainsi que du SCI. De même, des contrôles, des analyses et des entretiens sont effectués à l'échelle du Groupe, et les Domaines d'activités sont soutenus dans la réalisation des objectifs fixés grâce à la garantie d'une évaluation indépendante de l'efficacité des processus de contrôle internes. Les services de la révision interne établissent des rapports sur les audits qui ont été menés et rapportent directement au Comité Audit et Risques à intervalles réguliers sous forme écrite. Les activités liées à la révision interne sont assurées par l'attribution de mandats à des services externes.

### Organe de révision

L'organe de révision du Groupe est Ernst & Young SA, Berne, depuis 1992. Depuis l'exercice 2015, Roland Ruprecht, expert-comptable diplômé, partenaire d'Ernst & Young, est responsable du mandat.

Les honoraires de l'organe de révision Ernst & Young pour son travail de révision effectué en 2016 chez Galenica et les sociétés du Groupe se sont montés à environ CHF 1'525'000.

Pour l'année écoulée, les honoraires d'Ernst & Young et de ses partenaires pour l'exécution de mandats supplémentaires pour Galenica et ses sociétés affiliées se sont élevés à CHF 651'000. Ils sont répartis de la manière suivante:

- prestations supplémentaires liées à la révision: CHF 237'000;
- conseil fiscal et juridique: CHF 203'000;
- conseil lié aux transactions, y compris «due diligence»: CHF 211'000.

Roland Ruprecht a participé en 2016 à deux séances du Comité Audit et Risques. Par ailleurs, l'organe de révision a présenté

son rapport lors de la séance du Conseil d'administration du 10 mars 2017.

L'organe de révision est régulièrement informé sur les nouveaux projets par le Conseil d'administration. Son activité est analysée par le Comité Audit et Risques, au moins une fois par an. Les critères pris en compte sont notamment les suivants: compétence concernant les questions liées à la présentation des comptes, compréhension de la structure complexe du Groupe, qualité du rapport, respect des délais, indépendance et coûts. Sa participation à la partie financière de la «due diligence» dans le cadre des acquisitions et du conseil juridique qui s'y rapporte améliore l'efficacité.

### Politique d'information

Galenica et ses sociétés mènent une politique d'information active et transparente à l'égard de toutes les parties prenantes. La cohérence et la crédibilité sont deux valeurs fondamentales qui se reflètent dans une communication factuelle, exhaustive et professionnelle.

### Publicité événementielle

Les événements importants et de nature à influencer sur le cours de l'action sont rendus publics en temps opportun par le biais de médias électroniques, en respectant toujours la directive de la SIX Swiss Exchange. Les collaborateurs concernés sont les premiers informés lorsque la situation le permet et l'autorise.

### Publications périodiques

Chaque année, Galenica publie un rapport annuel et un rapport semestriel. Les versions complètes des deux rapports sont disponibles sur le site Internet de Galenica. En outre, Galenica publie une version imprimée courte du rapport annuel qui est envoyée, sur demande, aux actionnaires par la poste.

L'invitation à l'Assemblée générale leur est également adressée par voie électronique ou par courrier, et elle est publiée dans la Feuille officielle suisse du commerce.

### Internet

L'ensemble des publications de Galenica et des communiqués de presse ainsi que des informations complémentaires sur le Groupe peuvent être consultés sur le site Internet de Galenica: [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

### Interlocuteurs et dates de publication importantes

#### Pour les actionnaires

Pour les actionnaires, en ce qui concerne les questions de Corporate Governance: Andreas Walde, Secrétaire général  
Téléphone +41 58 852 81 11  
[info@galenica.com](mailto:info@galenica.com)

#### Pour les investisseurs

Julien Vignot, Responsable des Relations avec les investisseurs  
Téléphone +41 58 852 85 29  
[investors@galenica.com](mailto:investors@galenica.com)

#### Pour les médias

Christina Hertig, Responsable Communication  
Téléphone +41 58 852 85 17  
[media@galenica.com](mailto:media@galenica.com)

#### Agenda 2017/2018

- Assemblée générale 2017: 11 mai 2017
- Rapport semestriel 2017: 8 août 2017
- Assemblée générale 2018: 8 mai 2018

Vous trouverez d'autres dates importantes sur le site Internet [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

## Gestion des marques

### Philosophie et mise en œuvre

#### Compétence dans le domaine de la santé

Galenica entend être perçue comme un Groupe digne de confiance et performant sur le marché de la santé, qui crée une valeur ajoutée pour tous ses groupes cibles grâce à des produits et services de qualité. Galenica s'y engage aussi au travers de la gestion des marques. Le nom Galenica est synonyme de qualité et de professionnalisme, de crédibilité et de transparence, de fiabilité et de continuité. La compétence occupe une place particulièrement importante dans le principe de référence «Galenica – Compétence dans le domaine de la santé». La communication sur les marques de Galenica incombe notamment au département Communication du Groupe.

#### Personnalité de l'entreprise

Galenica est un groupe d'entreprises diversifié qui gère des marques de sociétés, de produits et de services bien établies dans le domaine de la santé. Les produits et services de la marque Galenica sont garants d'une qualité de premier ordre. La philosophie de communication «Aussi centralisé que nécessaire, aussi décentralisé que possible» se reflète aussi dans la gestion des marques. Il s'agit notamment de laisser aux différentes sociétés opérant sous l'égide de Galenica la marge de manœuvre nécessaire pour qu'elles puissent aborder au mieux le groupe cible en fonction du segment de marché et du produit. Les sociétés de Galenica interviennent donc sur le marché sous leur propre raison sociale. Le Groupe Galenica attache toutefois une importance particulière à ce que la cohésion de ces dernières soit clairement mise en valeur. Il est donc primordial de garantir l'uniformité visuelle, qui passe par une identité uniforme (Corporate Identity) et une présentation visuelle uniforme (Corporate Design). L'uniformité visuelle de toutes les sociétés du Groupe facilite le positionnement du Groupe et de ses sociétés.

### Marques des sociétés du Groupe

#### Bases organisationnelles

Le Groupe Galenica comprend deux entités: Vifor Pharma et Galenica Santé. Cette dernière est constituée des deux segments Health & Beauty, avec les Domaines d'activités Products & Brands et Retail, ainsi que de Services. Les sociétés du Groupe sont attribuées à ces entités en fonction de leurs compétences clés. La marque Galenica s'appuie à chaque niveau sur un supplément explicatif qui vient s'ajouter au logo (principe de référence). Au niveau du Groupe, il s'agit de communiquer le large spectre de compétences, et au niveau des sociétés, c'est l'appartenance au Groupe Galenica qui est soulignée.

Sur la base de cette stratégie, la plupart des sociétés dans lesquelles Galenica détient une participation de plus de 50% adoptent la présentation visuelle commune (Corporate Design). L'intégration de nouvelles sociétés se fait progressivement, selon un processus défini. Dans le cas des marques connues et bien introduites, d'importants aspects liés à la stratégie de marché sont pris en compte.

Les éléments fondamentaux du Corporate Design font l'objet de deux manuels destinés aux collaborateurs et aux partenaires externes. Ces manuels concernent toutes les applications, par exemple les lettres, les documents imprimés, les enseignes ou les sites Internet. Le Manuel des collaborateurs est disponible sous forme imprimée ou au format électronique et celui pour les partenaires externes sous forme électronique. En outre, des formations internes relatives à l'utilisation du Corporate Design de Galenica sont régulièrement organisées à l'intention des nouveaux collaborateurs; elles sont également ouvertes aux collaborateurs qui souhaitent rafraîchir ou approfondir leurs connaissances sur ce sujet.

#### Protection des marques des sociétés du Groupe

Galenica suit et protège systématiquement les marques de ses sociétés dans tous les pays où elle intervient et garantit un niveau de qualité élevé.

### Marques de produits et de services

Les marques des sociétés de Galenica sont complétées par les marques des produits et services des différentes sociétés du Groupe qui s'adressent directement aux clients de l'entité correspondante: par exemple, les préparations de Vifor Pharma, les offres des formats de pharmacies Amavita et Sun Store, ainsi que les prestations de Services avec la logistique ainsi que les bases de données et logiciels relevant du domaine de la gestion de l'information. Les présentations de ces produits et services étant adaptées sur mesure aux marchés et aux clients des sociétés, elles se distinguent du Corporate Design du Groupe. L'identité visuelle, de même que les mesures de communication et de marketing y afférentes, sont définies et mises en œuvre par les sociétés. Les événements et activités concernant les marques de produits et services, ainsi que les sondages effectués auprès de la clientèle durant l'exercice, font l'objet des chapitres relatifs aux entités du Groupe Galenica, page 26 et suivantes.

#### Protection des marques de produits et services

Les marques de produits et services sont systématiquement gérées et protégées par les différentes sociétés dans tous les pays où elles sont utilisées.

## Principales marques du Groupe Galenica

### Marque ombrelle



### Marques des sociétés du Groupe

#### Vifor Pharma

Vifor Pharma

Vifor Fresenius Medical Care  
Renal Pharma

relypsa

OM Pharma

#### Galenica Santé Products & Brands

Vifor Consumer Health

G-Pharma

#### Retail

GaleniCare

Winconcept  
Healthy Marketing Solutions

#### Formats de pharmacies

AMAVITA+

PHARMACIE  
SUN STORE

coop  
vitality+

MEDI SERVICE

Winconcept  
Healthy Marketing Solutions

#### Services

Alloga

Galaxis

ufd

medifilm®

HCI Solutions

### Marques de produits et prestations

#### Produits à base de fer et Rx

ferinject

venofer®  
IRON SUCROSE

Maltofer®

VELPHORO®

Veltassa®  
(patiromer) for oral suspension

Actuellement  
seulement en vente  
aux Etats-Unis

#### Produits OTX

BRONCHO-VAXOM®

URO-VAXOM®

dicynone®

DOXIUM®

#### Produits Consumer Health

PERSKINDOL

ANTI  
BRUMM®

Algifor®

Triofan®

Triomer®

Otalgan®

Itinerol B6®

MAGNESIUM  
VITAL

#### Services

STAR-CARD Anasita+

SUN STORE  
SUN-CARD  
10% IMMEDIAT

MEDI PASS

#### Services

TOP MEDICAL

TOP HOMECARE

GALecoline®

Pharm Update

#### Articles commerciaux

Beautynail

#### Information Solutions

compendium.ch®  
by HCI Solutions

pharmaVISTA®  
by HCI Solutions

vita VISTA.ch  
Gesundheit, Schönheit, Leben

hospINDEX®

triaPHARM®

# Rapport de rémunération

A healthcare professional, likely a nurse or doctor, is shown in a sterile clinical setting. She is wearing a green surgical cap and a blue face mask. She is looking down, focused on her work. The background is a clean, white environment with some medical equipment visible. 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

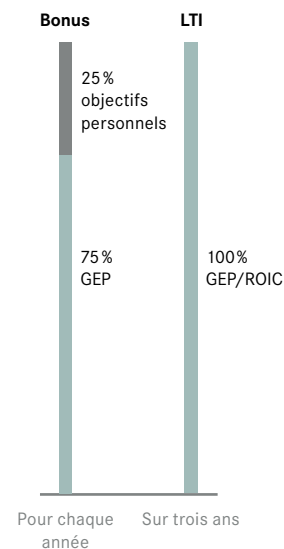
Le bonus à court terme vise à récompenser la réalisation des résultats financiers de la société et à reconnaître les contributions individuelles à la performance globale de cette dernière sur un exercice. Le bonus cible est exprimé en pourcentage du salaire de base annuel et varie en fonction de l'échelon 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.

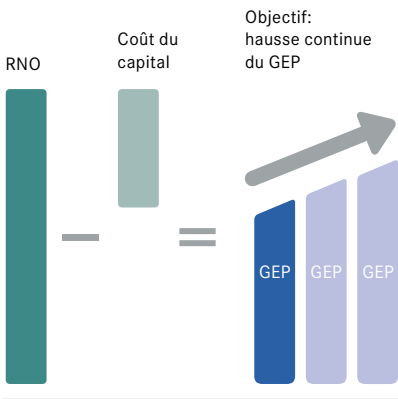
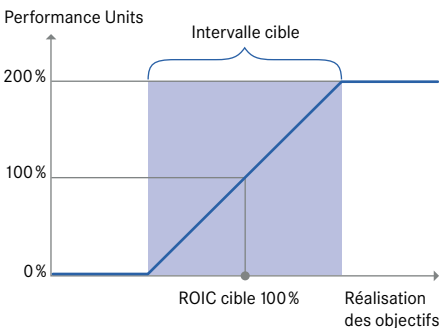
Le bonus est versé l'année suivant la publication des résultats d'exploitation. Les CEO, les membres de la Direction générale et ceux de la Direction doivent percevoir 32% du bonus sous forme d'actions de Galenica, le solde étant versé en espèces. Un rabais de 25% actuellement sur le cours de Bourse 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.



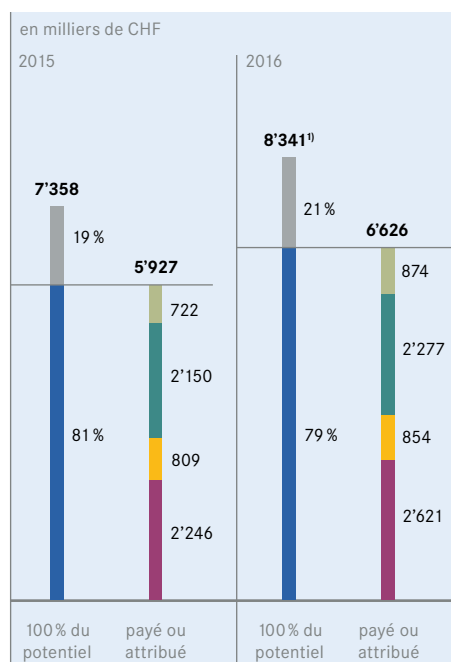
## Tendances en matière de rémunération

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

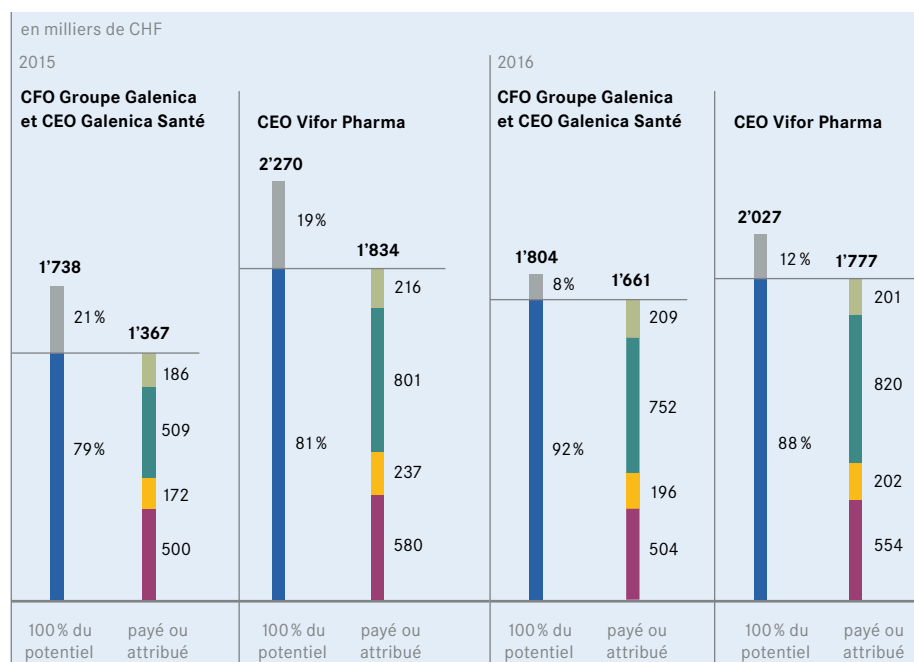
■ LTI ■ STI ■ Cotisations aux assurances sociales et autres indemnités ■ Salaire de base annuel

## 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.

# Collaborateurs



## Table des matières

93	Culture et valeurs
93	Formation et développement
94	Vifor Pharma Leadership Academy
94	Investissement dans les collaborateurs
95	Des esprits imaginatifs
96	Santé et sécurité
96	Participation aux résultats
96	Prévoyance professionnelle
97	Commission d'entreprise
98	Responsabilité sociale

## Culture et valeurs

### Aborder l'avenir en unissant les forces

Le Groupe Galenica s'est fixé comme objectif d'être à l'avenir présent sur le marché avec deux solides entreprises indépendantes cotées en Bourse, Galenica Santé et Vifor Pharma. Pour y arriver, il faut en particulier de l'endurance, de la prédisposition au changement ainsi qu'un esprit constant d'innovation. L'engagement des 8'661 collaborateurs montre qu'ils apportent ces qualités de manière ciblée. Leur compétence et leur crédibilité créent la confiance dans les produits et prestations de Galenica.

7'458 collaborateurs issus de 92 pays sont employés en Suisse. Avec l'acquisition de Relypsa en septembre 2016, près de 400 collaborateurs issus de l'important marché nord-américain sont entrés dans le Groupe Galenica.

## Formation et développement

### Développement du personnel

L'échange régulier de connaissances entre les collaborateurs et en particulier entre les membres de la Direction (MDI) et les cadres (MKA) est décisif pour une collaboration fructueuse. Afin de favoriser ce dialogue, l'entreprise a développé divers outils. Au cœur de ceux-ci se trouve le développement du management de l'entreprise (UME). Il se compose d'événements (EVE), de formations spécifiques pour collaborateurs (SAM) et de formations à la conduite du personnel (FAB).

### Événements

EVE est une plate-forme pour présenter les objectifs stratégiques. En raison des changements prévus du Groupe Galenica, il y a eu deux invitations au printemps 2016: 225 participants à l'événement EVE 1 organisé en mars 2016 ont été informés de la séparation planifiée pour fin 2016 en deux entreprises indépendantes cotées en Bourse par le biais d'intervenants internes. A l'occasion de l'événement EVE 1 en mai 2016, la Direction s'est adressée aux collaborateurs en Suisse et à l'étranger par visioconférence. Il a été question du changement à la tête de Vifor Pharma et par conséquent du report sur 2017 des projets de séparation. 800 membres de la Direction et cadres des sites suisses et gérants de pharmacie ont été réunis à l'occasion de

## Les cinq valeurs clés de Galenica

Nous sommes présents avec **passion** et nous agissons en **entrepreneurs**.

Nous créons la **confiance** par la crédibilité et la compétence.

Nous avons du **respect** et savons qu'**ensemble nous sommes plus forts**.

## Vifor Pharma Leadership Academy

Vifor Pharma Leadership Academy permet de promouvoir l'évolution et de former à de nouvelles tâches les jeunes talents et les dirigeants de Vifor Pharma. La Leadership Academy est conçue en trois étapes. L'étape 1, le Management Programme VPMP, s'adresse aux responsables d'équipes et thématise les questions fondamentales de la conduite du personnel. Quels sont les aspects à respecter dans la conduite des collaborateurs? Quels sont les instruments de conduite à disposition et comment sont-ils utilisés? Quel est l'impact du comportement individuel sur l'environnement et les collaborateurs et comment met-on en place un plan de développement? Le cours s'étend sur six mois et comporte un mélange d'étude personnelle, de travaux en équipe et de cours avec présence requise sur les sites de Genève et de Glattbrugg. Les candidats ont déjà un rôle de dirigeant ou sont sur le point de l'assumer. Le programme est tourné vers l'international et d'excellentes connaissances d'anglais font donc partie des conditions. La première session avec 22 participants a eu lieu de juin à novembre 2016, une deuxième a commencé en septembre 2016 avec 24 dirigeants et prendra fin en avril 2017. Cette session accueille déjà quatre participants de Relypsa.

Le lancement de l'étape 2, le Leadership Programme VPLP, est prévu pour 2017. Il est destiné aux dirigeants expérimentés ou aux responsables de divisions et s'intéresse à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise. Les préparations pour l'étape 3, l'Executive Programme VPEP, sont elles aussi bien avancées. L'introduction est prévue pour 2017 ou 2018 au plus tard.

l'événement EVE 2 en août 2016. Le thème principal a été là aussi la séparation. Les participants ont également été informés de la situation actuelle des activités ainsi que des perspectives. Le Comité des Jeunes a présenté sa vision du futur pour le marché de la santé dans les dix ans à venir avec les perspectives pour Vifor Pharma et Galenica Santé dans cet environnement. L'invité Stephan Sigrist (futurologue, fondateur et directeur du Think Tank W.I.R.E) a également été interrogé sur le thème de l'avenir du marché de la santé.

### Des formations modulaires pour les collaborateurs

Afin de transmettre la culture, le développement et la stratégie de Galenica et de ses sociétés, tous les nouveaux collaborateurs sont conviés à une journée d'introduction (SAM 1). Des séminaires SAM complémentaires forment les participants sur divers thèmes spécialisés et différentes méthodes. En 2016, plus de 460 collaborateurs ont participé à la journée d'introduction.

### Formation à la conduite du personnel

La formation à la conduite du personnel FAB 1 est une formation modulaire qui s'articule autour de trois axes: autogestion et instruments de gestion, conduite du personnel et d'entretiens, et conduite et déve-

loppement des équipes de travail. La formation FAB 2 approfondit les thèmes de la performance et de la santé, et FAB 3 la gestion d'entreprise et la gestion du changement (Change Management). Ces offres de perfectionnement, destinées aux membres de la Direction et aux cadres, sont menées en collaboration avec des partenaires externes. En 2016, plus de 200 collaborateurs ont participé aux cours. Un élément indispensable à une culture d'entreprise forte sont les valeurs qui sont véhicuées; c'est pourquoi la transmission des cinq valeurs clés fait partie intégrante de tous les modules FAB.

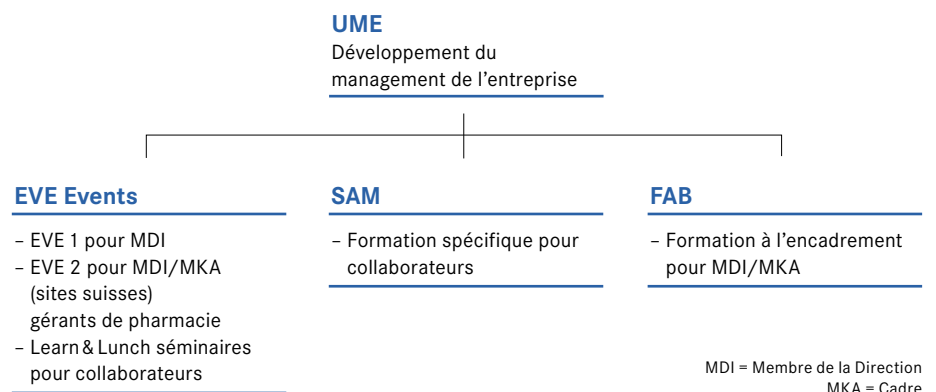
## Investissement dans les collaborateurs

Galenica propose à ses collaborateurs différentes prestations complémentaires. Une grande importance est notamment accordée à l'offre de formation et de perfectionnement structurée. En 2016, CHF 7.3 mio. ont été investis dans le perfectionnement (année précédente: CHF 5.3 mio.).

### Développer les talents

Le programme de développement des talents, proposé sur deux ans, rencontre un grand succès. Les participants (mentees) reçoivent une plate-forme où ils peuvent

## Concept de développement du management de l'entreprise



L'UME englobe toutes les activités du Groupe visant à assurer le perfectionnement des collaborateurs et des cadres.

échanger entre les différents Domaines d'activités. Dans le même temps, les connaissances et les capacités de collaborateurs expérimentés sont exploitées pour le développement des talents. Les mentees sont accompagnés par un mentor personnel. Durant l'exercice 2016, 26 mentees ont participé au programme. Galenica Santé et Vifor Pharma ont mis en œuvre différents ateliers d'organisation afin de discuter des mesures individuelles de développement du personnel. A compter de 2017, le programme de développement des talents pour Vifor Pharma et Galenica Santé sera géré séparément.

### Recrutement des collaborateurs

Au cours des deux dernières années, différentes entreprises du Groupe ont développé leurs activités sur des plates-formes en ligne. Les nouveautés prévues concernant un recrutement centralisé chez Galenica Santé ont été reportées à 2017 dans le contexte de la séparation, sous la forme d'un projet pilote dans le Domaine d'activités Retail. En raison du manque de pharmaciens en Suisse, les mesures de recrutement sont toujours étendues aux pays voisins.

### Formation d'apprentis

Galenica s'engage résolument en faveur de la relève. En 2016, le Groupe a formé 805 apprentis, soit 736 jeunes femmes et 69 jeunes hommes au sein de ses sociétés. 257 d'entre eux ont terminé leur apprentissage, dont beaucoup avec brio. Après obtention de leur diplôme, 100 apprentis ont reçu un contrat de travail au sein du Groupe.

### Diverses plates-formes de communication

L'échange personnel et direct entre les collaborateurs constitue une priorité. A cela s'ajoute intranet pour une information rapide et complète sur les changements et les évolutions dans tous les domaines du Groupe. Le symbole représentant les cinq valeurs clés du Groupe Galenica a été réalisé par 13 collaborateurs à partir de bois dans une menuiserie de Berne et «l'œuvre d'art» a trouvé une place de choix dans l'en-

trée du siège de Galenica SA. La réalisation de l'œuvre a été consignée dans une vidéo avec les déclarations des participants au sujet des valeurs clés. Le film peut également être visionné sur le site Internet de Galenica. Des thèmes pertinents sont également approfondis dans le journal d'entreprise Spot. Dans le numéro de janvier 2016, le thème central s'intitulait «stratégie et changement» et le numéro du mois de juillet 2016 présentait le leitmotiv de l'année «Restons simples et focalisés!». En Suisse, les collaborateurs reçoivent le journal à domicile, les collaborateurs des sites étrangers ont accès à une version en ligne.

### Des esprits imaginatifs

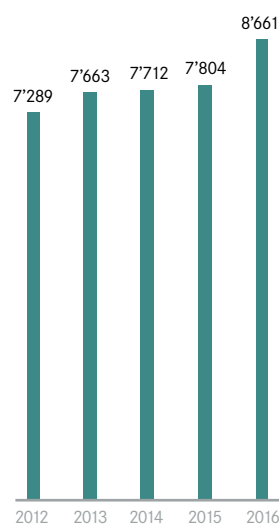
#### Comité des Jeunes

Avec le groupe de réflexion interne «Comité des Jeunes», Galenica encourage l'échange entre de jeunes collaborateurs prometteurs et la Direction de l'entreprise. Les membres, environ 35 futurs dirigeants potentiels et spécialistes issus de différentes entreprises du Groupe, contribuent à ancrer la culture d'entreprise et à la faire vivre. Le Comité des Jeunes a également pour rôle de définir le leitmotiv annuel pour le Groupe Galenica et de lancer des mesures afin d'ancrer celui-ci auprès des collaborateurs.

#### Restons simples et focalisés!

Plus l'environnement est complexe, plus la capacité à se concentrer sur l'essentiel est importante. Afin de sensibiliser les collaborateurs au leitmotiv «Restons simples et focalisés!» et de le leur rappeler au quotidien, des aimants ont été distribués, les invitant à appliquer le principe «Restons simples et focalisés!» au travail. Le leitmotiv 2016 sera reconduit en 2017.

### Evolution de l'effectif de 2012 à 2016



### Nombre de collaborateurs 2016



- Galenica SA 43
- Vifor Pharma 2'487
- Galenica Santé 6'131
  - Products & Brands 107
  - Retail 4'530
  - Services 1'494

### Répartition par sexe de l'effectif 2016



- Femmes 6'143 (71%)
- Hommes 2'518 (29%)

## Santé et sécurité

### Santé

Pour Galenica, la santé des collaborateurs est importante. Des séances d'informations sur un thème de santé sont organisées au niveau du Groupe; au printemps dernier, une campagne de contrôle dermatologique a notamment été organisée. Galenica prend des mesures préventives pour la santé et la sécurité des collaborateurs sur le lieu de travail, conformément aux directives de la Commission fédérale de coordination pour la sécurité au travail (CFST).

### Nouvelle assurance d'indemnités journalières

En 2016, le Groupe Galenica a changé de partenaire et fait désormais appel à Helsana pour l'assurance d'indemnités journalières. La transition s'est faite sans difficulté.

Pour la première fois fin 2016, une formation en ligne a été organisée sur le thème de «l'estime» et sa signification pour la santé des collaborateurs.

### Maladies

En 2016, les collaborateurs ont eu à nouveau la possibilité de faire appel à la gestion des soins (Care Management) de Galenica. Elle offre un suivi à ceux qui sont malades ou qui se trouvent en situation de risque, pour éviter si possible les congés maladie. L'objectif principal est un retour rapide au travail après une maladie et un accident. Avec 1'039 cas de maladie, l'année 2016 a connu un fort recul par rapport à l'année précédente.

### Accidents

D'après les données de la Suva et des assureurs privés, la statistique d'accidents de Galenica a augmenté en ce qui concerne les accidents professionnels. En 2015, on avait recensé 168 accidents (chiffres actuellement disponibles).

## Participation aux résultats

Tous les collaborateurs à l'échelle mondiale ont à nouveau participé directement aux résultats du Groupe en 2016. Le montant de cette participation est déterminé sur la base du résultat du Groupe par rapport à l'année précédente.

Chaque année, les collaborateurs de Galenica en Suisse peuvent acquérir jusqu'à dix actions nominatives à un prix préférentiel. Les actions souscrites par les collaborateurs ne peuvent être revendues pendant une période de trois ans à compter de la date d'achat. En 2016, plus de 10% des collaborateurs habilités à souscrire des actions l'ont fait.

En ce qui concerne les cadres, la participation aux résultats est intégrée au bonus annuel. Celui-ci dépend d'objectifs quantitatifs et qualitatifs.

Le programme de rétributions basées sur des actions LTI (voir aussi à partir de la page 84 du Rapport de rémunération) pour les membres de la Direction générale et certains membres de la Direction repose sur la performance à long terme, cette rémunération étant accordée à l'issue d'une période de trois ans.

## Prévoyance professionnelle

La gestion de la prévoyance professionnelle des collaborateurs de Galenica est confiée à plusieurs institutions qui sont organisées selon les conditions locales et la législation spécifique des pays concernés. Ces institutions et fondations sont des entités indépendantes de Galenica, tant sur le plan légal que financier.

### Prévoyance personnelle selon la LPP suisse

La grande majorité des collaborateurs de Galenica est assurée en Suisse auprès de fondations de prévoyance. Ces dernières couvrent les risques représentés par les conséquences économiques de la vieillesse, de l'invalidité et du décès conformément aux prescriptions de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP).

### Principe de la primauté des cotisations

Ces fondations de prévoyance appliquent le principe de la primauté des cotisations. En règle générale, les plans sont financés par les cotisations des employés et de l'employeur. Les cotisations des employés et de l'employeur sont créditées sur un compte d'épargne individuel prévu pour chaque collaborateur. Le capital d'épargne est normalement versé ou converti en rente lorsque l'assuré atteint l'âge ordinaire de la retraite, ou transféré en prestation de libre passage en cas de résiliation des rapports de travail.

### Nombre de collaborateurs dans le monde

	2016	2015
Suisse	7'458	7'084
Europe	712	632
Amérique du Nord	418	10
Amérique du Sud	47	53
Asie	26	25
<b>Total</b>	<b>8'661</b>	<b>7'804</b>



### Présentation des comptes des fondations de prévoyance

Les comptes annuels des institutions de prévoyance du Groupe Galenica en Suisse donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats (true and fair view).

La tenue de la comptabilité et les principes d'évaluation des institutions suisses de prévoyance sont conformes à l'Ordonnance sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (OPP2) et aux recommandations suisses relatives à la présentation des comptes Swiss GAAP RPC. Les actifs et passifs sont inscrits au bilan uniquement sur la base de la situation économique des institutions de prévoyance à la date de clôture du bilan.

### Comptes annuels consolidés, principe de la primauté des prestations

Les institutions de prévoyance sont comptabilisées et évaluées conformément aux dispositions IFRS (International Financial Reporting Standards). Les fondations de prévoyance suisses respectent ainsi le principe de la primauté des prestations. Outre la comptabilisation des prestations à court terme versées aux collaborateurs, les obligations liées aux prestations exigibles après la fin des rapports de travail sont également calculées par des actuels. Ces calculs actuariels se traduisent en général par un degré de couverture plus faible (rapport entre patrimoine et dettes), mais ils n'ont toutefois aucun impact sur les prestations réglementaires des fondations de prévoyance pour le personnel. Selon les dispositions de la LPP, l'obligation potentielle d'effectuer des contributions supplémentaires ou de prendre des mesures d'assainissement de la part de l'employé ou de l'employeur ne doit être évaluée que si le taux de couverture est inférieur à 100%. C'est alors principalement le cas lorsque les dettes des institutions de prévoyance ne sont plus couvertes par le capital des institutions de prévoyance. (De plus amples détails sur la présentation des comptes ainsi que sur le taux de couverture actuel se trouvent dans l'annexe aux comptes annuels consolidés).

### Commission d'entreprise

Les représentants de la Direction générale et de la Direction des RH se sont réunis deux fois en 2016 avec la Commission d'entreprise qui représente les collaborateurs de l'ensemble du Groupe. Ces rencontres ont été l'occasion d'aborder des sujets qui, au sein des différents Domaines d'activités, vont au-delà des demandes des Commissions du personnel à l'échelon local. Ces dernières se réunissent plusieurs fois par an.

### Evolution de l'effectif

	Nombre de collaborateurs		dont à temps partiel <90%		dont à plein temps	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Galenica SA</b>	<b>43</b>	<b>45</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>40</b>	<b>41</b>
<b>Vifor Pharma</b>	<b>2'487</b>	<b>1'825</b>	<b>151</b>	<b>195</b>	<b>2'410</b>	<b>1'752</b>
<b>Galenica Santé</b>	<b>6'131</b>	<b>5'934</b>	<b>2'511</b>	<b>2'391</b>	<b>4'657</b>	<b>4'628</b>
- Products & Brands	107	85	38	27	93	75
- Retail	4'530	4'447	2'073	1'993	3'330	3'377
- Services	1'494	1'402	400	371	1'234	1'176
<b>Total</b>	<b>8'661</b>	<b>7'804</b>	<b>2'670</b>	<b>2'593</b>	<b>7'107</b>	<b>6'421</b>
Total des collaborateurs en %			30.8%	33.2%		

### Nombre de cadres

	Effectif total des cadres		dont femmes		dont hommes	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
<b>Galenica SA</b>	<b>31</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>19</b>
<b>Vifor Pharma</b>	<b>750</b>	<b>604</b>	<b>319</b>	<b>240</b>	<b>431</b>	<b>364</b>
<b>Galenica Santé</b>	<b>553</b>	<b>535</b>	<b>272</b>	<b>264</b>	<b>281</b>	<b>271</b>
- Products & Brands	37	28	17	11	20	17
- Retail	375	372	210	208	165	164
- Services	141	135	45	45	96	90
<b>Total</b>	<b>1'334</b>	<b>1'172</b>	<b>605</b>	<b>518</b>	<b>729</b>	<b>654</b>
Total des collaborateurs en %	15.4%	15.0%	7.0%	6.6%	8.4%	8.4%

## Responsabilité sociale

### Engagement social

En tant qu'acteur important sur le marché national de la santé, Galenica œuvre à tous les niveaux pour le bien-être des patients. L'entreprise s'engage également en faveur d'organisations et de projets. Voici quelques exemples:

**Ruedi Lüthy Foundation (auparavant Swiss Aids Care International).** Depuis 2005, le Groupe Galenica soutient régulièrement la fondation au travers de dons et de contributions en nature. La fondation a été créée en 2003 par le professeur Ruedi Lüthy. A Harare, capitale du Zimbabwe, la fondation gère la clinique ambulatoire Newlands avec ses stations mobiles extérieures qui permettent de traiter environ 6'000 patients séropositifs extrêmement pauvres et de former des spécialistes locaux. Le Zimbabwe est l'un des pays les plus durement touchés par la pandémie de sida: à ce jour, 1.6 million de personnes y vivent avec le VIH. On estime qu'un million d'enfants sont devenus orphelins à cause de la maladie et que 40'000 personnes meurent encore chaque année des conséquences du sida.

En 2016, GaleniCare a de nouveau envoyé à la Newlands Clinique du matériel usuel pour les employés de l'hôpital sur place.

**Agua Viva.** Galenica soutient financièrement l'association «Agua Viva, petite association caritative d'aide aux enfants» qui œuvre dans l'est du Brésil, depuis 2009. Celle-ci aide les enfants dans le besoin, propose de parrainer des enfants issus des quartiers pauvres des villes d'Olinda et de Paulista. Ce système de parrainage permet de fournir aux enfants parrainés la nourriture de base nécessaire. Une partie des cotisations est versée à un fonds commun permettant de financer les soins médicaux et les médicaments. A Olinda, l'association dispose d'un centre de contact et d'information – l'Oficina Agua Viva – pour tous les enfants parrainés et leurs proches. C'est là que de la nourriture est remise aux enfants et que des leçons quotidiennes leur sont

dispensées. Agua Viva organise également des cours de formation professionnelle, des programmes d'accompagnement professionnel ainsi que des stages pour les enfants et les adolescents socialement défavorisés, et propose, par le biais de l'Oficina, un lieu d'accueil pour les personnes indigentes de la région.

**Carte de vœux 2016.** Pour la carte de vœux 2016, le Groupe Galenica soutenait la fondation «Etoile filante». La fondation d'aide aux enfants «Etoile filante» est une organisation suisse à but non lucratif qui réalise les rêves d'enfants et d'adolescents jusqu'à 18 ans souffrant d'une maladie, d'un handicap ou de séquelles de graves blessures.

**La Boule de Neige.** Le Domaine d'activités Retail et HCI Solutions offrent une «assistance informatique» à une école professionnelle au Burkina Faso avec quelque 60 ordinateurs qui, au lieu de prendre le chemin de la déchetterie, sont partis pour le Burkina Faso afin de rejoindre une école professionnelle à Kompienga.

**GEWA.** La fondation GEWA pour l'intégration professionnelle est une entreprise du secteur de l'économie sociale qui s'emploie à favoriser l'intégration professionnelle de personnes confrontées à des défis particuliers pour des raisons psychiques. La SC Box d'Alloga était au départ composée et réparée par des collaborateurs d'Alloga. Depuis 2012, cette tâche est confiée à la fondation GEWA.

**Réadaptation professionnelle.** Vifor Pharma s'engage depuis des années en faveur de la réadaptation professionnelle de collaborateurs qui, en raison d'un problème de santé, seront probablement en incapacité de travail de manière définitive ou pendant une période prolongée. Fin 2015, Vifor SA à Fribourg a obtenu le «Prix de la réadaptation professionnelle» de l'Office AI de Fribourg.



Le point fort de l'assortiment des pharmacies **Sun Store** sont les médicaments en vente libre comme **Perskindol**<sup>®</sup>, **Anti-Brumm**<sup>®</sup>, **Algifor**<sup>®</sup> et **Triofan**<sup>®</sup> ainsi que des produits du domaine de la beauté et du bien-être.

# Financial statements (en anglais)



## Consolidated financial statements 2016

<b>102</b>	Consolidated statement of income
<b>103</b>	Consolidated statement of comprehensive income
<b>104</b>	Consolidated statement of financial position
<b>105</b>	Consolidated statement of cash flows
<b>106</b>	Consolidated statement of changes in equity

Le rapport financier détaillé est disponible sous  
[www.galenica.com](http://www.galenica.com)

## Consolidated statement of income

in thousand CHF	Notes	2016	2015
Net sales	7	4,118,370	3,791,586
Other income	8	157,093	153,572
<b>Operating income</b>		<b>4,275,463</b>	<b>3,945,158</b>
Cost of goods and materials		(2,492,905)	(2,333,566)
Personnel costs	9, 25	(777,176)	(659,154)
Other operating costs	10	(516,292)	(415,081)
Depreciation and amortisation	17, 18	(127,571)	(86,599)
<b>Operating costs</b>		<b>(3,913,944)</b>	<b>(3,494,400)</b>
<b>Earnings before interest and taxes (EBIT)</b>		<b>361,519</b>	<b>450,758</b>
Financial income	11	5,735	10,546
Financial expenses	11	(36,418)	(35,783)
Share of result of associates and joint ventures	19	4,695	3,457
<b>Earnings before taxes (EBT)</b>		<b>335,531</b>	<b>428,978</b>
Income tax	12	(11,766)	(58,975)
<b>Net profit</b>		<b>323,765</b>	<b>370,003</b>
Attributable to:			
– Shareholders of Galenica Ltd.		243,627	301,060
– Non-controlling interests		80,138	68,943
in CHF			
Earnings per share	13	37.62	46.47
Diluted earnings per share	13	37.56	46.38

## Consolidated statement of comprehensive income

in thousand CHF	Notes	2016	2015
<b>Net profit</b>		<b>323,765</b>	<b>370,003</b>
Hedge transactions			
– change in fair value	29	2,980	(465)
– realised in profit or loss		1,472	3,026
Financial assets available for sale			
– change in fair value	29	15,665	1,372
– realised in profit or loss		–	–
Translation differences		48,511	(30,133)
Income tax		(3,193)	–
<b>Items that may be reclassified subsequently to profit or loss</b>		<b>65,435</b>	<b>(26,200)</b>
Remeasurements of the net defined benefit liability / (asset)	25	51,672	(21,439)
Income tax from remeasurements of the net defined benefit liability / (asset)	12	(11,368)	4,717
Share of other comprehensive income from joint ventures	19	2,371	(3,856)
<b>Items that will not be reclassified to profit or loss</b>		<b>42,675</b>	<b>(20,578)</b>
<b>Other comprehensive income</b>		<b>108,110</b>	<b>(46,778)</b>
<b>Comprehensive income</b>		<b>431,875</b>	<b>323,225</b>
Attributable to:			
– Shareholders of Galenica Ltd.		351,730	254,285
– Non-controlling interests		80,145	68,940

## Consolidated statement of financial position

### Assets

in thousand CHF	Notes	31.12.2016	31.12.2015
Cash and cash equivalents		180,914	422,196
Securities		2,141	246
Trade and other receivables	14	699,312	581,172
Tax receivables		4,317	634
Inventories	15	432,499	383,807
Prepaid expenses and accrued income		39,964	33,661
Assets held for sale	16	29,574	—
<b>Current assets</b>		<b>26 % 1,388,721</b>	<b>39 % 1,421,716</b>
Property, plant and equipment	17	475,095	450,202
Investment properties	17	4,107	34,722
Intangible assets	18	3,403,126	1,601,416
Investments in associates and joint ventures	19	43,518	40,736
Financial assets	20	87,279	64,971
Deferred tax assets	12	29,655	26,233
<b>Non-current assets</b>		<b>74 % 4,042,780</b>	<b>61 % 2,218,280</b>
<b>Assets</b>		<b>100 % 5,431,501</b>	<b>100 % 3,639,996</b>

### Liabilities and shareholders' equity

in thousand CHF	Notes	31.12.2016	31.12.2015
Financial liabilities	22	1,829,387	144,892
Trade and other payables	21	511,159	444,302
Tax payables		58,546	47,728
Accrued expenses and deferred income		234,493	164,723
Provisions	24	3,685	2,257
<b>Current liabilities</b>		<b>49 % 2,637,270</b>	<b>22 % 803,902</b>
Financial liabilities	23	275,147	668,799
Deferred tax liabilities	12	150,802	86,420
Employee benefit liabilities	25	65,870	100,559
Provisions	24	1,382	4,154
<b>Non-current liabilities</b>		<b>9 % 493,201</b>	<b>24 % 859,932</b>
<b>Liabilities</b>		<b>58 % 3,130,471</b>	<b>46 % 1,663,834</b>
Share capital	26	650	650
Reserves		2,123,703	1,878,443
<b>Equity attributable to shareholders of Galenica Ltd.</b>		<b>2,124,353</b>	<b>1,879,093</b>
Non-controlling interests	27	176,677	97,069
<b>Shareholders' equity</b>	28	<b>42 % 2,301,030</b>	<b>54 % 1,976,162</b>
<b>Liabilities and shareholders' equity</b>		<b>100 % 5,431,501</b>	<b>100 % 3,639,996</b>



## Consolidated statement of cash flows

in thousand CHF	2016	2015
Net profit	323,765	370,003
Income tax	11,766	58,975
Depreciation and amortisation	127,571	86,599
(Gain)/loss on disposal of non-current assets	(179)	49
(Gain)/loss on disposal of subsidiaries	–	(273)
Increase/(decrease) in provisions and employee benefit assets and liabilities	14,839	9,227
Net financial result	30,683	25,237
Share of result of associates and joint ventures	(4,695)	(3,457)
Other non-cash items	19,227	16,953
Change in trade and other receivables	(116,014)	(36,886)
Change in inventories	1,908	(10,566)
Change in trade and other payables	41,556	14,784
Change in other net current assets	(117,003)	47,346
Interest received	875	1,553
Interest paid	(23,498)	(19,832)
Other financial receipts/(financial payments)	(2,336)	(1,596)
Dividends received	4,815	5,270
Income tax paid	(55,386)	(41,184)
<b>Cash flow from operating activities</b>	<b>257,894</b>	<b>522,202</b>
Investments in property, plant and equipment and investment properties	(78,072)	(68,535)
Investments in intangible assets	(205,089)	(96,342)
Investments in associates and joint ventures	(531)	(1,973)
Investments in financial assets and securities	(10,873)	(4,795)
Proceeds from property, plant and equipment and investment properties	1,921	1,045
Proceeds from intangible assets	–	353
Proceeds from financial assets and securities	5,300	42,544
Purchase of subsidiaries (net cash flow)	(1,254,154)	(42,659)
Sale of subsidiaries (net cash flow)	–	8,223
<b>Cash flow from investing activities</b>	<b>(1,541,498)</b>	<b>(162,139)</b>
Dividends paid	(116,550)	(102,424)
Purchase of treasury shares	(18,111)	(20,264)
Sale of treasury shares	9,788	10,088
Proceeds from financial liabilities	1,490,832	40,594
Repayment of financial liabilities	(323,298)	(101,194)
Purchase of non-controlling interests	(307)	(2,751)
<b>Cash flow from financing activities</b>	<b>1,042,354</b>	<b>(175,951)</b>
Effects of exchange rate changes on cash and cash equivalents	(32)	(442)
<b>Increase/(decrease) in cash and cash equivalents</b>	<b>(241,282)</b>	<b>183,670</b>
Cash and cash equivalents as at 1 January	422,196	238,526
<b>Cash and cash equivalents as at 31 December</b>	<b>180,914</b>	<b>422,196</b>

## Consolidated statement of changes in equity

in thousand CHF	Share capital	Treasury shares	Fluctuation in value of financial instruments	Retained earnings	Accumulated translation differences	Equity attributable to shareholders of Galenica Ltd.	Non-controlling interests	Equity
<b>Balance as at 31 December 2014</b>	<b>650</b>	<b>(16,968)</b>	<b>(5,234)</b>	<b>1,827,827</b>	<b>(93,924)</b>	<b>1,712,351</b>	<b>38,143</b>	<b>1,750,494</b>
Net profit				301,060		301,060	68,943	370,003
Other comprehensive income			3,933	(20,578)	(30,130)	(46,775)	(3)	(46,778)
<b>Comprehensive income</b>			<b>3,933</b>	<b>280,482</b>	<b>(30,130)</b>	<b>254,285</b>	<b>68,940</b>	<b>323,225</b>
Dividends				(97,213)		(97,213)	(5,220)	(102,433)
Transactions on treasury shares		(4,976)		(5,655)		(10,631)		(10,631)
Share-based payments				18,258		18,258		18,258
Change in non-controlling interests				2,043		2,043	(4,794)	(2,751)
<b>Balance as at 31 December 2015</b>	<b>650</b>	<b>(21,944)</b>	<b>(1,301)</b>	<b>2,025,742</b>	<b>(124,054)</b>	<b>1,879,093</b>	<b>97,069</b>	<b>1,976,162</b>
Net profit				243,627		243,627	80,138	323,765
Other comprehensive income			16,924	42,675	48,504	108,103	7	108,110
<b>Comprehensive income</b>			<b>16,924</b>	<b>286,302</b>	<b>48,504</b>	<b>351,730</b>	<b>80,145</b>	<b>431,875</b>
Dividends				(116,569)		(116,569)		(116,569)
Transactions on treasury shares		(1,752)		(7,643)		(9,395)		(9,395)
Share-based payments				19,264		19,264		19,264
Change in non-controlling interests				230		230	(537)	(307)
<b>Balance as at 31 December 2016</b>	<b>650</b>	<b>(23,696)</b>	<b>15,623</b>	<b>2,207,326</b>	<b>(75,550)</b>	<b>2,124,353</b>	<b>176,677</b>	<b>2,301,030</b>

Le rapport financier détaillé est disponible sous [www.galenica.com](http://www.galenica.com)

## Mentions légales

### **Edition**

Galenica SA  
Corporate Communications  
Untermattweg 8  
CH-3027 Berne  
Téléphone +41 58 852 81 11  
Fax +41 58 852 81 12  
info@galenica.com  
www.galenica.com

### **Réponsabilité générale**

Corporate Communications et Corporate Finances

### **Avec le soutien de**

Texte: IRF Communications, Zurich  
Traduction: CLS Communication AG, Bâle  
Système de publication: EditorBox, Stämpfli SA, Berne

### **Mise en page et réalisation**

Werbelinie AG, Berne et Thoune

### **Lithographies**

Form AG, Berne

### **Impression**

Stämpfli SA, Berne

### **Images**

Jean-Jacques Ruchti, Schönenwerd  
Paul F. Talman, Ueberstorf

Impression sans impact sur le climat.

La version complète du rapport annuel, y compris les comptes annuels (en anglais) et les rapports de l'organe de révision, est disponible au format PDF sur le site [www.galenica.com](http://www.galenica.com).

**Galenica SA**

Untermattweg 8 · Case postale · CH-3001 Berne  
Téléphone +41 58 852 81 11 · Fax +41 58 852 81 12  
info@galenica.com · www.galenica.com

Contact pour les actionnaires: Andreas Walde, Secrétaire général, info@galenica.com

Contact Investor Relations: Julien Vignot, Responsable des Relations avec les investisseurs, investors@galenica.com

Contact pour les médias: Christina Hertig, Responsable de la communication, media@galenica.com