

ANNEXE 1

Rapport du Président du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques - Année 2016 -

(article L. 225-37 du Code de commerce)

SOMMAIRE

1. REGLE DE FONCTIONNEMENT DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE.....	4
1.1 Cadre de gouvernement d'entreprise	4
1.1.1 Règlement intérieur du conseil d'administration	4
1.1.2 Code AFEP-MEDEF	4
1.2 Conditions d'organisation des travaux du conseil d'administration.....	8
1.2.1 Composition du conseil d'administration	8
1.2.2 Durée du mandat des administrateurs	9
1.2.3 Application du principe de représentation équilibrée hommes/femmes du conseil d'administration	10
1.2.4 Nomination et pouvoirs du Président-Directeur général.....	10
1.2.5 Pouvoirs du conseil d'administration et restrictions apportées au pouvoir du Président-Directeur général	12
1.2.6 Indépendance des administrateurs.....	13
1.2.7 Activité du conseil d'administration en 2016.....	13
1.2.8 Les comités du conseil d'administration (compositions, missions, activités)	15
1.2.9 Comité d'audit.....	16
1.2.10 Comité R&D.....	18
1.2.11 Comité des rémunérations.....	20
1.3 Droits et devoirs des administrateurs.....	22
1.3.1 Information et formation des administrateurs	22
1.3.2 Obligations et devoir des administrateurs	22
1.3.3 Rémunération	23
1.4 Participation des actionnaires aux assemblées générales	23
2. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE.....	24
2.1 Périmètre	24
2.2 Cadre de référence du dispositif de contrôle interne.....	24

2.3 Objectifs du contrôle interne	24
2.4 Environnement de contrôle	25
2.4.1 Organes de pilotage de la Direction	25
2.4.2 Normes et procédures	25
2.4.3 Autres textes de référence.....	26
2.4.4 Acteurs fonctionnels du contrôle interne et de la gestion des risques.....	26
2.5 Identification, évaluation et gestion des risques	30
2.6 Activités de contrôle concourant à la fiabilisation du dispositif de contrôle interne	30
2.7 Information et communication.....	31
2.7.1 Information	31
2.7.2 Communication	32
2.8 Contrôle interne relatif à l'information financière	32
2.8.1 Organisation financière du Groupe.....	32
2.8.2 Normes comptables et financières	33
2.8.3 Instructions et calendriers	33
2.8.4 Systèmes de reporting et de consolidation.....	33
2.8.5 Suivis opérationnel et financier	34

1. REGLE DE FONCTIONNEMENT DU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1.1 Cadre de gouvernement d'entreprise

1.1.1 Règlement intérieur du conseil d'administration

Le règlement intérieur du conseil d'administration définit les modalités d'organisation et de fonctionnement du conseil d'administration en complément des dispositions légales et statutaires en vigueur.

Il comporte en annexe la charte de l'administrateur, qui définit les droits et obligations de l'administrateur. Les règlements intérieurs des comités spécialisés mentionnés à l'article 5 lui sont annexés après approbation par le conseil d'administration.

Il indique également le rôle et les pouvoirs du Président du conseil d'administration et du conseil d'administration.

Ce règlement est revu tant que de besoin pour tenir compte, en particulier, des évolutions légales et réglementaires et est alors soumis pour délibération au conseil.

1.1.2 Code AFEP-MEDEF

Après avoir pris connaissance des recommandations AFEP-MEDEF d'octobre 2008 portant code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le conseil d'administration de LFB SA (dénommé « la Société ») réuni le 23 mars 2012 a exprimé son accord sur ces recommandations applicables également aux sociétés ayant des titres admis aux négociations sur un marché réglementé, considérant qu'elles s'inscrivaient dans la démarche de gouvernement d'entreprise du groupe LFB (dénommé « le Groupe ») et qu'elles étaient déjà mises en œuvre par la Société. Sous réserve des spécificités législatives et réglementaires qui lui sont applicables, et notamment de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance des entreprises publiques et de ses textes d'application et de la loi dite de démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983, le groupe LFB adhère au code AFEP-MEDEF révisé en novembre 2016 qui est le code de gouvernement d'entreprise auquel se réfère la Société.

Ces spécificités, qui résultent du statut d'entreprise publique de LFB SA et, en particulier, de l'application à la Société de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance des entreprises publiques et de ses textes d'application, de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public et du décret n°53-707 du 9 août 1953, sont détaillées dans le présent document et concernent notamment :

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Situation de la Société	Explication	Section correspondante dans le présent rapport
<p><u>Part des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration</u> : La recommandation n°8 du code AFEP-MEDEF prévoit que la part des administrateurs indépendants doit être d'un tiers au moins des membres du Conseil d'administration dans les sociétés contrôlées.</p>	<p>Jusqu'au 24 novembre 2016, la composition du Conseil d'administration en trois collèges était fixée par la loi n°83-675 du 26 juillet 1983, et le Conseil comptait cinq administrateurs indépendants sur dix-huit.</p> <p>Depuis le 24 novembre 2016 jusqu'au 31 décembre 2016 : la Société ne comptait aucun administrateur indépendant sur huit.</p>	<p>Jusqu'au 24 novembre 2016 : la Société était soumise aux dispositions de loi n°83-675 du 26 juillet 1983.</p> <p>Depuis le 24 novembre 2016 : suite à l'application du titre II de l'ordonnance n° 2014-948 relative à la gouvernance des entreprises publiques, seuls les administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat ont été nommés.</p>	<p>voir section 1.2.1 : « Composition du conseil d'administration » et 1.2.6 « Indépendance des administrateurs »</p>
<p><u>Renouvellement échelonné du Conseil d'administration</u> : La recommandation n°13 du code AFEP-MEDEF préconise que le conseil d'administration soit renouvelé de façon échelonnée, de manière à favoriser le renouvellement harmonieux des administrateurs.</p>	<p>Le renouvellement en bloc des administrateurs n'est plus obligatoire en application de l'ordonnance n°2014-948 relative à la gouvernance des entreprises publiques, mais la Société n'a pas procédé à un renouvellement échelonné des administrateurs.</p>	<p>Le renouvellement en bloc des administrateurs était obligatoire en application de la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, ce n'est plus le cas en vertu du titre II de l'ordonnance n° 2014-948 relative à la gouvernance des entreprises publiques. La Société a décidé de maintenir la durée des mandats à cinq ans. La possibilité de prévoir un renouvellement échelonné n'a pas encore été considérée.</p>	<p>voir section 1.2.2 : «Durée du mandat des administrateurs»</p>

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Situation de la Société	Explication	Section correspondante dans le présent rapport
<p><u>Part des administrateurs indépendants dans le comité d'audit :</u> La recommandation n°15 du code AFEP-MEDEF préconise que la part des administrateurs indépendants membres du comité d'audit soit au moins de deux tiers.</p>	<p>Avant le 24 novembre 2016 : un membre sur quatre était administrateur indépendant. Du 24 novembre 2016 au 31 décembre 2016 : la Société ne dispose pas d'administrateurs indépendants.</p>	<p>Avant le 24 novembre 2016 : La composition du comité d'audit de la Société reflétait les particularités de la composition du conseil d'administration issues de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public. Ces particularités rendaient difficile le respect d'une proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité. Depuis le 24 novembre 2016 jusqu'au 31 décembre 2016 : le Conseil ne comporte pas d'administrateurs indépendants.</p>	<p>voir section 1.2.9 : «Comité d'audit»</p>
<p><u>Création d'un comité des nominations :</u> La recommandation n°16 du code AFEP-MEDEF préconise la création d'un comité des nominations.</p>	<p>La Société ne dispose pas d'un comité des nominations.</p>	<p>Avant le 24 novembre 2016 : la composition du Conseil d'administration étant fixée par la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public (trois collèges, dont deux nommés par décret et un élu par les salariés) rendaient difficile la création d'un comité des nominations, les administrateurs de la Société étant nommés par décret ou élus par les salariés. Depuis le 24 novembre 2016 : la Société ne dispose pas d'administrateurs indépendants, le Conseil tient lieu de comité des nominations.</p>	

Recommandation du code AFEP-MEDEF	Situation de la Société	Explication	Section correspondante dans le présent rapport
<p><u>Détention par les dirigeants mandataires sociaux d'actions de la Société et rémunération</u> : La recommandation n°22 du code AFEP-MEDEF préconise que le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions.</p>	<p>Les statuts de la Société ne prévoient pas que le conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif jusqu'à la fin de leurs fonctions.</p>	<p>Le Président-Directeur Général de la Société ne perçoit pas de jetons de présence, et sa rémunération est plafonnée en application du décret n°2012-915. Enfin, la Société n'a pas mis en place de plans d'option d'actions et/ou d'actions de performance au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux. En conséquence, il a été décidé de ne pas mettre en œuvre cette recommandation.</p>	<p>voir section 1.2.11 : «Comité des rémunérations»</p>

1.2 Conditions d'organisation des travaux du Conseil d'administration

1.2.1 Composition du Conseil d'administration

Jusqu'à l'Assemblée Générale du 24 novembre 2016 et conformément à l'article 6 de la loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, le Conseil d'administration de la Société était composé de dix-huit membres, répartis en trois collèges : six personnalités qualifiées nommées par décret, six administrateurs représentant l'Etat nommés par décret, et six administrateurs représentant les salariés élus par les salariés.

L'Assemblée générale réunie le 24 novembre 2016 a modifié les statuts de la Société afin de mettre en œuvre les dispositions de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique (ci-après « l'Ordonnance »). En application de l'Ordonnance, la Société est désormais administrée par un Conseil d'administration composé de trois à dix-huit membres, nommés par l'Assemblée générale, le cas échéant sur proposition de l'Etat conformément à l'article 6 II de l'ordonnance précitée, un Représentant de l'Etat nommé par arrêté, et, le cas échéant, un nombre de représentants des salariés élus conformément aux dispositions légales en vigueur.

À la date de dépôt du présent rapport, le Conseil d'administration comprend huit membres :

- Un administrateur représentant de l'Etat, désigné en application des dispositions de l'article 4 de l'Ordonnance,
- Quatre administrateurs nommés par l'assemblée générale sur proposition de l'Etat, choisis soit en raison de leur compétence technique, scientifique ou technologique, soit en raison de leur connaissance des aspects régionaux, départementaux ou locaux des activités en cause, soit en raison de leur connaissance des activités publiques et privées concernées par l'activité de l'entreprise, soit en raison de leur qualité de représentants des consommateurs ou des usagers.
- Trois administrateurs élus en qualité de représentants des salariés.

La liste des membres du conseil d'administration ainsi que les renseignements personnels les concernant figurent au § 11.5.9 du rapport de gestion.

De plus, conformément à l'arrêté du 11 septembre 2013 pris en application du décret n°55-733 du 26 mai 1955, la mission « Couverture des risques sociaux, cohésion sociale et sécurité sanitaire » du service du contrôle général économique et financier est désignée pour exercer le contrôle économique et financier de l'Etat sur la Société. Ainsi, le chef de la mission de contrôle général économique et financier de l'État assiste au conseil d'administration de la Société sans voix délibérative.

Le décret n°2015-794 du 30 juin 2015 prévoit que le Ministre en charge de la santé désigne auprès de la Société un commissaire du Gouvernement, qui assiste, avec voix consultative, aux séances du conseil d'administration de la Société et de ses comités, et dont la mission est notamment de s'assurer que les délibérations du Conseil sont conformes aux dispositions du code de la santé s'appliquant à la Société, ainsi qu'aux orientations fixées par le Gouvernement en matière de politiques publiques et de régulation. Par arrêté du Ministre de l'Economie en date du 6 janvier 2016, Mme AMPROU a été nommée Commissaire du gouvernement.

Depuis le premier janvier 2016 et jusqu'à la date de dépôt du présent rapport, les modifications suivantes sont intervenues dans la composition du Conseil d'administration :

Les mandats de tous les administrateurs ont pris fin le 24 novembre 2016.

- MM. ANGOT, HEARD, AUVIGNE et Mme AUGÉ ont été nommés, lors de l'Assemblée Générale du 24 novembre 2016, administrateurs sur proposition de l'Etat avec effet à compter du 24 novembre 2016, et pour une durée de cinq ans soit jusqu'au 24 novembre 2021.
- MM. WACRENIER, STEVENS, et Mme SAINT-PICQ, ont été élus en tant qu'administrateurs représentants des salariés en date du 31 octobre 2016 avec effet à compter du 24 novembre 2016, et pour une durée de cinq ans soit jusqu'au 24 novembre 2021.
- Par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances en date du 24 novembre 2016, M. Thomas GOSSET a été nommé en tant qu'administrateur représentant l'Etat. Par arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances en date du 1^{er} février 2017, M. Cédric GARCIN a été nommé en tant qu'administrateur représentant l'Etat en remplacement de M. Thomas GOSSET.

En date du 25 septembre 2016, le Président-Directeur Général de la Société a adressé à l'actionnaire des propositions pour la constitution d'un Conseil d'administration conforme aux préconisations du code AFEP-MEDEF. Ces propositions n'ont pas eu de suite à date du présent rapport.

1.2.2 Durée du mandat des administrateurs

Conformément à l'article 12 des statuts de la Société, la durée du mandat des membres du conseil d'administration est de cinq ans. En conséquence, les mandats des administrateurs actuels expireront le 23 novembre 2021 à minuit.

En cas de vacance du siège d'un membre du Conseil d'administration pour quelque cause que ce soit, son remplaçant n'exerce son mandat que pour la durée restant à courir jusqu'au renouvellement de la totalité du conseil d'administration.

1.2.3 Application du principe de représentation équilibrée hommes/femmes du conseil d'administration

En application de la loi n°2011-103 du 27 janvier 2011 modifiée par la loi n°2014-873 du 4 août 2014, la proportion de chaque sexe au sein des administrateurs nommés par décret (collège des personnalités qualifiées et des représentants de l'Etat) ne peut être inférieure à 20 % à compter de leur premier renouvellement suivant la publication de la présente loi, soit en 2011, et ne pourra être inférieure à 40 % à compter de leur deuxième renouvellement suivant la publication de la présente loi, soit en 2016.

Jusqu'au 24 novembre 2016, le conseil d'administration de la Société comportait trois femmes dont deux au sein du collège des personnalités qualifiées et des représentants de l'Etat, soit une proportion de 17 % de femmes au sein des administrateurs nommés par décret.

Le Président-Directeur Général de la Société a appelé l'attention de l'actionnaire sur cet écart regrettable.

Depuis le 24 novembre 2016 et suite à l'application des dispositions du titre II de l'Ordonnance, la Société est soumise aux dispositions de l'article 225-17 Code de commerce, qui dispose que le conseil d'administration est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes.

A la date de dépôt du présent rapport, le conseil d'administration de la Société comporte deux femmes dont une au sein des administrateurs représentants de l'Etat nommés par l'assemblée générale et une au sein des administrateurs représentants les salariés, soit une proportion de 20% de femmes au sein des administrateurs représentants de l'Etat nommés par l'assemblée générale.

Le Président-Directeur Général de la Société a appelé l'attention de l'actionnaire sur cette faible représentation.

1.2.4 Nomination et pouvoirs du Président-Directeur général

Conformément à l'article 19 de l'Ordonnance, lorsque le président assure la direction générale, celui-ci est nommé parmi les membres du Conseil et sur proposition de ce dernier, par décret ; dans les autres cas, le directeur général est nommé par décret sur proposition du Conseil d'administration.

En date du 24 novembre 2016, une vacance a été constatée suite à la fin du mandat de M. Christian BECHON, Président Directeur Général de la Société. Par courrier du Ministre de l'Economie daté du 24 novembre 2016, M. Christian BECHON a été nommé Président Directeur Général de la Société par intérim en application de l'article 21 de l'Ordonnance. Les représentants de l'actionnaire ont affirmé faire leurs meilleurs efforts pour que cette période d'intérim soit la plus courte possible.

Conformément à la décision du Conseil d'administration en date du 15 décembre 2011, le Président du conseil d'administration assume la direction générale de la Société.

Sous réserve des dispositions légales particulières aux sociétés du secteur public, des pouvoirs que la loi ou les statuts réservent expressément au conseil d'administration ou aux assemblées d'actionnaires, et des limites aux pouvoirs du Président-Directeur général prévues par le règlement intérieur du Conseil d'administration à titre de règle interne (voir section 1.2.5 : «Pouvoirs du conseil d'administration et restrictions apportées au pouvoir du Président-Directeur général » ci-dessous), le Président-Directeur général est investi des pouvoirs

les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, dans la limite de l'objet social. Il organise et dirige les travaux du conseil d'administration, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

1.2.5 Pouvoirs du Conseil d'administration et restrictions apportées au pouvoir du Président-Directeur général

Conformément à la loi, le conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il délibère sur toutes les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de la Société ainsi que sur les sujets que la loi lui a expressément confiés ou qu'il s'est réservés. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il peut se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent.

Les statuts de la Société ont été modifiés par l'Assemblée générale du 24 novembre 2016, qui les a mis en conformité avec l'Ordonnance.

Les statuts de la Société stipulent désormais que le Conseil d'administration est seul compétent pour autoriser les opérations suivantes :

- La cession d'immeubles par nature, la constitution de sûretés, ainsi que les cautions, avals et garanties.
- Dans la mesure où elles portent sur plus de cinq millions d'euros (5 000 000 €), les décisions suivantes, qu'elles concernent la Société ou ses filiales :
 - les émissions de valeurs mobilières, quelle qu'en soit la nature, susceptibles de modifier le capital social,
 - les décisions d'implantation en France et à l'étranger, directement par création d'établissement, de filiale directe ou indirecte, ou par prise de participation, ou les décisions de retrait de ces implantations,
 - les opérations susceptibles d'affecter la stratégie de la Société et de modifier sa structure financière ou son périmètre d'activité,
 - les prises, extensions ou cessions de participations dans toutes sociétés créées ou à créer ou de branches complètes d'activité,
 - les opérations d'investissement et de désinvestissement, quelle que soit leur nature,
 - les échanges, avec ou sans soule, portant sur des biens, titres ou valeurs, hors opérations de trésorerie,
 - les acquisitions d'immeubles,
 - en cas de litige, les transactions,
 - les décisions relatives aux prêts, emprunts, crédits et avances.

1.2.6 Indépendance des administrateurs

Le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF recommande que dans les sociétés pourvues d'actionnaires de contrôle, la part d'administrateurs indépendants soit d'au moins d'un tiers. Dans le cas de LFB SA, jusqu'au 24 novembre 2016, il aurait fallu qu'au moins six administrateurs, sur les dix-huit que comportait le Conseil, soient considérés comme indépendants. A compter du 24 novembre 2016, il faudrait qu'au moins trois administrateurs soient indépendants sur les huit administrateurs qui composent désormais le conseil.

Le conseil d'administration lors de sa séance du 1er avril 2016 a considéré que les administrateurs suivants répondaient à la définition d'administrateurs indépendants, au sens des critères fixés par le code de gouvernement d'entreprise AFEP-MEDEF : Mmes Elisabeth HUBERT et Manuela LEONE, MM. René ABATE, Francis MER et Jean-Marie ZACHARIE, ceux-ci n'entretenant pas avec la Société, son Groupe ou sa direction, de relation de quelque nature que ce soit pouvant compromettre l'exercice de leur liberté de jugement.

Jusqu'au 24 novembre 2016, la Société comptait donc cinq membres indépendants sur les dix-huit membres.

Du 24 novembre à la date du présent rapport, le conseil ne compte aucun membre indépendant sur les huit membres.

1.2.7 Activité du conseil d'administration en 2016

1.2.7.1 Missions

Conformément au règlement intérieur, le Conseil d'administration :

- Détermine les orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de la Société et veille à leur mise en œuvre. Il valide le plan stratégique présenté par sa direction générale. Une analyse de la mise en œuvre de la stratégie est régulièrement présentée au conseil.
- Contrôle la gestion de la Société. Il veille à la transparence des comptes, à la qualité du contrôle interne ainsi qu'à la qualité de l'information financière fournie aux actionnaires.
- Est informé des procédures de contrôle interne mises en place au sein de la Société, des risques significatifs auxquels la Société doit faire face et des politiques de gestion de ces risques envisagées ou mises en œuvre.
- Approuve, au moins une fois par an, les budgets annuels ainsi que le programme annuel d'investissement et les plans de financement associés.
- Est informé régulièrement et peut avoir connaissance à tout moment de l'évolution de l'activité et des résultats de la Société, de sa situation financière, de son endettement, de sa trésorerie et plus généralement des engagements significatifs de la Société.

- De manière générale, il se saisit, sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, de toute question intéressant la bonne marche de la Société.
- Une fois par an, le conseil d'administration consacre un point à l'évaluation de son fonctionnement interne, notamment au regard du présent règlement et de toute amélioration qui peut lui être apportée.
- Le conseil examine les questions qui lui sont soumises à l'initiative de son Président. Un administrateur qui souhaiterait qu'un point particulier soit soumis à l'ordre du jour du conseil devra s'assurer, conformément à l'article 14 al.1 des statuts, que l'inscription de ce point à l'ordre du jour recueille l'accord de la majorité simple des autres membres du conseil.

1.2.7.2 Conditions d'organisation des conseils d'administration

Le conseil d'administration se réunit en moyenne cinq fois par an.

Les administrateurs sont convoqués par courrier simple sept jours ouvrables avant la date du Conseil d'administration sauf urgence motivée, cas dans lequel ce délai peut ne pas être respecté si la moitié plus un des administrateurs l'approuve.

L'ordre du jour, accompagné des documents correspondants, est adressé aux membres du conseil d'administration au plus tard cinq jours ouvrables à l'avance, sauf urgence motivée, cas dans lequel ce délai peut ne pas être respecté si la moitié plus un des administrateurs l'approuve.

Conformément à ses statuts, le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sur la convocation par lettre simple de son Président, au siège social ou au lieu indiqué sur la convocation.

Cependant, conformément aux statuts de la Société, le tiers au moins des membres du Conseil d'administration peut, en indiquant l'ordre du jour de la séance, convoquer le conseil si celui-ci ne s'est pas réuni depuis plus de deux mois.

Les administrateurs disposent d'un calendrier prévisionnel des réunions du conseil et des comités pour l'année suivante, établi par le Président et soumis au conseil au plus tard lors de la dernière réunion de chaque année. Le calendrier prévisionnel pour l'année 2017 sera soumis au Conseil lors de sa réunion du 31 mars 2017.

Les procès-verbaux des Conseils d'administration sont établis à l'issue de chaque réunion et sont communiqués aux administrateurs pour approbation, préalablement à la réunion suivante.

1.2.7.3 Dates et contenu des Conseils 2016

Au cours de l'exercice 2016, le Conseil d'administration s'est réuni six fois : le 1er avril, le 17 juin, le 22 juillet, le 16 septembre, le 28 octobre et le 18 novembre et neuf réunions de comités se sont tenues pour préparer ces séances (cinq comités R&D en date du 5 février, du 15 mars, du 23 juin, du 9 septembre et du 5 octobre ; trois comités d'audit en date du 25 mars, du 19 juillet, et du 7 octobre; un comité des rémunérations en date du 25 mars).

Les séances du Conseil ont duré en moyenne 2 heures et 32 minutes, permettant un examen et une discussion approfondis des questions figurant à l'ordre du jour.

Le taux moyen de participation des administrateurs aux conseils pour l'exercice 2016 est de 64 %, étant entendu que le taux de participation par collège est le suivant : personnes qualifiées : 62%, représentants de l'Etat : 60 % et représentants des salariés : 71 %.

En 2016, le Conseil d'administration a examiné et autorisé, outre de nombreux dossiers liés à l'activité courante de la Société, des sujets majeurs tels que :

- En matière de comptes et situation financière : l'examen et l'arrêté des comptes consolidés et annuels 2015, l'examen des comptes consolidés semestriels 2016, des documents de gestion prévisionnelle, le recours au crédit-bail par LFB BIOMEDICAMENTS concernant les bâtiments à édifier à Arras, la recapitalisation de la Société CELLforCURE, ainsi que la recapitalisation de LFB GLOBAL PLASMA et de LFB AMERICAN PLASMA.
- En matière de stratégie et de développement : examen et suivi des projets de partenariat et de développement du groupe, avec notamment la création d'une joint-venture de distribution à majorité détenue par la Société au Mexique et sa capitalisation.
- En matière d'investissement : le conseil a approuvé un investissement à réaliser par la société LFB BIOMANUFACTURING pour l'achat d'équipements pour la fabrication de CD20.
- En matière de gouvernance et de politique de rémunération : évaluation de l'indépendance des administrateurs et des conflits d'intérêt, approbation du rapport 2015 du Président sur le gouvernement d'entreprise et les procédures du contrôle interne et de gestion des risques annexé au rapport de gestion du groupe LFB, fixation du montant de la part variable du Président-Directeur général pour l'exercice 2015, fixation du montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence et de sa répartition entre les membres du conseil pour l'exercice 2016, ainsi que l'application à la Société, à l'issue de l'assemblée générale du 24 novembre 2016, des dispositions du titre II de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique et la mise en place de la nouvelle gouvernance et la modification des statuts en découlant. Le conseil d'administration a examiné, sans vote, le plan à long terme 2017-2026 du groupe LFB.

1.2.8 Les comités du Conseil d'administration (compositions, missions, activités)

Pour l'exercice de ses missions, le Conseil d'administration s'est doté de trois comités chargés d'examiner et de préparer certains dossiers en amont de leur présentation en séance plénière. Ces comités spécialisés sont le comité d'audit, le comité R&D et le comité des rémunérations.

Les administrateurs, membres de ces comités et son Président, sont nommés par le Conseil d'administration parmi ses membres.

1.2.9 Comité d'audit

1.2.9.1 Composition et fonctionnement

Le Comité d'audit exerce les missions qui lui sont dévolues, conformément aux dispositions de l'ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 qui a transposé en droit français la huitième directive européenne du 17 mai 2006 sur le contrôle légal des comptes.

L'article L. 823-19 du Code de commerce dispose qu'un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par le Conseil d'administration.

Le conseil d'administration réuni le 1er avril 2016 a constaté que M. Jean-Marie ZACHARIE présente des compétences particulières en matière financière et comptable selon les critères recommandés par l'AMF dans son rapport sur le comité d'audit en date du 22 juillet 2010.

Jusqu'au 24 novembre 2016, le comité d'audit était présidé par M. François AUVIGNE (administrateur représentant de l'Etat, donc non indépendant).

Les autres membres étaient M. Thomas GOSSET (administrateur représentant l'Etat) et M. Vincent DENOIS (administrateur représentant les salariés).

La composition du comité d'audit de la Société reflétait les particularités de la composition du Conseil d'administration issues de la loi du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public, qui rendaient difficile le respect d'une proportion de deux tiers d'administrateurs indépendants au sein du comité, comme le préconise le code AFEP-MEDEF. Cependant, la Société avait estimé que, bien que le comité d'audit ne compte pas deux tiers d'administrateurs indépendants, sa composition actuelle n'affecte pas les compétences du comité, ni sa capacité à remplir efficacement les missions qui lui sont dévolues par la loi et le règlement intérieur du conseil.

Le comité d'audit s'est réuni trois fois en date du 25 mars, du 19 juillet, et du 7 octobre 2016. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité est de 100 %, étant entendu que le taux de participation par collège est le suivant : personnes qualifiées : 100 %, représentants de l'Etat : 100 % et représentants des salariés : 100 %.

Du 24 novembre 2016 à la date du présent rapport, le Conseil nouvellement constitué a nommé, lors de sa réunion du 19 janvier 2017, les nouveaux membres du comité d'audit : M. AUVIGNE (Président), M. GOSSET (remplacé par M. GARCIN en date du 1^{er} mars 2017), et M. WACRENIER..

1.2.9.2 Missions

Conformément au règlement intérieur de ce comité, celui-ci n'a pas de pouvoirs décisionnels propres. Il a pour mission :

- d'apprécier et de contribuer à la définition des normes comptables, financières ou déontologiques, le cas échéant, qui devront être mises en œuvre par les différentes sociétés du Groupe tant en France qu'à l'étranger,
- de s'assurer de la pertinence et de l'efficacité de ces normes et de l'efficacité des procédures de contrôle interne. Il est informé du programme de contrôle de l'audit interne et destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il entend le responsable du service d'audit interne, en l'absence de la direction générale, et donne son avis sur son activité,
- d'examiner les projets de comptes, de rapports de gestion, de budgets et de plans pluriannuels de la Société et du Groupe et de soumettre ses observations au conseil,
- s'agissant des comptes, d'entendre les commissaires aux comptes de la Société et de ses filiales afin d'assister le conseil dans sa mission de vérification et de contrôle,
- de vérifier la qualité des informations financières rendues publiques par la Société,
- de proposer au conseil des successeurs ou le renouvellement des mandats des commissaires aux comptes à l'échéance des mandats des commissaires aux comptes après qu'a été opérée une mise en concurrence,
- d'examiner une cartographie, établie par la Société et actualisée au moins annuellement, pour les risques potentiels existant au sein du Groupe et qui vise à mettre en relief les dangers ou opportunités éventuels pour l'atteinte des objectifs stratégiques du groupe LFB. Elle permet d'apprécier, en conséquence, les moyens prévus ou à prévoir pour éviter leur réalisation,
- de demander communication par la Société de tout document ou information qu'il juge nécessaire à l'exercice de sa mission.

Dans le cadre de ses travaux, le comité entend régulièrement les commissaires aux comptes, la direction générale, la direction financière et de la stratégie, le directeur de l'audit interne Groupe. Il s'entretient régulièrement avec les commissaires aux comptes, hors la présence de la direction générale.

1.2.9.3 Activité 2016

Le comité d'audit a traité les sujets qui relèvent spécifiquement de ses missions, à savoir la revue des résultats 2015, la présentation des travaux de clôture par les commissaires aux comptes, l'examen des comptes consolidés et du rapport de gestion Groupe, l'examen des comptes annuels, du rapport de gestion et des éléments prévisionnels de LFB SA, l'examen du projet de rapport annuel 2015, l'examen limité des comptes consolidés semestriels.

De même, le comité d'audit a examiné la cartographie des risques généraux et leur gestion, les résultats des travaux de l'audit interne et du contrôle interne avec un zoom sur l'analyse de risque du projet Usine 2020.

1.2.10 Comité R&D

1.2.10.1 Composition et fonctionnement

Jusqu'au 24 novembre 2016, le comité R&D était présidé par Mme Elisabeth HUBERT (administrateur – personnalité qualifiée).

Les autres membres étaient M. Pierre ANGOT (administrateur représentant l'Etat), Mme Pascale AUGÉ (administrateur représentant l'Etat), M. Jean-Michel HEARD (administrateur représentant l'Etat), Mme Manuela LEONE (administrateur personnalité qualifiée) et M. Hervé MARCILLY (administrateur représentant des salariés).

En date du 1^{er} mai 2016, Mme LEONE a démissionné de ses fonctions.

Le comité R&D s'est réuni cinq fois en 2016 : le 5 février, le 15 mars, le 23 juin, le 9 septembre et le 5 octobre.

Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité, est de 58 %, étant entendu que le taux de participation par collège est le suivant : personnes qualifiées : 75 %, représentants de l'Etat : 42 % et représentants des salariés : 75 %.

Du 24 novembre à la date du présent rapport, les nouveaux membres du comité R&D n'ont pas été nommés.

1.2.10.2 Missions

Conformément au règlement intérieur de ce comité, celui-ci n'a pas de pouvoirs décisionnels propres. Il a pour mission d'éclairer les décisions à prendre par le conseil d'administration, quant à leur dimension stratégique et scientifique, au regard notamment des analyses du conseil scientifique du LFB, qu'il n'a pas vocation à réviser.

Ainsi, les missions du comité sont de :

- tester la solidité / conforter les orientations scientifiques retenues par LFB SA, au regard d'une analyse croisée intégrant les dimensions industrielle, économique, réglementaire et de propriété intellectuelle, en analysant les facteurs de succès et les risques associés aux projets, en examinant les points de non-retour. Ce faisant, il constitue un appui à la définition de la politique de la Société,
- examiner les sujets à caractère scientifique présentés au conseil d'administration et soumettre ses observations au conseil d'administration,
- sur la base d'argumentations étayées, proposer l'examen d'alternatives scientifiques dont notamment celles suivies par la concurrence,
- présenter au comité par la direction générale de la Société ses analyses économiques, réglementaires ou juridiques avec les problématiques scientifiques, ces dernières étant éclairées de l'avis du conseil scientifique.

1.2.10.3 Activité 2016

Au cours de l'exercice 2016, le comité R&D a fait une revue portant sur les sujets suivants :

- Présentation de la stratégie de développement du nouveau projet « LFB258 », un anticorps monoclonal cytotoxique, actif contre une forme très rare de leucémie. Au final, après analyse, le comité a suggéré à la Société de ne pas se lancer dans le développement de cette indication mais de maintenir une veille « active » pour réagir vite en cas d'échec des concurrents.
- Présentation de la stratégie de la Société concernant le Fibrinogène dans la perspective de la bataille commerciale mondiale qui s'annonce sur ce produit, avec les actions suivantes à mettre en œuvre : extension géographique, modification de la galénique, exploration clinique des indications liées au déficit acquis, et recherche du Fibrinogène du futur. Présentation des raisons de l'échec de l'étude PRESERVE-1 de phase III pivotale d'Atryn® (Anti-thrombine – AT – recombinante) dans la pré-éclampsie.

1.2.11 Comité des rémunérations

1.2.11.1 Composition et fonctionnement

Jusqu'au 24 novembre 2016, le comité des rémunérations était présidé par M. René ABATE (administrateur – personnalité qualifiée).

Les autres membres étaient M. Thomas GOSSET (administrateur représentant l'Etat), et Mme Dominique SAINT-PICQ (administrateur représentant des salariés).

Le comité des rémunérations s'est réuni une fois en 2016, le 25 mars. Le taux moyen de participation des administrateurs, membres de ce comité, est de 100 %, étant entendu que le taux de participation par collège est le suivant : personnes qualifiées : 100 %, représentants de l'Etat : 100 % et représentants des salariés : 100 %.

Du 24 novembre à la date du présent rapport les nouveaux membres du comité des rémunérations n'ont pas été nommés.

1.2.11.2 Missions

Conformément au règlement intérieur de ce comité, modifié suite à la publication du décret n° 2012-915 du 26 juillet 2012 relatif au contrôle de l'Etat sur les rémunérations des dirigeants d'entreprises publiques, le comité exerce notamment les missions suivantes :

- Concernant les rémunérations du Président-Directeur général, le comité, annuellement :
 - Elabore et adresse au conseil d'administration pour fixation des éléments de rémunération sous réserve de l'approbation par le Ministre chargé de l'économie, une recommandation sur :
 - les éléments de rémunération d'activité du Président-Directeur général,
 - les avantages de toute nature liés à l'activité du Président-Directeur général,
 - les éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus au Président-Directeur général en raison de sa cessation d'activité ou de son changement de fonctions ou postérieurement à ceux-ci.
 - Le cas échéant, collecte et communique, simultanément à la recommandation citée ci-dessus, au conseil d'administration les éléments de rémunération que le Président-Directeur général de la Société est susceptible de percevoir par ailleurs en qualité de salarié, d'administrateur ou de mandataire social de filiales du groupe LFB.

- Concernant les jetons de présence ou indemnités alloués aux administrateurs, le comité élabore et adresse annuellement au conseil d'administration :
 - Pour soumission à l'approbation de l'assemblée générale des actionnaires, sous réserve de l'approbation par le Ministre chargé de l'économie, une recommandation relative au montant de l'enveloppe de jetons de présence et,
 - Suivant l'assemblée générale annuelle, pour décision, sous réserve de l'approbation par le Ministre chargé de l'économie, une recommandation relative à la répartition de cette enveloppe entre les membres du conseil.

1.2.11.3 Activité 2016

Au cours de l'exercice 2016, le comité des rémunérations a examiné le montant de la part variable du Président-Directeur général pour l'exercice 2015, a fixé le montant de l'enveloppe annuelle des jetons de présence et de sa répartition entre les membres du conseil d'administration pour l'exercice 2016.

1.3 Droits et devoirs des administrateurs

1.3.1 Information et formation des administrateurs

Le Président porte régulièrement à la connaissance des membres du conseil d'administration les principaux faits et événements significatifs de la Société intervenus entre les séances du conseil d'administration, leur permettant d'exercer pleinement leur mission.

Le Président veille au respect des délais de transmission aux administrateurs des documents relatifs aux réunions du conseil d'administration et de toute information significative relative aux activités du Groupe. De plus, le Président s'assure de la qualité et de la pertinence des informations transmises aux administrateurs, leur apporte toutes précisions utiles pour répondre à leurs questions et met à la disposition des administrateurs de façon permanente et illimitée toutes informations d'ordre stratégique et financier nécessaires à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions.

Conformément également au règlement intérieur, lors de l'entrée en fonction d'un nouvel administrateur, le Président lui remet tous documents nécessaires à sa fonction (notamment les statuts de la société, les textes légaux et réglementaires, le règlement intérieur du conseil d'administration, le dernier rapport annuel de la Société).

En outre, lors du conseil d'administration du 23 mars 2012, le Président a présenté une note aux administrateurs sur la gouvernance de LFB SA, portant sur l'adhésion aux recommandations du code de gouvernement d'entreprises des sociétés cotées AFEP – MEDEF, sur l'évaluation de l'indépendance des administrateurs et des conflits d'intérêt et sur le rapport 2011 du Président sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

1.3.2 Obligations et devoir des administrateurs

Le règlement intérieur du conseil d'administration rappelle que ses membres sont soumis à des obligations telles que : agir dans l'intérêt social de la Société, faire part au conseil d'administration des situations de conflits d'intérêts et s'abstenir de participer au vote de toute délibération pour laquelle une situation de conflit d'intérêts existerait, respecter l'obligation de confidentialité.

Les administrateurs sont tenus de communiquer sans délai au Président toute convention conclue par la Société et à laquelle ils sont directement ou indirectement intéressés.

1.3.3 Rémunération

Toute rémunération perçue, au titre de son mandat, par le Représentant de l'Etat ou un administrateur proposé par l'Etat ayant la qualité d'agent public de l'Etat est versée au budget de l'Etat conformément aux articles 5 et 6 de l'ordonnance n°2014-948 du 20 août 2014 relative à la gouvernance et aux opérations sur le capital des sociétés à participation publique. Concernant les administrateurs nommés par l'assemblée générale, ladite instance, sur proposition du conseil d'administration, fixe annuellement le montant global des jetons de présence qui pourront leur être alloués, puis le conseil d'administration fixe les règles de répartition entre ceux-ci.

Pour l'exercice 2016, le montant global des jetons de présence pouvant être alloué aux administrateurs éligibles aux jetons de présence est de 53 500 € et les règles de répartition décidées par le conseil d'administration sont les suivantes :

- 1000 € par participation à une session du conseil d'administration,
- 750 € par participation à une session des comités du conseil,
- 1250 € par présidence d'une session des comités du conseil.

De plus, les frais de transport et d'hébergement des administrateurs, occasionnés dans l'intérêt de la Société, sont, le cas échéant, pris en charge par l'entreprise.

Le montant global des jetons de présence effectivement versé pour l'exercice 2016 est de 32 250 €.

1.4 Participation des actionnaires aux assemblées générales

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale figurent à l'article 17 des statuts de la Société.

2. PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES MISES EN PLACE PAR LA SOCIETE

2.1 Périmètre

Le dispositif de contrôle interne couvre les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation du Groupe, hors sociétés mises en équivalence. Ce dispositif est déployé dans toute nouvelle entité intégrant le groupe LFB à travers la diffusion de procédures, de documents de cadrage, la réalisation d'audits et de revues de contrôle interne. Depuis 2012, il a été décidé d'inscrire les filiales étrangères dans un cycle d'audit et de revue périodique de deux ou trois ans.

2.2 Cadre de référence du dispositif de contrôle interne

Le groupe LFB applique les principes généraux de contrôle interne décrits dans le cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne prescrit par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et des composants issus du référentiel « Internal Control – Integrated Framework » émis par le « Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO 1) ».

2.3 Objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne est un outil de pilotage défini et mis en œuvre par la direction générale, l'encadrement et le personnel du Groupe.

Il a pour but de fournir une assurance raisonnable quant aux objectifs suivants :

- fiabilité des informations comptables et financières,
- bon fonctionnement des processus internes de la Société, dont les processus impliquant la sécurité des actifs,
- respect des lois et des réglementations applicables,
- suivi des instructions et directives fixées par le gouvernement d'entreprise.

Un dispositif de contrôle interne ne peut en aucun cas être une garantie absolue contre les risques et la non-atteinte des objectifs.

2.4 Environnement de contrôle

Le Groupe vise à l'amélioration continue de son environnement de contrôle interne.

2.4.1 Organes de pilotage de la Direction

Afin d'améliorer le fonctionnement en groupe et renforcer le rôle des opérationnels dans les prises de décision, le Président-Directeur général est entouré :

- d'un comité de direction Groupe au sein duquel sont représentés l'ensemble des métiers du Groupe ainsi que la finance, la stratégie, le juridique et les ressources humaines. Au cours de l'année 2015, une personne représentant la bioproduction et une personne représentant rEVO BIOLOGICS Inc. ont été nommés au sein de ce comité,
- d'un comité exécutif pour chaque division du Groupe,
- et d'un conseil scientifique, lequel comprend un comité spécialisé en sécurité sanitaire.

2.4.2 Normes et procédures

Le Groupe dispose d'un corps de procédures « Corporate » pour ce qui est commun à l'ensemble des sociétés qui le composent.

Les entités du Groupe mettent en place des procédures et des modes opératoires à l'intention de leurs collaborateurs, pour ce qui relève de particularismes locaux (notamment pour les filiales étrangères et les réglementations locales) et de la nature des relations avec la société mère.

L'objectif poursuivi est d'aboutir à des référentiels les plus standardisés possibles au niveau des entités du Groupe.

Il existe notamment :

- un manuel de reporting financier Groupe,
- un système d'habilitations qui cadre les engagements de dépenses et les engagements contractuels des différentes sociétés,
- des procédures ou documents encadrant les engagements contractuels,
- des procédures « ressources humaines » et « paye » pour les sociétés les plus importantes et celles localisées en France,
- des procédures de sécurisation de paiement concernant la trésorerie Groupe,
- une politique de sécurité du système d'information,

- des jeux de procédures normalisant les processus opérationnels d'achats, de ventes France et Export, et de gestion des stocks.

LFB SA est adhérent à la charte de la médiation nationale (« charte des achats responsables ») qui régule les relations entre la Société (donneur d'ordre) et ses fournisseurs.

LFB BIOMÉDICAMENTS et LFB BIOTECHNOLOGIES ont obtenu, en 2013, le label « relations fournisseur responsables » auprès de la Médiation nationale des relations inter-entreprises, en France. Ce label a été maintenu en 2015 suite à l'évaluation annuelle de suivi.

En 2012, LFB SA a nommé un médiateur interne, en France, dans le cadre de la « charte des achats responsables ». Ce rôle est tenu par le directeur audit et risques. Il existe un processus de saisine interne et externe qui privilégie la voie de la médiation avant de recourir aux moyens juridiques.

2.4.3 Autres textes de référence

L'industrie pharmaceutique obéit à des contraintes réglementaires très strictes, au plan national et international. De nombreux textes encadrent, à chaque stade, les opérations conduites, que ce soit au niveau des méthodes d'évaluation et de sélection des molécules, comme au niveau des normes de fabrication, de conditionnement, de distribution, de commercialisation, de promotion des médicaments et de vigilance.

Ces référentiels sont également déclinés en procédures et modes opératoires au niveau de chaque entité et participent ainsi au dispositif de contrôle interne.

2.4.4 Acteurs fonctionnels du contrôle interne et de la gestion des risques

Conseil d'administration et comité d'audit

Le conseil d'administration, à travers ses comités spécialisés et notamment le comité d'audit, s'assure que le Groupe dispose de procédures permettant la supervision du dispositif de contrôle interne et d'identification, d'évaluation et de gestion des risques. Le comité d'audit s'assure également que les cas de faiblesses identifiés par les systèmes de contrôle interne donnent lieu à des actions correctrices. Ces points font l'objet d'une réunion spécifique du comité d'audit.

La composition du conseil d'administration et des comités spécialisés ainsi que l'organisation de leurs travaux concourant au bon fonctionnement de la Société sont décrits au paragraphe «Gouvernement d'entreprise» de ce document.

Comité de revue du contrôle interne

Ce comité se réunit au moins une fois par an. Il comprend les principaux membres du comité de direction Groupe (représentation des métiers et des fonctions supports). Il passe en revue les principales évolutions du dispositif de contrôle interne du Groupe, des principaux processus et les plans d'actions concernant le renforcement du dispositif de contrôle interne.

Son objectif est de :

- favoriser les aspects d'animation relatifs à la mise en œuvre et au respect du contrôle interne au niveau de l'ensemble des activités du groupe LFB, filiales étrangères incluses,
- de veiller à la cohérence des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques,
- d'appuyer les travaux et actions de la gestion des risques et de la coordination du contrôle interne.

Direction audit et risques

Cette direction comprend trois pôles : la coordination du contrôle interne, l'audit interne et la gestion des risques généraux (risques orientés vers les objectifs stratégiques du Groupe).

Coordinateur du contrôle interne

Son rôle est de coordonner et de faciliter la mise en place du dispositif de contrôle interne et d'animer le comité de revue du contrôle interne.

Il est orienté vers les risques opérationnels du Groupe et ses diverses entités.

La coordination avec les filiales étrangères se fait par la mise en œuvre de correspondants locaux représentés par les fonctions de responsables administratifs et financiers ou leur équivalent.

En lien avec la direction qualité, il aide à la description, l'analyse et l'optimisation des processus pour l'ensemble du Groupe. Dans ce cadre, il identifie les risques opérationnels pouvant exister et s'assure progressivement de l'existence et l'efficacité des dispositifs et des contrôles mis en place. Il supervise et gère les procédures de gestion du Groupe. Il réalise des formations et informations de sensibilisation au contrôle interne et aux procédures de gestion afin de diffuser la culture du contrôle interne. En 2015, il publie régulièrement un « bulletin de contrôle interne » à destination des managers et des personnels concernés par les procédures de gestion. Il assure des reportings sur le contrôle interne, principalement vis-à-vis de la direction audit et risques, du Président-Directeur général, du comité de revue du contrôle interne et des responsables de filiales et de départements. Il reporte au comité d'audit par l'intermédiaire du directeur audit et risques auquel il est rattaché.

Audit interne

Le groupe LFB possède une fonction d'audit interne rattachée directement au Président-Directeur général de LFB SA.

Elle est représentée par le directeur audit et risques.

Elle exerce ses missions en s'appuyant sur le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP ou Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'Audit Interne de l'IIA-IFACI).

Elle fait rapport annuellement au comité d'audit qui examine ses travaux et le programme pour l'année à venir.

Gestionnaire des risques généraux (« Risk Management »)

La politique de gestion des risques est définie par la direction générale de LFB SA sur proposition du directeur audit et risques nommé par le Président-Directeur général de LFB SA.

Elle est centrée sur les risques généraux, c'est-à-dire sur les risques liés aux objectifs stratégiques du Groupe avec pour finalité de les identifier, les évaluer et mettre en œuvre les actions permettant d'éviter ou réduire les conséquences de leur survenue. Elle est étendue aux risques mettant en péril la pérennité du Groupe ou de l'une de ses filiales.

Le directeur audit et risques a pour missions essentielles d'être le garant de la méthodologie de gestion des risques, de coordonner le processus de management des risques (PMR) à l'échelle du Groupe, d'animer les comités de gestion des risques et d'accompagner et passer en revue périodique les propriétaires de risques nommés par le Président-Directeur général de LFB SA pour la mise en œuvre des actions de maîtrise des risques inscrits dans la cartographie des risques qu'il actualise au moins une fois l'an.

Les référentiels utilisés sont le cadre de référence de l'AMF et le COSO 2 (« Enterprise Risk Management » ou ERM).

Il présente annuellement, au comité d'audit de LFB SA, les travaux réalisés, l'évolution de la cartographie des risques généraux et présente les plans d'actions planifiés ou envisagés pour la réduction et la maîtrise des risques présents dans cette cartographie.

Comités de gestion des risques

Placés au niveau des filiales principales du Groupe que sont LFB BIOMEDICAMENTS et LFB BIOTECHNOLOGIES, ces comités examinent les événements facteurs de risques généraux, leur éventualité d'apparaître dans la cartographie des risques généraux et décident des priorités et actions de réduction de ces risques à mener. Ils incluent les filiales de rang deux qui sont rattachées aux filiales principales.

Propriétaires de risques généraux

Nommés par le Président-Directeur général de LFB SA, ils ont comme responsabilité de traiter les risques inscrits dans la cartographie des risques généraux. Les propriétaires de risques sont responsables de la mise en

œuvre de plans d'action pour prévenir ou diminuer les risques mais également de la veille en termes de survenue de facteurs de risques nouveaux. Ils reportent au directeur audit et risques.

Direction des affaires financières

La direction des affaires financières est responsable des états financiers du Groupe. Elle assure également une veille sur les évolutions des techniques financières et analyse les risques financiers, notamment ceux relatifs aux projets. De plus amples détails sont donnés à ce sujet dans un paragraphe dédié traitant de l'élaboration des états financiers du Groupe, paragraphe 2.8.

Direction des affaires juridiques

La direction des affaires juridiques a pour objectif la gestion des risques juridiques du Groupe et a pour mission générale de sécuriser les engagements du Groupe. A cette fin, elle joue un rôle :

- d'assistance et de conseil aux dirigeants du Groupe, aux opérationnels et supports ainsi qu'aux filiales dans tous les domaines du droit de l'entreprise et de la santé,
- d'assistance à la négociation, l'élaboration et le suivi des contrats intra-groupe et extra-groupe,
- de consultation sur le respect de la loi dite DMOS,
- de consultation sur le respect des lois relatives au traitement des données personnelles,
- d'élaboration de consultations juridiques,
- de gestion et suivi des pré-contentieux et contentieux,
- de gestion et suivi des assurances, notamment de la proposition de mise en œuvre d'une politique assurantielle en partenariat avec la direction audit et risques, politique en phase avec les évolutions de la cartographie des risques,
- de gestion des aspects contractuels et contentieux de la propriété intellectuelle,
- de gestion et suivi des marques,
- de réalisation de formations juridiques auprès des opérationnels et supports,
- de réalisation d'audits juridiques et de « legal due diligence » pré-acquisition et pré-contractualisation,
- de secrétariat juridique des sociétés du Groupe,
- de sélection et gestion des relations avec les autres professionnels du droit (avocats, notaires,...),
- de veille et diffusion de l'information juridique (non réglementaire).

2.5 Identification, évaluation et gestion des risques

Le Groupe vise à l'amélioration continue de son environnement de contrôle interne.

La responsabilité en matière d'identification, d'évaluation et de gestion des risques est déclinée à tous les niveaux appropriés de l'organisation.

Il existe plusieurs catégories de risques s'appuyant sur des démarches qui assurent notamment des approches homogènes par domaine en matière d'identification, d'évaluation et de maîtrise des risques :

- risques généraux (reliés aux objectifs stratégiques et aux risques majeurs),
- risques de contrôle interne (opérationnels),
- risques qualité pharmaceutique.

Au sein du groupe LFB, les principaux risques sont pris en compte selon leur nature (industrielle, pharmaceutique, plasmatisque, biologique, ...).

Il existe une cartographie des risques généraux régulièrement actualisée (à minima annuellement) et un dispositif de gestion de ces risques a été mis en place et rattaché à la direction générale. Ce dispositif prend en compte la totalité des sociétés et activités du groupe LFB. Quel que soit le domaine d'identification, les risques majeurs et susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs stratégiques du Groupe sont remontés dans la cartographie des risques généraux.

Le processus de gestion de ces risques a pour objectif de prévenir et réduire les conséquences de la manifestation de certains événements potentiels.

La cartographie et la gestion de ces risques généraux est présentée annuellement au comité d'audit de LFB SA.

Ce processus de gestion des risques est aussi un support pour la politique d'assurances et sa mise en œuvre ainsi que pour la documentation financière concernant les facteurs de risque.

Il est rendu compte formellement des principaux risques au chapitre 8 du rapport annuel de gestion.

2.6 Activités de contrôle concourant à la fiabilisation du dispositif de contrôle interne

Ces activités de contrôles sont structurées par processus et sont décentralisées dans les entités opérationnelles. Elles sont sous la responsabilité des directions opérationnelles et décrites dans les procédures et modes opératoires en place.

La coordination du contrôle interne accompagne progressivement les directions opérationnelles et les nouvelles entités acquises dans l'évaluation de l'efficacité du contrôle interne sur les processus de gestion du Groupe. Une attention particulière est portée à la séparation des tâches, à la gestion des habilitations et à la traçabilité des contrôles.

En 2015, une démarche d'auto-évaluation a été mise en place, au niveau de chaque filiale du Groupe, en s'appuyant sur les correspondants de contrôle interne locaux. Elle permet de mesurer notamment le degré de maturité de ces entités en termes de contrôle interne.

S'agissant plus particulièrement du processus d'élaboration des états financiers, il s'appuie sur les processus opérationnels recouvrant les ventes, les achats, les processus de production et de gestion des stocks, les ressources humaines, les systèmes d'information. Les points spécifiques concernant l'élaboration des états financiers sont développés au paragraphe 2.8.

Par ailleurs, la direction des affaires juridiques a mis en place un processus et des outils d'élaboration et de suivi des contrats en France et des processus de cadrage et de reporting pour les filiales étrangères.

2.7 Information et communication

2.7.1 Information

L'information et l'ensemble des vecteurs de communication s'appuient sur les systèmes d'information.

Les systèmes d'information au niveau du Groupe ont été soit mutualisés, soit mis en adéquation avec la politique relative au système d'information (dénommé « SI ») et à la sécurité des systèmes d'information (dénommée « SSI ») (en cours de déploiement progressif pour certaines filiales étrangères).

Le pivot du SI Groupe est un progiciel de gestion intégrée (PGI ou ERP en anglais) qui supporte les principaux processus métiers ainsi que les fonctions supports et qui est déployé dans les filiales localisées en France.

La fonction SI est responsable de l'ensemble des systèmes d'information de gestion du Groupe. Elle s'est organisée de manière à privilégier l'autonomie des opérations du Groupe dans la gestion de leurs activités opérationnelles et de leurs métiers spécifiques. Elle est composée de services sous la responsabilité directe de la direction des systèmes d'information (DSI). La DSI Groupe définit les politiques systèmes d'information, coordonne les processus de pilotage de la fonction SI et gère les infrastructures et services informatiques transverses en cohérence avec les priorités du Groupe.

La sécurité des systèmes d'information est sous la responsabilité directe du Président-Directeur général du Groupe en tant qu'autorité qualifiée nommée par décret dans le cadre de la politique ministérielle de sécurité des systèmes d'information (PMSSI). Une organisation spécifique a été définie et mise en œuvre en conséquence.

Un intranet supporte les procédures de contrôle interne gérées et administrées par la fonction coordination du contrôle interne. Il permet ainsi de mettre à la portée du plus grand nombre cet ensemble documentaire afin d'assurer le respect des règles de gestion du Groupe. Ces procédures contribuent à la mise en place de l'environnement de contrôle, à la diffusion d'une culture de contrôle interne et à la promotion des activités de contrôle pertinentes participant à la maîtrise des opérations et des risques opérationnels associés.

2.7.2 Communication

Plusieurs fois par an, les managers du Groupe participent à des journées d'information et d'échanges animés par le Président, permettant une information descendante quant aux événements significatifs touchant les activités et les métiers, optimise la santé financière de l'entreprise ainsi que les stratégies mises en œuvre.

Il existe une direction de la communication en charge de la communication institutionnelle externe et de la communication interne.

2.8 Contrôle interne relatif à l'information financière

Le dispositif de contrôle interne du domaine comptable est intégré à l'ensemble du dispositif de contrôle interne du Groupe.

2.8.1 Organisation financière du Groupe

Sous l'autorité de la direction des affaires financières du Groupe, le contrôle interne de l'information comptable et financière est organisé autour des objectifs suivants :

- l'élaboration des états financiers consolidés en conformité avec les lois et normes applicables,
- l'élaboration des états financiers des filiales situées en France, dont la comptabilité est tenue par la direction des affaires financières du Groupe,
- l'élaboration des états financiers des filiales situées à l'étranger, dont la comptabilité est tenue par un cabinet local et/ou la filiale elle-même,
- le pilotage des processus budgétaire et prévisionnel,
- la revue de la performance du Groupe et des écarts par rapport aux prévisions,
- la revue du reporting mensuel de gestion pour chacune des entités du Groupe,
- la gestion des affaires financières pour l'ensemble des filiales du Groupe,
- la gestion de la trésorerie et du financement du Groupe,
- le contrôle de l'intégrité des activités relatives à l'élaboration de l'information comptable et financière.

2.8.2 Normes comptables et financières

Les règles et méthodes comptables sont décrites dans les états financiers et annexes.

Les états financiers consolidés du groupe LFB sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (International Financial Reporting Standards) tel qu'approuvé par l'Union européenne en application du règlement n° 1 606/2002 adopté, le 19 juillet 2002, par le Parlement européen et le Conseil européen.

Les normes comptables internationales comprennent les IFRS (International Financial Reporting Standards), les IAS (International Accounting Standards) ainsi que leurs interprétations SIC (Standing Interpretations Committee) et IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee).

2.8.3 Instructions et calendriers

Chaque arrêté périodique donne lieu à l'établissement d'un planning détaillé de tous les livrables attendus de chaque acteur concerné.

La direction financière du Groupe, dans le cadre de son activité de production des états financiers consolidés, élabore les manuels de principes comptables, de reporting de gestion et les plans de comptes applicables à l'élaboration des états financiers du Groupe, visant à ce que l'ensemble des filiales produisent des informations homogènes et conformes aux principes comptables appliqués par le Groupe.

Les points comptables délicats (veille réglementaire IFRS, traitement comptable d'une opération non récurrente, fiscalité internationale) font l'objet d'un suivi avec l'aide d'experts indépendants.

2.8.4 Systèmes de reporting et de consolidation

Les comptes consolidés sont établis par le département consolidation à partir des données saisies localement par chaque entité. Depuis 2011, toutes les filiales opérationnelles saisissent les données directement à partir du portail de consolidation dédié au Groupe, conformément aux normes du Groupe et selon un plan de compte unique.

L'unicité de langage financier de la comptabilité et du contrôle de gestion contribue à la cohérence du pilotage du Groupe. Elle est l'un des moyens d'assurer la continuité entre :

- les données réelles issues de la comptabilité et les données établies dans le cadre des phases prévisionnelles,
- la communication financière externe et le pilotage interne.

Les comptes consolidés annuels sont présentés au comité d'audit puis arrêtés par le conseil d'administration et approuvés par l'assemblée générale.

2.8.5 Suivis opérationnel et financier

Processus de contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est organisé autour des fonctions du Groupe.

Il émet les instructions relatives à l'établissement des informations budgétaires et prévisionnelles. Il contrôle la qualité des informations reçues, d'une part, à l'occasion des reportings mensuels et des clôtures comptables, et, d'autre part, dans le cadre de la préparation du budget et des états prévisionnels.

Le contrôle de gestion analyse également la contribution de chaque fonction, chaque filiale, aux performances effectives du Groupe et les écarts par rapport aux prévisions.

Il mène en outre des travaux visant à identifier et quantifier les risques et opportunités sur les informations financières budgétaires et prévisionnelles et conseille au plan financier les responsables opérationnels du Groupe.

Processus d'autorisation des investissements

Dans le cadre des processus budgétaires et prévisionnels, sont collectées des informations et autorisations nécessaires à l'engagement effectif de l'investissement. Un dossier de synthèse est établi si nécessaire afin de réaliser des arbitrages. L'ensemble des conclusions pertinentes sont transmises pour prise de décision au niveau approprié.

Les engagements font ensuite l'objet d'une demande spécifique aux investissements afin d'autoriser la commande et de gérer le portefeuille des immobilisations.

Financement et trésorerie

La gestion de la trésorerie du Groupe est centralisée afin d'améliorer la protection des actifs financiers du Groupe et la liquidité des opérations.

Les expositions aux risques de change et aux risques de taux d'intérêts sont gérées par le département trésorerie Groupe et les opérations engagées sont directement liées aux activités opérationnelles ou financières du Groupe.

L'endettement est analysé mensuellement par la direction administrative et financière et communiqué aux membres du comité de direction chaque mois, lors de la revue des comptes.