

Rapport de la présidente du conseil de surveillance sur le gouvernement d'entreprise et sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques

GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

Article L225-68 du Code de commerce

Le présent rapport a été soumis au comité d'audit, dont les recommandations ont été prises en compte, et adopté à l'unanimité par le conseil de surveillance lors de sa réunion en date du 11 mars 2016.

Le contenu du présent rapport repose sur une analyse de la situation et de l'organisation du Groupe réalisée essentiellement au travers d'une série d'entretiens avec le directoire de Virbac.

Le rapport fait référence aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré et consolidé par l'Afep et le Medef (Code Afep-Medef), qui a été adopté par le conseil de surveillance comme code de référence. Le Code Afep-Medef est consultable sur Internet à l'adresse suivante : www.medef.com.

Conformément aux recommandations de l'AMF (Autorité des marchés financiers), un tableau de synthèse situé pages 131 et 132 reprend les dispositions du Code Afep-Medef qui n'ont pas été retenues par la société et en explique les raisons.

Préparation et organisation des travaux du conseil de surveillance

Missions et composition du conseil de surveillance

La société a choisi un mode de gouvernance dualiste à directoire et conseil de surveillance favorisant la distinction claire entre la direction de la société et la supervision de celle-ci.

Le conseil de surveillance a pour mission de contrôler la gestion du directoire. Il exerce ses pouvoirs de contrôle en se réunissant tous les trimestres afin d'examiner notamment les tableaux de bord d'activité et les comptes semestriels et annuels de la société et du Groupe qui lui sont présentés par le directoire. Il accomplit sa mission en s'informant au besoin auprès des commissaires aux comptes. Il étudie également plus particulièrement les projets de croissance externe à partir des analyses élaborées par le directoire.

Le conseil de surveillance est composé de six membres, dont trois membres indépendants, Philippe Capron, Olivier Bohuon et Grita Loeb sack.

Le conseil de surveillance dans sa réunion du 11 mars 2016 a examiné les critères d'indépendance de ses trois membres selon les critères du Code Afep-Medef, à savoir :

- ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social de la société, ni salarié, ou administrateur de sa société mère ou d'une société que celle-ci consolide et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être dirigeant mandataire social d'une société dans laquelle la société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social de la société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement :
 - significatif de la société ou de son groupe ;
 - ou pour lequel la société ou son groupe représente une part significative de l'activité ;
- ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- ne pas avoir été commissaire aux comptes de l'entreprise au cours des cinq années précédentes ;
- ne pas être administrateur de l'entreprise depuis plus de douze ans. Le Code Afep-Medef précise que la perte de la qualité d'administrateur indépendant au titre de ce critère ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat au cours duquel il aurait dépassé la durée de douze ans.

Le conseil de surveillance a noté que l'ancienneté du mandat de Philippe Capron atteindra douze ans à compter d'août 2016. Le mandat de Philippe Capron arrivera à échéance à l'issue de l'assemblée générale des actionnaires du 24 juin 2016. Une résolution sera proposée à l'assemblée afin de renouveler son mandat pour une nouvelle période de trois ans.

Le conseil de surveillance considère que le critère d'ancienneté de plus de douze ans d'un membre du conseil de surveillance n'entraîne pas automatiquement la perte d'indépendance dudit membre du conseil de surveillance.

En effet, le conseil de surveillance considère :

- que l'ancienneté, même de plus de douze ans, peut permettre à un membre du conseil de surveillance de renforcer sa capacité à questionner le directoire et s'accompagner d'une plus grande indépendance d'esprit.

C'est cette capacité qu'il est demandé au conseil de surveillance d'évaluer au cas par cas pour qualifier l'indépendance de ses membres ;

- qu'il est important que des membres du conseil de surveillance disposent d'une bonne connaissance du Groupe, avec le recul et un jugement éclairé sur les grandes orientations stratégiques du Groupe et la possibilité de la mise en perspectives avec les décisions et actions entreprises dans le passé ;
- que les fonctions de dirigeants exercées par les membres du conseil de surveillance dans des sociétés, autres que Virbac, renforcent leur autorité et constituent une garantie de l'indépendance de leurs jugements.

Il est par ailleurs précisé que selon les règles du Code Afep-Medef, la perte de la qualité de membre du conseil de surveillance indépendant au titre de ce critère d'ancienneté ne devrait intervenir qu'à l'expiration du mandat dont le renouvellement sera soumis à la prochaine assemblée générale des actionnaires, mandat au cours duquel il aura dépassé la durée de douze ans.

Concernant la situation de Philippe Capron, il est précisé que Philippe Capron n'aura pas atteint les douze ans d'ancienneté au moment du renouvellement de son mandat par l'assemblée générale de juin 2016.

Le conseil de surveillance a par ailleurs débattu de l'existence ou non de liens significatifs entre les membres considérés comme indépendants et la société ou l'une des sociétés du Groupe.

Le conseil de surveillance a constaté qu'aucun de ces membres n'entretient directement ou indirectement de relations d'affaires avec la société ou le Groupe et en particulier qu'aucun desdits membres n'est "client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement" de la société ou du Groupe et qu'aucun de ces membres n'a noué aucun intérêt particulier ou de liens privilégiés avec le Groupe ou ses dirigeants.

En conséquence, le conseil de surveillance a déclaré que les trois membres du conseil de surveillance précités remplissent l'ensemble des critères d'indépendance du Code Afep-Medef, à l'exception, de celui de l'ancienneté, mais a décidé de ne pas retenir le critère de plus de douze ans d'ancienneté comme critère faisant perdre automatiquement la qualité d'indépendance de Philippe Capron, et a donc confirmé l'indépendance des trois membres précités.

Lors de sa réunion du 18 mars 2014 le conseil de surveillance a décidé de procéder à un échelonnement des mandats de ses membres afin de se conformer aux recommandations du Code Afep-Medef. En conséquence, les membres du conseil de surveillance ont entériné le principe d'une démission de certains membres au cours des exercices 2014 et 2015 afin de permettre à l'assemblée de procéder au renouvellement de leur mandat et d'atteindre rapidement un échelonnement régulier des mandats. Ainsi, en 2014 Jeanine Dick a démissionné de sa fonction de membre du conseil de surveillance et a été renommée pour une durée de trois ans lors de l'assemblée générale du 17 juin 2014. Afin de poursuivre la politique d'échelonnement des mandats, Grita Loeb sack et la société Asergi représentée par Pierre Madelpuech ont démissionné de leur mandat de membre du conseil de surveillance lors de la réunion du conseil de surveillance du 13 mars 2015, avec effet à compter de la réunion de l'assemblée générale du 24 juin 2015 qui les a renommés en qualité de membre du conseil de surveillance pour trois ans.

L'assemblée générale du 24 juin 2015 a par ailleurs renouvelé pour une durée de un an le mandat de la société XYC, représentée par Xavier Yon, en qualité de censeur.

Le conseil de surveillance est composé à égalité de trois femmes, dont la présidente et la vice-présidente, et de trois hommes. Les membres du conseil de surveillance ont des compétences diverses, liées à leur expérience professionnelle. L'âge de ses membres varie entre 45 et 79 ans. Cinq membres du conseil de surveillance ont la nationalité française, un membre du conseil de surveillance est de nationalité allemande.

La politique du conseil de surveillance en matière de diversité de sa composition consiste à se donner pour objectif de maintenir le niveau actuel de diversité, notamment en ce qui concerne les compétences de ses membres.

Il est enfin précisé qu'aucun membre du conseil de surveillance ne cumule son mandat avec un contrat de travail dans le groupe Virbac.

Les mandats exercés par les membres du conseil de surveillance figurent en pages 100 et 101 du rapport annuel.

Réunions du conseil de surveillance

Les commissaires aux comptes sont convoqués à toutes les réunions du conseil de surveillance. Les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à l'accomplissement de la mission des membres du conseil et correspondant aux sujets à l'ordre du jour des réunions sont communiqués, par envoi express, dans les meilleurs délais préalablement à la séance. Les réunions du conseil de surveillance se déroulent en principe au siège social de Virbac. La présidente du conseil de surveillance dirige les débats. En cas d'impossibilité de la présidente et conformément à la loi, la vice-présidente exerce les pouvoirs de la présidente. Les procès-verbaux des réunions du conseil de surveillance sont établis à l'issue de chaque réunion et soumis à l'approbation des membres du conseil lors de la réunion suivante. Conformément aux statuts, le conseil de surveillance se réunit au moins une fois chaque trimestre. Au cours de l'exercice écoulé, celui-ci s'est réuni quatre fois. Tous les membres du conseil de surveillance ont assisté à l'ensemble des réunions, à l'exception de Jeanine Dick qui était présente à trois réunions sur quatre. Les membres du conseil de surveillance se sont en outre réunis plusieurs fois au cours de l'année pour des sessions informelles de travail et de réflexion. Au cours des réunions de l'exercice 2015, le conseil de surveillance a notamment examiné les comptes annuels et semestriels, les chiffres d'affaires trimestriels, le budget, les rapports du directoire relatifs à

l'activité du Groupe, ses résultats, ses évolutions et perspectives ainsi que l'évolution de l'activité de chacune des grandes fonctions du Groupe, les orientations, les plans stratégiques et les projets d'acquisitions. En fonction de la teneur des réunions, tout ou partie des membres du directoire étaient présents, ainsi que d'une manière *ad hoc* des directeurs de zone ou des directeurs fonctionnels du Groupe.

Règlement intérieur du conseil de surveillance et modalités de fonctionnement

Le conseil de surveillance, lors de sa séance du 13 mars 2009, a approuvé son règlement intérieur qui précise sa composition, ses modalités de fonctionnement, ses missions, les modalités d'information du conseil ainsi que la composition, le fonctionnement et les missions des comités spécialisés.

Le règlement intérieur du conseil de surveillance ne prévoit pas de cas d'autorisation préalable spécifique par le conseil de surveillance s'agissant des décisions prises par le directoire. La société a en effet jugé souhaitable de se limiter aux cas d'autorisation préalable expressément prévus par la loi, étant rappelé que le rôle du conseil de surveillance est de superviser la gestion du directoire sans y prendre part.

La pratique de la société consiste néanmoins à soumettre toute opération d'acquisition ou de cession significative à l'approbation du conseil de surveillance et, de manière générale, toute opération stratégique majeure.

En décembre 2015, le conseil de surveillance a procédé à un examen formalisé de son évaluation. Un questionnaire d'évaluation a été adressé préalablement à la réunion à chaque membre du conseil de surveillance. Lors d'une réunion spécifique les membres du conseil de surveillance ont commenté leurs réponses en exerçant leur liberté de jugement.

Il ressort de l'évaluation que la composition, le fonctionnement, l'assiduité et la contribution de chaque membre sont tout à fait satisfaisants. Le conseil de surveillance s'inscrit dans la durée, ce qui favorise le dialogue et la confiance au sein du conseil et avec le directoire.

Le conseil de surveillance a formulé des recommandations et suggestions afin d'améliorer son fonctionnement et son information.

Comités spécialisés

■ Comité des rémunérations

La composition et la mission du comité des rémunérations sont décrites en pages 10 et 11 du rapport annuel. Le comité des rémunérations est présidé par la présidente du conseil de surveillance. La société a jugé préférable que le comité des rémunérations soit présidé par un membre du conseil de surveillance qui représente l'actionnaire majoritaire familial. Il est à noter qu'en raison de la dissociation entre le directoire et le conseil de surveillance, le comité agit de manière indépendante par rapport aux dirigeants mandataires sociaux dont la rémunération fait l'objet de ses délibérations.

Le comité des rémunérations s'est réuni une fois au cours de l'année 2015.

Tous les membres du comité des rémunérations ont assisté à la réunion.

Lors de cette réunion, les sujets traités ont été :

- l'examen de la performance 2014 des membres du directoire au titre de leur rémunération variable ;
- l'examen de la performance 2014 du plan d'actions de performance de 2012 venant à échéance en 2014 et les conséquences sur son attribution ;
- la rémunération 2015 des membres du directoire ;
- l'examen de l'attribution éventuelle d'actions de performance aux membres du directoire et à certains dirigeants et cadres supérieurs du Groupe ;
- la revue des rémunérations des principaux dirigeants du Groupe.

■ Comité d'audit

La composition et la mission du comité d'audit sont décrites en pages 10 et 11 du rapport annuel. Le comité d'audit, présidé par Philippe Capron, un membre indépendant du conseil de surveillance, s'est réuni deux fois au cours de l'année 2015 en présence du président du directoire, du directeur des Affaires Financières et des commissaires aux comptes. Tous les membres du comité d'audit ont assisté à l'ensemble des réunions, à l'exception d'Olivier Bohuon qui était excusé pour voyage d'affaires à l'étranger et qui, préalablement aux réunions du conseil de surveillance, a été informé par le président du comité d'audit des questions et débats abordés lors de ces séances.

À l'échéance du mandat des commissaires aux comptes, le comité d'audit procède à la sélection de ces derniers, en coordination avec la direction des Affaires Financières. Le mandat des commissaires aux comptes arrive à échéance à la clôture des comptes annuels 2015. Il a été décidé de renouveler les titulaires actuels pour les exercices 2016 et suivants.

Afin de ne pas allonger les délais entre l'arrêté des comptes par le directoire et le contrôle exercé par le conseil de surveillance, et en raison du lieu du siège social de la société situé près de Nice, la réunion du comité d'audit relative à l'examen des comptes se tient la veille de la réunion du conseil de surveillance pour l'arrêté des comptes annuels et le même jour pour les comptes semestriels. Cependant, les documents relatifs aux comptes, en ce compris un document de synthèse préparé par les commissaires aux comptes et les éventuels commentaires qu'ils ont à formuler, sont systématiquement transmis aux membres du comité d'audit, ainsi qu'aux autres membres du conseil de surveillance, plusieurs jours avant la tenue de la réunion du comité d'audit.

Le comité d'audit bénéficie d'une présentation régulière du directeur de la Gestion des Risques sur l'exposition aux risques. Les engagements hors bilan significatifs sont portés, le cas échéant, à la connaissance du comité. Le comité d'audit a également la faculté de recourir à des experts extérieurs.

Au cours de l'année 2015, le comité d'audit a examiné les comptes annuels 2014 et les comptes semestriels 2015. Il a procédé à la validation des informations financières et s'est prononcé sur le traitement comptable des opérations significatives de l'exercice qui lui ont été soumises, soit par les commissaires aux comptes, soit par les membres du directoire, et notamment sur les opérations d'acquisition récentes. Il a également pris acte des dispositions prises par le directoire pour s'assurer de l'existence et de l'efficacité des procédures de contrôle interne, identifier les risques et mettre en place les dispositifs jugés nécessaires pour en assurer la maîtrise.

■ Absence de comité de sélection ou de nomination

Le conseil de surveillance n'a pas jugé utile de créer un comité de sélection ou de nomination. Cette décision est justifiée par les considérations suivantes :

- la taille de la société et la stabilité de ses organes de direction ;
- la taille réduite du conseil de surveillance ;
- le souhait des membres du conseil de surveillance de s'impliquer directement dans la définition de la composition des instances dirigeantes.

Préparation et organisation des travaux du directoire

Composition du directoire

Le directoire est composé de cinq membres.

Dans sa séance du 17 décembre 2014, le conseil de surveillance a renouvelé, pour trois ans, tous les membres du directoire dans leurs fonctions :

- Éric Marée assume la présidence du directoire depuis décembre 1999. Il supervise directement les fonctions ressources humaines, communication, systèmes d'information, hygiène, sécurité et environnement, achats ainsi que les activités de production;
- Christian Karst est responsable pharmaceutique et supervise la recherche et le développement, le marketing et la veille stratégiques, le licensing, l'assurance qualité et les acquisitions ;
- Michel Garaudet supervise les fonctions financières et juridiques ;
- Sébastien Huron supervise les opérations commerciales et marketing mondiales ;
- Jean-Pierre Dick est en charge des projets spéciaux et président de la Fondation d'Entreprise Virbac.

Réunions du directoire

Les membres du directoire se réunissent, conformément à la loi, afin de rendre compte chaque trimestre au conseil de surveillance et chaque fois que la marche des affaires le justifie. Au cours de l'année 2015, le directoire s'est réuni huit fois de manière formelle.

Rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du directoire

Les principes et les règles arrêtés par le conseil de surveillance pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux membres du directoire sont décrits en pages 103 à 110 du rapport annuel.

Modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale

Les assemblées générales d'actionnaires sont convoquées et délibèrent dans les conditions prévues par la loi. Les réunions se tiennent, soit au siège social, soit en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation. Les assemblées sont présidées par la présidente du conseil de surveillance. Les fonctions de scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'assemblée disposant du plus grand nombre de voix et acceptant cette fonction. Le bureau de l'assemblée désigne le secrétaire qui peut être choisi en dehors des actionnaires.

Les principaux pouvoirs de l'assemblée générale ordinaire des actionnaires consistent en la possibilité d'approuver ou de rejeter les comptes sociaux et les comptes consolidés, de fixer la répartition des bénéfices, la distribution d'un dividende, de nommer ou révoquer les membres du conseil de surveillance, de désigner les commissaires aux comptes. L'assemblée générale ordinaire dispose, également, d'un droit de vote consultatif sur les rémunérations du président et des membres du directoire, conformément aux recommandations du Code Afep-Medef. Les décisions de l'assemblée générale ordinaire sont prises à la majorité des voix des actionnaires présents ou représentés.

L'assemblée générale extraordinaire peut prendre des décisions telles que modifier les statuts, autoriser des opérations financières qui sont de nature à modifier le capital social, approuver ou rejeter des fusions ou des scissions, consentir ou rejeter des options de souscription ou d'achat d'actions ou des attributions d'actions de performance. Les décisions de l'assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des voix des actionnaires présents ou représentés.

Tout actionnaire, quel que soit le nombre d'actions qu'il possède, a le droit de participer à l'assemblée ou de s'y faire représenter par un autre actionnaire, par son conjoint, par le partenaire avec lequel il a conclu un pacte civil de solidarité et également par toute autre personne physique ou morale de son choix, ou bien de voter par correspondance. Les personnes morales actionnaires participent aux assemblées par leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers. Conformément à la loi, le droit pour les propriétaires d'actions de participer personnellement, par mandataire ou par correspondance aux assemblées générales est subordonné à l'enregistrement comptable des actions au nom de l'actionnaire ou au nom de l'intermédiaire inscrit pour son compte, au deuxième jour ouvré précédant l'assemblée, à zéro heure, heure de Paris, soit dans les comptes de titres nominatifs tenus pour la société par son mandataire soit dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire bancaire ou financier habilité, teneur de leurs comptes titres.

L'enregistrement comptable des titres dans les comptes de titres au porteur tenus par l'intermédiaire habilité doit être constaté par une attestation de participation délivrée par ce dernier, annexée au formulaire de vote par correspondance ou de procuration ou à la demande de carte d'admission établie au nom de l'actionnaire ou pour le compte de l'actionnaire représenté par l'intermédiaire inscrit. Pour être retenu, tout formulaire de vote par correspondance ou par procuration doit avoir été reçu effectivement au siège social de la société ou au lieu fixé par les avis de convocation au plus tard trois jours avant la date de réunion de l'assemblée générale, sauf délai plus court mentionné dans les avis de convocation.

Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation. Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans au moins, au nom d'un même actionnaire.

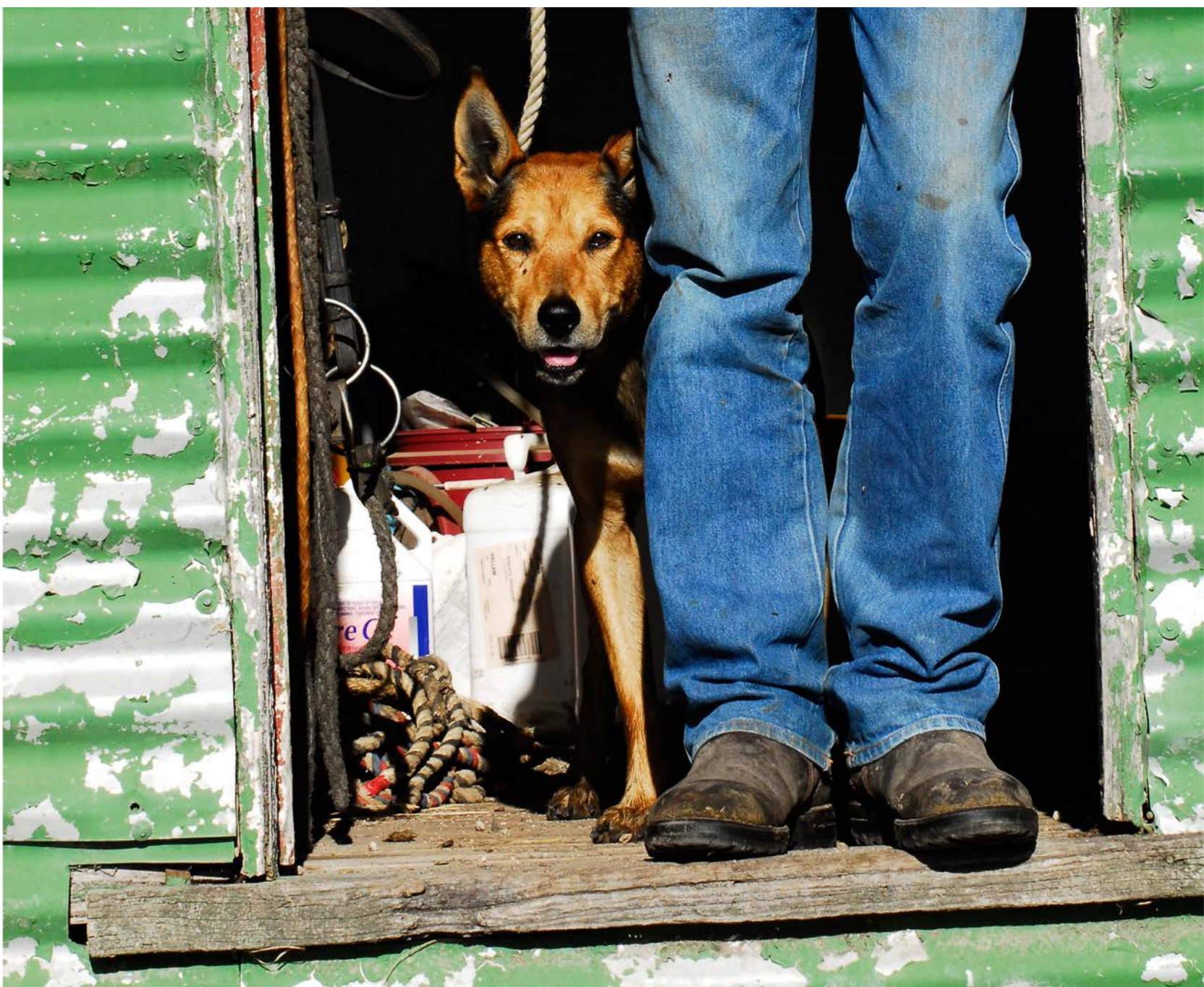


TABLEAU DE SYNTHÈSE DES EXCEPTIONS FAITES AUX RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Recommandations du Code Afep-Medef (Le "Code")	Pratiques de la société et justifications	Référence
Règlement intérieur du conseil de surveillance (article 4 du Code) Le règlement intérieur du conseil d'administration doit préciser les cas d'approbation préalable par le conseil d'administration	La société a jugé souhaitable de se limiter aux cas d'autorisation préalable expressément prévus par la loi, étant rappelé que le rôle du conseil de surveillance est de superviser la gestion du directoire sans y prendre part. La pratique de la société consiste néanmoins à soumettre toute opération d'acquisition ou de cession significative à l'approbation du conseil de surveillance, et de manière générale, toute opération stratégique majeure.	page 128
Délai d'examen des comptes par le comité d'audit (article 16.2.1 du Code) Les délais d'examen des comptes doivent être suffisants (au minimum deux jours avant l'examen par le conseil)	Afin de ne pas allonger les délais entre l'arrêté des comptes par le directoire et le contrôle exercé par le conseil de surveillance, et en raison du lieu du siège social de la société situé près de Nice, la réunion du comité d'audit relative à l'examen des comptes se tient la veille de la réunion du conseil de surveillance. Cependant, les documents relatifs aux comptes, en ce compris les éventuels commentaires formulés par les commissaires aux comptes, sont systématiquement transmis aux membres du comité, ainsi qu'aux autres membres du conseil de surveillance, plusieurs jours avant la tenue de la réunion du comité d'audit.	page 128
Création d'un comité de sélection ou de nomination (article 17 du Code)	La société n'a pas retenu cette recommandation en raison, d'une part, de la taille de la société et de la stabilité de ses organes de direction, et d'autre part, du souhait des membres du conseil de surveillance de s'impliquer directement dans la définition de la composition des instances dirigeantes.	page 129
Comité de rémunération présidé par un membre indépendant (article 18.1 du Code)	La société a jugé préférable que le comité des rémunérations soit présidé par un membre du conseil de surveillance qui représente l'actionnaire majoritaire familial. Il est à noter qu'en raison de la dissociation entre le directoire et le conseil de surveillance, le comité agit de manière indépendante par rapport aux dirigeants mandataires sociaux dont la rémunération fait l'objet de ses délibérations.	page 128
Jetons de présence du conseil de surveillance (article 21.1 du Code) Règles de répartition des jetons de présence : la rémunération doit comporter une part variable prépondérante	La société n'a pas retenu cette recommandation. En effet, il n'apparaît pas souhaitable à la société de lier le versement des jetons de présence de manière prépondérante à la présence des membres du conseil de surveillance aux réunions de celui-ci, dès lors que l'implication des membres du conseil de surveillance dans les activités de supervision de la société ne se limite pas à leur participation aux débats périodiques formels du conseil de surveillance. La durée des réunions du conseil de surveillance qui se tiennent sur une journée entière ainsi que le taux de participation élevé de ses membres permettent d'affirmer que l'assiduité des membres du conseil de surveillance peut être garantie sans recours à un mécanisme de répartition complexe des jetons de présence. À titre d'information, il est précisé que le conseil de surveillance a décidé d'allouer une rémunération plus importante à Philippe Capron au titre de ses fonctions de président du comité d'audit.	page 102

Recommandations du Code Afep-Medef (Le "Code")	Pratiques de la société et justifications	Référence
<p>Actions de performance (article 23.2.4 du Code)</p> <p>1. Définir le pourcentage d'actions de performance pouvant être attribuées aux dirigeants mandataires sociaux en fonction de la situation de chaque société (taille, secteur d'activité ...)</p> <p>2. Conditionner les actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux à l'achat d'une quantité définie d'actions</p> <p>3. Lier l'acquisition des actions de performance à des conditions de performance à satisfaire sur une période de plusieurs années consécutives</p>	<p>1. Les performances prises en compte ne sont pas liées à la performance d'autres entreprises ou d'un secteur de référence en raison du faible nombre d'éléments de comparaison fiables, la majorité des entreprises ayant une activité semblable à celle de Virbac étant, soit non cotées, soit des divisions de grands groupes pharmaceutiques cotés.</p> <p>2. Les actions de performance attribuées aux membres du directoire ne sont pas conditionnées à l'achat d'une quantité définie d'actions lors de la disponibilité des actions attribuées mais 35% des actions acquises par le président du directoire et 25% par les autres mandataires sociaux ne pourront être cédées tant qu'ils exerceront une activité dans le Groupe. Il est également à noter que le montant cumulé des actions de performance attribuées aux membres du directoire au cours des cinq dernières années représente au total moins de 0,25% du capital social de la société.</p> <p>3. Il est précisé que les conditions de performance à satisfaire pour l'acquisition des actions sont mesurées par rapport au résultat opérationnel consolidé et à l'endettement net consolidé du Groupe à l'issue du deuxième exercice complet suivant la date d'ouverture du plan. Ces éléments prennent donc en compte la performance du Groupe sur plus de deux exercices, mais la performance n'est pas évaluée périodiquement pendant la durée du plan, tel que préconisé par le Code.</p>	<p>page 107</p>
<p>Indemnités de départ (article 23.2.5 du Code)</p> <p>1. Autorisation d'indemnisation d'un dirigeant qu'en cas de départ contraint et lié à un changement de contrôle ou de stratégie</p> <p>2. Durée de la période de référence pour l'appréciation des conditions de performance</p>	<p>1. Les engagements pris par la société en cas de cessation de fonction de ses dirigeants ont été adoptés par l'assemblée générale du 18 juin 2012 et ils reprennent les mêmes conditions que celles fixées par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 22 décembre 2008, à savoir : les indemnités de départ ne pourront être versées qu'en cas de départ contraint, à l'initiative de la société. Elles ne seront pas dues en cas de démission, de départ à la retraite ou de faute grave des mandataires sociaux concernés.</p> <p>2. La réalisation des conditions de performance des indemnités de départ est mesurée sur une durée de deux semestres précédant le départ du dirigeant, et non pas de deux ans au moins, tel que préconisé par le Code. Cependant le montant des indemnités est sensiblement inférieur à la limite de deux années de rémunération prévue par le Code et les conditions de performance sont exigeantes (ratio résultat opérationnel courant sur chiffre d'affaires supérieur ou égal à 7%).</p>	<p>page 106</p>
<p>Retraite supplémentaire (article 23.2.6 du Code)</p> <p>Le groupe des bénéficiaires potentiels doit être sensiblement plus large que les seuls mandataires sociaux</p>	<p>La société n'a pas retenu cette recommandation. La politique de Virbac consiste à accorder une retraite supplémentaire aux seuls membres du directoire, pour trois raisons : d'une part, la retraite supplémentaire ainsi accordée est d'une ampleur maîtrisée et sujette au respect par les éventuels bénéficiaires de plusieurs conditions ; d'autre part, un élargissement de la catégorie de bénéficiaires n'est pas jugé souhaitable en raison du poids croissant de la fiscalité dans ce dispositif ; enfin, Virbac a mis en place une politique sociale d'un bon niveau au profit de l'ensemble de ses salariés en termes de prévoyance, d'intéressement et d'épargne (plan d'épargne entreprise, plan d'épargne pour la retraite collectif, abondement...). Par ailleurs, la société va au-delà des recommandations du Code en ce qui concerne l'augmentation des droits potentiels puisque ceux-ci ne représentent qu'un pourcentage limité de la rémunération du bénéficiaire y compris la part variable.</p>	<p>page 106</p>

DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

Conformément à l'article L225-68 du Code de commerce, la présidente du conseil de surveillance a établi son rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques définies et mises en œuvre par le groupe Virbac.

Le présent rapport a été préparé sur la base des contributions de plusieurs directions, notamment les directions Affaires Financières, Juridique, Ressources Humaines, et Gestion des Risques du Groupe et a été revu par le directoire qui a validé son contenu. L'intégralité du rapport a par la suite été communiquée aux commissaires aux comptes pour discussion et au comité d'audit pour revue avant son approbation définitive par le conseil de surveillance.

Le présent rapport a été approuvé par le conseil de surveillance lors de sa réunion du 11 mars 2016.

Définition et objectifs du contrôle interne et de gestion des risques

Référentiel

Le Groupe s'appuie sur le cadre de référence et son guide d'application publiés initialement en janvier 2007 et mis à jour le 22 juillet 2010 par l'AMF pour définir son référentiel de contrôle interne et de gestion des risques et structurer ainsi son approche. Conformément à une recommandation du rapport de l'AMF 2010-15 du 7 décembre 2010, le groupe Virbac a souhaité présenter les différentes informations demandées selon le plan précisé dans le cadre de référence.

Périmètre

Le périmètre du contrôle interne et de la gestion des risques comprend la société mère et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés du Groupe.

La liste des filiales figure en note A37 du présent rapport.

Objectifs et principes du contrôle interne

Le contrôle interne tel que mis en œuvre chez Virbac vise à assurer que :

- la réalisation des objectifs économiques et financiers s'effectue en conformité avec les lois et réglementations en vigueur ;
- les orientations fixées par le directoire sont mises en œuvre ;
- le patrimoine de la société est valorisé et ses actifs protégés ;
- l'intégration des sociétés acquises s'effectue en conformité avec les règles du Groupe ;
- et que les informations financières et comptables du Groupe sont fiables et sincères.

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques auxquels le Groupe est exposé, le dispositif de contrôle interne et de gestion globale des risques doit favoriser et sécuriser son développement industriel et économique et ce dans un environnement de contrôle adapté à ses métiers et à leurs enjeux respectifs.

En cohérence avec les objectifs fixés, le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Virbac repose sur les éléments structurants suivants :

- une organisation adaptée et pérenne ;
- la diffusion en interne d'une information fiable et ciblée ;
- une mise en œuvre de ce dispositif ;
- des activités de contrôle adaptées concourant à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière ;
- un pilotage continu et la formalisation d'axes de progrès.

Limites

Un dispositif de contrôle interne ne peut fournir qu'une assurance raisonnable, et en aucun cas absolue, quant à la maîtrise globale des risques auxquels le Groupe est confronté et à la réalisation de ses objectifs. La probabilité d'atteindre ceux-ci est soumise aux limites inhérentes à tout système de contrôle interne, qu'il s'agisse du jugement exercé lors des prises de décisions qui peut être défaillant, de la nécessité d'étudier le rapport coûts sur bénéfices avant la mise en place de contrôles, ou qu'il s'agisse de dysfonctionnements qui peuvent survenir en raison d'une défaillance ou d'une erreur humaine.

Une organisation adaptée et pérenne

Composantes du dispositif

L'environnement de contrôle, essentiel au dispositif de contrôle interne, à la bonne gestion des risques et à l'application des procédures, s'appuie sur une organisation spécifique des comportements et des hommes.

Organisation

L'organisation du contrôle interne repose d'abord sur des facteurs clés profondément ancrés dans la culture de l'entreprise et qui ont fait son succès tels que la prise d'initiative, la confiance dans les hommes et les femmes du Groupe et leur responsabilisation. L'organisation opérationnelle du contrôle interne est construite autour de trois niveaux : Groupe, zones et filiales. Chaque niveau est directement impliqué et responsabilisé dans la conception et la mise en œuvre du contrôle en fonction du niveau de centralisation voulu par le directoire. À chacun des trois niveaux, le contrôle interne est décliné en procédures spécifiques d'organisation, de délégation des responsabilités, de sensibilisation et de formation du personnel qui sont conformes au cadre général du Groupe. Il requiert une implication forte de la part de chaque responsable opérationnel ou fonctionnel en attendant d'eux qu'ils s'approprient les politiques et procédures définies au niveau du Groupe, contribuent à leur mise en œuvre et à leur respect et complètent leur contenu par des mesures adaptées aux spécificités des activités ou domaines dont ils ont la charge.

Le dispositif de contrôle mis en place au sein du Groupe repose également sur une structure de gouvernement resserrée qui garantit la transparence et la traçabilité des décisions, tout en préservant les principes de subsidiarité et de décentralisation considérés comme essentiels et nécessaires à la gestion optimale des activités industrielles et commerciales du Groupe.

Délégations de pouvoirs

Les filiales sont presque toutes détenues directement ou indirectement à 100% par le groupe Virbac. Une attention particulière est portée à la composition des conseils d'administration des filiales de Virbac. Chaque nomination ou changement d'administrateur fait l'objet d'une validation par les membres du directoire de Virbac.

Pour les sociétés non contrôlées à 100%, des règles de gouvernance sont définies et régies par des pactes d'actionnaires (Centrovét au Chili).

En complément, une procédure Groupe décrit les règles de limitations de pouvoirs et de signatures applicables aux directeurs généraux des filiales. Les délégations de pouvoirs internes de chaque filiale sont établies, gérées et mises à jour avec le support de la direction Juridique du Groupe.

Code de conduite

Depuis juin 2015, les engagements fondamentaux du Groupe dans les domaines liés à son activité sont rassemblés dans un Code de conduite. Ce document vient remplacer la charte de déontologie adoptée en 2004. Plus complet et mieux adapté aux impératifs du Groupe, ce document rédigé en seize langues est diffusé à l'ensemble des collaborateurs et est disponible dans l'Intranet. Le Code de conduite rassemble les principes fondamentaux du Groupe en matière de conduite des affaires, de protection des actifs, d'interaction de l'entreprise avec la vie privée et de responsabilité sociale. C'est un document qui formalise les valeurs éthiques et les principes de fonctionnement de l'entreprise. En publiant son Code de conduite, le Groupe s'engage à respecter et faire respecter par ses partenaires et fournisseurs les réglementations et normes propres à son activité mais aussi dans les domaines financier, concurrentiel et social.

Documents de référence

Le groupe Virbac a mis à disposition des salariés d'autres documents de référence décrivant, dans des domaines spécifiques abordés par le Code de conduite, des règles concrètes d'application. Ces documents sont disponibles dans l'Intranet et sont listés ci-dessous.

■ Charte de déontologie achats

Une charte de déontologie spécifique à la pratique des achats a également été rédigée à l'attention des acheteurs professionnels et occasionnels. Elle décrit les principes directeurs de la fonction au sein du Groupe, définit les rôles et les responsabilités de chacun dans l'application de ses fonctions et elle constitue ainsi un guide dans l'exercice des responsabilités de chacun.

■ Charte fournisseurs

La charte fournisseurs a pour objet de définir les règles qui encadrent les relations entre le groupe Virbac et ses fournisseurs, ainsi que les principes directeurs que le Groupe entend voir appliqués par ses fournisseurs dans la conduite de leurs affaires.

■ Politique anti-corruption Groupe

La politique anti-corruption Groupe décrit le comportement à adopter concernant les relations entre le Groupe (ou ses salariés) et les tiers, que ce soit dans le secteur public ou privé. Elle précise notamment sous quelles conditions il est possible d'offrir ou de recevoir des cadeaux et des invitations.

■ Charte sur la négociation des titres cotés

Une charte de déontologie boursière a été élaborée et diffusée à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Cette charte précise les règles en vigueur au sein de Virbac et de l'ensemble de ses filiales concernant la négociation de titres cotés de la société et, le cas échéant, de ses filiales. Elle a pour but à la fois de rappeler les grands principes de la réglementation boursière en matière de transactions sur des titres cotés et de fixer quelques règles de conduite internes destinées à assurer la régularité et la transparence des opérations effectuées par les collaborateurs du Groupe.

■ Charte éthique Groupe

Afin de respecter la réglementation et fournir des produits sécurisés et efficaces, le Groupe, comme tout laboratoire pharmaceutique, doit recourir à des études sur animaux dans des cas très précis : quand elles ont un caractère de nécessité et qu'il n'existe pas, à ce stade, de méthodes alternatives agréées par les autorités. Pour autant, le Groupe favorise toutes les méthodes alternatives disponibles et encourage toute initiative visant à remplacer, réduire ou améliorer les études sur animaux. Pour s'assurer de la mise en œuvre de ces principes fondateurs, le Groupe a élaboré une charte éthique qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ainsi qu'à ses partenaires externes.

■ Principes Groupe réseaux sociaux

Ce document décrit les règles qui s'appliquent au sein de l'entreprise concernant l'usage des réseaux sociaux à titre personnel.

Procédures et normes encadrant les activités

Des politiques Groupe ont été définies par les directions fonctionnelles pour l'ensemble des processus alimentant les comptes, notamment les ventes, les achats, la gestion des stocks et des immobilisations. Ces directions établissent des politiques Groupe qui définissent l'organisation, les responsabilités, les principes de fonctionnement et de reporting propres au domaine respectif d'expertise dont ils sont responsables. Ces politiques se déclinent ensuite en procédures spécifiques de suivi, de règles de validation, d'autorisation et de comptabilisation.

À titre d'exemple, le Groupe s'est doté des politiques suivantes :

- une politique achat qui fixe les règles, les objectifs et les bonnes pratiques en termes d'achat et d'éthique ;
- une politique de sécurisation des moyens de paiement qui définit les moyens à mettre en œuvre afin de limiter les risques de fraude ;
- une politique de protection des personnes qui vise à donner un niveau de protection équivalent à tous les collaborateurs du Groupe, qu'ils soient expatriés, locaux, ou encore en mission ;
- une politique de sécurité et d'environnement qui fixe des règles de conduite pour une réduction permanente des risques inhérents à toute activité industrielle ;
- une politique d'investissement qui est validée par le directoire au moment de l'établissement des plans stratégiques, puis des budgets. Tout investissement majeur prévu dans ces budgets fait néanmoins l'objet d'une revalidation par la direction des Opérations Industrielles Groupe ou le directoire. Tout changement intervenant au cours d'un exercice par rapport aux projets budgétés fait l'objet d'une autorisation préalable spécifique.

En parallèle de ce corpus de procédures d'ordre général, le Groupe se conforme aux différents référentiels en vigueur au sein de l'industrie pharmaceutique. Ces textes encadrent, à chaque stade, les opérations conduites, que ce soit au niveau des méthodes de recherche et développement ou au niveau des normes de fabrication, de conditionnement, de distribution, de commercialisation et de promotion des médicaments et vaccins.

Politique de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines contribue au dispositif de contrôle interne de Virbac en permettant au Groupe de s'assurer que ses salariés ont un niveau de compétence approprié au regard des missions et des responsabilités qui leur sont confiées, qu'ils sont conscients de ces responsabilités et de leurs limites et qu'ils sont informés et respectueux des règles du Groupe.

■ Politique de recrutement et de développement

Pour soutenir sa croissance, le Groupe recrute dans tous les pays et toutes les fonctions. Afin d'assurer la cohérence et la pertinence de ces recrutements, la direction des Ressources Humaines définit des standards et vérifie les pratiques. Parallèlement, un processus de gestion de la performance et de l'évolution des collaborateurs appelé Perf (Performance, évaluation, rémunération, formation) est mis en œuvre ; il comporte plusieurs volets dont la fixation d'objectifs individuels et les réalisations annuelles évaluées par les responsables hiérarchiques, dans le cadre duquel les situations individuelles sont examinées.

Le directoire partage au sein du comité performance annuelle, les évaluations, les rémunérations et les hypothèses d'évolution professionnelle des 60 personnes clés du Groupe ainsi que des hauts potentiels identifiés au cours du processus Perf.

■ Politique de rémunération

La revue des rémunérations est effectuée annuellement. Elle porte notamment sur le salaire de base et les bonus individuels et collectifs. Cette révision des rémunérations s'effectue suivant une politique globale visant à renforcer leur compétitivité, leur cohérence et leur évolution au sein du Groupe. Elles visent tout autant à rémunérer la performance individuelle selon des critères objectifs et partagés entre toutes les fonctions. Les pratiques de bonus en vigueur dans le Groupe sont par ailleurs homogènes et reposent notamment sur des critères comparables en valeur et en nature.

Principaux acteurs

Conseil de surveillance et ses comités spécialisés

Le conseil de surveillance exerce un contrôle permanent sur la gestion du Groupe menée par le directoire. Dans ce cadre, il est notamment informé par le directoire de la mise en place des dispositifs de contrôle interne dans le Groupe. Pour l'assister dans sa mission, le conseil a constitué deux comités spécialisés : le comité des rémunérations et le comité d'audit. La composition de ces comités figure en pages 10 et 11 du rapport annuel.

Le comité des rémunérations a pour rôle de fixer et de revoir la politique globale de rémunération des membres du directoire en prenant en considération les recommandations du Code Afep-Medef.

Afin de se conformer aux dernières recommandations dudit Code, le détail des rémunérations individuelles des membres du directoire est présenté dans le rapport de gestion pages 103 à 105, sous forme de tableaux de synthèse et de tableaux de rémunérations établis selon la présentation visée par le Code.

De plus, conformément aux nouvelles dispositions du Code Afep-Medef les actionnaires sont consultés, chaque année, sur les éléments de rémunération dues ou attribuées, au titre de l'exercice clos, aux membres du directoire.

Le comité d'audit est chargé :

- de s'assurer de la pertinence, de la permanence et de la fiabilité des méthodes comptables ;
- de s'assurer de l'existence et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- du suivi de l'examen du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- de se prononcer sur le traitement comptable des opérations significatives ;
- et de veiller à l'indépendance des commissaires aux comptes.

Directoire

Le directoire assure la responsabilité opérationnelle et fonctionnelle de l'ensemble des activités du Groupe pour mettre en œuvre la stratégie préalablement discutée en comité stratégique et validée par le conseil de surveillance. En particulier, il est responsable de la mise en œuvre effective des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques au sein du Groupe.

La composition du directoire figure pages 10 et 11 du rapport annuel.

La répartition des fonctions entre ses membres est décrite ci-dessous.

Le président du directoire a pour mission de superviser et de coordonner l'action de tous les membres du directoire. Il remplit dans leur intégralité les fonctions légales de chef d'entreprise et en assume les responsabilités. Il représente la société et agit en son nom en toutes hypothèses et notamment en justice. Dans l'organisation interne de la société il a en charge, par ailleurs et plus spécifiquement, les directions centrales suivantes : la direction des Ressources Humaines Groupe ; la direction des Systèmes d'Information Groupe ; la direction de la Communication Groupe y compris la communication financière en collaboration avec le directeur des Affaires Financières, la direction de l'Assurance Industrielle Groupe, la direction des Opérations Industrielles France, la direction des Achats Groupe, la direction Groupe des Affaires Réglementaires et Publiques et la direction Hygiène Sécurité et Environnement Groupe.

Le directeur général assume la fonction de vétérinaire responsable de Virbac, conformément aux articles L5142-1 et suivants du Code de la santé publique. Dans l'organisation interne de la société, il est également directeur du Développement et supervise les directions suivantes : la direction de l'Innovation Produits Groupe, responsable de la définition de la stratégie R&D du Groupe, de la mise en œuvre des projets et de la coordination des centres de recherche répartis dans les différentes zones géographiques, ainsi que du marketing et de la veille stratégiques, la direction du Business Development, qui recouvre le licensing (activité qui consiste essentiellement en l'acquisition ou la cession de droits relatifs aux principes actifs de produits finis ou en développement, conformément à la stratégie du Groupe), la direction de l'Assurance Qualité Groupe, la division Aquaculture et les acquisitions.

Le directeur des Opérations Commerciales Monde supervise et coordonne les activités commerciales de l'ensemble des filiales du Groupe. Il assure, avec ses équipes, la définition de la stratégie commerciale et du développement du business existant et futur. Il supervise également la direction du Global Marketing, en charge de la définition et de la mise en œuvre de la stratégie marketing monde pour les produits et les gammes clés pour le Groupe.

Le directeur des Affaires Financières est responsable de la politique financière du Groupe et supervise : la direction de la Trésorerie et du Financement, la direction du Contrôle Financier Groupe, en charge de l'élaboration de l'information financière et comptable consolidée, les processus de planification budgétaire et financière et le contrôle de gestion ; la direction Juridique, en charge du droit des sociétés, de la politique d'assurances, de la négociation, l'élaboration et la gestion des contrats et des contentieux, et la direction Gestion des Risques présentée page 137 du rapport annuel.

Le directeur chargé des projets spéciaux assure la communication et le développement de la notoriété de Virbac à travers les actions de sponsoring et les relations avec les médias qui y sont associées. Par le biais d'opérations de relations publiques organisées autour du programme sportif dont il est l'acteur central, en tant que skipper du bateau StMichel-Virbac, il contribue au renforcement de l'image de Virbac auprès des clients vétérinaires.

Il est également président de la Fondation d'Entreprise Virbac dont les missions sont d'une part de sensibiliser, éduquer, informer le public sur le respect et les responsabilités envers les animaux et d'autre part, d'apporter son soutien à des programmes où la santé animale est au cœur de la santé des écosystèmes via la protection et l'aide sanitaire aux animaux domestiques ou sauvages dans leur milieu naturel, la mise en œuvre de campagnes d'éducation ou de

sensibilisation auprès des populations locales ainsi que le déploiement d'initiatives en santé animale liées à la protection de l'environnement et de la santé humaine. Elle remplit ses objectifs par le développement d'actions et de partenariats avec les professionnels de la santé, les cabinets vétérinaires, les collectivités territoriales et les institutions françaises ou internationales.

Comité stratégique

Le comité stratégique présidé par le président du directoire est composé des directions suivantes, représentant ainsi :

- les membres du directoire ;
- les directeurs de zone : Europe, Amérique du Nord, Amérique latine, Apisa, ainsi que le directeur de la division Aquaculture ;
- la direction des Ressources Humaines Groupe ;
- la direction Industrielle et Assurance Qualité Groupe ;
- la direction de l'Innovation Produits Groupe ;
- la direction Juridique Groupe ;
- la direction Achats Groupe ;
- la direction Business Development Groupe ;
- la direction des Systèmes d'Information Groupe ;
- la direction de la Communication Groupe ;
- la direction Marketing Groupe.

Le comité stratégique contribue à élaborer et mettre en œuvre les grandes décisions stratégiques du Groupe, présentées et validées par le conseil de surveillance : stratégie par métier, par fonction et par projet majeur.

Comité exécutif France

Le comité exécutif France présidé par le président du directoire est composé des directions suivantes, représentant ainsi :

- les membres du directoire ;
- la direction des Ressources Humaines Groupe ;
- la direction Industrielle France ;
- la direction Industrielle et Assurance Qualité Groupe ;
- la direction Assurance Qualité Groupe ;
- la direction de l'Innovation Produits Groupe ;
- la direction de la Communication Groupe ;
- la direction des Systèmes d'Information Groupe ;
- la direction Europe ;
- la direction France ;
- la direction R&D Pharmaceutique Groupe ;
- la direction R&D Biologie Groupe ;
- la direction Achats Groupe ;
- la direction Juridique Groupe ;
- la direction Marketing Groupe.

Le comité exécutif France a principalement un rôle de décision, de coordination et d'information sur tous les sujets qui concernent le Groupe des sociétés françaises et constitue un relais pour la diffusion de l'information dans les différents services.

Directions opérationnelles

Conformément aux principes de décentralisation opérationnelle du Groupe, les responsables de chaque activité ont les pouvoirs nécessaires pour organiser, diriger, gérer et déléguer les opérations qu'ils ont en charge.

Chaque activité privilégie l'organisation la mieux adaptée à ses marchés en tenant compte de ses caractéristiques commerciales, industrielles ou géographiques propres. Il est de sa responsabilité d'adopter des dispositifs de contrôle interne cohérents d'une part avec son organisation et d'autre part avec les principes et règles du Groupe.

Directions fonctionnelles

Les directions fonctionnelles centrales (Finance, Juridique, Ressources Humaines, Innovation Produits, Communication, Systèmes d'Information, Achats et Hygiène, Sécurité et Environnement) assurent une double mission : organisation et contrôle des opérations du Groupe relevant de leur domaine respectif d'expertise et assistance technique aux activités opérationnelles dans ces domaines lorsque cela est nécessaire.

La présence des fonctions centrales et leur organisation contribuent significativement aux dispositifs de contrôle interne du Groupe. Les responsables de ces fonctions disposent notamment d'une autorité fonctionnelle sur tous les responsables qui exercent des missions relevant de leur domaine d'expertise dans les activités opérationnelles.

Direction Gestion des Risques

Cette direction est devenue, depuis sa création fin 2009, un acteur à part entière du dispositif de gestion des risques et du contrôle interne du Groupe. Rattaché hiérarchiquement au directeur des Affaires Financières (membre du directoire) et fonctionnellement au directoire, le directeur de la Gestion des Risques est responsable de la définition et de la mise en œuvre des dispositifs de gestion des risques. Il coordonne l'analyse des risques, contribue à la transversalité et au partage des meilleures pratiques entre les entités et les directions du Groupe permettant ainsi le développement d'une culture de gestion des risques à travers le Groupe. Ses rôles et responsabilités sont présentés en détail pages 138 et 139 du rapport annuel.

Diffusion en interne d'une information fiable et ciblée

L'information et la communication ont trait aux flux d'informations qui accompagnent les procédures de contrôle interne, depuis les orientations de la direction jusqu'aux plans d'actions. Elles contribuent à la mise en place de l'environnement de contrôle, à la diffusion d'une culture de contrôle interne, à la promotion des activités de contrôle pertinentes participant à la maîtrise des risques.

Les objectifs poursuivis sont divers :

- informer et sensibiliser l'ensemble des salariés du Groupe sur la mise en place de bonnes pratiques ;
- partager les expériences afin de favoriser la diffusion de ces bonnes pratiques y compris en matière de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques.

Des outils de communication spécifiques mis en œuvre par le Groupe favorisent l'atteinte de ces objectifs. Le journal interne Action présente les orientations générales de Virbac, son organisation, ses activités, ses projets. D'autres outils, tel que l'Intranet, permettent la diffusion des politiques et procédures Groupe. Virbac s'efforce par ailleurs de donner à chacun des managers nouvellement recrutés, une vision d'ensemble du Groupe, de son organisation, de ses principaux métiers et de sa stratégie. Des sessions d'accueil des nouveaux arrivants, organisées au siège ou localement, participent à cet effort. Enfin, en complément des formations organisées par les unités opérationnelles, des séminaires Groupe permettent aux salariés d'approfondir certaines expertises métiers (finance, marketing, ressources humaines, gestion de projets, etc.) et favorisent les échanges des meilleures pratiques.

L'information et les vecteurs de communication s'appuient également sur les systèmes d'information. La direction des Systèmes d'Information Groupe est responsable de l'ensemble des systèmes d'information du Groupe. Elle est composée de départements sous la responsabilité directe de la direction des Systèmes d'Information Groupe et de départements décentralisés au sein des unités opérationnelles. Le rôle des départements Groupe est de définir les politiques systèmes d'information, de coordonner les processus de pilotage de la fonction systèmes d'information et de gérer les infrastructures et services informatiques mondiaux en cohérence avec les priorités du Groupe. Les départements décentralisés développent et gèrent les applications spécifiques à leurs unités, ainsi que les infrastructures et services informatiques dédiés.

Des canaux d'information ascendante et descendante ont été définis afin de permettre la transmission en temps utile d'informations pertinentes et fiables.

Concernant la remontée d'information, les traitements d'information comptable et financière sont effectués selon des processus et avec des outils communs d'enregistrement et de contrôle (logiciel de *reporting* et de consolidation commun et partagé dans l'ensemble du Groupe sous l'autorité de la direction des Affaires Financières).

Pour ce qui est de l'information descendante, les résolutions des organes de décision sont relayées auprès des directions concernées. Toute évolution du cadre réglementaire, et ce quelle que soit la matière concernée, est communiquée de façon appropriée aux entités et directions concernées.

Enfin, la communication à destination des parties prenantes est encadrée par des dispositifs appropriés visant à garantir la qualité de l'information.

De plus, le Groupe a diffusé une procédure de gestion de crise dont l'objectif est d'anticiper autant que possible l'émergence potentielle de crises par la mise en place de principes de gestion et d'alertes couvrant toutes les régions et activités du Groupe.

Mise en œuvre du dispositif de gestion des risques

Objectifs

De manière à renforcer la capacité du Groupe à anticiper, analyser, hiérarchiser ses risques de toutes natures et à s'assurer de l'adéquation du développement du Groupe au regard de ces risques, la direction Gestion des Risques a été créée fin 2009.

Cette direction a bâti son cadre méthodologique en cohérence avec les meilleures pratiques et référentiels du marché et notamment le cadre de référence de l'AMF sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne.

Les objectifs de la direction Gestion des Risques reposent sur les points suivants:

- connaître et anticiper : s'assurer qu'une veille permanente est en place sur les risques du Groupe pour garantir qu'aucun d'eux n'est oublié ou sous-estimé et pour anticiper une évolution de leur nature ou intensité ;
- organiser : s'assurer que les principaux risques identifiés sont effectivement pris en compte par l'organisation, au niveau le plus approprié au sein du Groupe. De nombreux risques opérationnels sont gérés au niveau des filiales ; d'autres, qui exigent une expertise particulière ou ont une composante essentiellement transversale ou stratégique, sont pris en charge directement au niveau du siège ;
- contrôler : s'assurer que les organisations et moyens mis en place sont efficaces pour réduire les risques identifiés ;
- former : développer progressivement une culture de gestion des risques auprès de tous les managers concernés et ce, au travers d'actions de formation appropriées tant en France qu'à l'international ;
- informer : communiquer auprès du directoire sur l'évolution de la situation.

Analyse régulière et structurée des principaux risques du Groupe

Le dispositif de gestion des risques se fonde sur l'environnement de contrôle interne et s'inscrit dans une démarche continue d'identification, d'évaluation et de gestion des facteurs de risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et des opportunités pouvant améliorer les performances. La responsabilité en matière d'identification, d'évaluation et de gestion des risques a vocation à être déclinée à tous les niveaux appropriés de l'organisation.

Il est rendu compte formellement et de manière plus précise des principaux risques du Groupe, de leurs modalités de gestion et de contrôle au chapitre "Facteurs de risques" en pages 91 et suivantes du rapport annuel.

Grâce à un processus structuré, destiné à appréhender les principaux risques du Groupe et à les analyser, Virbac est en mesure d'apprécier l'adéquation des dispositifs de contrôle interne existants, de mettre en place des plans d'action pertinents de façon à en améliorer l'efficacité et, plus généralement, d'accroître la protection de la valeur d'entreprise du Groupe dans le respect des lois et réglementations en vigueur.

Dispositif de gestion des risques

Le dispositif de gestion des risques repose à la fois sur une organisation et sur un processus de gestion des risques clairement définis :

- l'organisation est placée sous la responsabilité de la direction Gestion des Risques qui s'appuie elle-même sur trois comités (le directoire, le comité stratégique et le comité exécutif France) pour valider la politique de gestion des risques et le processus d'identification, d'évaluation et de traitement des risques. L'organisation comprend également des propriétaires de risques dont le rôle est de définir et de piloter des plans d'actions sur les risques majeurs du Groupe ;
- le processus de gestion des risques mis en œuvre à partir de 2010 repose sur :
 - l'identification des risques : la mise à jour régulière de la cartographie des risques majeurs du Groupe permet un recensement des principales expositions du Groupe ;
 - l'évaluation des risques : des cadres dirigeants participent activement à l'évaluation et à la hiérarchisation des risques identifiés. Ces managers possèdent une large expérience du secteur de la santé animale et de l'entreprise elle-même, ce qui représente un atout pour apprécier l'impact, l'occurrence et le niveau de maîtrise de chacun des risques ;
 - le traitement des risques : chacun des risques évalué comme majeur a été analysé et hiérarchisé. Pour chacun d'eux, des propriétaires de risques ont été nommés. Il s'agit principalement de cadres dirigeants faisant partie des trois comités cités ci-dessus. Leur rôle est de concevoir et de déployer des plans d'actions en coordination avec les différentes organisations opérationnelles et fonctionnelles ; cela afin de limiter l'exposition de l'entreprise sur les risques dont ils ont la responsabilité ;
 - le pilotage des actions : la direction Gestion des Risques assure la coordination du processus en partenariat avec les propriétaires de risques. Enfin, elle rédige un *reporting* à l'attention du directoire afin de l'informer à date régulière de l'évolution de la situation.

La gestion des risques s'inscrit pour Virbac dans un cycle d'amélioration continue du dispositif de contrôle interne en s'ancrant dans les processus de l'entreprise et en prenant systématiquement en compte les enjeux fondamentaux de l'organisation, qu'ils soient de nature opérationnelle, juridique, réglementaire ou de gouvernance.

Activités de contrôle adaptées concourant à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Ce dispositif couvre non seulement les processus de préparation de l'information financière mais également l'ensemble des processus opérationnels en amont concourant à la production de cette information. Le contrôle interne, dans toutes ses composantes, notamment financière et opérationnelle, est essentiel pour Virbac. L'objectif constant du Groupe est de maintenir l'équilibre entre la décentralisation nécessaire à ses activités, le meilleur contrôle opérationnel et financier et la diffusion des expertises et bonnes pratiques.

Organisation financière dédiée

Le dispositif de contrôle et les procédures de production de l'information comptable et financière sont uniformes à l'intérieur du Groupe. Ce dispositif est constitué d'une organisation comptable transversale au Groupe, de normes comptables homogènes, d'un système de *reporting* consolidé unique et d'un contrôle qualité de l'information financière et comptable produite.

Les opérations comptables et financières sont pilotées par la direction des Affaires Financières du Groupe. Son organisation centrale comporte :

- une direction Comptable et Consolidation qui a la responsabilité d'assurer la préparation et la présentation des états financiers de la société Virbac et des états consolidés du Groupe. Il a également en charge le suivi de la fiscalité au sein du Groupe ;
- une direction du Contrôle de Gestion, qui a la responsabilité d'assurer la préparation et la consolidation des données du budget et d'un *reporting* de gestion mensuel qui intègre une analyse des performances du Groupe à la fois par rapport aux objectifs budgétaires et par rapport à l'année antérieure ;
- une direction de la Trésorerie et du Financement, qui a notamment la responsabilité d'assurer l'animation et le suivi des *reportings* relatifs à la dette financière et au résultat financier du Groupe. Concernant l'exposition aux

risques de change en particulier, les directives de la direction des Affaires Financières proscrivent les positions spéculatives et imposent de ne couvrir que des positions économiques, soit réelles soit futures, mais certaines.

En raison de l'organisation décentralisée des fonctions comptables et financières, le directeur financier de chaque filiale exerce un rôle clé. Il est notamment chargé de veiller sur le terrain à la bonne application de l'ensemble des procédures de contrôle interne comptable et financier. Chaque directeur financier de filiale est fonctionnellement rattaché à un contrôleur de gestion de zone qui intervient dans le cadre d'une zone. Il est lui-même fonctionnellement rattaché au directeur des Affaires Financières du Groupe.

Outils appropriés : procédures et référentiels

Les règles comptables et financières décrites dans des instructions spécifiques rédigées par la direction des Affaires Financières Groupe sont applicables à toutes les entités opérationnelles et juridiques du Groupe. En conformité avec les normes IFRS (*International Financial Reporting Standards*) adoptées dans l'Union européenne, elles incluent les éléments suivants :

- un rappel des principes et prescriptions comptables générales à respecter ;
- un plan de comptes détaillé ;
- une définition des méthodes comptables du Groupe applicables pour les postes et/ou les opérations les plus significatives ;
- des procédures de contrôle pour les catégories de comptes les plus importantes, et notamment les principaux rapprochements comptables à effectuer pour contrôler l'information produite ;
- des règles définissant le cadre des informations de gestion appelées *Group financial reporting guidelines* ;
- des règles à suivre pour gérer les besoins en trésorerie et leurs financements, les placements des excédents de trésorerie, la couverture du risque de change.

Ces documents sont mis à jour régulièrement, à chaque modification ou application de nouvelles normes comptables, sous la responsabilité de la direction du Contrôle Financier Groupe. Pour assurer la qualité et la fiabilité de ses informations financières, Virbac s'est doté d'un système de *reporting* déployé dans toutes les entités du Groupe. Il est alimenté par les données comptables locales, soit par interface, en puisant les données nécessaires dans les modules financiers des ERP (*Enterprise Resource Planning*) dont ces entités disposent, soit par saisie manuelle.

Des procédures spécifiques ont été définies concernant les engagements hors bilan. Ces derniers proviennent essentiellement des garanties données par la société. Les constitutions de sûretés, cautions, avals et garanties font l'objet des contrôles suivants :

- pour la maison mère : autorisations spécifiques du conseil de surveillance lorsque de telles garanties excèdent les limites de l'autorisation annuelle donnée au directoire ;
- pour les filiales : les engagements hors bilan significatifs doivent faire l'objet d'une revue préalable de la maison mère.

Processus formalisés

Les processus financiers mis en place contribuent à la qualité et à la fiabilité de l'information comptable et financière.

Processus comptable et consolidation

La production de l'information est assurée au travers du processus de consolidation semestrielle et annuelle encadré par une cellule dédiée au sein de la direction des Affaires Financières et reposant sur des principes comptables valables pour l'ensemble des filiales, garantissant ainsi l'harmonie des méthodes.

Processus budgétaire et reporting de gestion

Le Contrôle de Gestion anime le processus de consolidation budgétaire et de *reporting* mensuel au sein du Groupe, à partir des informations transmises par les différentes directions opérationnelles et les filiales. La concordance entre les informations de gestion issues du *reporting* et les données comptables constitue le principe clé de contrôle visant à fiabiliser l'information comptable et financière. Le système de *reporting* de gestion permet de suivre les résultats mensuels et les principaux indicateurs de gestion, de les comparer avec le budget et avec les résultats de l'exercice précédent. Les indicateurs de gestion sont commentés et analysés par le Contrôle de Gestion en collaboration avec les directeurs financiers locaux.

Le directoire examine chaque mois les synthèses ressortant du *reporting* de gestion, analyse les variations importantes et décide des actions correctrices à mettre en œuvre si besoin.

Processus trésorerie

Un processus de détermination d'un plan annuel de trésorerie est mis en œuvre pour l'ensemble du Groupe et permet d'encadrer et de consolider l'exercice de prévision des mouvements de trésorerie des filiales, reflet de la qualité des prévisions d'activité, de dépenses et de gestion des besoins en fonds de roulement : recouvrement clients, gestion des stocks et délais règlement fournisseurs.

Une politique de centralisation quotidienne des excédents de trésorerie et des besoins de financements sur la zone euro permet d'affiner les positions nettes du Groupe et d'optimiser la gestion des placements ou des financements. Hors Europe, une politique de centralisation du *cash* a également été mise en place dans le but de limiter les risques de contrepartie et d'optimiser l'utilisation des lignes de crédit.

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

En application de l'article L225-100-3 du Code de commerce, les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique, à savoir l'existence d'un droit de vote double attribué à toute action inscrite au nominatif depuis deux ans au moins au nom du même actionnaire, sont exposés dans le rapport annuel page 112.

Ainsi l'actionnaire principal de Virbac, le groupe familial Dick, dispose de 49,7% des actions et 65,7% des droits de vote.

Pilotage des dispositifs et axes de progrès

Actions de surveillance et d'amélioration des dispositifs

Le groupe Virbac met en œuvre des actions permanentes d'optimisation de ses dispositifs de contrôle interne sous la supervision du directoire et du comité exécutif France, et sous la surveillance du comité d'audit et du conseil de surveillance.

Conseil de surveillance

Le rôle du conseil de surveillance et de ses comités spécialisés a été décrit en page 136 du rapport annuel.

Directoire

Le directoire est chargé du pilotage et de la définition des orientations en matière de contrôle interne et de gestion des risques et s'appuie sur les directions opérationnelles pour assurer leur mise en œuvre (voir page 136 du rapport annuel). Les directions fonctionnelles procèdent, par leur réseau de spécialistes ou par des audits réguliers, à l'examen du fonctionnement de leurs domaines respectifs (voir page 137 du rapport annuel).

Commissaires aux comptes

Tous les éléments comptables et financiers préparés par les filiales consolidées font l'objet, au minimum et pour les plus significatives d'entre elles, d'un examen limité lors des clôtures semestrielles et d'un audit lors des clôtures annuelles par les auditeurs externes. Les missions d'audit dans les différents pays sont confiées aux membres du réseau des commissaires aux comptes statutaires du Groupe. Ils certifient la régularité, la sincérité et l'image fidèle des comptes consolidés et des comptes sociaux. Ils sont informés des éléments clés de l'exercice en amont du processus d'élaboration des comptes et présentent la synthèse de leurs travaux aux responsables comptables et financiers du Groupe et au comité d'audit à l'occasion de la situation semestrielle et de la clôture annuelle.

Communication financière

L'importance et le rôle croissants de la communication et la nécessité de délivrer une information financière complète et de qualité ont conduit le groupe Virbac à se doter des fonctions et compétences nécessaires à la présentation de cette information ainsi qu'à la maîtrise des risques d'image.

Rapport annuel et information financière périodique

La direction des Affaires Financières est en charge de l'élaboration du rapport annuel et de l'information financière périodique, en étroite partenariat avec la direction de la Communication Groupe, ce qui implique notamment :

- la définition et la validation des informations figurant dans le document annuel, le rapport semestriel et les avis financiers périodiques ;
- la supervision de la réalisation des travaux effectués par le comité de pilotage du rapport annuel ;
- la diffusion de l'information financière ;
- l'application de la réglementation boursière en matière de communication financière et les relations avec l'AMF.

Communiqués de presse

La direction de la Communication Groupe est responsable des actions engagées auprès des médias qui pourraient avoir un impact sur l'image, la notoriété, l'intégrité de la marque Virbac. Elle travaille sur ce sujet en étroite collaboration avec la direction des Affaires Financières, notamment dans le cadre d'actions et de diffusion d'informations qui pourraient avoir un impact sur le cours de l'action Virbac.

Plan de progrès du dispositif de contrôle interne et gestion des risques

Le groupe Virbac s'est engagé dans une démarche d'amélioration progressive et continue de son contrôle interne et de sa gestion des risques en ligne avec les orientations générales et les priorités fixées par le président du directoire. Les actions mises en œuvre sont placées sous la responsabilité des directions fonctionnelles et opérationnelles. Elles font l'objet de présentation au comité d'audit.

Principales réalisations en 2015

Les membres du directoire ont approuvé les commentaires suivants sur l'année 2015, qui a été particulièrement marquée par :

- l'actualisation de la cartographie des risques majeurs du Groupe dont la dernière édition datait de 2013. Cette actualisation a été réalisée en étroite collaboration avec les membres du directoire et du comité stratégique ;
- la poursuite des plans d'actions sur les risques majeurs identifiés comme prioritaires ;
- la poursuite du déploiement à l'international du dispositif de gestion des risques. En 2015, ce dispositif a été déployé dans la filiale néo-zélandaise. En outre, la cartographie de la filiale australienne, dont la dernière édition datait de 2012, a été actualisée ;

- la poursuite du déploiement en interne d'une formation ayant pour objectif de conforter la culture *risk management* au sein du Groupe. En 2015, une douzaine de managers ont été formés dans une filiale française de la société ;
- l'assistance de la direction Assurance Qualité Groupe pour formaliser un cadre méthodologique de gestion du risque qualité : définition d'un langage commun, gestion des risques processus ;
- le déploiement d'un outil informatique spécifiquement dédié à la gestion des risques. En 2015 cet outil a été déployé dans quatre filiales à l'international et dans de nombreux services au siège. Il permet notamment un pilotage très précis des plans d'actions par les différents propriétaires de risques ;
- le suivi et le pilotage d'un projet sur les produits majeurs du Groupe. Ce projet est sponsorisé par deux membres du directoire et piloté par la direction de la Gestion des Risques. L'objectif de ce projet est la sécurisation des produits majeurs afin de les protéger contre les principales menaces, autres que concurrentielles, qui pourraient peser sur eux. Après une première phase d'analyse qui s'est déroulée en 2014, un ensemble de plans d'actions a été mis en œuvre sous la responsabilité d'une dizaine de propriétaires de risques. Les différentes actions font l'objet d'un monitoring très précis et sont validées par un comité de pilotage qui se réunit une fois par trimestre.

Perspectives 2016

Les perspectives pour l'année à venir sont les suivantes :

- poursuite du déploiement à l'international du dispositif de gestion des risques en mettant l'accent sur les filiales majeures en termes d'enjeux ;
- poursuite du projet sur la sécurisation des produits majeurs du Groupe : pilotage des plans d'action et extension du périmètre d'analyse ;
- poursuite de l'accompagnement des propriétaires de risques et renforcement de leur rôle dans la mise en œuvre et le suivi des plans d'actions ;
- développement de la culture *risk management* avec la poursuite de la formation sur le *risk management* auprès des activités opérationnelles du siège ;
- support aux opérationnels au travers de l'accompagnement dans la mise en œuvre d'un cadre méthodologique de gestion des risques dans leurs activités.

Rapport des commissaires aux comptes établi en application de l'article L225-235 du Code de commerce sur le rapport de la présidente du conseil de surveillance

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaires aux comptes de la société Virbac et en application des dispositions de l'article L225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par la présidente du conseil de surveillance de votre société conformément aux dispositions de l'article L225-68 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient à la présidente d'établir et de soumettre à l'approbation du conseil de surveillance un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L225-68 du Code de commerce, relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport de la présidente concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et ;
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L225-68 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

INFORMATIONS CONCERNANT LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES RELATIVES A L'ÉLABORATION ET AU TRAITEMENT DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la présidente. Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport de la présidente ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport de la présidente.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport de la présidente du conseil de surveillance, établi en application des dispositions de l'article L225-68 du Code de commerce.

AUTRES INFORMATIONS

Nous attestons que le rapport de la présidente du conseil de surveillance comporte les autres informations requises à l'article L225-68 du Code de commerce.

Nice et Marseille le 29 mars 2016

Les commissaires aux comptes

Novances - David & Associés
Jean-Pierre Giraud

Deloitte & Associés
Hugues Desgranges