

# 20 18

Groupe Minoteries SA

RAPPORT DE GESTION



## **IMPRESSUM**

### **Direction**

Groupe Minoteries SA  
Route des Moulins 31  
Case postale 68  
1523 Granges-près-Marnand  
Tél. : +41 (0)26 668 51 11  
[www.minoteries.ch](http://www.minoteries.ch)

### **Project management & coordination**

Groupe Minoteries SA  
Secrétariat Direction générale  
Marketing

### **Textes**

(P.-M.R.) Pierre-Marcel Revaz: Message du Président\*  
(M.M.) Marc Müller: Chapitres 1, 2 et Perspectives\*\*  
(B.S.) Blaise Simon: Commentaires sur les résultats\*

\* La version originale française fait foi.

\*\* La version originale allemande fait foi.

Seules les citations en langue allemande ont été traduites  
en français.

### **Layout**

Essencedesign, Lausanne  
[www.essencedesign.com](http://www.essencedesign.com)

### **Photographes**

Nicolas Repond, Atelier Photographie NRP, Bulle

### **Traductions**

Haute-Voltige, G. Roulin  
Groupe de Traducteurs Genève, Partenaire GTGE, F. Zürcher

### **Impression**

Artgraphic Cavin SA, Grandson  
[www.imprimeriecavin.ch](http://www.imprimeriecavin.ch)

# Sommaire

|   |     |
|---|-----|
| <b>IMPRESSUM</b>  | 2   |
| <b>CHIFFRES-CLÉS DU GROUPE</b>  | 5   |
| <b>MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>   | 7   |
| <b>ORGANIGRAMME</b>   | 8   |
| <b>PROCESSUS</b>  | 9   |
| <b>RAPPORT ANNUEL 2018</b>  |     |
| I Marche des affaires   | 13  |
| II La politique économique extérieure de la Suisse au détriment de l'agriculture  | 21  |
| – Organisation mondiale du commerce (OMC)   | 22  |
| – Accord de libre-échange avec l'Indonésie  | 22  |
| – Projet de libre-échange avec les États du Mercosur  | 23  |
| – Projet de libre-échange avec les États-Unis   | 26  |
| – Suppression unilatérale des droits de douane sur les produits industriels:<br>la perte d'un précieux atout en vue des ALE | 28  |
| – Rapport complémentaire à la Vue d'ensemble du développement<br>à moyen terme de la politique agricole                     | 29  |
| – Étude d'Avenir Suisse: une politique agricole d'avenir  | 34  |
| <b>COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS</b>   | 39  |
| <b>PERSPECTIVES</b>   | 41  |
| <b>COMPTES SOCIAUX</b>  |     |
| Bilan   | 46  |
| Compte de résultat  | 48  |
| Annexe aux comptes annuels  | 49  |
| Proposition relative à l'emploi du bénéfice   | 52  |
| Rapport de l'organe de révision   | 54  |
| <b>COURS DE L'ACTION</b>  | 57  |
| <b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>   |     |
| Bilan   | 60  |
| Compte de profits et pertes   | 62  |
| Flux de fonds du groupe   | 63  |
| Mouvement des fonds propres   | 64  |
| Annexe aux comptes consolidés (Principes comptables)  | 66  |
| Annexe aux comptes consolidés (Notes)   | 71  |
| Rapport de l'organe de révision   | 81  |
| <b>CORPORATE GOVERNANCE</b>   | 87  |
| <b>RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2018</b>   | 102 |
| Rapport de l'organe de révision   | 105 |
| Alphabet nautique   | 107 |



# Chiffres-clés du groupe

| <b>Personnel</b>                         | <b>au 31 décembre</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> | <b>2014</b> |
|--|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Effectif (en équivalent plein temps)     |                       | 189         | 193         | 197         | 209         | 217         |
| – dont apprentis                         |                       | 10          | 9           | 8           | 7           | 10          |
| <b>Profits et pertes (en mio de CHF)</b> |                       |             |             |             |             |             |
| Chiffre d'affaires net                   |                       | 138.7       | 141.2       | 146.2       | 148.3       | 150.8       |
| Amortissements:                          |                       |             |             |             |             |             |
| – Immobilisations corporelles            |                       | 5.5         | 5.4         | 5.9         | 6.3         | 6.3         |
| – Immobilisations incorporelles          |                       | 0.0         | 0.8         | 0.8         | 0.8         | 0.8         |
| Bénéfice d'exploitation (EBIT)           |                       | 6.0         | 4.8         | 7.2         | 6.4         | 6.2         |
| <i>EBIT (en %)</i>                       |                       | <b>4.3%</b> | <i>3.4%</i> | <i>4.9%</i> | <i>4.3%</i> | <i>4.1%</i> |
| Résultat net                             |                       | 6.0         | 5.8         | 5.1         | 5.1         | 5.2         |

| <b>Bilan</b>  | <b>au 31 décembre</b> | <b>2018</b>  | <b>2017</b>  | <b>2016</b>  | <b>2015</b>  | <b>2014</b>  |
|---|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Total du bilan  |                       | 132.6        | 127.9        | 138.4        | 139.1        | 146.2        |
| Actif circulant   |                       | 45.3         | 45.3         | 57.9         | 54.5         | 54.4         |
| Actif immobilisé  |                       | 87.3         | 82.6         | 80.5         | 84.6         | 91.8         |
| <i>Actif circulant (en %)</i>   |                       | <i>34.2%</i> | <i>35.4%</i> | <i>41.8%</i> | <i>39.2%</i> | <i>37.2%</i> |
| <i>Actif immobilisé (en %)</i>  |                       | <i>65.8%</i> | <i>64.6%</i> | <i>58.2%</i> | <i>60.8%</i> | <i>62.8%</i> |
| Fonds étrangers   |                       | 33.9         | 32.9         | 47.7         | 51.4         | 61.5         |
| Fonds propres   |                       | 98.7         | 95.0         | 90.7         | 87.7         | 84.7         |
| <i>Fonds étrangers (en %)</i>   |                       | <i>25.6%</i> | <i>25.7%</i> | <i>34.5%</i> | <i>37.0%</i> | <i>42.1%</i> |
| <i>Fonds propres (en %)</i>   |                       | <i>74.4%</i> | <i>74.3%</i> | <i>65.5%</i> | <i>63.0%</i> | <i>57.9%</i> |
| Investissements en immobilisations corporelles (réf. flux de fonds)           |                       | 8.7          | 20.1         | 3.8          | 6.5          | 6.1          |
| Endettement bancaire  |                       | 5.0          | 3.5          | 12.0         | 17.0         | 26.9         |
| <b>Cash flow</b> (réf. flux de fonds résultant des activités opérationnelles) |                       | 4.6          | 8.2          | 20.1         | 9.2          | 8.9          |

#### **Actions**

|  |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Capital-actions (en mio de CHF)  | 1.65    | 1.65    | 1.65    | 1.65    | 1.65    |
| Nombre d'actions de nominal CHF 5.00   | 330'000 | 330'000 | 330'000 | 330'000 | 330'000 |
| Dividende proposé par action, en CHF   | 7.00    | 7.00    | 7.00    | 6.00    | 5.00    |
| Cours au 31.12., en CHF (fiscal)   | 388.00  | 365.25  | 341.00  | 320.00  | 340.00  |
| Capitalisation boursière au 31.12. (en mio de CHF)                                   | 128.04  | 120.53  | 112.53  | 105.60  | 112.20  |
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action, en CHF | 18.07   | 17.48   | 15.43   | 15.42   | 15.79   |

# Message du Président

Chers Actionnaires,

<sup>(P.-M.R.)</sup> Au nom du Conseil d'Administration de Groupe Minoteries SA (GMSA) et à l'occasion de notre Assemblée générale de ce 7 juin 2019, je souhaite vous apporter quelques réflexions quant à la marche des affaires et à l'avenir de l'entreprise.

Au cours de l'exercice 2018, la concurrence s'est fortement accentuée sans qu'on puisse à ce stade utiliser l'adjectif « féroce ». Dans ce contexte difficile, mais avec le concours d'éléments ponctuels, les résultats financiers de l'exercice peuvent être qualifiés de solides, le bénéfice net s'élevant à CHF 6 mio.

À cela s'ajoute une base financière du bilan de premier ordre puisque nos fonds propres sont toujours en croissance et atteignent désormais 74.4 %.

L'endettement étant très faible, il donne à l'entreprise une grande sécurité et lui permet de poursuivre la politique qu'elle a conduit ces dernières années, à savoir saisir

les opportunités de croissance lorsqu'elles se présentent. En effet, la branche de la meunerie est depuis fort longtemps dans une phase de concentration. Celle-ci approche de son terme puisque le nombre de moulins existants s'est considérablement réduit. Les sept plus grands moulins de Suisse représentent environ 89 % de part du marché.

Le contexte politique dans lequel évoluent l'agriculture suisse et notre domaine d'activité demeurera extrêmement sensible au niveau des garanties que notre pays peut apporter au secteur agricole. Nous ne pouvons que nous réjouir si les intérêts de la chaîne de valeur agricole peuvent mieux se faire entendre des responsables politiques, ce qui semble être le cas en ce début d'année 2019. L'agriculture le mérite.

Au niveau de notre entreprise, nous poursuivons inlassablement nos efforts en vue d'améliorer nos techniques et notre efficacité afin de nous offrir les meilleures chances de succès dans la compétition qui ne saurait que s'accroître au cours des prochaines années.

Chers Actionnaires, au nom du Conseil d'Administration, je vous remercie sincèrement de votre fidélité et de votre confiance à l'égard de GMSA. Je tiens à exprimer ma reconnaissance à notre Directeur général, M. Marc Müller, aux membres de la Direction ainsi qu'à l'ensemble de nos collaboratrices et collaborateurs qui œuvrent chaque jour sans limite à la réussite, à court et à long terme, de la société.



**Pierre-Marcel Revaz**  
Président du Conseil d'Administration

# Organigramme

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**DG** – Marc Müller

**DÉVELOPPEMENT /  
CONTRÔLE  
QUALITÉ**  
Valérie Vincent

**RH**  
Murielle Jaton  
Marianne Hasler

**APPROVISION-  
NEMENT**  
José Dorthe

**PRODUCTION**  
Jürg Häfeli

**VENTE /  
MARKETING**

**LOGISTIQUE**  
Jean-Michel  
Blaser

**FINANCES /  
SERVICES DE  
SUPPORT**  
Blaise Simon

SUISSE LATINE – Jacques Yerly

SUISSE ALÉMANIQUE/BONVITA AG – Marcel Wächter

INDUSTRIE/STEINER MÜHLE AG – Roland Düring

# Processus

## **APPROVISIONNEMENT**

Ce processus est responsable de l'acquisition des matières premières et des emballages ainsi que de l'exploitation des silos externes.

## **PRODUCTION**

La gestion et la coordination de la transformation des blés panifiables et autres céréales ainsi que le suivi technique, sur nos différents sites, sont du ressort de ce processus.

## **VENTE / MARKETING :**

- **SUISSE LATINE**
- **SUISSE ALÉMANIQUE ET BONVITA AG**
- **INDUSTRIE ET STEINER MÜHLE AG**

Les domaines de l'analyse et du suivi du marché sont réunis au sein de ce processus dans le respect des intérêts liés aux différents segments de clientèle.

## **LOGISTIQUE**

L'organisation et la gestion de la logistique de nos différents sites et au niveau national sont réunies dans ce processus, tout comme l'enregistrement des commandes et la facturation.

## **FINANCES / SERVICES DE SUPPORT**

La comptabilité du groupe, la consolidation et le controlling, le service informatique, le « back-office », la comptabilité de l'ensemble des personnes morales et le système de contrôle interne relèvent de ce processus. L'élaboration et l'examen des projets de financement, y compris les mécanismes de surveillance sont également gérés dans ce processus.

*(Le développement et le contrôle qualité ainsi que les ressources humaines ont été constitués en états-majors dès le 01.01.2018.)*

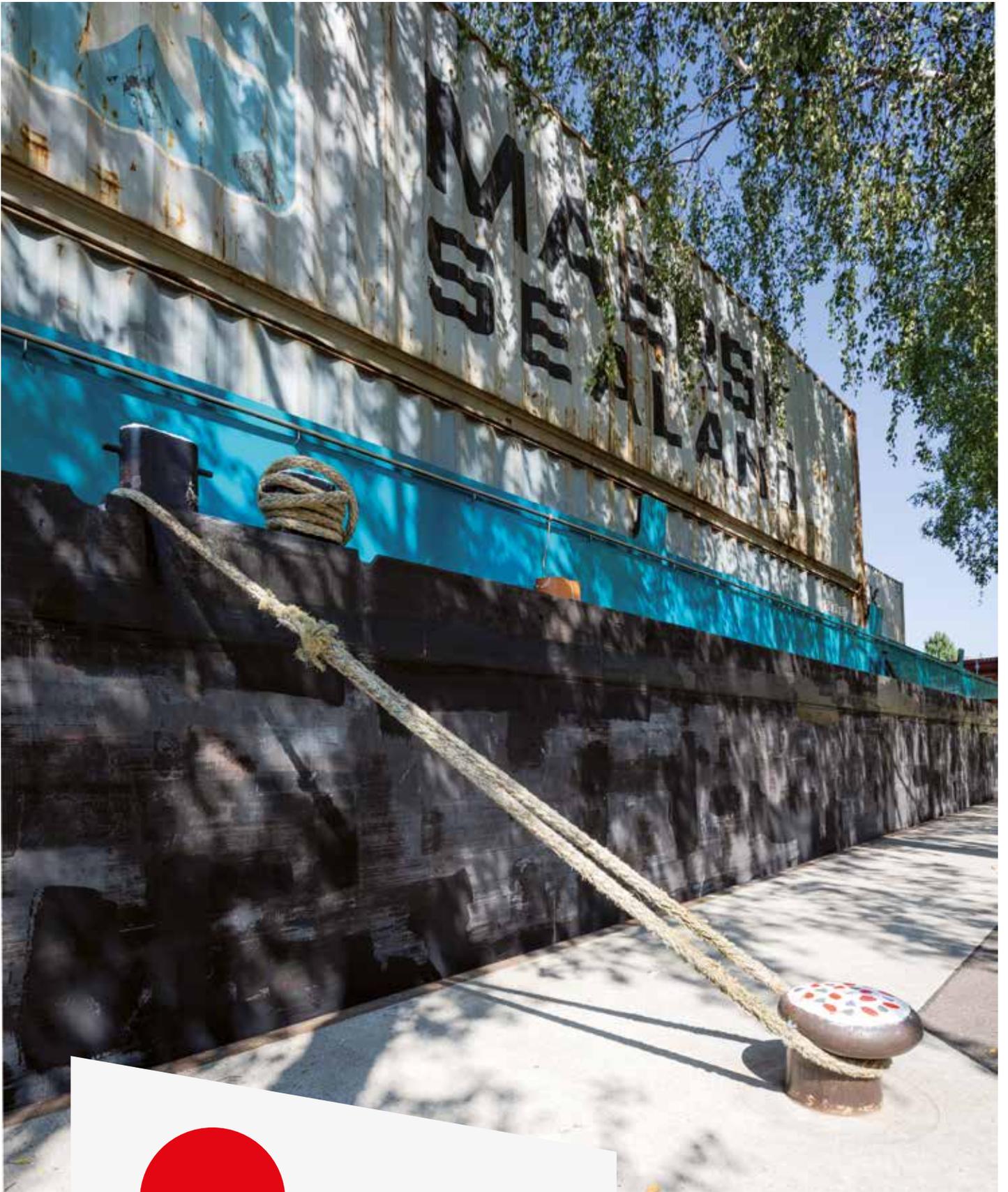


The background image shows an industrial facility, likely a refinery or chemical plant, situated along a river. A large yellow crane is prominent in the center, and several buildings with 'RHENUS' branding are visible. The sky is overcast with grey clouds. The water in the foreground is dark and rippled.

Groupes Minoteries SA

# RAPPORT ANNUEL 2018





## I

# Marche des affaires

En 2018, les exportations suisses ont atteint 233 milliards de francs, tandis que les importations s'élevaient à 202 milliards (source : rapport annuel du commerce extérieur suisse 2018), notre pays devenant ainsi indissociablement lié à nos partenaires économiques étrangers. Le fait que la Suisse occupe le troisième rang parmi les pays exportateurs auprès de l'UE – devancée seulement par les États-Unis et la Chine – signifie que nous ne sommes pas seulement un poids lourd dans ce domaine, mais que nous occupons une position solide dans les négociations, une réalité sur laquelle nos dirigeants politiques préfèrent fermer les yeux.

## 1.1

### CONTEXTE MACROÉCONOMIQUE ET SITUATION CONJONCTURELLE

<sup>(M.M.)</sup> Depuis le jour mémorable du 15.01.2015 où la Banque nationale suisse (BNS) a abandonné le cours plancher de CHF 1.20 par rapport à l'euro, consulter quotidiennement le cours du change entre la monnaie européenne et le franc suisse est devenu une habitude bien ancrée, y compris pour les entreprises qui déploient leurs activités presque exclusivement sur le marché national (meunerie). En fonction des variations du cours de change, nos fronts se plissent ou se détendent, d'autant plus que les fluctuations affectent la compétitivité du 2<sup>ème</sup> échelon de transformation en matière d'exportations. Ce lien est encore plus marqué en ce qui concerne les achats transfrontaliers, une pratique contestable qui soustrait régulièrement au commerce suisse de détail une somme estimée à quelque 10 milliards de francs (secteur alimentaire: env. 1/3). En 2018, les exportations suisses ont atteint 233 milliards de francs, tandis que les importations s'élevaient à 202 milliards (source: rapport annuel du commerce extérieur suisse 2018), notre pays devenant ainsi indissociablement lié à nos partenaires économiques étrangers. Le fait que la Suisse occupe le troisième rang parmi les pays exportateurs auprès de l'UE – devancée seulement par les États-Unis et la Chine – signifie que nous ne sommes pas seulement un poids lourd dans ce domaine, mais que nous occupons une position solide dans les négociations, une réalité sur laquelle nos dirigeants politiques préfèrent fermer les yeux.

Le Président du comité de gestion de la Fondation Bertelsmann (Aart Jan de Geus) a évoqué ce fait lors de son discours du 31.08.2018 devant l'Assemblée générale d'économiesuisse (organisation faîtière de l'économie suisse): «Selon le rapport de cette année sur la mondialisation établi par la Fondation Bertelsmann, la Suisse est pour ainsi dire "championne du monde" de la mondialisation.»

— «Entre 1990 et 2016, aucun autre des 42 pays considérés n'a enregistré une aussi importante croissance du PIB par habitant en raison de la mondialisation.» Dans ce contexte, l'Union européenne (UE), en particulier l'Allemagne, joue un rôle de tout premier plan, autant pour les importations que pour les exportations, ce qui a poussé Aart Jan de Geus à déclarer: «Lorsque l'UE éternue, la Suisse s'enrhume.»

Autrement dit, le cours de change entre l'euro et le franc suisse, de même que la conjoncture économique générale au sein de l'UE, déterminent dans une large mesure l'évolution de la situation économique en Suisse, puisque le marché intérieur entre pour une part très modeste dans la performance générale de notre économie. Jusqu'à mi-2018, le cours de change se situait nettement au-dessus de CHF 1.15, avec des pics à environ CHF 1.20 pendant les mois d'avril et mai. Au 2<sup>ème</sup> semestre cependant, on a dû déchanter. À fin 2018, le cours a oscillé entre CHF 1.12 et CHF 1.13, un taux qui ne représente pas le niveau souhaité pour le site économique suisse. Il apparaît aussi de plus en plus clairement que la Suisse est soumise au diktat de l'UE, comme en attestent le renouvellement du délai imposé pour l'équivalence boursière ainsi que les conditions humiliantes de l'accord-cadre institutionnel proposé. On peut penser que cette attitude intransigeante de l'UE à l'égard de la Suisse est également le reflet d'un manque de résolution de la part de notre partenaire aux négociations. Symbole de cette dureté: le Président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, au comportement autocratique qui, pour des raisons qui demeurent obscures, manifeste régulièrement une certaine peine à se tenir droit au point d'avoir occasionnellement besoin d'un appui. En France, l'étoile de «Jupiter», à savoir le Président de la République, a depuis longtemps perdu son éclat, ce qui ne l'a pas empêché, sous la pression de la rue («les gilets jaunes»), de promettre des milliards d'euros, sans trop savoir comment financer ces sommes dans un État asphyxié par les dettes (2008: 1'400 milliards, 2018: 2'300 milliards, 2018 env. 100 % du PIB). L'Italie, quant à elle, avec sa dette en expansion (2008: 1'700 milliards, 2018: 2'300 milliards, soit env. 130 % du PIB), ses banques empêtrées jusqu'au cou par des crédits toxiques, et avec ses ministres grandiloquents, peut même être qualifiée «d'avatar du cas grec». Bref:

— la Communauté européenne est dans un état déplorable, en partie parce que face aux 10 pays alimentant ses finances (9 après le Brexit) se trouvent 18 pays globalement bénéficiaires, tous plus ou moins sous perfusion du donneur nommé Allemagne. Les mauvais présages en provenance de l'UE n'augurent rien de bon pour l'économie suisse.

L'explication nous est donnée par l'Office fédéral de la statistique (OFS), rubrique commerce extérieur: «La Suisse fait partie des pays dont le commerce extérieur contribue le plus au produit intérieur brut (PIB).» Dans son édition du 29.12.2018, la NZZ parle de la «pire année boursière depuis 2008», indice révélateur s'il en est que la plus grande prudence est de mise, particulièrement pendant une période de taux historiquement bas censés produire des effets plus étendus que d'apporter simplement un ballon d'oxygène pour la croissance économique.

## 1.2

### ÉVOLUTIONS SPÉCIFIQUES DE LA BRANCHE

#### Importations en tant que catalyseur de la consolidation

<sup>(M.M.)</sup> Les résultats qui ressortent du Profil sectoriel 2018 publié par l'Association suisse des patrons boulangers-confiseurs (BCS) n'ont rien de réjouissant. L'optimisme doit indéniablement être recherché ailleurs. Au chapitre «Situation économique/Contexte du marché et des entreprises», il est dit d'emblée: «Notre secteur est confronté à de multiples défis en raison des développements économiques et sociaux.» Ce constat, aussi sobre que sa formulation est lapidaire et dont il n'émerge même pas un quelconque axe d'intervention susceptible de créer un changement de cap, laisse songeur tant il est réaliste. De manière presque fataliste, ce document constate l'érosion du métier subie par les artisans boulangers, sans apporter aucun commentaire. Une comparaison entre les années 2008 et 2018 montre que près de 450 boulangeries ont disparu pendant cette période. Si l'on tient compte du gonflement artificiel de ces chiffres en 2013, année où environ 200 confiseries se sont réunies sous l'association des boulangers de l'époque, on est déjà plus près de la réalité.

— Notre secteur économique a été privé du potentiel de marché et de ventes représenté par les quelque 700 boulangeries dignes de ce nom qui ont disparu, soit en moyenne 70 entreprises productrices de pains et de produits de boulangerie par année, qui formaient la clientèle traditionnelle des moulins suisses.

Si environ 1/3 des acteurs dans ce segment de marché a disparu pendant une période relativement brève, on peut clairement en

conclure que nous avons assisté là à une nette mutation des forces présentes sur le marché. À ce signal d'alarme vient s'ajouter celui qui émane, indirectement en tout cas, de la BCS et qui doit également nous alerter à sa façon. Ce Profil sectoriel montre que, conformément au rating des entreprises selon «audit PME» (logiciel basé sur le web), les «entreprises présentant des risques moyens à grands, dont les perspectives d'avenir sont faibles à mauvaises» (page 18), autrement dit celles de la catégorie C, représentaient une proportion d'environ 35% en 2013. Ce chiffre a passé à 48% en 2017. Même si la part des «entreprises A» s'est accrue pour atteindre un bon tiers actuellement et que de telles considérations sont de portée très générale, et donc à prendre avec un certain recul, il faut malheureusement admettre que nous nous trouvons dans une phase de contraction de notre marché des ventes qui n'est pas près de se terminer et qui frappe de plein fouet le secteur suisse de la meunerie.

— Des faillites diverses et nombreuses, des commerces fermés spontanément, des restructurations avec licenciements à la clé aussi bien dans le secteur artisanal que dans le segment industriel, ont suscité des titres de presse bien pessimistes dans les médias au cours de l'exercice écoulé; cette réalité ne saurait toutefois occulter le fait qu'il existe, dans le secteur de la boulangerie, quelques acteurs très performants qui semblent «surfer» sur la vague du succès grâce à un modèle de gestion qui ne saurait être ni reproduit ailleurs, ni multiplié à l'envi.

Dans son «Bulletin du marché des céréales 2017/2018» publié en août 2018 sur la base des chiffres fournis par l'Administration fédérale des douanes (AFD), l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG)/secteur Analyses du marché, apporte des explications supplémentaires à cette métamorphose du marché. En 2017, les importations de produits de boulangerie (position tarifaire 1905) ont atteint 120'000 t (arrondi). Par rapport à l'année 2007, les quantités importées ont augmenté de 47'500 t (arrondi), soit 66%, une croissance due notamment au phénomène bien connu de l'évolution du cours de change avec l'euro, défavorable pour le site économique suisse. Pendant la période considérée, le franc suisse s'est revalorisé d'environ 30%, ce qui, pour les grands fournisseurs étrangers (principalement

l'Allemagne), ne constitue rien d'autre qu'une invitation claire à inonder le marché suisse de leurs produits de boulangerie. Avec l'entrée sur le marché suisse des hard-discounters allemands (Aldi 2005, Lidl 2009), toute velléité de résistance à l'appel des sirènes de l'étranger – excepté une évolution défavorable du cours de change – est désormais tombée. Il est également établi que ces acteurs, relativement nouveaux sur le marché du commerce de détail âprement disputé, ont affûté leurs redoutables armes de marketing en plaçant spécifiquement le marché suisse dans leur collimateur, ce que confirme le «Retail Outlook» publié début 2019 par Credit Suisse.

— **Cependant, cette situation s'explique également par des causes internes liées à la taille de notre pays et, par conséquent, aux volumes de marché relativement faibles, ce qui rend difficilement justifiable la mise en place de lignes de production complexes, de haute technologie et capables d'absorber des lots toujours plus volumineux avec les investissements importants qu'elles entraînent.**

Un coup d'œil rapide aux rayons de tous les fournisseurs de pains et de produits de boulangerie montre dès lors que, même si peu d'acteurs se démarquent encore de manière significative dans le commerce de détail, le seul fait pour un fournisseur de posséder des capacités de production hautement performantes ne saurait garantir qu'il renoncera à s'approvisionner à l'étranger pour certains produits. Le titre un peu désinvolte d'un article paru dans la NZZ am Sonntag le 18.11.2018 en rapport avec la fermeture de certaines boulangeries, «Kein Brot gegen das Ausland», est certes un peu exagéré, mais il montre sans conteste que les frontières deviennent de plus en plus perméables en raison de l'asymétrie qui existe entre la protection des frontières pour les matières premières agricoles et ce qui concerne les produits finis destinés au consommateur.

**Farines destinées à la fabrication d'amidon / gluten, farines à usage technique**

(M.M.) Depuis la conclusion du Cycle de négociations d'Uruguay avec l'OMC, le contingent d'importations à disposition des moulins se situe à 70'000 t/année, soit environ 15% sur la base des volumes de transformation actuels atteignant tout juste 460'000 t de céréales panifiables.

Ces 70'000 t sont taxées en douane au taux du contingent (TC), la répartition s'effectuant selon le principe premier arrivé, premier servi.

Ceci dit, le blé destiné à la transformation en farine pour la fabrication d'amidon / gluten est importé en Suisse et taxé en douane, depuis plusieurs décennies, au tarif minimal de CHF 0.10/100 kg, grâce à l'efficace et utile ordonnance sur les allègements douaniers. Cette facilité est assortie d'une charge destinée à éviter les abus: 55% du volume transformé doit être de la farine industrielle (les contrôles effectués par les autorités chargées de veiller au respect de cette ordonnance sont, à raison, extrêmement pointilleux, puisqu'il s'agit d'éviter d'éventuelles distorsions de la concurrence). Le solde du produit, entre 55% et le rendement standard (env. 75%), peut être écoulé par les moulins concernés dans le domaine de l'alimentation humaine. Depuis quelques années (2013), suivant ce mode opératoire, du blé destiné à un usage technique est également importé à des conditions tarifaires avantageuses, le taux de rendement étant fixé cette fois-ci à 50%. Selon une note de service de l'OFAG du 16.05.2017, les importations du premier segment mentionné correspondent à un volume d'environ 35'000 t. Celles destinées à des usages techniques (notamment l'obtention d'amidon pour la fabrication de carton) ont très fortement augmenté entre 2013 et l'année de référence 2016, au point d'atteindre tout juste 29'000 t, une croissance qui serait susceptible d'expliquer la cause de certains réflexes de jalousie si typiques de la Suisse.

— **De l'avis des parties concernées, le but de ces allègements douaniers a toujours été de maintenir la Suisse comme site de production pour la fabrication d'amidon / gluten / pentosane, et de substituer l'amidon entrant dans la fabrication de carton et autrefois entièrement importé, par de la farine raffinée et produite en Suisse.**

C'est ce qu'on appelle une politique économique intelligente de la part des autorités qui, par le passé, savaient comment s'y prendre pour renforcer le site économique suisse sur toute la chaîne de valeur en appliquant des mesures non conventionnelles. Après que les associations/entreprises concernées et la Confédération ont croisé le fer pendant deux ans, poussés dans la confrontation par un cabinet d'avocats réputé de Zürich dont les mandats pour cette

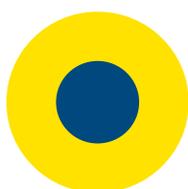
**STRUCTURE DU SECTEUR / VOLUMES DE MOUTURE / STRUCTURE DU MARCHÉ (ANNÉE CÉRÉALIÈRE 2017 / 2018)**

Source: FMS



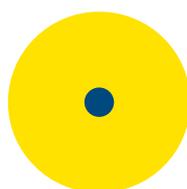
**68.57 %**

50'000 t – ∞: 3 moulins



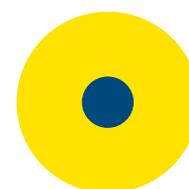
**20.75 %**

10'000 t – 49'999 t: 4 moulins



**2.63 %**

5'000 t – 9'999 t: 2 moulins



**8.05 %**

500 t – 4'999 t: 21 moulins

**MOUTURE (BLÉ TENDRE) PAR ORDRE DE GRANDEUR**

**Nombre de moulins**

|                     | 11/12     | 12/13     | 13/14     | 14/15     | 15/16     | 16/17     | 17/18     |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 500 t – 4'999 t     | 30        | 28        | 26        | 26        | 23        | 22        | 21        |
| 5'000 t – 9'999 t   | 2         | 1         | 1         | 1         | 2         | 2         | 2         |
| 10'000 t – 49'999 t | 6         | 6         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         |
| 50'000 t – ∞        | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 3         |
| <b>Total</b>        | <b>40</b> | <b>37</b> | <b>34</b> | <b>34</b> | <b>32</b> | <b>31</b> | <b>30</b> |

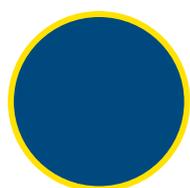
**Quantité de mouture**

|                     | 11/12          | 12/13          | 13/14          | 14/15          | 15/16          | 16/17          | 17/18          |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 500 t – 4'999 t     | 54'665         | 50'422         | 52'205         | 51'177         | 42'434         | 40'435         | 36'761         |
| 5'000 t – 9'999 t   | 10'658         | 5'396          | 5'757          | 6'042          | 12'250         | 12'434         | 12'056         |
| 10'000 t – 49'999 t | 166'111        | 164'900        | 137'150        | 141'587        | 137'053        | 141'867        | 94'831         |
| 50'000 t – ∞        | 236'940        | 240'373        | 275'791        | 271'144        | 265'566        | 260'267        | 313'420        |
| <b>Total</b>        | <b>468'374</b> | <b>461'091</b> | <b>470'903</b> | <b>469'950</b> | <b>457'303</b> | <b>455'003</b> | <b>457'068</b> |

**Part de marché en %**

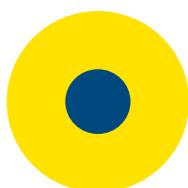
|                     | 11/12      | 12/13      | 13/14      | 14/15      | 15/16      | 16/17      | 17/18      |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 500 t – 4'999 t     | 11.68      | 10.94      | 11.09      | 10.89      | 9.28       | 8.89       | 8.05       |
| 5'000 t – 9'999 t   | 2.27       | 1.17       | 1.22       | 1.28       | 2.68       | 2.73       | 2.63       |
| 10'000 t – 49'999 t | 35.47      | 35.76      | 29.13      | 30.13      | 29.97      | 31.18      | 20.75      |
| 50'000 t – ∞        | 50.58      | 52.13      | 58.56      | 57.70      | 58.07      | 57.20      | 68.57      |
| <b>Total</b>        | <b>100</b> |

**TAUX D'UTILISATION DES SITES PRINCIPAUX DE PRODUCTION DE GMSA (sans Steiner Mühle AG et Bonvita AG)  
ANNÉE CIVILE 2018**



**87.2 %**

Taux d'utilisation



**12.8 %**

Capacité libre

affaire restent toujours tapis dans l'ombre, l'Administration fédérale des douanes a envoyé, le 12.11.2018, un courrier lapidaire et sans justification aucune pour annoncer qu'elle allait relever les taux de rendement actuels de 50 %, respectivement de 55 %, à 75 % avec effet au 01.01.2020. Autrement dit, il ne sera plus possible d'utiliser les moutures réalisées à partir d'importations bénéficiant de droits de douane avantageux pour écouler de la farine dans le domaine de l'alimentation humaine.

— L'option de telles « subventions croisées internes » dans une entreprise de meunerie (les farines aux prix de marché habituels pour la partie du rendement se situant entre 50%/55% et 75% – fabriquées à partir de blé peu taxé en douane – permettent de fixer un prix bas/euro-compatible pour les farines industrielles/à usage technique) nous est donc désormais refusée, puisqu'il ne sera plus possible, à l'avenir, d'écouler des farines dans le domaine de l'alimentation humaine, ce qui représente bel et bien le « coup de grâce » pour ce modèle économique.

Si le Conseiller fédéral Ueli Maurer, responsable du département des finances et par conséquent de l'AFD, décidait malheureusement de maintenir sa décision, ou s'il renonçait à la repousser au moins de quelques années afin de faire toute la lumière sur cet épineux dossier, les moulins perdraient un volume de traitement de quelque 60'000 t/année (ces volumes ne sont pas pris en considération dans les statistiques de la FMS, qui ne tiennent pas compte de l'alimentation humaine). Quant à savoir si, dans ces conditions complètement différentes, la production d'amidon/gluten est encore possible en Suisse, nous estimons qu'elle est exclue.

Bien que la chaîne de valeur de ces volumes de traitement, qui sont en principe à disposition de tous les moulins, ne soit pas d'une importance capitale, et même si elle contribue de manière substantielle à un meilleur taux d'utilisation des équipements, il n'y aura pratiquement que des perdants à tous les niveaux si les autorités persistent dans leur décision. Dans le domaine de l'économie meunière, on estime que le marché doit réduire une capacité de mouture d'au moins 200 t/24 h, pour autant que cette décision arbitraire ne contribue pas à accentuer encore davantage la surcapacité latente, elle-même à l'origine de l'affaissement des prix.

### 1.3 PRODUCTION DE FARINES ET DE PRODUITS SPÉCIAUX (SANS LES ISSUES DE MEUNERIE)

<sup>(M.M.)</sup> Compte tenu de l'orientation du marché et du rayonnement national qui est le sien, Groupe Minoteries SA, qui a le grand avantage de posséder une structure de clientèle saine et largement établie, libre de dépendances trop fortes ou écrasantes – si tant est qu'un tel degré de liberté soit possible dans la petite Suisse – devrait pouvoir tirer son épingle du jeu dans l'évolution du marché. À fin 2018, il apparaissait clairement que nous n'avions pas encore atteint l'objectif fixé, et force est de reconnaître qu'une certaine érosion du volume des ventes s'est produite. En tant que fournisseur important des boulangeries artisanales en Suisse, nous y avons laissé des plumes, une partie des pertes étant due au segment de clientèle semi-industriel qui, à raison ou à tort, est souvent considéré comme faisant partie du secteur artisanal.

— Depuis octobre, nous avons également dû abandonner nos positions auprès de l'un de nos clients importants en Suisse romande après que ce fabricant de produits de marque a dû jeter l'éponge, constamment harcelé par les moulins Coop à Zürich qui pouvaient s'appuyer sur l'importante demande provenant de la maison-mère.

Dans ce cas comme dans d'autres à la périphérie extrême de la Suisse, la logique observée n'est pas celle de l'économie – et encore moins celle de l'écologie – car du point de vue logistique, le résultat de ces mutations représente un véritable cauchemar. Mais qu'importe: dès lors que la suprématie est l'objectif visé à tout prix, il semble que la fin justifie les moyens.

Par rapport aux débiteurs retardataires, nous avons dû donner un tour de vis supplémentaire, car les risques potentiels augmentent presque chaque année, voir notamment les explications au point 1.2.1. Mais une telle politique a aussi son prix, ce qui nous amène chaque fois à nous rappeler cette devise: « N'est vendu que ce qui est effectivement payé ».

Cependant, dans l'ensemble, le dommage est circonscrit. Au 1<sup>er</sup> semestre, le chiffre d'affaires était encore de 3 % en retrait par rapport à l'année précédente, mais à la fin de l'année, l'écart n'était plus que de 1.6 %. En 2018, le volume des ventes de farines pour l'alimentation humaine / produits spé-

ciaux et des farines taxées en fonction de l'ordonnance sur les allègements douaniers (« farine industrielle » – voir point 1.2.2) a atteint 115'042 t, ce qui représente un recul du chiffre d'affaires équivalent à 1'833 t.

### 1.4 PARTS DE MARCHÉ PAR SEGMENT / PARTS DE MARCHÉ DU « G7 »

<sup>(M.M.)</sup> Comme à l'accoutumée, nos estimations et nos prévisions sont fondées sur les chiffres de ce qu'il est convenu d'appeler « l'année céréalière » (du 1<sup>er</sup> juillet au 30 juin). C'est aussi la période de référence pour les principales statistiques établies par l'association faïtière des meuniers suisses (FMS), qui fournit quelques informations de base dans son rapport d'activités. La période sous revue (année civile) de notre société ne correspondant pas à l'année céréalière, il est possible que certaines divergences apparaissent ponctuellement. Du fait que nos considérations s'étendent sur une période plus longue et que la meunerie n'a quasiment rien d'une activité cyclique (voir aussi graphique page 16), la marge d'erreur de notre comparatif pluriannuel sera très restreinte. De plus, pour que la cohérence avec les années précédentes soit maintenue, nous faisons abstraction de la catégorie comprenant les 16 moulins ayant transformé des quantités maximales de 500 t/année pendant l'année 2017/2018, soit un volume global de 3'695 t de céréales panifiables. En mettant de côté ce segment de la meunerie dans notre revue de la structure commerciale de ce marché, nous ne faisons qu'adopter une pratique internationale qui exige une présentation transparente réalisée afin d'éviter les interprétations erronées.

En outre, pour faciliter la comparaison, nous partons d'un rendement inchangé, ce qui ne correspond évidemment pas à la réalité, mais qui est impérativement nécessaire si l'on recherche une base solide et comparable sur plusieurs années.

En comparant l'évolution sur une décennie (2007/2008 par rapport à 2017/2018), on constate que 16 moulins, à savoir un tiers des acteurs, ont disparu du marché. Le volume de moutures s'est réduit pour passer de tout juste 477'000 t à 457'000 t (arrondi), tandis que le volume de marché ouvert aux moulins s'est contracté de 20'000 t, soit un peu plus de 4 %, malgré une croissance démographique d'environ 900'000 personnes, soit 12 % (source: OFS), pendant la même période. Des changements relativement importants sont également à noter parmi les acteurs du marché dans les 4 catégories principales. Si, en 2007/2008, on comptait encore 34 moulins

dans le segment traitant entre 500 t et 4'999 t, on ne dénombrait plus que 21 fournisseurs 10 ans plus tard (2017/2018). Seuls 2 fournisseurs se partageaient encore le segment entre 5'000 t et 9'999 t pendant l'année céréalière écoulée. Dix ans auparavant, il en existait encore 3. Dans la 3<sup>ème</sup> catégorie, à savoir entre 10'000 t et 49'999 t, 7 moulins étaient encore en concurrence en 2007/2008, alors que pendant l'année céréalière passée (2017/2018), il n'en existait plus que 4.

— **Toutefois, le plus grand chamboulement s'est déroulé dans le segment le plus élevé. Depuis 2002, la « catégorie reine » (volumes à partir de 50'000 t) recensait 2 entreprises (Swissmill, GMSA) jusqu'à l'année céréalière 2016/2017, mais depuis l'année céréalière écoulée, ce segment compte désormais 3 acteurs. Ce changement a bousculé les parts de marché. Les 7 plus grands moulins de Suisse (« G7 ») couvrent actuellement une part de marché d'environ 89%. De ce fait, la concentration dans ce segment est déjà bien plus avancée qu'on ne le pense généralement.**

A cet égard, sur le plan économique, nous ne sommes cependant pas encore parvenus là où nous devrions nous situer. Les recettes faibles, voire insuffisantes en sont témoins. La meunerie suisse représente un marché de 366'468 t si l'on tient compte d'un rendement non modifié et si l'on exclut les quelque 3'000 t de farine de céréales panifiables produites par les petits moulins (limite à 500 t). Selon notre estimation, subjective bien entendu mais résultant de certaines déductions et observations, autrement dit de l'interprétation des statistiques, les parts de marché du « G7 » sans les « farines industrielles » (voir point 1.2.2), c'est-à-dire sans les types de céréales non considérés comme panifiables, se décomposent ainsi: n° 1 et n° 2: environ 29 % chacun (ex aequo), n° 3: 11 %, n° 4: 6.5 %, n° 5 et n° 6: environ 5.3 % chacun (ex aequo), et enfin n° 7: 3.5 %. Par rapport au 1<sup>er</sup> semestre de la période sous revue (voir rapport intermédiaire 2018) et par rapport à l'exercice écoulé, en écartant également Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters, qui pourra seulement être intégré dans notre périmètre de consolidation fin 2019, voire début 2020, quasiment aucun changement n'est intervenu concernant la part de marché de notre société, qui reste l'un des moulins se trouvant sur la plus haute marche. Il faut ajouter ici deux remarques:

premièrement, nous avons sous-estimé l'acteur n° 3 qui, grâce à son approche « low profile », a toujours su naviguer dans le sillage des autres. Deuxièmement, nous avons par contre surestimé l'acteur n° 4.

### 1.5 UTILISATION DES CAPACITÉS

<sup>(M.M.)</sup> Pour pouvoir découvrir un nouveau créneau dans la meunerie où les marges de profit sont traditionnellement faibles, et si l'on souhaite être considéré comme un prestataire compétent, il est impératif d'utiliser l'infrastructure technique existante au maximum de ses capacités, sachant qu'elle s'accompagne d'un grand besoin de réinvestissement. Nous nous conformons à ce mot d'ordre depuis des années, raison pour laquelle nous avons misé, pour le domaine de la meunerie classique, sur l'axe est-ouest, qui englobe les Moulins de Granges SA, respectivement Bruggmühle Goldach AG (Bonvita AG, à Stein am Rhein, et Steiner Mühle AG, à Zollbrück, sont des producteurs occupant un marché de niche pour des produits spéciaux qui n'entrent pas en considération ici).

— **Dans le cadre de cette politique, les moulins des sites de Granges-près-Marnand (VD) et de Goldach (SG) ont été constamment rénovés, développés et modifiés (voir également rapport intermédiaire 2018). Précisons au passage que GMSA, compte tenu de sa politique d'acquisitions, est le groupe de moulins qui, sur un peu plus d'une décennie, a retiré du marché à peine 200 t de capacités de transformation en chiffres nets (voir chapitre 1.5, rapport de gestion GMSA 2016). Un tel mouvement de recentrage est impératif pour contenir les « coûts de structure », qui explosent partout ces derniers temps (investissements de remplacement pour les systèmes de commandes, machines, entretien des bâtiments, assurances, traitements antiparasitaires, assurance-qualité/audits, etc.)**

Mais grâce à notre approche éminemment pragmatique, nous nous sentons confortés par le fait que la concentration complète de la production considérée théoriquement comme réalisable à l'époque, mais quasiment impossible à mettre en place du point de vue financier, n'aurait pas permis d'obtenir des synergies plus intéressantes que jusqu'alors. Dans l'hypothèse

envisagée, c'est même le contraire qui se serait produit, surtout que GMSA déploie ses activités jusque dans les coins les plus reculés du territoire suisse, ce qui n'aurait pas manqué d'occasionner des coûts de logistique démesurés si l'on avait dû fonctionner à partir d'un seul site concentrant toute la production.

Si l'on considère une diminution du volume des ventes de 1.6 % (1'833 t) et une capacité de production inchangée, le taux d'utilisation des installations s'est réduit pour passer de 89 % (2017) à 87.2 % (2018) en chiffres consolidés tenant compte des sites de production principaux. Dans nos réflexions, nous partons du principe que nous aurions atteint le taux d'utilisation maximale des capacités avec une exploitation sur 345 jours et 24 h sur 24, car il ne serait pas réaliste de réserver moins de 20 jours pour les interruptions de service (coupures d'électricité, pannes informatiques, dérangements mécaniques, révisions, traitements antiparasitaires/traitement par la chaleur). Mais cette valeur manifestement élevée ne peut être atteinte que si l'infrastructure technique en amont et en aval de la production tient la cadence permise par les moulins. Nous sommes en train de combler ces lacunes (voir rapport intermédiaire 2018). Maintenir un taux d'utilisation idéal des capacités est d'autant plus difficile qu'il s'agit de compenser les variations saisonnières des ventes au moyen d'une légère marge de surcapacité. Parallèlement – et c'est finalement ce qui compte – il faut avoir accès aux volumes de vente potentiels du marché, et c'est précisément ce gâteau que se disputent âprement les divers acteurs du marché.



Container-Terminal Basel

swissterminal

KRUPP

MAERSK

CGM



## II

# La politique économique extérieure de la Suisse au détriment de l'agriculture

En d'autres termes, la Suisse rêve d'un niveau de prix comparable à celui de l'UE, bien entendu sans changement du niveau des salaires. À l'inverse, il serait tout aussi irréaliste que dans l'UE, les prix ne changent pas mais que le niveau des salaires augmente jusqu'à atteindre celui des salaires suisses. Nous ne faisons pas partie du marché intérieur européen – ni économiquement et encore moins politiquement – même si certains milieux de Bruxelles et même de notre pays ont de la peine à accepter cette réalité et cherchent à nous pousser petit à petit dans cette direction.



## ORGANISATION MONDIALE DU COMMERCE (OMC)

(M.M.) Il va de soi que la Suisse, en raison de sa situation géographique au cœur de l'Europe, sans accès direct à la mer, avec une population relativement peu nombreuse et des conditions topographiques plutôt difficiles, couplées à des conditions climatiques exigeantes, n'est devenue ce qu'elle est que grâce à un commerce extérieur très actif. Le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) écrit sur son site web, sous la rubrique « Relations économiques »: « Nous travaillons à l'ouverture de l'économie suisse et défendons ses intérêts à l'étranger en promouvant la liberté des échanges à l'échelle mondiale dans le respect de conditions équitables. » Ce mandat est justifié de la manière suivante sous le titre « Objectifs et stratégie »: « La Suisse est un pays fortement intégré dans l'économie mondiale dont l'économie se caractérise par une forte orientation internationale. ... L'amélioration constante de l'accès aux marchés étrangers est par conséquent un objectif important de la politique économique extérieure de la Suisse. Le meilleur moyen d'y parvenir est la voie multilatérale, dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce (OMC). » Dans un article remarquable paru dans la NZZ du 03.08.2018 sous le titre « L'OMC au bord de l'effondrement », l'importance de l'Organisation internationale est soulignée plus qu'à raison. Le dernier grand soubresaut du système commercial multilatéral mondial a probablement eu lieu à fin 2009, lors de la conférence ministérielle de Genève, lorsque le Cycle de Doha, en cours de négociation depuis 2001, était sur le point d'être conclu ou, du moins, qu'une percée significative pouvait être annoncée. Mais aujourd'hui encore – près de deux décennies après le début des premières négociations de ce huitième cycle de réduction des droits de douane depuis la fin des années 40 – les initiés estiment que l'on peut dans le meilleur des cas parler d'un état de « mort clinique » de ce dernier grand projet de l'OMC, pour ne pas avoir à rendre encore plus flagrant le malaise dont souffre cette organisation de 164 États, fonctionnant selon le principe de l'unanimité.

— Afin de ne pas enterrer définitivement le Cycle de Doha – pour le malheur de l'OMC dans son ensemble – il a été décidé, lors d'une conférence ministérielle qui s'est tenue à Nairobi en novembre 2015, de ne plus autoriser à partir

de 2021 les subventions à l'exportation, telles que les pratiquait la Suisse jusqu'à fin 2018 en application de sa loi chocolatière (voir également les commentaires/appréciations correspondants dans les différents rapports de gestion GMSA des années précédentes). (Pour des raisons inexplicables, la Suisse s'est livrée une fois de plus à « l'autoflagellation » en abandonnant prématurément [01.01.2019] un système de compensation de différence de prix de la matière première entrant dans la composition des produits agricoles transformés – essentiellement le lait et la farine – qui avait pourtant fait ses preuves depuis près de cinq décennies.)

Cette Organisation mondiale du commerce – fondée en 1947 sous le nom de GATT (Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce) par une petite vingtaine d'États – malgré de nobles intentions avec des principes/idées assez importants, surtout pour les petits États – n'est-elle peut-être pas devenue trop grande, trop lourde, incapable de prendre des décisions, mais aussi trop ambitieuse? Ne peut-on pas faire une analogie entre l'évolution de l'OMC et celle de l'Union européenne? En effet, l'UE actuellement confrontée à des signes de désintégration, se doit de faire figure de partenaire dur, puissant et inflexible dans les négociations avec les pays tiers comme la Suisse, et bientôt la Grande-Bretagne, alors même que le vernis de sa communauté de valeurs, autrefois très forte, est écaillé depuis longtemps.

« La guerre commerciale des années 30 avait fait mûrir l'idée de construire un système commercial fondé non pas sur le pouvoir des plus forts, mais sur des règles fixes. » (NZZ, voir plus haut) Dans les années 50, les droits de douane moyens sur les produits industriels atteignaient 20 à 30% et ont été réduits à moins de 4% en moyenne au fil des différents cycles de négociations commerciales mondiales – en particulier le Cycle de l'Uruguay (1986-1994), qui est toujours d'actualité et dont l'impact sur l'agriculture suisse est encore bien réel.

— L'article précité de la NZZ explique à ce propos: « Les libéralisations du commerce sont à la base de l'augmentation de la prospérité dans le monde entier. Cependant, les fruits des branches basses de la

réduction des droits de douane sont désormais cueillis. »

Dans le contexte de la stagnation de la libéralisation multilatérale du commerce, il est tout à fait compréhensible que la politique commerciale extérieure de la Suisse mise sur des accords commerciaux/de libre-échange bilatéraux ou plurilatéraux. À ce jour, la Suisse a tissé une toile dense de 30 accords de libre-échange, principalement dans le cadre de l'AELE (ce qui n'est pas le cas de la Chine et du Japon). Après huit ans de mandat, le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, qui a quitté ses fonctions à fin 2018, est perçu – du moins par la population et en tant que représentant du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR) – comme l'un des architectes de cette politique. Pour couronner sa carrière politique, qui a connu quelques turbulences et des phases difficiles après la signature d'un accord de libre-échange avec la Chine (2013), il n'a pas manqué l'occasion de retourner en Indonésie (16.12.2018), quelques jours avant de quitter ses fonctions, pour signer l'accord de libre-échange (ALE) entre la Suisse et l'Indonésie, qui avait été l'objet d'un vif débat dans les deux Chambres de notre Parlement sur la question controversée de l'huile de palme.



## ACCORD DE LIBRE-ÉCHANGE AVEC L'INDONÉSIE

(M.M.) Lorsque l'on considère les 28 ALE plurilatéraux des pays de l'AELE (Norvège, Suisse, Islande, Liechtenstein) et les deux ALE bilatéraux signés par la Suisse avec la Chine et le Japon, on est enclin à leur accorder une très grande importance pour l'économie suisse. Toutefois, les économies de droits de douane réalisées par les entreprises suisses avec des partenaires de libre-échange hors UE/AELE ne s'élèvent qu'à CHF 400 mio (source: SECO), ce qui devrait permettre de modérer quelque peu ce jugement, d'autant que, selon le Rapport annuel sur le commerce extérieur suisse 2018 (publié par l'Administration fédérale des douanes), les exportations suisses se chiffraient cette année-là à 233 milliards de francs. Pourtant, le Secrétaire général de l'AELE – le Suisse Henri Gétaz – ne s'est pas privé d'affirmer vigoureusement l'importance des différents accords de libre-échange dans un entretien avec la NZZ du 02.11.2018, mettant particulièrement

l'accent sur le projet avec l'Indonésie. Il y soulignait que les pays de l'AELE sont le neuvième partenaire commercial mondial et le cinquième pour les services. Il s'enlisait même dans l'affirmation suivante: ... « Nous sommes certes un acteur important, mais trop petit pour nous engager dans une épreuve de force de politique commerciale. Au contraire, nous défendons les valeurs de la liberté du commerce et de l'État de droit dans les relations internationales, mais aussi la responsabilité qui y est associée, par exemple en matière de développement durable ou de droits des travailleurs. » ...

Dans un tel contexte, cette déclaration de Faust (Johann Wolfgang von Goethe) nous revient spontanément en mémoire: « J'entends bien le message, mais il me manque la foi. » « État de droit », « développement durable » et « droits des travailleurs » en Indonésie? Avec ses 260 millions d'habitants, ce pays possède certes, en principe, un poids économique très prometteur. C'est pourquoi l'ancien Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann a parlé de 40 millions de personnes qui peuvent être attribuées à la classe moyenne et présentent donc un intérêt fondamental pour la Suisse. Ce qu'il n'a pas dit, c'est qu'environ un tiers de la population indonésienne vit en dessous du seuil de pauvreté et qu'on ne saurait dès lors parler d'État de droit, de droits humains ou de système démocratique conforme à nos normes. Pourtant, par le passé, la Suisse s'est toujours montrée plus que flexible et encline à s'adapter lorsque les intérêts concrets des principaux piliers de son économie étaient en jeu. Afin de briser la forte opposition politique intérieure qui s'est manifestée en 2018 contre les importations d'huile de palme – elles auraient pu, du moins en principe, menacer une partie de la production suisse de colza – on avait limité l'accès au marché suisse, avec un allègement tarifaire allant de 20 à 40 %, à l'huile de palme provenant de plantations manifestement durables (certificats WWF), transportée dans des conteneurs faciles à contrôler: une percée également rendue possible grâce à la voix prépondérante de la Présidente du Conseil des États jusqu'à fin 2018, Karin Keller-Sutter, devenue depuis Conseillère fédérale.

L'ALE désormais ratifié prévoit qu'à moyen terme (période transitoire jusqu'à 12 ans), l'Indonésie suspendra 98 % de sa taxation douanière sur les produits d'exportation suisses, les droits de douane moyens s'élevant d'après nos informations à environ 8 %. Avec un volume d'exportations d'environ CHF 450 mio à destination de l'Indonésie (base 2017/source: NZZ, 02.11.2018), la base des prix des produits suisses, et donc leur compétitivité, devrait s'améliorer de

quelque CHF 35 mio. Si, après ce « coup de libre-échange », l'Indonésie prend la place de la Malaisie, qui en est jusqu'ici le principal fournisseur, et peut évincer d'autres pays d'Asie du Sud-Est pour se tailler la part du lion des exportations d'huile de palme à destination de la Suisse, sans passer par des pays tiers, le prix de cette huile sera réduit de CHF 0.20 à CHF 0.45 par kilo (NZZ, 02.11.2018). Sur la base d'un volume d'importation maximal de 30'000 t (la Suisse en a importé 32'000 t au total en 2017), cela représenterait un peu moins de CHF 10 mio. Cette disparité laisse songeur.

— Est-il compréhensible que l'Indonésie, en tant que pays émergent, puisse se passer de recettes douanières substantielles – inférieures d'un facteur trois aux concessions officielles suisses – sans jamais avoir la perspective que l'autre partie lui accordera des conditions financières au moins partiales durant la période considérée? Existe-t-il éventuellement un « agenda caché » pour mettre fin à la culture du colza en Suisse d'ici quelques années, ou l'Indonésie a-t-elle plutôt l'intention de montrer au reste du monde, en se servant d'un pays aussi prestigieux que la Suisse, que la destruction de sa forêt tropicale est sous contrôle? Sinon, la Suisse – dont l'image sur la scène internationale est encore plus que préservée – ne ratifierait certainement pas un tel accord.

L'Indonésie et la Malaisie exportent environ 50 millions de tonnes d'huile de palme, contrôlant ainsi au moins 80 % du marché mondial (production Indonésie: 36 millions de tonnes/Malaisie: 20 millions). Cette domination ne devrait guère changer, d'autant moins que l'Indonésie, selon diverses sources indépendantes les unes des autres, défriche à elle seule chaque année environ 1 million d'hectares de forêt tropicale – soit la surface agricole exploitée en Suisse – afin de gagner des surfaces pour la production d'huile de palme. Est-il opportun que la Suisse conclue avec un pays émergent, qui détruit sciemment et délibérément le « poumon de la planète » (la forêt tropicale), un accord offrant des avantages douteux – et peu importants – à l'économie d'exportation, mais présentant en même temps un risque latent pour la production indigène d'oléagineux? Se pourrait-il que l'Indonésie travaille d'arrache-pied pour obtenir un volume de marché potentiel

d'au mieux 0.08 % (30'000 t) au cours de 17 rondes de négociations épuisantes afin de parvenir à un accord? Ou cet ALE est-il fondé sur des considérations stratégiques beaucoup plus ambitieuses, qui échappent à la vision quelque peu naïve de la Suisse: « D'après le DEFR, c'est un tournant dans la politique commerciale suisse? » (Schweizer Bauer, 03.11.2018)

— Cet ALE n'aurait-il pas été l'occasion pour la Suisse d'expliquer au monde entier que notre pays ne conclut des accords qu'avec des États qui prennent globalement soin de leurs ressources naturelles, conformément aux normes de l'Europe occidentale, et pas seulement pour quelques centaines de conteneurs d'huile de palme certifiés?

Bien entendu, une non-ratification de l'ALE entre la Suisse et l'Indonésie n'aurait rien changé à l'état général de la forêt tropicale. Dans ce sens, le numéro 5 d'octobre 2018 de la « fial-Letter » a raison en affirmant que « cela ne sauverait pourtant aucune forêt tropicale. » Mais si une telle attitude devait faire école, la Suisse n'aurait pas à entreprendre le moindre effort dans les domaines qui concernent les problèmes planétaires de l'humanité, car elle n'a aucune importance en termes de population. Pourtant, malgré sa petite taille et son orientation politique séculaire en tant que démocratie directe très admirée, en raison également de sa prospérité économique, la Suisse a une fonction de modèle sur la scène internationale. Il s'agit de ne pas la compromettre pour des intérêts économiques marginaux.



## PROJET DE LIBRE-ÉCHANGE AVEC LES ÉTATS DU MERCOSUR

(M.M.) Il faut laisser une chose à l'ancien Magistrat Johann Schneider-Ammann: cet homme, qui entrera peut-être dans les livres d'histoire comme le « Conseiller fédéral du libre-échange », a toujours su faire preuve d'une grande habileté stratégique et tactique et a affronté les échecs comme aucun autre membre du Gouvernement fédéral, affichant un calme presque stoïque face à l'adversité quand il le fallait. Après la publication plus que malheureuse de la « Vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole », le



01.11.2017 (voir chapitre 3, rapport de gestion GMSA 2017), il ne s'est ni défendu, ni justifié longtemps suite à la tempête politique inhabituellement violente qu'il avait déclenchée. Son action politique s'est de nouveau rapidement focalisée sur les ALE avec l'Indonésie et la Malaisie, dont le premier a été concrétisé, mais surtout sur le projet d'ALE avec les pays du Mercosur (Brésil, Argentine, Paraguay et Uruguay). Faisant preuve d'habileté psychologique, il n'a pas uniquement convoqué un «sommet Mercosur-Agriculture», qui a réuni de nombreux représentants du secteur agricole au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2018 et fait fonction de «soupape de sécurité», mais il a entrepris, entre fin avril et début mai, une visite de travail d'une semaine dans les quatre pays membres du Mercosur, accompagné d'une délégation de 50 représentants de la chaîne de valeur agricole, politiciens et fonctionnaires.

— La composition de sa suite avait été bien équilibrée par son état-major et le programme du voyage était apparemment aussi dense et varié que complet. L'effet souhaité ne s'est pas évaporé dans le sillage de cette «excursion de bonne volonté», qui a bénéficié d'une couverture médiatique dans une large mesure bienveillante et des fortes impressions personnelles des participants, même si l'on ne peut pas exclure que le groupe de voyageurs s'est vu montrer un «village Potemkine».

Entre-temps, en Suisse, les choses se sont quelque peu calmées à propos de ce projet d'ALE, probablement aussi parce que les négociations entre l'UE et les pays du Mercosur, qui durent depuis près de 20 ans maintenant, sont au point mort depuis cet été. (L'UE – notamment la France – veut beaucoup moins ouvrir ses marchés de la viande et, en retour, les États du Mercosur ne sont toujours pas disposés, si l'on en croit le commissaire européen à l'agriculture, à faire un pas sur les questions décisives.) De plus, le pays le plus fort économiquement (Brésil) a connu un changement de gouvernement, avec un Président conservateur néolibéral de droite, très proche de sa clientèle – notamment les grands fermiers et les militaires – qui a attiré l'attention durant sa campagne électorale par des propos particulièrement déplacés. L'Argentine, l'un des pays les plus riches du monde jusqu'au début des années 50, fait face, comme plusieurs fois dans son histoire récente, à

une faillite d'État. Repoussé aux calendes grecques, le projet d'ALE entre l'UE affaiblie et les pays du Mercosur aux prises avec des problèmes de politique intérieure n'oblige en rien la Suisse à s'exposer. L'Union suisse des paysans (USP) a toutefois mis à profit cette période et publié mi-juin 2018 une étude très sobre, pragmatique et bien documentée intitulée «Accord de libre-échange AELE – Mercosur», mise à mal peu de temps après par *economiesuisse*, qui a usé de ses arguments néolibéraux habituels sans faire preuve de beaucoup de finesse intellectuelle.

Il n'y a guère de pays – sans parler de l'agriculture suisse avec ses coûts généralement élevés, ses conditions topographiques et climatiques exigeantes et la fragmentation de ses terres agricoles – capables de concurrencer avec succès les géants agricoles de l'hémisphère sud et la faiblesse de leurs normes en matière de protection de l'environnement et des animaux. Pourtant, dans la «Vue d'ensemble» du Conseil fédéral, on peut lire ce qui suit: «À noter en outre un grand déficit en termes de compétitivité internationale de notre agriculture.» Cela n'est toutefois pas seulement valable pour la Suisse, mais au moins pour l'ensemble du continent européen.

— Ce n'est donc pas pour rien que l'ancien rapporteur spécial belge de l'ONU, Olivier De Schutter, a fait la déclaration suivante à la *Wochenzeitung* (WOZ): «C'est insensé que les agriculteurs de toutes les régions du monde se fassent concurrence. Cela signifie en effet que tout le monde doit rivaliser avec les agriculteurs les plus compétitifs du Brésil. Personne ne pourra survivre à cela.»

Dans le «Rapport complémentaire à la Vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole», publié par le Conseil fédéral le 05.09.2018 à la demande du Conseil national, on peut lire à la page 14 ce qui est dit à propos du Mercosur: «Les intérêts des pays du Mercosur concernent essentiellement les produits agricoles, de sorte que des concessions par la Suisse pour ces produits sont nécessaires pour aboutir à un accord.» La *Handelszeitung* du 24.04.2018 va encore plus loin: «Pour bénéficier de la suppression des droits de douane dans le cadre d'un éventuel accord, la Suisse devrait abaisser la protection douanière pour les produits agricoles.» Lorsque le Conseil fédéral parle de

concessions, il doit également s'agir de produits à considérer comme sensibles pour le marché intérieur, c'est-à-dire de produits qui sont également cultivés/produits et transformés en Suisse, ce qui porte indubitablement atteinte à la substance de l'agriculture suisse.

Dans l'ensemble des discussions sur les projets de libre-échange, il faut se demander pourquoi les autorités s'engagent avec autant d'énergie. Les exportations de produits chimiques et pharmaceutiques vers les pays du Mercosur représentent environ les 3/4 des exportations totales de la Suisse vers ces destinations. Ces secteurs sont sans aucun doute d'une grande importance pour l'emploi en Suisse, mais aussi pour l'économie suisse dans son ensemble. Mais faut-il dérouler le tapis rouge en Amérique du Sud pour ces segments de l'économie qui génèrent des marges EBIT presque incroyables d'environ 25% (voir chiffres-clés Roche/Novartis 2018) et sont donc plutôt les symboles d'un «capitalisme de brigands de grand chemin» que l'on croyait depuis longtemps révolu?

— Selon diverses sources, les États du Mercosur renonceraient à des recettes douanières comprises entre CHF 200 et 250 mio si un ALE devait être conclu avec la Suisse. Si ces États – qui auraient en principe impérativement besoin des recettes douanières correspondantes – peuvent se passer de ces rentrées financières, ce n'est probablement que pour exploiter un potentiel d'exportation correspondant avec de grands avantages économiques globaux.

Les 2'000 t supplémentaires d'exportations de viande bovine – qui font partie des concessions consenties – ne devraient de loin pas suffire. Le commentaire figurant dans le «Rapport complémentaire» précité sous la rubrique «Stratégie en matière d'accords de libre-échange» (page 11) est à cet égard d'une honnêteté rafraîchissante: «De même, la signature d'un accord commercial est suivie non seulement d'une hausse des exportations, mais encore d'une augmentation des importations et de la diversité des produits. Une situation qui se traduit par un renforcement de la concurrence sur le marché intérieur et des gains de productivité.» A propos des marges EBIT de l'industrie chimique et pharmaceutique précitées, peut-on parler de concurrence? Par rapport à la chaîne de valeur agricole qui, dans le cas

du 1<sup>er</sup> échelon de transformation au niveau opérationnel, est peut-être susceptible de générer environ un dixième de ces marges en pourcentage, n'y a-t-il pas deux poids, deux mesures ? Machiavel avait raison lorsqu'il disait que « la fin justifie les moyens ». Si l'on considère la destruction de la forêt tropicale, l'Indonésie fait pratiquement figure d'amateur par rapport au Brésil. D'après l'ONG « Global Forest Watch », le Brésil défriche en effet environ 4.5 millions d'hectares de forêt tropicale par an (soit un peu moins de cinq fois la surface agricole exploitée en Suisse) afin de gagner de nouvelles terres arables.

— La Suisse peut-elle se permettre de conclure des accords commerciaux préférentiels avec des pays qui se fichent comme d'une guigne des écosystèmes les plus grands et les plus précieux du monde, alors qu'ils devraient jouer un rôle plus que central dans la politique climatique ?

Est-il vraiment judicieux d'améliorer légèrement l'accès au marché pour quelques acteurs industriels suisses tout en marginalisant l'agriculture suisse sous la pression des exportations agricoles de ces pays ?



## PROJET DE LIBRE-ÉCHANGE AVEC LES ÉTATS-UNIS

(M.M.) Quand des poids lourds de l'économie, comme la Conseillère nationale et Directrice opérationnelle du « fleuron de l'industrie suisse » EMS-Chemie Holding AG s'enrhument, c'est la « Berne fédérale » qui se met à tousser. Début juillet 2018, Magdalena Martullo-Blocher, Vice-Présidente de l'UDC, puisque c'est d'elle qu'il s'agit, a suggéré qu'un ALE entre la Suisse et les États-Unis serait en principe souhaitable. Or, mi-octobre, la cheffe du Secrétariat d'État à l'économie (SECO) et ardente partisane du libre-échange, la Secrétaire d'État Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch, s'était rendue à Washington en tant qu'émissaire – suite à des interventions de la Commission de l'économie et des redevances (CER) – pour procéder aux premiers entretiens exploratoires.

Il est en principe compréhensible que la Suisse fasse des efforts en ce sens, d'autant plus que les États-Unis sont déjà, après l'UE, son deuxième partenaire commercial le

plus important. En termes absolus, la Suisse est par ailleurs le sixième investisseur direct aux États-Unis. Selon les statistiques douanières, elle affiche un excédent d'exportations pratiquement record par rapport aux autres pays de 25 milliards de francs (base 2018). Cette situation ne devrait guère être enregistrée avec enthousiasme dans le pays de « l'America first ».

Dans les médias, l'initiative d'une nouvelle tentative d'accord de libre-échange avec les États-Unis a été accueillie avec un certain étonnement, d'autant plus que Magdalena Martullo-Blocher est quand même Vice-Présidente de « l'UDC, le parti qui comprend les paysans » (formule choisie par la NZZ, 07.12.2018) et que c'est le secteur agricole qui a empêché un accord en 2006.

— Il ne faut certes pas cacher que l'agriculture a été une des pierres d'achoppement en 2006. Mais le secteur financier a constitué à l'époque un obstacle au moins aussi important, ce que l'ambassadeur américain en Suisse n'a pas manqué de rappeler dans un entretien avec la NZZ durant l'été 2018.

Or, en Suisse, cette réalité est délibérément occultée, d'autant plus qu'il est facile pour de nombreux milieux économiques de faire de l'agriculture un bouc émissaire quand il s'agit de désigner un coupable. La Conseillère nationale Magdalena Martullo-Blocher a d'ailleurs clairement remis l'église au milieu du village dans son style un peu carré, mais de façon très directe : « Il n'y a pas d'accord bloqué à cause des paysans. »

... « L'agriculture doit être exclue d'un accord comme « élément de la sécurité nationale » » (NZZ, 07.07.2018). Il n'est pas étonnant que Jan Atteslander, responsable des affaires économiques extérieures chez economiesuisse, entonne la vieille rengaine qui n'est pourtant plus guère supportable : « Et s'agissant de tous ces accords, le protectionnisme agricole de la Suisse est la pierre d'achoppement qui empêche de les conclure avec succès » (NZZ citée plus haut). En effet, la diabolisation de l'agriculture est fermement ancrée dans le vocabulaire de certaines associations économiques et, entre-temps, elle a contaminé subtilement les comptes rendus des médias électroniques, censés pourtant défendre les valeurs du « service public ».

Si l'on examine les faits, un éventuel accord de libre-échange entre la Suisse et les États-Unis est peut-être souhaitable, mais stratégiquement beaucoup moins impor-

tant qu'on ne le prétend. « Alors que les différences entre les États-Unis et la Suisse sont limitées pour toutes les catégories de marchandises – le tarif NPF moyen appliqué par les États-Unis est de 3.4 %, celui appliqué par la Suisse de 6.4 % – les différences dans le secteur agricole sont frappantes. Ici, à un droit de douane moyen de 5.3 % s'oppose un prélèvement douanier suisse de 35.2 % » (NZZ, 15.10.2018 en référence à l'OMC). La Suisse protège sa production agricole – ce qui est aussi évident qu'impératif – contre une grande puissance agricole comme les États-Unis et donne ainsi du poids au fameux article constitutionnel sur l'agriculture (104 Cst.), sur lequel repose toute la chaîne de valeur agricole. Au contraire, les seuils pour les produits industriels sont très bas. Les importateurs de produits suisses aux États-Unis paient environ CHF 300 mio de droits de douane. Avec une part du commerce extérieur de plus de 16 % (38 milliards dans le cas des États-Unis) des exportations totales de la Suisse (233 milliards de francs) (source : Rapport annuel sur le commerce extérieur suisse 2018 de l'AFD), la charge tarifaire correspondante (environ 1%) n'a guère d'importance. « Le fait que le lobby paysan interdise au reste de l'économie le libre accès aux marchés centraux d'exportation » (NZZ, 19.01.2018) ne saurait être invoqué alors que l'excédent de la balance commerciale avec les États-Unis atteint 25 milliards (2018 / source : AFD), comme nous l'avons déjà mentionné. Il s'agit en réalité plutôt d'un élément de la rhétorique néolibérale, qui a pour but de supprimer les bases de la production agricole suisse sous le couvert des « intérêts économiques généraux ».

— On a beau le retourner dans tous les sens, l'article constitutionnel sur l'agriculture repose sur l'idée des deux piliers porteurs de la politique agricole suisse, à savoir assurer la production agricole en Suisse grâce à une gestion douanière bien équilibrée et à une réglementation des importations pour tous les « produits agricoles sensibles ». Or, la viande et les céréales – produits pour lesquels les États-Unis sont très forts – touchent très directement la Suisse.

La précipitation renouvelée de la Suisse à entamer des négociations avec les États-Unis pourrait déboucher sur une « victoire à la Pyrrhus » dans l'éventualité de la conclusion d'un accord. Par exemple, les États-Unis se réservent visiblement le droit de dénoncer



U A S

H

MAE

unilatéralement de tels accords (accords avec le Canada et le Mexique, p. ex.) si l'autre partie conclut un accord commercial avec une «économie dirigée», qui est le nom de code désignant la Chine. (À noter que dans de larges cercles de l'économie, la déception a pris le dessus à propos de l'ALE avec la Chine, pourtant abondamment célébré à l'époque.) En outre, les États-Unis se réservent le droit de sanctionner les pays qui affaiblissent leur monnaie dans l'intérêt de leur capacité d'exportation via l'intervention des banques centrales, ce qui est forcément le cas de la Suisse aujourd'hui. Sous de tels présages, avec en face une administration américaine peu prévisible et un Président dont les sautes d'humeur sont déjà légendaires, la Suisse serait bien inspirée d'attendre plutôt que de donner le ton, car le «rêve d'un accord avec Donald Trump» (titre d'un article de la NZZ, 07.07.2018) pourrait rapidement se transformer en cauchemar.



#### **SUPPRESSION UNILATÉRALE DES DROITS DE DOUANE SUR LES PRODUITS INDUSTRIELS: LA PERTE D'UN PRÉCIEUX ATOUT EN VUE DES ALE**

(M.M.) Le 20.12.2017, le Conseil fédéral avait arrêté un train de mesures pour lutter contre «l'îlot de cherté suisse», pratiquement sans que l'opinion publique ne s'en rende compte, alors que les médias et les forces politiques ne le commentaient que très peu, voire pas suffisamment. Cette affaire n'était pas vraiment une nouveauté pour le Conseil fédéral, qui avait en effet déjà publié en 2005 un rapport intitulé «Quelle politique pour réduire la cherté en Suisse?» Le 07.12.2018, le Gouvernement a publié le rapport explicatif rédigé par le Secrétariat d'État à l'économie (SECO) sur le projet mis en consultation de «Suppression des droits de douane sur les produits industriels», qui constitue une partie du train de mesures évoqué plus haut. Peu susceptibles de rencontrer une vive opposition politique, les intentions du Conseil fédéral, si elles se concrétisent, auront des répercussions directes sur la politique du commerce extérieur et, par conséquent, sur les futurs accords de libre-échange. Le fait qu'ils soient – du moins en principe – directement et très étroitement liés à la chaîne de valeur agricole a déjà été expliqué en détail dans les sous-chapitres précédents. Dans le communiqué de presse du début décembre 2018, intitulé «Le Conseil fé-

déral poursuit sa lutte contre l'îlot de cherté suisse», cette idée est justifiée comme suit: «Le Conseil fédéral entend supprimer les droits de douane sur les produits industriels pour améliorer les conditions économiques générales des entreprises ... Le projet doit aussi bénéficier aux consommateurs ... Parallèlement, de nombreuses entreprises suisses bénéficieront d'intrants moins chers et d'un allègement administratif. La compétitivité de l'économie suisse en sera améliorée.»

«Jusqu'ici tout va bien», serait-on tenté de penser, car qui pourrait s'opposer à des mesures renforçant l'emploi en Suisse en offrant simultanément au consommateur une augmentation de son revenu librement disponible ?

— La NZZ du 12.12.2017 a résumé cette situation de façon très parlante: «Quand les enfants demandent le beurre et l'argent du beurre, les parents prudents leur disent que c'est soit l'un, soit l'autre. Quand les adultes demandent le beurre et l'argent du beurre, on appelle ça de la politique. En politique, par exemple, la revendication en faveur de salaires suisses et de prix étrangers est populaire, même s'il n'est guère possible d'obtenir les deux.»

En d'autres termes, la Suisse rêve d'un niveau de prix comparable à celui de l'UE, bien entendu sans changement du niveau des salaires. À l'inverse, il serait tout aussi irréaliste que dans l'UE, les prix ne changent pas mais que le niveau des salaires augmente jusqu'à atteindre celui des salaires suisses. Nous ne faisons pas partie du marché intérieur européen – ni économiquement et encore moins politiquement – même si certains milieux de Bruxelles et même de notre pays ont de la peine à accepter cette réalité et cherchent à nous pousser petit à petit dans cette direction. C'est ainsi que le chef de la direction de la politique économique du SECO révèle par exemple, dans le magazine «La Vie économique» (7/2018), l'ultralibéralisme fondant sa façon de penser: «En simplifiant le propos, on peut affirmer que sur un marché intérieur, les prix des biens homogènes (hors coûts de transport) sont censés converger. La raison réside dans le fait que, si les écarts sont trop importants, ils peuvent être éliminés au moyen d'arbitrages et d'importations directes en provenance des marchés les moins chers.»

S'agissant de l'éventuelle suppression des droits de douane sur les produits industriels, qui entrerait au plus tôt en vigueur le 01.01.2022, de quoi parle-t-on au juste ? En 2017, les recettes douanières de la Confédération se sont élevées à 1.2 milliard de francs, dont environ CHF 500 mio pour les produits industriels et CHF 700 mio pour les produits agricoles importés (source: rapport explicatif sur le projet de consultation, page 8). En moyenne, la charge tarifaire sur les importations de produits industriels n'est que de 1.8%, ce qui devrait représenter environ 0.7% des recettes de la Confédération (chiffres 2016). Par ailleurs, il est prévu des économies administratives de CHF 100 mio pour l'industrie et un gain de pouvoir d'achat supplémentaire pour les consommateurs d'environ CHF 350 mio, grâce à la répercussion supposée de la suppression des droits de douane sur les prix. Selon les prévisionnistes, le PIB ne devrait croître que de 0.13% (+ CHF 860 mio/légèrement plus de CHF 40.- par personne), tandis que l'on s'attend à une stimulation des exportations de + 0.5%, mais aussi à une augmentation parallèle des importations de + 0.4%. La question concernant la possibilité de voir un jour la croissance marginale du PIB se traduire par un substrat fiscal supplémentaire de CHF 150 mio, comme l'a calculé l'un des «consultants» appelés à s'exprimer, désignés comme indépendants, devrait rester comme toujours sans réponse lorsqu'il s'agit de «calculs» aussi audacieux. (Il est bien connu que les sociétés de conseil en entreprise ont le privilège de faire des affirmations sans jamais avoir à rendre de comptes.) L'entrée en vigueur du principe du Cassis de Dijon, mi-2010, nous a montré précisément comment de telles hypothèses trouvent leur traduction dans la pratique. Les 2 à 3 milliards de francs d'économies promis à l'époque n'étaient finalement que de la poudre aux yeux, ce que les ardents partisans d'alors se gardent bien de crier sur les toits. De façon presque désarmante, mais plus prudemment et sans la moindre trace d'intime conviction, «La Vie économique» (4/2018), revue publiée par le DEFR, affirme ce qui suit: «La suppression unilatérale de toutes les taxes douanières dans le domaine de l'industrie a des conséquences positives – bien que modestes – sur l'économie.» La concrétisation des effets prévus est totalement incertaine, car qui est capable de quantifier avec une certaine fiabilité l'évolution de la situation d'ici 2022 ? Ce d'autant plus que, par exemple, les prévisions économiques du KOF (EPFZ), souvent citées mais d'une valeur douteuse, ne sont guère plus fiables que les prévisions météorologiques à long terme de MétéoSuisse. Toutefois, si une

chose est sûre, c'est ce qui est mis sur le papier avec une certaine nonchalance, pour ne pas dire de la désinvolture, dans le rapport sur le projet en consultation (page 17) :

- « Elle entraîne en outre une diminution des recettes de la Confédération ... Le plan financier 2020-2022 du 22 août 2018 prévoit un excédent structurel de près de 1 milliard de francs pour 2022. Selon les prévisions actuelles, le budget de la Confédération pourra donc absorber la diminution des recettes résultant de la suppression des droits de douane sur les produits industriels. »

Et à la page 8 dudit rapport, on ajoute, à titre « sédatif » sans doute : « L'objectif premier des droits de douane était donc leur fonction protectionniste, et non leur fonction fiscale. »

À propos, peut-on encore parler d'un « excédent structurel » quand la dette de l'État (Confédération, cantons, communes / chiffres 2017) avoisine encore les 197 milliards de francs, soit 23'000 francs par habitant, selon l'Office fédéral de la statistique ?

En fin de compte, le Conseil fédéral se préoccupe – on le présume – de tout autre chose que de stimulation par des mesures de politique économique. L'organisation faïtière de l'économie suisse, la bien nommée *economiesuisse*, écrit en effet ceci sur son site Internet à propos du projet : « La suppression des droits de douane sur les produits industriels est une mesure structurelle digne d'un manuel d'économie... » Dans le même sens, on trouve à la page 16 du rapport explicatif cette formule illustrant l'esprit du libéralisme économique : « En effet, la suppression unilatérale des droits de douane sur les produits industriels favorise la mise en place d'un ordre économique libéral dans le monde et permet aux entreprises suisses de s'intégrer encore mieux aux chaînes de valeur internationales. » Une telle phrase s'inscrit dans un contexte économique qui, du moins sur la scène internationale peut difficilement être qualifié « d'ordre économique libéral », car les distorsions de la concurrence actuelles y sont associées à des pratiques déloyales ; cela sonne un peu comme un sermon du dimanche totalement raté.

- Même si l'OMC part du principe que les droits de douane inférieurs à 3 % doivent être qualifiés de

« nuisances », puisque que les recettes effectives sont inférieures aux dépenses nécessaires à leur prélèvement, cela ne signifie en aucun cas qu'ils doivent être supprimés sans pression internationale au bénéfice des intérêts économiques stratégiques de la Suisse.

(Les conditions des États qui ont déjà pris cette mesure – Canada, Nouvelle-Zélande, Norvège, Hong Kong, Singapour – sont différentes, d'une part, et ambivalentes, d'autre part.) Pour des raisons tactiques, quiconque s'engage dans une négociation – indépendamment de son objet – ne doit pas gaspiller les atouts qu'il tient en mains. Le SECO l'admet d'ailleurs franchement dans le rapport de consultation (page 10) : « Les droits de douane sur les produits industriels constituent un atout lors de la négociation d'ALE. » Un peu plus loin, il tombe en revanche pratiquement le masque : « Certains partenaires de négociation, en particulier ceux qui perçoivent des droits de douane élevés sur les produits industriels, font toutefois valoir que le niveau actuel très bas des droits de douane sur les produits industriels perçus par la Suisse permet à celle-ci de retirer un plus grand bénéfice des ALE. Si les droits de douane sont entièrement abolis, cette impression pourrait se renforcer lors de la négociation de nouveaux ALE et accroître la pression sur d'autres domaines de négociation. » Dans « La Vie économique » (4/2018) citée précédemment, on arrive à la même conclusion : « Une suppression unilatérale des droits de douane industriels peut affaiblir la position suisse dans les futures négociations d'accords de libre-échange. Vu le vaste réseau que notre pays a déjà tissé et les autres options qui s'offrent en matière de négociations, ce risque est pourtant faible. » Le rapport de consultation sonne pratiquement à l'unisson, donnant l'impression qu'il cherche à se rassurer tout en se justifiant (page 10) : « Il ressort des négociations menées récemment par la Suisse que les droits de douane sur les produits industriels ne constituent plus, aujourd'hui, une monnaie d'échange décisive. D'autres facteurs, comme les droits de douane agricoles, les services, les investissements, la propriété intellectuelle ou les obstacles non tarifaires au commerce intéressent désormais nos partenaires de négociation (que ce soit pour conclure de nouveaux ALE ou actualiser les ALE en vigueur). »

Nous touchons-là le cœur du problème : en cas de nouveaux accords de libre-échange dans le domaine des droits de douane, que

pourra donc offrir la Suisse si ce n'est une réduction des droits de douane sur les produits agricoles ? Les droits de douane et les barrières commerciales de toutes sortes sont des arguments de politique intérieure concrets, tangibles et compréhensibles pour une partie adverse.

- Dans le cas des produits agricoles non-sensibles, le problème ne se pose pas pour la chaîne de valeur agricole en Suisse. Mais il se pose pour tous les autres produits agricoles de base si nos négociateurs ne se révèlent pas stables, cohérents et fiables, d'autant que, selon les chiffres de l'OMC, la taxe douanière moyenne prélevée par la Suisse sur les produits agricoles s'élève à 36.1 %. Le rapport sur le projet en consultation (page 5) déclare certes *expressis verbis* : « Les droits d'entrée sur les produits agricoles demeurent également inchangés. » Mais que reste-t-il à la fin, quand on s'est dépouillé de sa dernière chemise sans aucune contrainte ?

Derrière l'intention d'abolir complètement les droits de douane sur les produits industriels, n'y aurait-il pas éventuellement l'idée de préparer le terrain pour de nouvelles ouvertures de marchés dans le secteur agricole ? Dans « La Vie économique » (8-9/2018) du DEFR/SECO, un « mercenaire » d'*economiesuisse* à la solde du département écrit : « [Il faut] en négocier de nouveaux [accords de libre-échange] en accordant la priorité aux pays qui offrent les meilleures chances de bénéfices commerciaux ou qui présentent un risque élevé pour les sociétés suisses, lesquelles pourraient être discriminées par rapport à leurs concurrentes. Par ailleurs, l'ouverture du marché dans le secteur agricole est un prérequis. »

## RAPPORT COMPLÉMENTAIRE À LA VUE D'ENSEMBLE DU DÉVELOPPEMENT À MOYEN TERME DE LA POLITIQUE AGRICOLE

<sup>(M.M.)</sup> Le séisme provoqué par la publication de la « Vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole », le 01.11.2017, document largement commenté dans le chapitre 3 du rapport de gestion GMSA 2017, a également engendré quelques

«répliques» au cours de l'année sous revue, et pas seulement dans les milieux agricoles. Ces violentes «turbulences» étaient et sont toujours nécessaires pour ne pas laisser les grandes orientations de la politique agricole suisse à la seule administration fédérale et aux organisations économiques influentes. Au cours de la session d'été, les Chambres fédérales – tout particulièrement le Conseil national (CN) où les milieux agricoles forment une troupe solide – se sont penchées sur ce document de base censé préparer le terrain pour la Politique agricole 2022+. Le Conseil des États, avec une certaine élégance (voir les commentaires dans le rapport intermédiaire 2017) et en renvoyant à la consultation sur la PA 2022+, qui n'a été lancée qu'à mi-novembre 2018, s'est déchargé de sa responsabilité, car il ne voulait débattre «qu'en connaissance de cause». Enfin, le CN a suivi une recommandation de sa Commission de l'économie et des redevances (CER) et a renvoyé la «Vue d'ensemble» au Conseil fédéral, avec un catalogue d'exigences en quatre points (voir rapport intermédiaire GMSA 2017) lui demandant de la réviser et de la compléter. Le 05.09.2018, le Conseil fédéral a donc publié son «Rapport complémentaire à la Vue d'ensemble du développement à moyen terme de la politique agricole» (sous-titré «Mandat du Conseil national du 4 juin 2018»). Ce rapport de 34 pages est constitué de quatre chapitres: 1. Évaluation de la politique agricole 2014-2017; 2. État actuel des accords de libre-échange; 3. Mise en œuvre de l'art. 104a Cst. sur la sécurité alimentaire et 4. Calendrier PA22+ coordonné avec les initiatives populaires.

— L'attention des médias n'a pas été attirée par le fait que le CN avait également accepté un postulat de sa CER, demandant au Gouvernement de rédiger un nouveau rapport complémentaire complet concernant l'influence de la protection douanière sur les branches et les industries situées en amont et en aval de l'agriculture. Aucun délai n'a été fixé pour cette nouvelle analyse. Il est toutefois déjà clair aujourd'hui que ce rapport sera particulièrement intéressant pour le secteur meunier.

Dans le chapitre «Évaluation de la politique agricole 2014-2017», les remarques très critiques et les références aux aspects économiques sont particulièrement frappantes. «Un autre point faible est le grand déficit en termes de compétitivité inter-

nationale qui s'explique, en autres, par les coûts de production élevés.» En Suisse, le soutien à l'agriculture atteint incontestablement presque un niveau record, en raison des structures climatiques, topographiques et, comparativement à d'autres pays, à la fine structuration de la production agricole décentralisée, sans parler du niveau généralement élevé des coûts, résultant lui-même du niveau élevé des salaires. (Mais nous sommes en bonne compagnie avec la Norvège, un État modèle en Europe qui n'a pas non plus succombé aux «sirènes» de l'Union européenne.) Le fait que le développement a été en partie plus rapide à l'étranger est une affirmation quelque peu hardie, qui n'est prouvée d'aucune façon et perd donc passablement de sa pertinence. Mais l'intention qui la fonde est claire: «Une amélioration notable de l'efficacité est donc nécessaire» (page 4). Pour parler moins diplomatiquement, l'objectif est d'exercer encore plus de pression sur la chaîne de valeur qu'auparavant. On peut légitimement se demander si cette orientation générale est nécessaire, voire souhaitable, quand le rapport cite même l'OCDE («Review of Agricultural Policies: Switzerland»): «Les réformes conduites depuis le début des années 90 ont sensiblement réduit les distorsions du marché.» Cependant, pour donner une touche anachronique à la gestion des importations, on utilise l'expression «rentes de situation liées aux contingents tarifaires», même si le rapport affirme plus loin, à juste titre: «La politique agricole repose dans sa grande majorité sur la protection à la frontière et le soutien aux agriculteurs.»

Le rapport ne met pas seulement en doute les progrès réalisés en termes d'efficacité économique, même si les consommateurs suisses n'ont jamais dépensé aussi peu pour se nourrir. (6.3% de leur revenu, selon les chiffres 2018 de l'Office fédéral de la statistique, soit pratiquement le même montant que les primes d'assurance-maladie qui continuent d'augmenter en flèche chaque année et sont devenues une charge difficilement supportable, même pour la classe moyenne.)

— De même, le rapport n'est pas très tendre en ce qui concerne l'impact écologique de la production agricole, même s'il aurait probablement été opportun de souligner que la pression économique extrêmement forte subie par les agriculteurs peut notamment en être une cause.







Container-Terminal Base

KRUPP

NORMA

UASC

MAERSK

tex

AERSK

Hapag-Lloyd

BURG

MAERSK RSK

P&O

TEITON

S'agit-il éventuellement d'imposer chez soi des exigences très strictes, qui ne sont ni ne seront jamais satisfaites à l'étranger, afin d'aplanir le terrain pour des importations supplémentaires ? « En même temps, l'importation de denrées alimentaires concourt au développement durable en allégeant la charge qui pèse sur les écosystèmes agricoles en Suisse. » : la phrase de la page 30 en dit long à ce propos. Pour le dire sans ambages, les bovins devraient de préférence émettre le méthane qu'ils produisent en digérant en Amérique du Sud, mais pas en Suisse.

En résumé, on nous affirme que la politique agricole suisse présente encore des lacunes dans les domaines de l'économie et de l'environnement, qui doivent être comblées par la PA22+.

S'agissant de l'état actuel des accords de libre-échange, le rapport complémentaire s'avère aussi complet qu'informatif, mais une lecture attentive permet d'y débusquer des contradictions. Il affirme ainsi, page 9 : « Des adaptations de la protection douanière à des fins d'extension des relations commerciales internationales ont été exclues de la PA22+ ... Le champ d'application de la PA22+ est la Suisse. » Mais comment expliquer qu'environ la moitié de ce rapport complémentaire soit consacrée aux ALE et que le Conseil fédéral, dans sa « Vue d'ensemble » de novembre 2017, expliquait vouloir montrer « les pistes de développement possibles pour l'agriculture et le secteur alimentaire dans les années à venir » ? Il donne lui-même la réponse en page 28 : « Elle [la PA22+] n'inclut pas d'adaptations de la protection douanière aux fins de l'extension des relations commerciales transfrontalières. Une mise en réseau accrue des marchés agricoles indigènes et étrangers interviendra dans le cadre de nouveaux accords de libre-échange ou d'accords développés, dont l'approbation incombe comme d'ordinaire au Parlement. Cela est en adéquation avec la politique de commerce extérieur. » En d'autres termes, comme pour atténuer à l'avance les vagues prévisibles, il s'agit probablement de donner l'impression qu'il est possible de séparer complètement les réformes envisagées dans la PA22+ des résultats des accords de libre-échange.

— **Cependant, toute concession accordée par la Suisse dans le contexte d'ALE à des pays exportateurs potentiels dans le segment des produits agricoles de base a un effet déstabilisateur sur les piliers porteurs de la production agricole suisse, qui reposent sur la gestion**

### des importations et les barrières tarifaires (droits de douane).

La formulation choisie pour justifier l'importance de la marche arrière effectuée suite à l'échec général de la « Vue d'ensemble » n'est guère convaincante. Le rapport complémentaire affirme ainsi : « Ces scénarios fictifs se fondaient sur des hypothèses qui ne reflètent pas l'état actuel des négociations d'accords de libre-échange ni ne correspondent à un objectif concret du Conseil fédéral. » Et plus loin : « Les scénarios de la Vue d'ensemble avaient une valeur purement illustrative. Ils peuvent être à l'origine d'erreurs d'interprétation et de malentendus s'ils sont considérés comme des options réalistes. »

Bien entendu, le Conseil fédéral est libre de formuler de telles hypothèses et de laisser libre-cours à sa pensée, mais les résultats d'un « brainstorming » n'ont pas leur place dans un rapport dont nos plus hauts magistrats portent la responsabilité. La chaîne de valeur agricole, en tant qu'élément de l'économie suisse, est trop importante pour ne pas exposer clairement le « caractère fictif » de certaines idées de réforme très ambitieuses, dans un rapport de base qui tente d'esquisser l'orientation à moyen terme de la politique agricole. Une des pierres d'achoppement a été, par exemple, la phrase suivante de la « Vue d'ensemble » : « Cela étant, pour le développement à moyen terme de la politique agricole, le Conseil fédéral visera une réduction de la protection qui réduira la différence de prix entre la Suisse et l'étranger de l'ordre de 30 à 50 %. » La NZZ n'a pas manqué de constater le grand écart entre la « Vue d'ensemble » et le rapport complémentaire. Le 06.09.2018, elle publiait un article intitulé « Pour le Conseil fédéral, tout n'était qu'un malentendu ». En d'autres termes, si l'on veut donner un tour positif à l'affaire : « Il n'y a que les imbéciles qui ne changent pas d'avis. » Pour surmonter la tempête inattendue provoquée par la « Vue d'ensemble » - que la Fédération des industries alimentaires suisses (fiat) a également passablement malmenée - le Conseil fédéral a corrigé le tir et écrit à la page 10 du rapport complémentaire (concernant la réduction de la protection douanière avec l'UE et les pays Mercosur) : « Une réduction de 30 à 50 % de l'écart de prix lié à la protection douanière, une hypothèse qui était mentionnée dans la Vue d'ensemble, est dès lors irréaliste au vu des précisions susmentionnées. »

Les réactions exceptionnellement dures de l'agriculture - y compris du 1<sup>er</sup> échelon de transformation - déjà commentées en détail

dans le rapport de gestion GMSA 2017, ont donc produit leur effet. Mais quelques lignes plus loin, cependant, les auteurs du rapport baissent de nouveau les bras en écrivant, sous le titre « Stratégie en matière d'accords de libre-échange / Objectifs » : « Les négociateurs suisses cherchent en priorité à faciliter l'accès au marché pour les biens industriels, les services, l'accès aux marchés publics, la protection de la propriété intellectuelle et un meilleur accès au marché pour les produits agricoles transformés et certains produits agricoles de base. »

— **Même si les autorités essaient, tel un moulin à prières, d'imposer à l'agriculture une stratégie de différenciation (« haute qualité suisse que recèlent les produits » / page 28), ce qui n'est au mieux possible que pour des secteurs marginaux de l'agriculture, l'accès au marché des produits agricoles de base reste une illusion bien intentionnée en comparaison des avantages sur les coûts des pays étrangers.**

Néanmoins, même si l'on prétend le contraire et que la PA22+ ne prévoit apparemment pas de démantèlement de la protection douanière, le nouveau train de réformes agricoles, sous réserve d'ALE révisés ou nouveaux, est conçu de façon très perméable, afin de garder en permanence toutes les options ouvertes. L'argument du Conseil fédéral et de ses états-majors, experts et directeurs d'offices est, et reste, l'intérêt économique général. Or, il est plus que jamais nécessaire de se demander si cet argument est pertinent. Entre 1990 et 2018, la part du commerce extérieur de la Suisse (pourcentage des exportations et des importations de biens et de services dans le PIB) est passée de 60 à 93 %, nota bene dans les « conditions-cadres restrictives et protectionnistes de l'agriculture suisse », comme le formulent nos diplomates. Nous avons ainsi clairement battu l'Allemagne, « championne du monde de l'exportation ». Le 27.12.2018, sur le site Internet du KOF (EPFZ) / Indice de la mondialisation, on pouvait donc lire : « La Suisse, les Pays-Bas et la Belgique sont les pays les plus mondialisés de la planète ». Que demander de plus ? Plonger dans l'agonie l'agriculture suisse qui représente, avec la chaîne de valeur et les milliers de PME qui y sont associées, environ 10 % de l'emploi dans notre pays (source : « Vue d'ensemble ») ?

— Si l'on considère les arguments en faveur d'une intégration encore plus forte de la Suisse avec l'étranger, la lecture du rapport complémentaire concernant les ALE donne l'impression d'assister à une leçon d'économie sans aucun lien avec la réalité ni, bien entendu, avec l'article 104 sur l'agriculture de la Constitution fédérale :

« Pour l'économie dans son ensemble, la liberté du commerce, par une allocation efficace des facteurs de production, génère des gains de productivité et une plus grande prospérité, tout en entraînant, à l'échelle des économies nationales, des transferts entre producteurs et consommateurs, ou entre producteurs étrangers, producteurs indigènes et consommateurs » (page 12). Nous sommes actuellement déjà parfaitement conscients que les ALE qui n'excluent pas – ou seulement sous conditions – les produits agricoles sensibles vont de pair avec un déplacement de la valeur ajoutée vers d'autres pays.

Le contenu de la partie essentielle du rapport complémentaire – l'état des ALE – est connu ou a déjà fait l'objet de commentaires détaillés dans les chapitres précédents, si bien qu'il ne sera pas examiné de manière plus approfondie. Certains passages donnent toutefois matière à réflexion et devraient conforter dans leur idée les milieux qui voient les ALE existants ou futurs comme des chevaux de Troie : « La Suisse et le Canada disposent déjà d'un accord qui élimine complètement la protection douanière pour les produits industriels. Dans le cadre d'un approfondissement de cet accord, les deux pays pourraient accroître significativement leurs échanges de produits agricoles et tirer profit de leurs avantages comparatifs, tout en améliorant la protection des indications géographiques. Cela passe par des concessions de part et d'autre sur des produits agricoles importants » (page 18). Dans certains passages, il est fait référence expressis verbis à des produits extrêmement sensibles pour l'agriculture suisse, y compris les 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> échelons de transformation, à savoir « les céréales (blé tendre et blé dur, avoine, orge, seigle, maïs), les huiles et oléagineux ... le sucre ... les pommes de terre, pommes frites ... les produits de boulangerie ». Quiconque pense que les ambitions des défenseurs du libre-échange dans le secteur agricole se limiteraient exclusivement à des produits qui ne sont pas cultivés en Suisse se trompe lourdement.

— En lisant les explications présentées dans le rapport complémentaire à propos de la durabilité, il faut être plus que modéré pour ne pas verser dans le cynisme :

« Les accords de libre-échange négociés par la Suisse avec chaque partenaire visent le développement durable de l'économie, de l'environnement et des aspects sociaux en Suisse et dans les pays partenaires ... Parmi les clauses de durabilité figurent entre autres des engagements concernant le respect et la mise en œuvre des obligations internationales des parties en matière de protection de l'environnement (accords environnementaux multilatéraux) et des aspects sociaux comme les standards de travail (conventions de l'Organisation internationale du travail, agenda de l'OIT pour le travail décent pour tous) » (page 24). Quand on pense aux conditions en Indonésie et au Brésil, de telles annonces sont de purs prétextes pour se donner bonne conscience. En effet : « En revanche, la Suisse ne peut pas conditionner l'octroi de concessions tarifaires à la présentation de certificats de durabilité dans le cadre de sa politique commerciale. » Dans le cadre de l'ALE ratifié avec l'Indonésie en décembre 2018, n'avons-nous pas reçu l'assurance que seule « l'huile de palme produite de manière durable » parviendra en Suisse ? Ainsi, certaines des « formulations nébuleuses » du rapport complémentaire ne sont manifestement pas compatibles avec les accords effectivement paraphés (ALE). C'est ce qu'on appelle la « Realpolitik » à la suisse.



#### ÉTUDE D'AVENIR SUISSE : UNE POLITIQUE AGRICOLE D'AVENIR

(M.M.) Environ trois mois avant sa publication officielle par le think tank Avenir Suisse, la NZZ du 02.06.2018 avait pour la première fois attiré l'attention, dans deux articles rédigés dans un style léger, sur « l'enquête en cours d'Avenir Suisse concernant les privilèges et les coûts de l'agriculture » (« Une politique agricole d'avenir », sous-titré « Stratégie en dix points en faveur des consommateurs, des contribuables et des entrepreneurs agricoles »). Les explications précises – étayées par des chiffres détaillés mais parfois très discutables – suggèrent que cette « étude stratégique » (formule de Peter Grünenfelder, Directeur d'Avenir Suisse) était déjà achevée depuis longtemps. Comme trois objets agricoles étaient sou-

mis au vote du souverain en automne 2018 (voir rapport intermédiaire GMSA 2018), le « laboratoire d'idées », faisant preuve d'un habile esprit tactique, avait retardé la publication de l'étude aux premiers jours de septembre, dans l'idée d'une harmonisation mentale avec des milieux libéraux envisageant l'issue du scrutin avec un certain scepticisme. Après que les groupes d'intérêts et les associations économiques avaient resserré les rangs, brandissant la menace simpliste mais facile à comprendre du « choix réduit, nourriture hors de prix » en cas d'approbation des initiatives soumises au vote, le rapport d'Avenir Suisse avait fait l'effet d'huile jetée sur le feu dans les milieux critiques envers l'agriculture. Les gros titres des articles de la NZZ du 02.06.2018 et du 08.08.2018 étaient respectivement « Subventions cachées pour les paysans » et « Seulement une demi-vérité », ce qui paraît presque modéré quand on considère la véritable campagne que ce journal mène contre l'agriculture.

Dans l'édition imprimée de la NZZ du début du mois de juin, une journaliste, qui ferait « bella figura » chez économistes, a confondu journalisme sérieux et style de boulevard, parlant de la politique agricole suisse, en se référant à l'étude d'Avenir Suisse, comme d'un « monstre de subventions qui coûte cher », affirmant avec audace que le budget de l'agriculture ne serait « que la pointe de l'iceberg ».

— Le cœur de « l'étude stratégique » d'Avenir Suisse est en effet de prétendre spectaculairement que les coûts de l'agriculture ne s'élèveraient pas à quelque 4 milliards de francs (Confédération : 3.7 milliards, cantons : CHF 300 mio), comme l'affirme la Confédération, mais à 20 milliards de francs.

Une estimation quelque peu réaliste de la situation aurait laissé entrevoir qu'une telle affirmation monstrueuse, pour ne pas dire scandaleuse, déclencherait immédiatement une violente réaction de rejet de l'agriculture. L'ASSAF (Association suisse pour un secteur agroalimentaire fort), par exemple, déclarait dans son communiqué de presse du 07.09.2018 : « Avenir Suisse s'en tient à sa conception dogmatique de la libéralisation et du libre-échange des produits agricoles ... Le libre-échange ne fonctionne que sur le papier. »

Dans la première partie du document, des novices non-familiers de la branche exposent et énumèrent simplement des faits

et des corrélations précieux concernant la chaîne de valeur agricole, mais en les mélangeant avec leurs commentaires, ce qui est totalement déplacé et disqualifie tant le «laboratoire d'idées» que les deux auteurs. Un exemple à ce propos: «L'agriculture est surreprésentée au Parlement par rapport à son importance économique.» (page 10 de la version allemande). Comme devrait le savoir Dr. Patrick Dümmler, co-auteur de l'étude, pour autant qu'il adhère aux structures démocratiques de notre État, notre Parlement n'a rien à voir avec la contribution d'un secteur économique au PIB et la primauté de la politique est toujours de mise.

— **Au contraire, la bonne représentation du monde agricole dans les deux Chambres du Parlement reflète la volonté du peuple et, par conséquent, la proximité qui subsiste entre les citoyens et la production primaire, indépendamment du fait qu'aujourd'hui, seuls 3% de la population travaillent dans le secteur primaire.**

Mais cette «surreprésentation» est expliquée presque naïvement – et sans aucune cohérence – dans l'affirmation suivante: «Le passé agricole détermine encore le présent.» Cette réalité trouve enfin sa traduction dans la Constitution fédérale, tout particulièrement dans son article sur l'agriculture (art. 104), qui n'a jamais été remis en question dans sa substance par un groupe politique. Un tel geste équivaldrait dans notre perception de l'État à briser un véritable tabou, ce que personne ne pourrait tout simplement se permettre. A la lecture de ce piteux rapport dont les recommandations, si elles étaient appliquées, provoqueraient non pas une évolution mais une véritable révolution, on ne peut s'empêcher de penser qu'Avenir Suisse nie complètement l'article constitutionnel sur l'agriculture, qui représente pourtant l'épine dorsale de l'ensemble du secteur agricole. On ne peut dès lors qu'être d'accord avec le communiqué de presse de l'ASSAF cité plus haut: «La seule idée qu'Avenir Suisse a en tête est l'abolition de la politique agricole suisse.» La formule de Peter Grünenfelder, Directeur d'Avenir Suisse, à savoir «... il s'agit ici de faire des propositions de réforme ... et de (re)donner une perspective aux agriculteurs suisses.» (page 3) est peut-être jolie, mais elle ne contient en fin de compte que des mots vides de sens, qui ne correspondent en rien à la violence de la critique fondamentale exposée dans le rapport.

Le contenu de «l'étude stratégique» remet pratiquement en question tout ce qui a été créé jusqu'à présent durant des décennies, au fil d'un processus politique quasi permanent et consensuel entre acteurs et autorités tout au long de la chaîne de valeur agricole, en tenant compte des intérêts macroéconomiques. Par exemple, l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) se voit refuser toute légitimité en raison de la contribution relativement faible de la production primaire au PIB. Le fait que cet office doive équilibrer une fonction de contrôle et de pilotage indispensable et absolument centrale pour l'ensemble de la chaîne de valeur avec beaucoup de tact et de sensibilité, tout en respectant les intérêts les plus divers, est totalement ignoré. Les processus de réflexion de think tank reflètent l'idée ultra-libérale de la «main invisible» du marché, capable de tout réguler elle-même. Mais les autorités ne sont pas seules victimes de cette mise en cause. Ainsi, les deux «géants orange» (Migros/Coop) et la fédération de coopératives agricoles fenaco se font «écorder» en raison de leurs parts de marché comparativement aux autres grands distributeurs/organisations de l'UE. Toutefois, les auteurs omettent de préciser que ces sociétés sont des coopératives qui, en raison de leur forme juridique, réinvestissent pratiquement la totalité de leurs bénéfices, ce qui profite à la collectivité et non seulement à quelques actionnaires privés, comme c'est le cas à l'étranger. Mais ce n'est pas le seul fait caché sous le tapis. Le vieux mythe, presque indestructible, des «marges élevées» de ces protagonistes du marché – bien entendu aux dépens des consommateurs et comme conséquence directe de la protection douanière instituée par la politique agricole existante – est remis en avant. Proférer une affirmation telle que «les consommateurs suisses paient deux fois plus cher que les consommateurs de l'UE» (page 33 de la version allemande), en invoquant les statistiques de l'OCDE, cela fait peut-être son effet, mais c'est tout simplement faux. Les chiffres d'Avenir Suisse n'ont pas seulement été arrondis de manière très généreuse, mais aussi «accommodés à leur propre sauce». En réalité, la différence avec la France, par exemple, n'est que de 15%. Elle est de 17% avec l'Autriche et de 45% avec l'Allemagne (source: OFS 2016). Il n'y a qu'une seule réponse à cette affirmation: «La Suisse est un îlot de salaires élevés. La protection douanière est finalement une protection des salaires» (ASSAF, 07.09.2018).

— **Quiconque envisage de réduire partiellement la protection douanière, ou de la supprimer purement**

**et simplement, comme Avenir Suisse, s'oppose à la protection des salaires en Suisse. Mais c'est peut-être précisément l'intention de certains milieux: rapprocher le niveau des salaires suisses de celui de l'UE, ce qui a conduit à des «alliances contre nature» entre certains milieux politiques dans le contexte du débat en cours sur l'accord-cadre avec l'UE.**

En Suisse, pour marquer des points au niveau politique, il faut placer le consommateur et le contribuable au premier plan – quel qu'en soit le prix – et proférer des «formules» facilement compréhensibles, mais fortement simplificatrices contre les «privilegiés». On retrouve ces réflexes dans le rapport d'Avenir Suisse: «La zone agricole devient une zone à bâtir exclusive pour les agriculteurs.» (page 44 de la version allemande). «La «mort des paysans», si souvent citée, ne se produit cependant qu'en partie: cette baisse est due non seulement au fait que les agriculteurs doivent abandonner pour des raisons économiques, mais aussi parce que de nombreux paysans se retirent pour raison d'âge, voire – c'est la possibilité de sortie la plus attrayante financièrement – parce que leurs terres agricoles ont été classées en zone à bâtir et que la vente de ces parcelles leur permet de financer leur retraite.» (page 20 de la version allemande). Avenir Suisse se concentre clairement sur l'aspect financier. La thèse avancée est que les coûts de l'agriculture déclarés par l'État ne représentent qu'une partie (environ 4 milliards de francs), soit environ 20% des coûts réels (20 milliards de francs). L'argument est que les coûts économiques générés par l'agriculture suisse ne seraient pas couverts. L'étude parle d'inégalités de traitement (par exemple, avantages fiscaux), de coûts indirects (dommages indirects qui seraient supportés par la collectivité, comme les dommages écologiques) et d'une perte de recettes (ALE non réalisés) s'élevant à des milliards de francs. Selon Avenir Suisse, la catégorie des coûts économiques comprend les hausses de prix dues à la protection douanière ou les «coûts d'opportunité», tels que les possibilités vraisemblablement impossibles à saisir en raison d'absence d'accords de libre-échange (ALE) supplémentaires. Fortes de 35 pages, les annexes de l'étude contiennent un «registre des privilèges et des coûts économiques de l'agriculture». Cette liste méticuleusement tenue est évidemment une tentative d'étayer les affirmations de l'étude. Cependant, ce n'est en aucun cas le résultat d'une enquête journalistique digne de ce nom. Il

s'agit pour l'essentiel de chiffres connus de longue date, qui sont compilés par l'OFAG dans son rapport annuel sur l'agriculture, ou des propres estimations d'Avenir Suisse, qui ne sont guère justifiées matériellement ou sont absolument hors de propos.

- **Hors de propos parce que chaque activité économique – que ce soit dans le secteur primaire (production primaire, par exemple l'agriculture), secondaire (secteur industriel) ou tertiaire (secteur des services) – a un impact spécifique sur l'économie. Il n'est donc pas du tout correct – et à juste titre – qu'un calcul macroéconomique complet des coûts soit appliqué au seul secteur agricole. Si l'on considère qu'Avenir Suisse estime les coûts du « cloisonnement » à 7.1 milliards de francs et qu'il chiffre les coûts environnementaux à environ 8 milliards de francs, ce qui est probablement plus qu'arbitraire, les 20% restants (sur 20 milliards de francs) ne sont guère plus élevés que les chiffres déjà produits par la Confédération.**

L'étude a non seulement négligé un facteur décisif, mais l'a pratiquement nié. Les coûts de la production agricole suisse, qui nous assure un degré d'autosuffisance net d'environ 50 %, sont compensés par des valeurs générées par l'agriculture extrêmement difficiles à monétariser, mises à disposition de la collectivité sans compensation financière. Les paiements directs aux agriculteurs, qui devraient par définition couvrir les prestations d'intérêt général, ne reflètent en aucune façon toute la vérité. 36 % de la surface de la Suisse (surfaces agricoles/alpages) et probablement une part importante de la surface forestière d'un peu plus de 30 % sont sous la responsabilité directe des agriculteurs. De cette façon, ces derniers préservent le paysage cultivé et le cadre de vie de notre pays. La valeur monétaire de ce travail est élevée, mais il n'est pas du tout rétribué. Dans son communiqué de presse du 03.01.2019, l'Union suisse des paysans (USP) a établi à ce propos une comparaison instructive: « Selon des données officielles de l'Office fédéral des routes, la Confédération dépense 8'200 francs par hectare et par année pour l'entretien des surfaces vertes le long des routes nationales. L'extrapolation de ces dépenses à la fauche de 1.5 million d'hectares de surfaces agricoles et la division de ce montant par deux en raison d'économies d'échelle équiva-

draient à des coûts annuels de 6.2 milliards de francs. » Avenir Suisse lui-même, dans sa publication de mars 2017 intitulée « Un contre-budget libéral / Finances fédérales à l'épreuve, 2<sup>ème</sup> partie » (page 41), n'avait-il pas proposé sérieusement « la création d'un nouveau corps de métier qui se consacre au maintien du paysage à l'aide des recettes fiscales ? » (voir chapitre 2, page 24, rapport de gestion GMSA 2017). Mais Avenir Suisse a bien évidemment oublié cette approche. Le « laboratoire d'idées » préfère parler de la « valeur ajoutée négative » de l'agriculture pour l'économie suisse.

Comme si ce n'était pas déjà suffisant, Avenir Suisse, se référant aux conclusions de l'OCDE, se trompe sur cette formule simple: « L'un des plus grands leviers en faveur de l'environnement au niveau national est la réduction de la protection douanière » (page 75). L'ambition est claire: si Avenir Suisse parvenait à imposer sa volonté, la production agricole serait complètement délocalisée.

- **Le « principe de Ricardo », selon lequel chaque pays devrait se concentrer sur la production du bien qu'il peut produire à moindre coût par rapport aux autres nations (avantage comparatif des coûts), est certes un vieux dogme ultralibéral, mais il s'agit apparemment de l'appliquer à tout prix.**



UNIT45.com

UNIT5.com

5011  
COSCO

CFI

UASC

THE M/V

Harald

SHANGHAI

CONTAINERSHIP

CONTAINERSHIP

MAERSK

MAERSK

MAERSK

MAERSK

MAERSK

MAERSK



BIRS TERMINAL

# Commentaires sur les résultats

<sup>(B.S.)</sup> Les volumes de ventes des produits finis se sont contractés de 1.6% et le chiffre d'affaires net a diminué de 1.77% pour s'établir à KCHF 138'745 (2017: KCHF 141'242).

Les charges qui concernent les marchandises sont restées stables en valeur relative par rapport au chiffre d'affaires net. En effet, sous l'exercice en revue, le ratio représente 69.67% contre 69.47% en 2017.

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à KCHF 3'885 (2017: KCHF 4'878). La différence s'explique principalement par le produit enregistré, en 2017, sur la vente du site immobilier de Cossonay/Penthalaz.

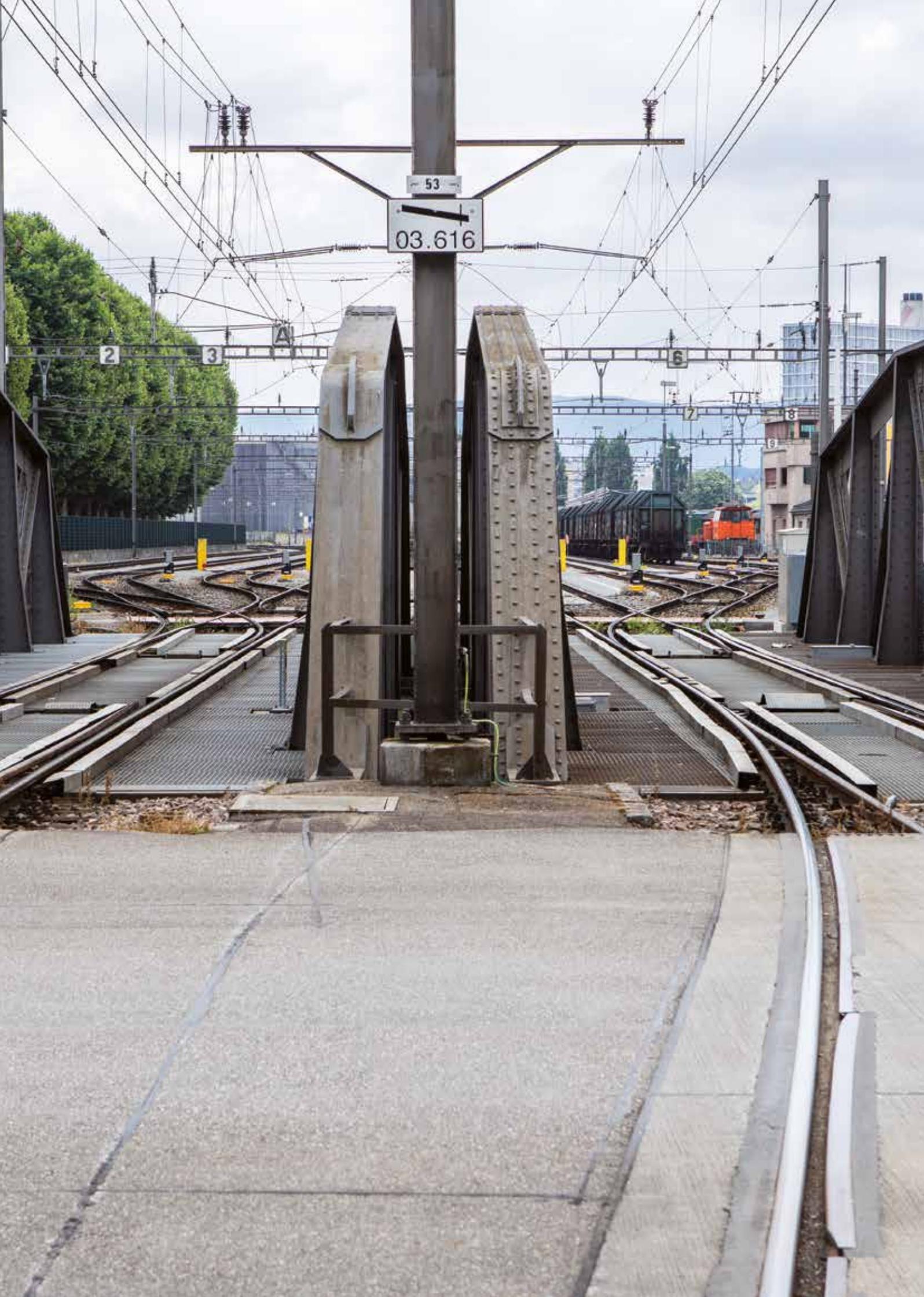
Les charges de personnel se sont inscrites en nette diminution à KCHF 22'178 (2017: KCHF 23'283). Les charges d'exploitation et les amortissements corporels sont restés quasi identiques à l'an dernier.

Par conséquent, le bénéfice d'exploitation (EBIT) progresse à KCHF 5'997 (2017: KCHF 4'844) soit 4.3% (2017: 3.4%).

Une fois n'est pas coutume, l'endettement bancaire a légèrement augmenté passant de KCHF 3'500 à KCHF 5'000. Cependant, nous avons pu tirer profit de taux d'intérêts favorables, c'est pourquoi les charges financières s'abaissent à KCHF 113 (2017: KCHF 315).

Le produit hors exploitation (KCHF 1'640) concerne une réévaluation d'un immeuble de rendement à la suite d'une expertise externe effectuée. Bien entendu, une provision pour impôts latents s'enregistre dans le poste Impôts.

Après déduction des autres charges d'impôts courantes, le résultat net se chiffre à KCHF 5'980.



53

03.616

2

3

6

7

8

6

# Perspectives

Les engagements des pays développés ont doublé depuis le déclenchement de la crise financière de 2008. Celle-ci a donc cédé la place à une crise de la dette, bien qu'elle ne soit pas perçue comme telle en raison de la politique monétaire très souple des banques centrales et, par conséquent, des taux d'intérêts historiquement bas.

(M.M.) Dans l'édition dominicale du Frankfurter Allgemeine Zeitung du 03.02.2019, le climat économique est résumé de la manière suivante: «La croissance est derrière nous. – La performance économique n'avait jamais été aussi élevée qu'en 2018. Actuellement, le climat se refroidit et l'endettement augmente.» Dans cet article, le quotidien le plus renommé de l'espace germanophone note que l'économie mondiale a généré près de 85 mille milliards de dollars en 2018. Cependant, ce journal souligne aussi régulièrement, pratiquement comme aucun autre titre de presse, que la dette mondiale a atteint des proportions record, voire menaçantes. Les engagements des pays développés ont doublé depuis le déclenchement de la crise financière de 2008. Celle-ci a donc cédé la place à une crise de la dette, bien qu'elle ne soit pas perçue comme telle en raison de la politique monétaire très souple des banques centrales et, par conséquent, des taux d'intérêts historiquement bas. Dans un article de la NZZ du 04.02.2019 intitulé «Les perspectives pour l'Europe sont un sujet de grande préoccupation», la Directrice d'Unigestion, à Genève, évoque également le problème de la dette en matière de perspectives conjoncturelles. Comme indicateur, elle mentionne le rapport entre la dette et le PIB des neuf plus grandes économies de l'UE, qui est passé de 57% (2007) à 87% (2018). Ainsi, les «critères de Maastricht» au sein de l'UE, qui visaient à harmoniser et à stabiliser les différentes économies par rapport à la monnaie commune, ont été piétinés pendant des années.

Dans la NZZ am Sonntag du 20.01.2019, à propos du Brexit, l'historien de l'économie Tobias Straumann (Université de Zürich), qui use toujours d'un langage clair et simple, décrit ainsi la fragilité de la situation économique de l'Europe, dont la Suisse dépend si fortement (voir chapitre 1 du présent rapport): «Les Britanniques sont présentés comme un peuple d'anarchistes farfelus qui met en danger sa prospérité par simple caprice, alors que l'UE apparaît sous un jour lumineux comme une zone de stabilité et de prospérité. Or, la réalité est différente. L'union monétaire reste un édifice fragile, qui ne peut être protégé de l'effondrement que par une politique de taux d'intérêts extrêmement bas, alors que les données conjoncturelles sont récemment devenues très floues.»

— **Le Président du Conseil européen (Donald Tusk) a également prouvé lors d'une conférence de presse, début février 2019, que la peur pure et simple a envahi l'UE**

**point de vue économique et conjoncturel. Donald Tusk a en effet déclaré: «Je me demande souvent à quoi ressemble cette place en enfer pour les partisans du Brexit, qui n'ont même pas le début d'une idée sur le moyen de le mettre en œuvre en toute sécurité.» Un haut dignitaire de l'UE qui perd toute contenance diplomatique de manière éclatante, c'est un déraillement que l'on peut interpréter pour le moins comme un indice de la fragilité de cette union d'États, également sur le plan financier.**

Dans l'édition de la NZZ am Sonntag citée plus haut, Tobias Straumann fait une autre observation digne d'attention: «La Commission européenne, soutenue par les chefs de gouvernement des États membres de l'Union, s'est jusqu'ici peu préoccupée des dommages économiques collatéraux de sa stratégie de négociation.»

L'essor économique mondial de ces dernières années, que seuls quelques pays de l'UE ont été en mesure d'exploiter, repose essentiellement sur le pompage d'argent. Tobias Straumann fait à cet égard une autre déclaration très pertinente dans l'article considéré: «Si un pays n'est pas en mesure de mettre de l'ordre dans son budget en période de prospérité, c'est qu'il a perdu le contrôle de ses finances publiques». Bon nombre d'économistes sont donc d'avis que les États fortement endettés ne pourront jamais honorer leurs engagements avec les instruments habituels, si bien qu'ils devront forcément aller faire les poches des contribuables.

En d'autres termes, l'économie suisse dans son ensemble, fortement dépendante de l'étranger et dotée d'un marché intérieur robuste, mais finalement de très petite taille, doit se préparer à des années de grande incertitude économique et à d'éventuelles perturbations supplémentaires sur le front monétaire. En outre, la Suisse devra débattre de l'accord-cadre avec l'UE dans le courant de l'année 2019. Un accord qui pourrait s'avérer être une boîte de Pandore s'il devait se concrétiser sans modifications. L'Union suisse des paysans craint, par exemple, que diverses subventions ou mesures de soutien en faveur de l'agriculture suisse ne soient plus autorisées, ce qui pourrait tout à fait remettre en question certains aspects de la souveraineté de la politique agricole suisse, définie très largement jusqu'ici en toute autonomie.

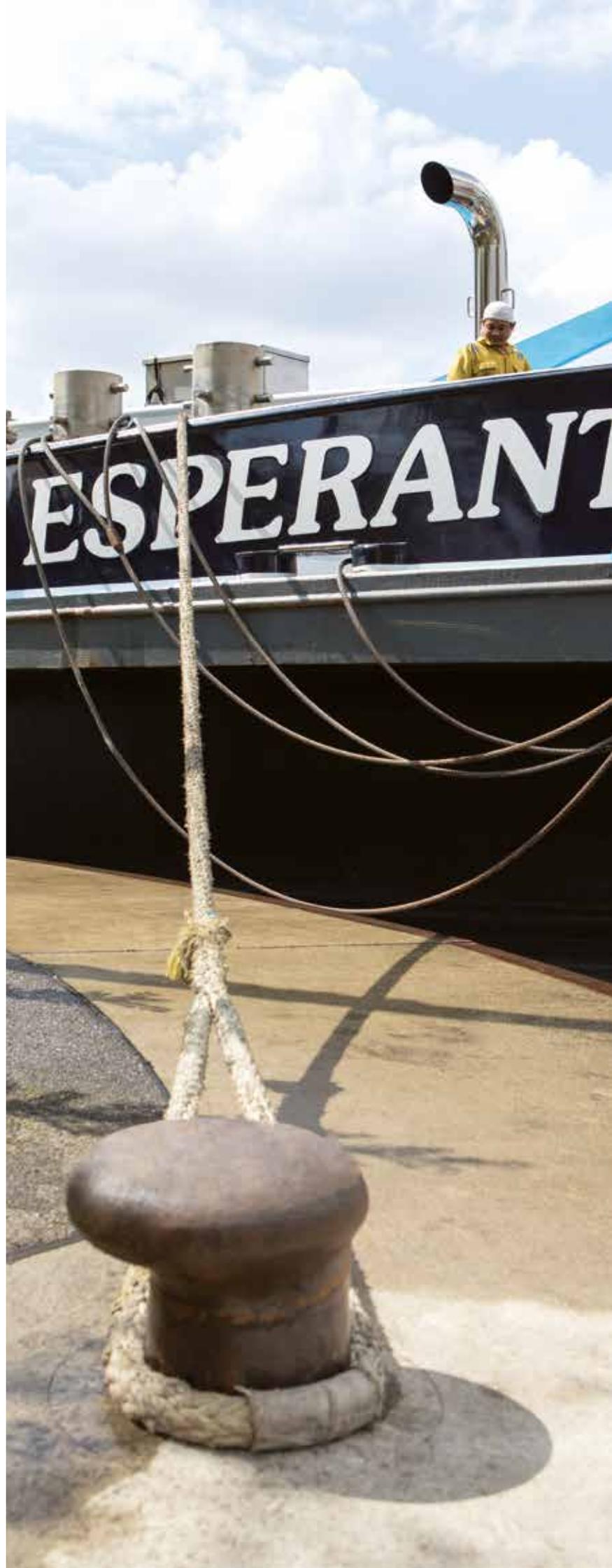
Dans ce contexte, les exigences qui seront exposées au 1<sup>er</sup> échelon de transformation,

auquel nous appartenons, seront plus dures et plus difficiles à satisfaire que jamais. En effet, il est peu probable que la politique économique extérieure de la Suisse (voir chapitre 2) fasse preuve de beaucoup de scrupules – à moins de l'émergence d'une résistance concertée – pour exiger de la part de l'ensemble de la chaîne de valeur agricole des concessions motivées par les «intérêts économiques supérieurs».

— **Dans le secteur de la meunerie, la marche des affaires est parfois comparable à une progression à l'aveugle dans un champ de mines. Il serait donc malavisé d'attendre la stabilité et la sûreté des conditions-cadres dans le secteur agricole pour procéder à d'éventuels investissements qui, comme c'est le cas dans la meunerie, sont toujours caractérisés par une perspective à long terme. Il est en effet peu probable que ces conditions voient le jour. Il est donc beaucoup plus important de maintenir en permanence la «maison» GMSA en bon état – comme nous l'avons toujours fait au cours des deux dernières décennies – afin de tenir le cap lors de phases de grandes difficultés.**

La condition pour y parvenir est un bilan extrêmement sain et aussi libre que possible de tout engagement de quelque nature que ce soit. La situation en termes de rendement, qui est tendue depuis des années, ne supportera pas d'érosion supplémentaire et nécessitera plutôt une nouvelle optimisation des coûts. Étant donné que la croissance organique peut être exclue pour l'essentiel, il faut chercher une voie via la poursuite de la consolidation de la branche et, par conséquent, de sa concentration. Reste à savoir si de telles occasions se présenteront à GMSA dans les années à venir. Il est cependant certain qu'au cours des deux dernières décennies, nous avons acquis une vaste et profonde expérience dans ce domaine, ce qui nous a conféré une réputation de protagoniste responsable, agissant avec beaucoup de tact et de sensibilité. Autrement dit, GMSA est considéré comme un partenaire incontournable. On peut supposer que l'un ou l'autre «moulin-zombie», qui aurait dû depuis longtemps se réfugier dans le giron d'une société mère accueillante si les taux d'intérêts étaient normaux, continuera d'opérer sur le marché suisse. Même s'il ne s'agit généralement pas de fournisseurs détenant

une part de marché très importante, ils sont certainement en mesure d'influer sur les conditions concurrentielles et de maintenir ainsi la pression sur les marges à un niveau excessivement élevé.





Groupe Minoteries SA

# COMPTES SOCIAUX



# Bilan au 31 décembre

(en francs suisses)

| ACTIF  | Notes<br>dans l'annexe | 2018              | 2017              |
|--|------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Actif circulant</b>   |                        |                   |                   |
| Trésorerie   |                        | 1'436'987         | 2'796'328         |
| Créances résultant de la vente de biens<br>et de prestations de services |                        | 8'623'812         | 10'749'522        |
| – envers des tiers   |                        | 8'104'093         | 9'702'596         |
| – envers des sociétés du groupe  |                        | 519'719           | 1'046'926         |
| Autres créances à court terme  |                        | 5'308'012         | 6'164'660         |
| – envers des tiers   |                        | 396'153           | 558'514           |
| – envers des sociétés du groupe  |                        | 4'911'859         | 5'606'146         |
| Stocks   | 2                      | 41'849            | 47'110            |
| Actifs de régularisation   |                        | 30'514            | 84'673            |
| <b>Total actif circulant</b>   |                        | <b>15'441'174</b> | <b>19'842'293</b> |
| <b>Actif immobilisé</b>  |                        |                   |                   |
| Immobilisations financières  |                        | 74'923            | 53'986            |
| – prêts à des tiers  |                        | 25'655            | 4'718             |
| – autres immobilisations financières                                     |                        | 49'268            | 49'268            |
| Participations   | 3                      | 65'440'100        | 65'440'100        |
| Immobilisations corporelles  |                        | 8'216'145         | 8'201'307         |
| Immobilisations incorporelles  |                        | 2                 | 2                 |
| <b>Total actif immobilisé</b>  |                        | <b>73'731'170</b> | <b>73'695'395</b> |
| <b>Total actif</b>   |                        | <b>89'172'344</b> | <b>93'537'688</b> |

(en francs suisses)

| PASSIF   | Notes<br>dans l'annexe | 2018              | 2017              |
|--|------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Capitaux étrangers à court terme</b>                            |                        |                   |                   |
| Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de services |                        | 18'271'409        | 1'146'346         |
| – envers des tiers   |                        | 1'198'743         | 1'113'120         |
| – envers des sociétés du groupe                                    |                        | 17'072'666        | 33'226            |
| Dettes à court terme portant intérêt                               |                        | 38'047'549        | 62'494'165        |
| – envers des tiers   |                        | 2'000'000         | 3'500'000         |
| – envers des sociétés du groupe                                    |                        | 36'047'549        | 58'994'165        |
| Autres dettes à court terme  |                        | 3'560'353         | 3'074'165         |
| – envers des tiers   |                        | 3'560'353         | 3'074'165         |
| Passifs de régularisation  |                        | 176'472           | 607'522           |
| Provisions à court terme   |                        | 813'000           | 813'000           |
| <b>Total capitaux étrangers à court terme</b>                      |                        | <b>60'868'783</b> | <b>68'135'198</b> |
| <b>Capitaux étrangers à long terme</b>                             |                        |                   |                   |
| Dettes à long terme portant intérêt                                |                        | 3'000'000         | –                 |
| – envers des tiers   | 8                      | 3'000'000         | –                 |
| Provisions à long terme  |                        | 3'175'000         | 3'175'000         |
| <b>Total capitaux étrangers à long terme</b>                       |                        | <b>6'175'000</b>  | <b>3'175'000</b>  |
| <b>Total capitaux étrangers</b>                                    |                        | <b>67'043'783</b> | <b>71'310'198</b> |
| <b>Capitaux propres</b>  |                        |                   |                   |
| Capital-actions  |                        | 1'650'000         | 1'650'000         |
| Réserves légales issues du bénéfice                                |                        | 1'299'217         | 1'299'217         |
| Réserves facultatives issues du bénéfice                           |                        | 19'179'344        | 19'278'273        |
| – Réserves statutaires et réglementaires issues du bénéfice        |                        | 2'176'163         | 2'176'163         |
| – Bénéfice reporté   |                        | 14'792'110        | 15'285'641        |
| – Bénéfice de l'exercice   |                        | 2'211'071         | 1'816'469         |
| <b>Total capitaux propres</b>                                      |                        | <b>22'128'561</b> | <b>22'227'490</b> |
| <b>Total passif</b>  |                        | <b>89'172'344</b> | <b>93'537'688</b> |

# Compte de résultat pour l'exercice clôturé au 31 décembre

(en francs suisses)

|   | 2018             | 2017             |
|---|------------------|------------------|
| Produits nets des ventes de biens et de prestations de services | 90'770'891       | 92'041'343       |
| Charges de matières   | -73'982'018      | -74'347'224      |
| Autres produits d'exploitation                                  | 4'154'026        | 4'080'918        |
| Charges de personnel  | -12'728'228      | -13'599'700      |
| Autres charges d'exploitation                                   | -6'227'321       | -5'937'257       |
| Amortissements  | -1'766'196       | -1'900'268       |
| <b>Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts</b>         | <b>221'154</b>   | <b>337'812</b>   |
| Revenus des participations sociétés filles                      | 2'336'400        | 2'133'900        |
| Autres produits financiers                                      | 25'815           | 32'765           |
| Charges financières   | -377'689         | -585'182         |
| <b>Résultat d'exploitation avant impôts</b>                     | <b>2'205'680</b> | <b>1'919'295</b> |
| Dissolution de provisions                                       | 121'757          | 28'218           |
| Constitution de provisions                                      | -27'866          | -68'444          |
| <b>Résultat de l'exercice avant impôts</b>                      | <b>2'299'571</b> | <b>1'879'069</b> |
| Impôts directs  | -88'500          | -62'600          |
| <b>Résultat de l'exercice</b>                                   | <b>2'211'071</b> | <b>1'816'469</b> |

## Annexe aux comptes annuels

(en francs suisses)

### Principes d'évaluation appliqués dans les comptes annuels

Les présents comptes annuels ont été établis conformément aux dispositions sur la comptabilité commerciale du Code suisse des obligations (art. 957 à 963b). Les principaux postes du bilan sont comptabilisés comme suit:

#### Créances résultant de la vente de biens et de prestations de services envers des tiers

Les créances résultant de la vente de biens et de prestations de services ainsi que les autres créances à court terme sont comptabilisées à leur valeur nominale. Il est procédé à des corrections de valeur individuelles, le solde résiduel faisant l'objet d'une correction de valeur forfaitaire de 5 % pour les créances résultant de la vente de biens et de prestations de services en Suisse et de 10 % pour les créances résultant de la vente de biens et de prestations de services à l'étranger.

#### Comptabilisation des produits

Les ventes sont comptabilisées dès lors que les avantages et les risques ont été transférés aux clients et que la prestation a été fournie. C'est normalement le cas lors de la livraison des produits.

#### Immobilisations financières

Les immobilisations financières comprennent les titres détenus à long terme non cotés en bourse ou sans prix courant observable ainsi que les prêts aux collaborateurs. Ils sont évalués au plus au coût d'acquisition, moins les éventuelles corrections de valeur.

#### Participations

Les participations figurent au bilan au coût d'acquisition déduction faite des amortissements économiques nécessaires.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations opérationnelles sont comptabilisées au coût historique d'acquisition ou de fabrication, déduction faite des amortissements linéaires.

Afin de calculer le montant des amortissements, les taux d'amortissements suivants sont appliqués:

- Machines: 10 à 20 %
- Camions: 20 %
- Mobilier: 12.5 à 20 %
- Véhicules de fonction: 25 %
- Hardware et Software: 20 à 33.3 %

# Informations, structure détaillée et commentaires sur les comptes annuels

(en francs suisses)

1.  
Le nombre d'emplois à plein temps en moyenne annuelle ne dépasse pas les 250 collaborateurs (idem à 2017).

| 2.<br>Stocks          | 2018          | 2017          |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Carburants            | 62'773        | 70'665        |
| Corrections de valeur | -20'924       | -23'555       |
| <b>Total stocks</b>   | <b>41'849</b> | <b>47'110</b> |

| 3.<br>Participations                      |                   | 2018                    |                         | 2017                    |                         |
|---|-------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Raison sociale et forme juridique         | Siège social      | Capital                 | Droits de vote          | Capital                 | Droits de vote          |
| Bonvita AG                                | Stein am Rhein/SH | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Bruggmühle Goldach AG                     | Goldach/SG        | 99.34 %                 | 99.34 %                 | 99.34 %                 | 99.34 %                 |
| Céréalis SA en liquidation*               | Valbroye/VD       | 50 %                    | 50 %                    | 50 %                    | 50 %                    |
| Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters      | Naters/VS         | 30 %<br>(indirectement) | 30 %<br>(indirectement) | 30 %<br>(indirectement) | 30 %<br>(indirectement) |
| Geferina AG                               | Brugg/AG          | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Grands Moulins de Cossonay SA, à Valbroye | Valbroye/VD       | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Intermill AG                              | Schöftland/AG     | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Moulins de Granges SA                     | Valbroye/VD       | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Moulins de Sion SA                        | Sion/VS           | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Sopafi SA                                 | Sion/VS           | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |
| Steiner Mühle AG                          | Lauperswil/BE     | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   | 100 %                   |

\*selon Registre du Commerce (Moudon)

| 4.<br>Sûretés constituées en faveur de tiers | 2018      | 2017      |
|--|-----------|-----------|
| Cautionnements                               | 1'610'000 | 1'610'000 |

(en francs suisses)

| 5.<br>Participations détenues par les membres du Conseil d'Administration<br>et de la Direction et leurs proches ainsi que par les collaborateurs | 2018          |              | 2017          |              |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|
|   | Nombre        | en %         | Nombre        | en %         |
| <b>Conseil d'Administration et leurs proches</b>  |               |              |               |              |
| Amaudruz Michel et famille, Président jusqu'au 14.06.2018   | 31'237        | 9.47         | 31'213        | 9.46         |
| Bersier Rémy  | 5'228         | 1.58         | 5'228         | 1.58         |
| Grichting Pierre-Alain  | 1             | 0.00         | –             | –            |
| Revaz Pierre-Marcel, Président dès le 14.06.2018  | 73            | 0.02         | 73            | 0.02         |
| Séquin Emmanuel et famille  | 8'030         | 2.43         | 8'030         | 2.43         |
| Sunier François   | 250           | 0.08         | 250           | 0.08         |
| Veillon Pierre-François   | 20            | 0.01         | 20            | 0.01         |
| <b>Total des membres du Conseil d'Administration<br/>et leurs proches</b>   | <b>44'839</b> | <b>13.59</b> | <b>44'814</b> | <b>13.58</b> |
| <b>Direction et leurs proches</b>   |               |              |               |              |
| Betschart André* et famille   | 60            | 0.02         | 60            | 0.02         |
| Blaser Jean-Michel  | 2             | 0.00         | 2             | 0.00         |
| Dorthe José*  | 10            | 0.00         | –             | –            |
| Häfeli Jürg et famille  | 172           | 0.05         | 172           | 0.05         |
| Müller Marc et famille  | 62            | 0.02         | 262           | 0.08         |
| Yerly Jacques   | 40            | 0.01         | 40            | 0.01         |
| <b>Total des membres de la Direction et leurs proches</b>   | <b>346</b>    | <b>0.10</b>  | <b>536</b>    | <b>0.16</b>  |
| <b>Collaborateurs</b>   | <b>290</b>    | <b>0.09</b>  | <b>364</b>    | <b>0.11</b>  |

\*Monsieur André Betschart n'est plus membre de la Direction depuis sa retraite prise le 31.03.2018.  
Il est remplacé par Monsieur José Dorthe.

| 6.<br>Actionnaires détenant plus de 5 % des actions            | 2018          |              | 2017          |              |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|
|  | Nombre        | en %         | Nombre        | en %         |
| Famille Amaudruz   | 31'237        | 9.47         | 31'213        | 9.46         |
| LLB Swiss Investment AG  | 25'008        | 7.58         | 25'338        | 7.68         |
| M. Sturzenegger Ernst  | 21'790        | 6.60         | 21'790        | 6.60         |
| Mutuel Assurances SA   | 17'750        | 5.38         | 17'750        | 5.38         |
| <b>Total des actionnaires détenant plus de 5 % des actions</b> | <b>95'785</b> | <b>29.03</b> | <b>96'091</b> | <b>29.12</b> |

7.  
**Dissolution nette de réserves latentes**  
Au cours de l'exercice sous revue, il n'y a aucune dissolution nette de réserves latentes.  
(Aucune dissolution nette pour l'exercice 2017).

## Mouvement du bénéfice au bilan

(en francs suisses)

|  | 2018              | 2017              |
|--|-------------------|-------------------|
| <b>Bénéfice au bilan au début de l'exercice</b>                            | <b>17'102'110</b> | <b>17'595'641</b> |
| Affectation du bénéfice conformément à la décision de l'Assemblée générale |                   |                   |
| – distribution de dividendes   | -2'310'000        | -2'310'000        |
| <b>Bénéfice reporté</b>  | <b>14'792'110</b> | <b>15'285'641</b> |
| Bénéfice de l'exercice   | 2'211'071         | 1'816'469         |
| <b>Bénéfice au bilan à la disposition de l'Assemblée générale</b>          | <b>17'003'181</b> | <b>17'102'110</b> |

## Proposition du Conseil d'Administration concernant l'emploi du bénéfice

(en francs suisses)

|   | 2018                                    | 2017                             |
|---|---|----------------------------------|
|   | Proposition du Conseil d'Administration | Décision de l'Assemblée générale |
| <b>Bénéfice au bilan à disposition de l'Assemblée générale</b>            | <b>17'003'181</b>                       | <b>17'102'110</b>                |
| Distribution de dividendes  | -2'310'000                              | -2'310'000                       |
| <b>Report à nouveau</b>   | <b>14'693'181</b>                       | <b>14'792'110</b>                |
| Paiement d'un dividende de CHF 7.00 par action de CHF 5.00 nominal, soit: | 7.00                                    | 7.00                             |
| – sous déduction de 35% d'impôt anticipé                                  | 2.45                                    | 2.45                             |
| – dividende net pour l'année  | 4.55                                    | 4.55                             |



# Rapport sur les comptes annuels

## Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de Groupe Minoteries SA, Valbroye (VD)

### Rapport sur l'audit des états financiers

#### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des états financiers de Groupe Minoteries SA, comprenant le bilan au 31 décembre 2018 et le compte de résultat pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux états financiers, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

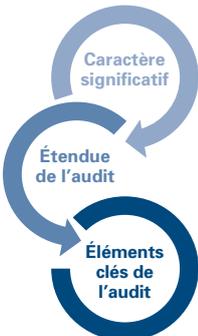
Selon notre appréciation, les états financiers pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018 (pages 46 à 52) sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

#### Bases de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse et les Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé « Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers ».

#### Notre approche d'audit

Nous sommes indépendants de la société, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

| Vue d'ensemble  | Caractère significatif global : CHF 680'000  |
|---|--|
|  <p>Caractère significatif</p> <p>Étendue de l'audit</p> <p>Éléments clés de l'audit</p> | <p>Nous avons adapté l'étendue de notre audit de manière à effectuer suffisamment de travaux pour être en mesure d'émettre une opinion d'audit sur les états financiers pris dans leur ensemble, en considérant la structure de la société, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des états financiers et le secteur d'activité de la société.</p> <p>Aucun domaine n'a été identifié comme élément clé de l'audit.</p> |

**Caractère significatif**

L'étendue de notre audit a été influencée par le caractère significatif appliqué. Notre opinion d'audit a pour but de donner une assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs. Elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises

individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se basant sur ceux-ci.

Nous fondant sur notre jugement professionnel, nous avons déterminé certains seuils de matérialité quantitatifs, notamment le caractère significatif global applicable aux états financiers pris dans leur

ensemble, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Sur la base de ces seuils quantitatifs et d'autres considérations qualitatives, nous avons déterminé l'étendue de notre audit ainsi que la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit et nous avons évalué les effets d'anomalies, prises individuellement ou collectivement, sur les états financiers pris dans leur ensemble.

|  |   |
|--|---|
| <b>Caractère significatif global</b>   | CHF 680'000   |
| <b>Comment nous l'avons déterminé</b>  | 0.75% du chiffre d'affaires net   |
| <b>Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif global</b> | Nous avons choisi le chiffre d'affaires net comme grandeur de référence. Selon notre appréciation, il s'agit de la grandeur de référence la plus communément utilisée pour mesurer la performance de la société et elle est généralement reconnue en tant qu'indice de référence. |

Nous avons convenu avec le Conseil d'Administration de lui rapporter les anomalies supérieures à CHF 68'000 que nous avons constatées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies en dessous de ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

**Étendue de l'audit**

Nous avons défini notre approche d'audit en déterminant le caractère significatif et en évaluant les risques d'anomalies significatives dans les états financiers. En particulier, nous avons tenu compte des jugements lorsqu'ils ont été effectués, par exemple en relation avec des estimations comptables significatives pour lesquelles des hypothèses doivent être choisies et qui reposent sur des événements futurs qui sont par définition incertains. Comme pour tous nos audits, nous avons également considéré le risque que la direction ait pu contourner des contrôles internes, en tenant compte entre autres de l'éventuelle présence de biais subjectifs qui pourraient représenter un risque d'anomalies significatives provenant de fraudes.

**Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)**

Nous avons déterminé qu'il n'y avait aucun élément clé de l'audit à communiquer dans notre rapport.

**Responsabilité du Conseil d'Administration pour les états financiers**

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement des états financiers en conformité avec les exigences légales et les statuts. Le Conseil d'Administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers ne com-

portant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers, le Conseil d'Administration est responsable d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité de la société à poursuivre ses activités et d'établir les états financiers sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

**Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers**

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse et les NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se basant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit en conformité avec la loi suisse et les NAS, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et nous évaluons les risques d'anomalies significatives pour les états financiers, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Nous planifions et mettons en œuvre des procédures d'audit pour répondre à ces risques afin de réunir les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, des déclarations volontairement erronées faites à l'auditeur ou le contournement de contrôles internes.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées ainsi que des informations fournies les concernant.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de planifier des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne.

- Nous évaluons si l'utilisation par le Conseil d'Administration du principe de la continuité de l'exploitation pour les états financiers est adéquate et si, sur la base des éléments probants recueillis, des incertitudes significatives existent en rapport avec des événements ou des faits, qui pourraient jeter un doute considérable sur les capacités de la société à poursuivre son exploitation. Si nous arrivons à la conclusion qu'il existe une incertitude significative, nous sommes dans l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations correspondantes présentées dans l'annexe aux états financiers ou, si les informations qu'elle contient sont inappropriées, de rendre une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou faits

futurs peuvent toutefois conduire à l'abandon par la société de la continuité de l'exploitation.

Nous nous entretenons avec le Conseil d'Administration ou avec son comité compétent, notamment sur l'étendue planifiée et sur le calendrier de l'audit, ainsi que sur les constatations d'audit significatives, y compris les éventuelles faiblesses significatives de contrôle interne constatées lors de notre audit.

Nous remettons au Conseil d'Administration ou à son comité compétent une déclaration, dans laquelle nous confirmons que nous avons respecté les exigences pertinentes applicables en matière d'indépendance et nous nous entretenons avec eux sur toutes les relations et autres éléments qui pourraient raisonnablement apparaître comme portant atteinte à notre indépen-

dance, ainsi que sur les mesures de sauvegarde prises le cas échéant dans ce contexte.

À partir des éléments sur lesquels nous nous sommes entretenus avec le Conseil d'Administration ou avec son comité compétent, nous déterminons ceux qui ont été les plus importants dans l'audit des états financiers de l'exercice et qui constituent ainsi des éléments clés de l'audit. Nous décrivons ces éléments dans notre rapport, sauf si la loi ou d'autres dispositions réglementaires en interdisent la publication. Dans des cas extrêmement rares, nous pouvons parvenir à la conclusion de ne pas communiquer un tel élément dans notre rapport, car il serait raisonnablement possible de s'attendre à ce que les conséquences négatives qui y seraient liées excéderaient les avantages d'une telle communication pour l'intérêt public.

## Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers, défini selon les prescriptions du Conseil d'Administration.

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts. Nous recommandons d'approuver les présents états financiers.

Lausanne, le 18 mars 2019  
PricewaterhouseCoopers SA



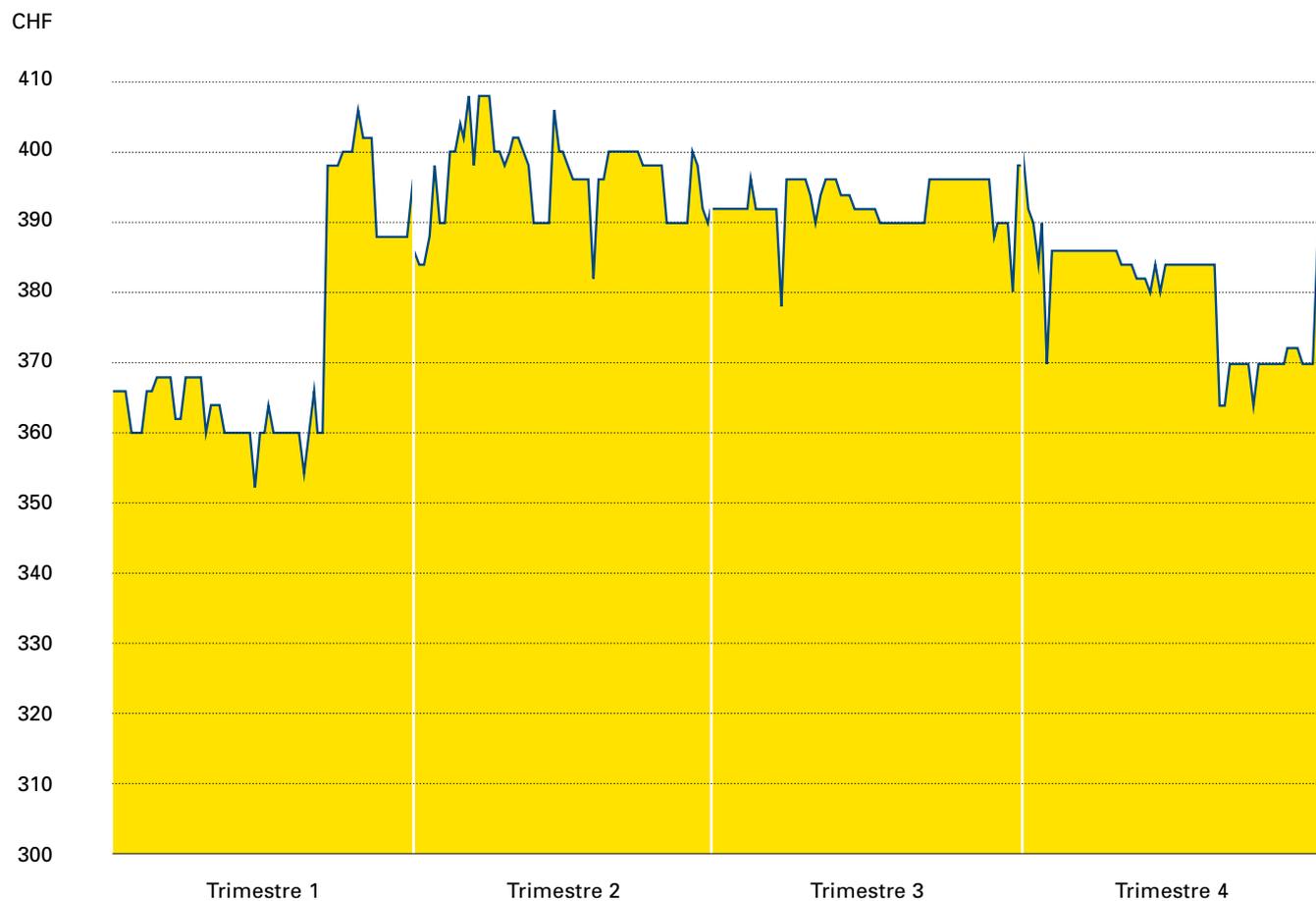
**Philippe Tzaud**  
Expert-réviseur, Réviseur responsable



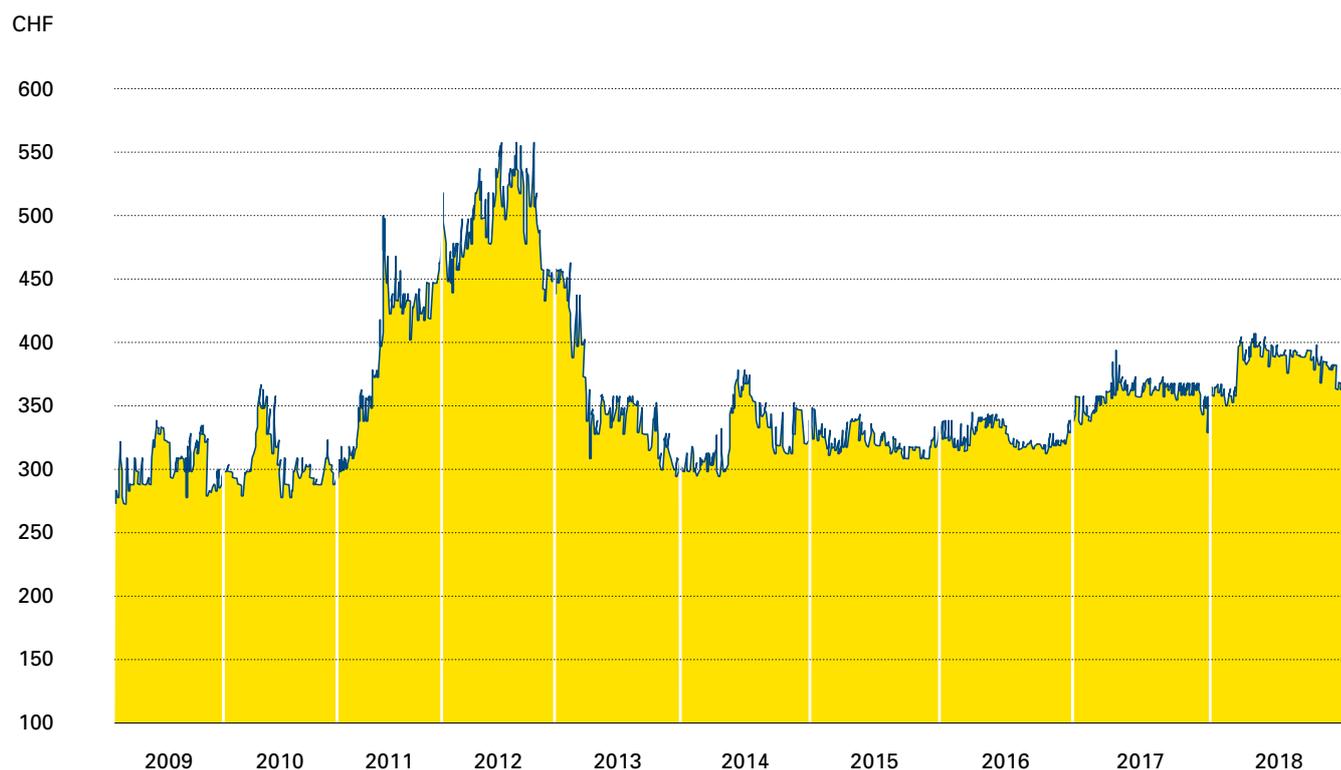
**Gérard Ambrosio**  
Expert-réviseur

## Cours de l'action de Groupe Minoteries SA (proportionnellement au nombre de transactions)

### 2018



### 2009-2018







Groupe Minoteries SA

# COMPTES CONSOLIDÉS



# Bilan consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

| ACTIF   | Notes<br>dans l'annexe | 31.12.2018     | %             | 31.12.2017     | %             |
|---|------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Circulant</b>                                      |                        |                |               |                |               |
| Liquidités  |                        | 4'257          | 3.21          | 7'748          | 6.06          |
| Créances résultant de livraisons<br>et de prestations | 1                      | 12'716         | 9.59          | 14'576         | 11.39         |
| Autres créances à court terme                         | 2                      | 1'563          | 1.18          | 1'516          | 1.19          |
| Stocks  | 3                      | 26'786         | 20.19         | 21'337         | 16.68         |
| Comptes de régularisation actifs                      |                        | 31             | 0.02          | 87             | 0.07          |
| <b>Total actif circulant</b>                          |                        | <b>45'353</b>  | <b>34.19</b>  | <b>45'264</b>  | <b>35.39</b>  |
| <b>Immobilisé</b>                                     |                        |                |               |                |               |
| Immobilisations corporelles                           | 4                      | 84'522         | 63.72         | 79'404         | 62.08         |
| Immobilisations incorporelles                         | 5                      | -              | -             | -              | -             |
| Immobilisations financières                           | 6                      | 2'773          | 2.09          | 3'248          | 2.54          |
| <b>Total actif immobilisé</b>                         |                        | <b>87'295</b>  | <b>65.81</b>  | <b>82'652</b>  | <b>64.61</b>  |
| <b>Total de l'actif</b>                               |                        | <b>132'648</b> | <b>100.00</b> | <b>127'916</b> | <b>100.00</b> |

(en milliers de francs suisses)

| <b>PASSIF</b>  | <b>Notes<br/>dans l'annexe</b> | <b>31.12.2018</b> | <b>%</b>      | <b>31.12.2017</b> | <b>%</b>      |
|--|--------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| <b>Fonds étrangers à court terme</b>   |                                |                   |               |                   |               |
| Dettes financières à court terme   | 7                              | 2'000             | 1.51          | 3'500             | 2.74          |
| Autres dettes à court terme  | 8                              | 5'863             | 4.42          | 6'197             | 4.84          |
| Provisions pour restructuration  | 9                              | –                 | –             | –                 | –             |
| Dettes résultant de livraisons et de prestations                             |                                | 11'308            | 8.52          | 11'395            | 8.91          |
| Comptes de régularisation passifs  |                                | 1'088             | 0.82          | 1'340             | 1.05          |
| <b>Total fonds étrangers à court terme</b>                                   |                                | <b>20'259</b>     | <b>15.27</b>  | <b>22'432</b>     | <b>17.54</b>  |
| <b>Fonds étrangers à long terme</b>  |                                |                   |               |                   |               |
| Dettes financières à long terme  | 10                             | 3'000             | 2.26          | –                 | –             |
| Impôts différés passifs  | 11                             | 10'681            | 8.05          | 10'442            | 8.16          |
| <b>Total fonds étrangers à long terme</b>                                    |                                | <b>13'681</b>     | <b>10.31</b>  | <b>10'442</b>     | <b>8.16</b>   |
| <b>Total fonds étrangers</b>   |                                | <b>33'940</b>     | <b>25.59</b>  | <b>32'874</b>     | <b>25.70</b>  |
| <b>Fonds propres</b>   |                                |                   |               |                   |               |
| Capital-actions  |                                | 1'650             | 1.24          | 1'650             | 1.29          |
| Réserves provenant de bénéfices  |                                | 106'862           | 80.56         | 103'210           | 80.69         |
| Goodwill compensé  | 5                              | -10'126           | -7.63         | -10'126           | -7.92         |
| <b>Total fonds propres avant parts des<br/>actionnaires minoritaires</b>     |                                | <b>98'386</b>     | <b>74.17</b>  | <b>94'734</b>     | <b>74.06</b>  |
| Parts de capital des minoritaires  |                                | 322               | 0.24          | 308               | 0.24          |
| <b>Total fonds propres y compris parts des<br/>actionnaires minoritaires</b> |                                | <b>98'708</b>     | <b>74.41</b>  | <b>95'042</b>     | <b>74.30</b>  |
| <b>Total du passif</b>   |                                | <b>132'648</b>    | <b>100.00</b> | <b>127'916</b>    | <b>100.00</b> |

# Compte de profits et pertes consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

|  | Notes<br>dans l'annexe | 2018          | %            | 2017          | %            |
|--|------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Chiffre d'affaires net   |                        | 138'745       | 100.00       | 141'242       | 100.00       |
| Charges relatives aux marchandises   |                        | -96'662       | -69.67       | -98'115       | -69.47       |
| Variations de stock  |                        | 971           | 0.70         | -316          | -0.22        |
| <b>Bénéfice brut sur ventes de marchandises</b>                                |                        | <b>43'054</b> | <b>31.03</b> | <b>42'811</b> | <b>30.31</b> |
| Autres produits d'exploitation   | 14                     | 3'885         | 2.80         | 4'878         | 3.45         |
| Quote-part au résultat de société associée                                     |                        | 28            | 0.02         | 76            | 0.05         |
| Charges de personnel   | 15                     | -22'178       | -15.98       | -23'283       | -16.48       |
| Charges d'exploitation   | 16/17                  | -13'318       | -9.60        | -13'374       | -9.47        |
| Amortissements corporels   | 4                      | -5'474        | -3.95        | -5'427        | -3.84        |
| Amortissements incorporels   | 5                      | -             | -            | -837          | -0.59        |
| <b>Bénéfice d'exploitation</b>   |                        | <b>5'997</b>  | <b>4.32</b>  | <b>4'844</b>  | <b>3.43</b>  |
| Produits financiers  | 18                     | 111           | 0.08         | 122           | 0.09         |
| Charges financières  | 19                     | -113          | -0.08        | -315          | -0.22        |
| <b>Bénéfice ordinaire</b>  |                        | <b>5'995</b>  | <b>4.32</b>  | <b>4'651</b>  | <b>3.29</b>  |
| Produits hors exploitation   | 20                     | 1'640         | 1.18         | -             | -            |
| <b>Bénéfice avant impôts</b>   |                        | <b>7'635</b>  | <b>5.50</b>  | <b>4'651</b>  | <b>3.29</b>  |
| Impôts   | 21                     | -1'655        | -1.19        | 1'129         | 0.80         |
| <b>Résultat net</b>  |                        | <b>5'980</b>  | <b>4.31</b>  | <b>5'780</b>  | <b>4.09</b>  |
| Attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA                           |                        | 5'962         | 4.30         | 5'770         | 4.09         |
| Attribuable aux intérêts minoritaires  |                        | 18            | 0.01         | 10            | 0.01         |
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action   | 24                     | 18.07         |              | 17.48         |              |
| Résultat dilué attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action | 24                     | 18.07         |              | 17.48         |              |

## Flux de fonds du groupe

(en milliers de francs suisses)

|   | Notes<br>dans l'annexe | 2018          | 2017           |
|---|------------------------|---------------|----------------|
| Résultat de l'exercice  |                        | 5'980         | 5'780          |
| Amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles   | 4/5                    | 5'474         | 6'264          |
| Variation des impôts différés passifs   | 11/21                  | 239           | -4'064         |
| Variation de provisions pour restructuration  | 9                      | -             | -861           |
| Quote-part au résultat de société associée  |                        | -28           | -76            |
| Plus-value nette sur vente d'immobilisations corporelles  |                        | -903          | -924           |
| Réévaluation comptable d'immobilisations corporelles  |                        | -1'640        | -              |
| Dividende reçu de société associée  |                        | 17            | -              |
| Variation des créances résultant de livraisons et de prestations  |                        | 1'860         | -716           |
| Variation de stocks   | 3                      | -5'449        | 5'040          |
| Variation d'autres actifs circulants  |                        | 9             | -722           |
| Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations et des comptes de régularisation passifs |                        | -652          | -1'814         |
| Variation des autres dettes à court terme   | 8                      | -334          | 324            |
| <b>Flux de fonds résultant des activités opérationnelles</b>  |                        | <b>4'573</b>  | <b>8'231</b>   |
| Investissements en immobilisations corporelles  |                        | -8'719        | -20'075        |
| Investissements en immobilisations financières  |                        | -581          | -598           |
| Ventes d'immobilisations corporelles  |                        | 983           | 12'760         |
| Désinvestissements en immobilisations financières   |                        | 1'067         | 1'459          |
| <b>Flux de fonds pour investissements</b>   |                        | <b>-7'250</b> | <b>-6'454</b>  |
| Variation de dettes financières   | 7/10                   | 1'500         | -8'500         |
| Versement de dividendes   |                        | -2'314        | -2'314         |
| <b>Flux de fonds résultant du financement</b>   |                        | <b>-814</b>   | <b>-10'814</b> |
| <b>Variation des liquidités nettes*</b>   |                        | <b>-3'491</b> | <b>-9'037</b>  |
| *Liquidités à l'actif du bilan  |                        |               |                |
| Liquidités au 01.01.  |                        | 7'748         | 16'785         |
| Liquidités au 31.12.  |                        | 4'257         | 7'748          |
| <b>Variation</b>  |                        | <b>-3'491</b> | <b>-9'037</b>  |

## Mouvement des fonds propres consolidés y compris parts des minoritaires

(en milliers de francs suisses)

|  | Capital-<br>actions | Réserves<br>provenant de<br>bénéfices | Goodwill<br>compensé | Total fonds<br>propres avant<br>minoritaires | Intérêts<br>minoritaires | Total fonds<br>propres |
|--|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--|--------------------------|------------------------|
| <b>État au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b> | <b>1'650</b>        | <b>99'750</b>                         | <b>-11'041</b>       | <b>90'359</b>                                | <b>302</b>               | <b>90'661</b>          |
| Dividendes versés                          |                     | -2'310                                |                      | -2'310                                       | -4                       | -2'314                 |
| Utilisation du goodwill acquis             |                     |                                       | 915                  | 915  |                          | 915                    |
| Résultat consolidé                         |                     | 5'770                                 |                      | 5'770  | 10                       | 5'780                  |
| <b>État au 31 décembre 2017</b>            | <b>1'650</b>        | <b>103'210</b>                        | <b>-10'126</b>       | <b>94'734</b>                                | <b>308</b>               | <b>95'042</b>          |
| <b>État au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b> | <b>1'650</b>        | <b>103'210</b>                        | <b>-10'126</b>       | <b>94'734</b>                                | <b>308</b>               | <b>95'042</b>          |
| Dividendes versés                          |                     | -2'310                                |                      | -2'310                                       | -4                       | -2'314                 |
| Utilisation du goodwill acquis             |                     |                                       |                      | -  |                          | -                      |
| Résultat consolidé                         |                     | 5'962                                 |                      | 5'962  | 18                       | 5'980                  |
| <b>État au 31 décembre 2018</b>            | <b>1'650</b>        | <b>106'862</b>                        | <b>-10'126</b>       | <b>98'386</b>                                | <b>322</b>               | <b>98'708</b>          |

Indications sur le capital : 330'000 actions nominatives de CHF 5.00.

Le montant des réserves légales non distribuables s'élève à KCHF 3'000 (KCHF 2'950 en 2017).



# Annexe aux comptes consolidés 2018

## 1.0 Résumé des principaux principes comptables

### 1.1 PRÉSENTATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS

Les états financiers consolidés de Groupe Minoteries SA ont été préparés conformément à l'ensemble des recommandations relatives à la présentation des comptes Swiss GAAP RPC. Les comptes consolidés sont basés sur les comptes au 31 décembre de chaque société et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du groupe selon les Swiss GAAP RPC.

S'il y a divergence entre les versions en langue française et allemande, seule la version française des états financiers fait foi.

### 1.2 CONSOLIDATION

#### Périmètre de consolidation

Les sociétés suivantes font partie du périmètre de consolidation:

|  | 31.12.2018<br>en % | 31.12.2017<br>en % |
|--|--------------------|--------------------|
| Bonvita AG, Stein am Rhein/SH                          | 100.00             | 100.00             |
| Bruggmühle Goldach AG, Goldach/SG                      | 99.34              | 99.34              |
| Céréalis SA en liquidation*, Valbroye/VD               | 50.00              | 50.00              |
| Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters, Naters/VS        | 30.00              | 30.00              |
| Geferina AG, Brugg/AG                                  | 100.00             | 100.00             |
| Grands Moulins de Cossonay SA, à Valbroye, Valbroye/VD | 100.00             | 100.00             |
| Groupe Minoteries SA, Valbroye/VD                      | 100.00             | 100.00             |
| Intermill AG, Schöftland/AG                            | 100.00             | 100.00             |
| Moulins de Granges SA, Valbroye/VD                     | 100.00             | 100.00             |
| Moulins de Sion SA, Sion/VS                            | 100.00             | 100.00             |
| Sopafi SA, Sion/VS                                     | 100.00             | 100.00             |
| Steiner Mühle AG, Lauperswil/BE                        | 100.00             | 100.00             |

\*selon Registre du Commerce (Moudon)

## Filiales

Le groupe se compose de la société mère Groupe Minoteries SA et des filiales de celle-ci. Sont considérées filiales toutes les entreprises, contrôlées directement ou indirectement (sociétés dans lesquelles le groupe détient 50 % ou plus des droits de vote).

Les filiales sont consolidées par intégration globale dès que le groupe exerce le contrôle de la participation. La quote-part des fonds propres des entités consolidées (consolidation du capital) se détermine selon la méthode d'acquisition. Les sociétés vendues en sont exclues dès que GMSA cesse d'exercer le contrôle de la participation. L'intégration globale est fondée sur le principe de la prise en compte des actifs, passifs, charges et produits dans leur ensemble. Les participations détenues par des tiers dans des sociétés intégralement consolidées sont reconnues séparément comme parts d'actionnaires minoritaires. Les relations et transactions entre les sociétés du groupe sont éliminées.

La méthode anglo-saxonne (purchase method) est utilisée lors de l'acquisition de filiales: les fonds propres de la société au moment de son acquisition ou de sa fondation sont compensés avec la valeur comptable de la participation dans le bilan de la société mère. Les actifs et les passifs sont évalués à leur juste valeur au moment de l'acquisition, les plus-values sur les actifs nets de sociétés acquises sont portées à l'actif du bilan (goodwill).

## Sociétés liées

Les entités dans lesquelles le groupe exerce un contrôle conjoint sont intégrées selon la méthode proportionnelle. Le groupe intègre ligne par ligne sa quote-part aux actifs, passifs, charges et produits à la société sous contrôle joint.

## Sociétés associées

Les sociétés dans lesquelles le groupe détient une participation de 20 % à 50 % comme Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters en termes de droits de vote sont évaluées au prorata de cette participation (fonds propres et résultats annuels) selon la méthode de mise en équivalence et sont présentées dans les immobilisations financières. Le résultat figure sous la rubrique «quote-part au résultat de société associée».

## 1.3

### CONSTATATION DES PRODUITS ET DES CHARGES

Le chiffre d'affaires net comprend la valeur des ventes hors taxes de valeurs ajoutées,

rabais, escomptes et après élimination des ventes intra-groupe. Les ventes sont constatées lorsqu'une société du groupe a livré un produit au client, que les risques et avantages ont été transférés à l'acheteur et que l'encaissement est raisonnablement assuré.

Le coût d'achat des marchandises vendues est déterminé sur la base des coûts de revient ou d'achat, ajusté des variations d'inventaires. Toutes les autres charges sont reconnues lorsque le groupe bénéficie des avantages et est exposé aux risques relatifs à la propriété de ces biens ou lorsqu'il reçoit les services.

## 1.4

### LIQUIDITÉS

Ce poste inclut les avoirs en caisse, avoirs sur les comptes postaux, avoirs bancaires et placements à court terme d'une durée initiale n'excédant pas trois mois et qui peuvent être aisément convertis en espèces. Les liquidités sont évaluées à leur valeur nominale.

## 1.5

### CRÉANCES RÉSULTANT DE VENTES ET DE PRESTATIONS

Les créances sont portées au bilan à leur valeur nominale qui correspond aux montants facturés, déduction faite des corrections de valeur pour clients douteux. Les provisions pour clients douteux sont constituées sur la base d'une analyse des postes à risques et constituées de la différence entre le montant dû et l'encaissement probable.

## 1.6

### AUTRES CRÉANCES

Les autres créances sont inscrites à leur valeur nominale après déduction des corrections de valeurs pour risques concrets d'insolvabilité.

## 1.7

### STOCKS

Les matières premières achetées sont évaluées au coût d'acquisition et les produits de propre fabrication au prix de revient de production mais au maximum à leur valeur de réalisation nette. L'évaluation des stocks au bilan se fait au coût moyen pondéré. Des provisions sont constituées pour les stocks ayant une valeur de réalisation plus basse que la valeur comptable ou dont l'écoulement est lent.

## 1.8

### COMPTE DE RÉGULARISATION ACTIFS

Les comptes de régularisation actifs sont évalués à leur valeur nominale. Ils comprennent les charges payées d'avance imputables au nouvel exercice ainsi que les pro-

duits afférents à l'exercice en cours qui ne seront encaissés qu'ultérieurement.

## 1.9

### IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immeubles opérationnels, machines et outillage et les autres immobilisations opérationnelles sont comptabilisés au coût historique d'acquisition ou de fabrication, déduction faite des amortissements économiquement nécessaires à la charge du compte de résultat, calculés sur la base des durées d'utilisation probable suivantes:

- Immeubles: 40 ans
- Rénovation des immeubles: 10 ans
- Machines: 10 à 20 ans
- Outillage et mobilier: 10 ans
- Camions: 8 ans
- Informatique: 3 à 5 ans
- Immobilisations en cours de construction: -

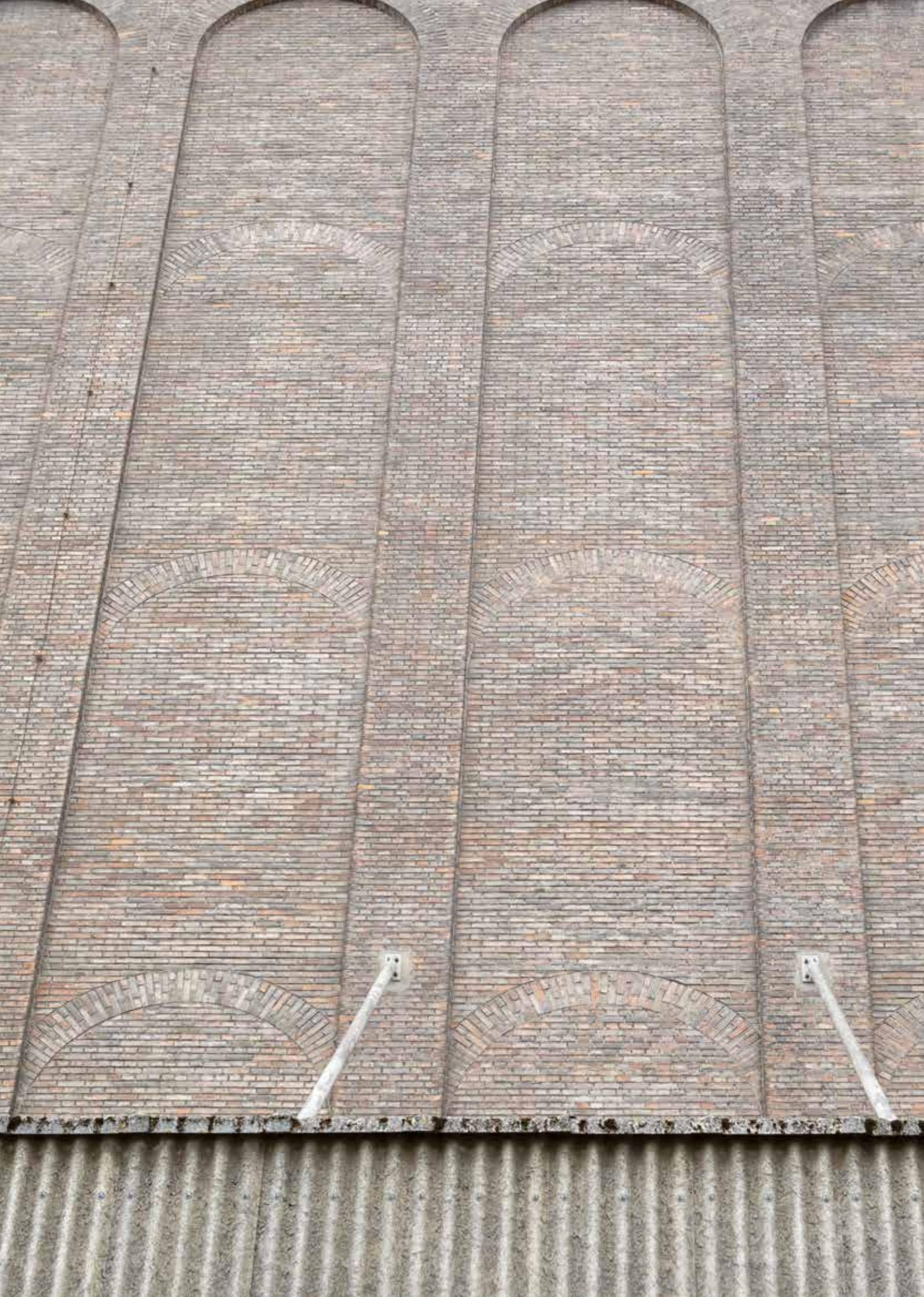
Les terrains opérationnels sont comptabilisés à leur valeur d'acquisition. Pour certaines installations et machines, il est approprié de répartir le coût total d'un actif entre ses différents éléments constitutifs et de comptabiliser chaque élément séparément. Tel est le cas lorsque les différentes composantes d'un actif ont des durées d'utilité différentes. Par exemple, certaines machines de meunerie incluant de l'électronique doivent être traitées comme des actifs amortissables distincts. La valeur des immobilisations corporelles est révisée chaque fois que l'on relève un indice indiquant que sa valeur recouvrable pourrait être inférieure à sa valeur comptable.

Les immobilisations corporelles qui sont détenues uniquement à des fins de rendement sont évaluées à leur valeur vénale. Chaque année, cette évaluation est revue sur la base d'une analyse des rendements futurs attendus, actualisés à un taux de rendement propre à chaque immeuble. De plus, tous les 3 à 5 ans, une expertise externe est faite par un tiers pour chaque immeuble détenu. Les réévaluations, de même que les moins-values sont enregistrées dans le résultat hors exploitation de la période.

## 1.10

### IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Dans le cas d'acquisitions d'entreprises, l'excédent du prix d'achat sur la valeur des éléments identifiables de l'actif net acquis est inscrit au bilan en tant qu'écart d'acquisition (goodwill). Le goodwill est amorti de manière linéaire à la charge du compte de résultat sur une durée de 5 à 10 ans. Dès l'exercice 2012, le goodwill est directement compensé par les fonds propres à la date d'acquisition.



Les immobilisations incorporelles acquises sont amorties linéairement sur les durées suivantes et les charges enregistrées aux postes respectifs du compte de résultat:

- Marques: 5 ans
- Logiciels: 5 ans

La valeur des immobilisations incorporelles fait l'objet d'un examen lorsqu'on relève des indices indiquant que sa valeur comptable pourrait être inférieure à sa valeur recouvrable. Le cas échéant, le groupe estime sa valeur d'utilité sur les futurs flux de trésorerie actualisés et attendus de l'utilisation continue de cet actif.

#### **1.11 PRÊTS ET AUTRES IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES**

Les prêts octroyés sont comptabilisés aux coûts historiques, déduction faite des éventuelles pertes de valeur pour les montants non recouvrables. Les réserves de contributions de l'employeur sont évaluées à leurs coûts nominaux.

#### **1.12 DETTES**

Les dettes sont portées au bilan à leur valeur nominale. Les dettes à court terme comprennent les dettes échues à moins de 12 mois. Les dettes à long terme couvrent les financements à plus de 12 mois.

#### **1.13 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIFS**

Les comptes de régularisation passifs, évalués à leur valeur nominale, comprennent les produits encaissés d'avance afférents au nouvel exercice ainsi que les charges imputables à l'exercice en cours et qui ne seront payées qu'ultérieurement.

#### **1.14 PROVISIONS**

Des provisions sont enregistrées lorsqu'il existe pour le groupe une obligation légale ou implicite résultant du passé et que le règlement probable de cette obligation se soldera par le versement d'avantages financiers.

#### **1.15 DIVIDENDES**

Conformément à la législation suisse, les dividendes sont traités comme affectation du bénéfice de l'année où ils sont approuvés par l'Assemblée générale ordinaire et ensuite payés.

#### **1.16 ENGAGEMENTS DE PRÉVOYANCE**

Les collaborateurs des sociétés du groupe

sont assurés auprès de la fondation de prévoyance en faveur du Groupe Minoteries SA et des sociétés affiliées, une institution de prévoyance indépendante, financée par les contributions de l'employeur et des employés. La détermination d'une éventuelle sur-couverture ou sous-couverture s'effectue sur la base des comptes annuels de la caisse de pension établis en vertu de la norme Swiss GAAP RPC 26. Les charges de la prévoyance du personnel du groupe englobent les cotisations patronales ainsi que d'éventuelles conséquences économiques de la sur-couverture ou sous-couverture et de la variation de la réserve de contribution de l'employeur, délimitées sur la période.

#### **1.17 AUTRES PRODUITS D'EXPLOITATION**

Les autres produits d'exploitation comprennent des revenus des immobilisations d'exploitation, des revenus d'immeubles de rendement, des dissolutions de provisions et des corrections de valeurs sur des prêts octroyés, des revenus de société liée, des bénéfices sur ventes d'immobilisations corporelles ainsi que les bénéfices de ventes de participations liées à notre périmètre de consolidation.

#### **1.18 CHARGES DE PERSONNEL**

La rémunération, les charges sociales et les autres frais de personnel composent ce poste. Les autres frais de personnel se composent des frais et débours, des frais de formation, des frais de véhicules de fonction à l'exception des amortissements, des intérimaires, des frais de communication des mobiles ainsi que toutes autres charges diverses liées au personnel.

#### **1.19 CHARGES ET PRODUITS EXCEPTIONNELS**

Ce poste recouvre les charges et produits non prévisibles et survenant très rarement dans le cadre de l'activité ordinaire d'exploitation.

#### **1.20 IMPÔTS**

Les impôts sur le résultat sont enregistrés dans la même période que les revenus et les charges auxquels ils se rapportent.

Les impôts différés sont déterminés selon la méthode dite du report variable et calculés sur la base des différences temporelles entre les valeurs fiscales des actifs et des passifs et leurs valeurs enregistrées dans les bilans de l'entité établis pour la consolidation. Les impôts différés, calculés sur la base des taux d'imposition cantonaux

propre à chaque société, figurent au bilan en tant qu'actif immobilisé ou dette à long terme. L'impôt différé sur une perte fiscale reportable est comptabilisé dans la mesure où il est probable que les bénéfices impossibles futurs sur lesquels cette perte pourra être imputée seront disponibles.

### **1.21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE**

La valeur des actifs et passifs à la date du bilan est ajustée lorsque des événements subséquents dont le fait générateur ou les conditions existaient déjà à la date du bilan altèrent les valeurs à la date de clôture. Ces ajustements peuvent avoir lieu jusqu'à la date d'approbation des états financiers par le Conseil d'Administration. Les événements ne modifiant pas les valeurs de bilan sont présentés dans l'annexe aux comptes consolidés.

### **1.22 PARTIES LIÉES**

Les parties liées comprennent les sociétés consolidées par mise en équivalence ainsi que les membres de la Direction et du Conseil d'Administration. Les principaux postes et opérations relatifs aux parties liées sont détaillés dans les postes correspondants de l'annexe.

### **1.23 CONTRATS D'ACHAT À TERME DE BLÉ**

Les contrats d'achat à terme de blé servent uniquement à couvrir les besoins du groupe. Les contrats sont de deux natures : ceux passés avec des fournisseurs locaux sur la base de conventions d'achat de production de centres collecteurs ne représentant pas un engagement ferme et les contrats d'achat de blés étrangers avec des intermédiaires pour compléter les besoins de production non satisfaits par les fournisseurs locaux. Comme il n'existe ni primes d'acquisition ni différences de change et que les instruments sont employés à des fins de couverture, les mêmes principes que ceux utilisés pour l'opération de base couverte sont appliqués en lieu et place d'une évaluation à la juste valeur. Les valeurs contractuelles et de marché des contrats d'achat de blés étrangers figurent en note 22. Les bénéfices non réalisés ne sont dès lors pas reconnus à la date du bouclage alors que les pertes potentielles sont provisionnées.

## **2.0 Explications générales concernant les comptes consolidés 2018**

### **2.1 APPROBATION DES ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS**

Les états financiers consolidés ont été approuvés pour publication par le Conseil d'Administration le 18 mars 2019.

### **2.2 MODIFICATION DANS LE PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**

À fin 2016, Groupe Minoteries SA a augmenté sa participation de sa société liée Céréalis SA de 33.3% à 50%. La société est entrée en liquidation en date du 16 mai 2017.

## Annexe aux comptes consolidés

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 1 – Créances résultant de livraisons et de prestations</b>         | <b>2018</b>   | <b>2017</b>   |
|--|---------------|---------------|
| Créances avant ajustement de valeur  | 12'783        | 14'603        |
| Ajustement de valeur   | -67           | -27           |
| <b>Valeur nette des créances résultant de livraisons et de prestations</b> | <b>12'716</b> | <b>14'576</b> |
| <b>Note 2 – Autres créances à court terme</b>                              |               |               |
| Créances fiscales  | 872           | 1'181         |
| Autres créances envers les tiers   | 691           | 335           |
| <b>Valeur nette des autres créances à court terme</b>                      | <b>1'563</b>  | <b>1'516</b>  |
| <b>Note 3 – Stocks</b>   |               |               |
| Matières premières   | 18'956        | 14'465        |
| Produits finis pour alimentation humaine                                   | 6'477         | 5'498         |
| Emballages, carburants et accessoires                                      | 1'508         | 1'403         |
| Ajustement de valeur   | -155          | -29           |
| <b>Total des stocks</b>  | <b>26'786</b> | <b>21'337</b> |

(en milliers de francs suisses)

| Note 4 – Immobilisations corporelles                         | Immeubles de rendement* | Immeubles opérationnels | Machines et outillage | Autres immobilisations | En cours de construction | Total 2017      |
|--|-------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>         | <b>11'366</b>           | <b>37'950</b>           | <b>20'457</b>         | <b>5'774</b>           | <b>79</b>                | <b>75'626</b>   |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>         | <b>11'366</b>           | <b>71'403</b>           | <b>73'968</b>         | <b>23'185</b>          | <b>79</b>                | <b>180'001</b>  |
| Transferts   |                         | 45                      | 8                     | 22                     | -75                      | -               |
| Acquisitions   |                         | 14'758                  | 331                   | 1'516                  | 3'521                    | 20'126          |
| Cessions et sorties  |                         | -28'465                 | -8'010                | -5'760                 |                          | -42'235         |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre 2017</b>                    | <b>11'366</b>           | <b>57'741</b>           | <b>66'297</b>         | <b>18'963</b>          | <b>3'525</b>             | <b>157'892</b>  |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b> | <b>-</b>                | <b>-33'453</b>          | <b>-53'511</b>        | <b>-17'411</b>         | <b>-</b>                 | <b>-104'375</b> |
| Amortissement de l'année                                     |                         | -1'671                  | -2'023                | -1'733                 |                          | -5'427          |
| Cessions et sorties  |                         | 17'608                  | 8'003                 | 5'703                  |                          | 31'314          |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2017</b>            | <b>-</b>                | <b>-17'516</b>          | <b>-47'531</b>        | <b>-13'441</b>         | <b>-</b>                 | <b>-78'488</b>  |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre 2017</b>                    | <b>11'366</b>           | <b>40'225</b>           | <b>18'766</b>         | <b>5'522</b>           | <b>3'525</b>             | <b>79'404</b>   |
|  |                         |                         |                       |                        |                          |                 |
| Note 4 – Immobilisations corporelles                         | Immeubles de rendement* | Immeubles opérationnels | Machines et outillage | Autres immobilisations | En cours de construction | Total 2018      |
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>         | <b>11'366</b>           | <b>40'225</b>           | <b>18'766</b>         | <b>5'522</b>           | <b>3'525</b>             | <b>79'404</b>   |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>         | <b>11'366</b>           | <b>57'741</b>           | <b>66'297</b>         | <b>18'963</b>          | <b>3'525</b>             | <b>157'892</b>  |
| Transferts   |                         | 2'390                   | 393                   | 72                     | -2'855                   | -               |
| Acquisitions   |                         | 5'033                   | 787                   | 1'866                  | 1'346                    | 9'032           |
| Cessions et sorties  |                         | -22                     | -69                   | -1'435                 |                          | -1'526          |
| Réévaluation   | 1'640                   |                         |                       |                        |                          | 1'640           |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre 2018</b>                    | <b>13'006</b>           | <b>65'142</b>           | <b>67'408</b>         | <b>19'466</b>          | <b>2'016</b>             | <b>167'038</b>  |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b> | <b>-</b>                | <b>-17'516</b>          | <b>-47'531</b>        | <b>-13'441</b>         | <b>-</b>                 | <b>-78'488</b>  |
| Amortissement de l'année                                     |                         | -1'795                  | -1'992                | -1'687                 |                          | -5'474          |
| Cessions et sorties  |                         |                         | 61                    | 1'385                  |                          | 1'446           |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2018</b>            | <b>-</b>                | <b>-19'311</b>          | <b>-49'462</b>        | <b>-13'743</b>         | <b>-</b>                 | <b>-82'516</b>  |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre 2018</b>                    | <b>13'006</b>           | <b>45'831</b>           | <b>17'946</b>         | <b>5'723</b>           | <b>2'016</b>             | <b>84'522</b>   |

(en milliers de francs suisses)

\*Les immobilisations corporelles qui sont détenues uniquement à des fins de rendement sont évaluées à leur valeur vénale. Cette évaluation est revue sur la base d'une analyse des rendements futurs, actualisés à un taux de rendement propre à chaque immeuble. Les taux de rendement se situent entre 4.93% et 6.90%.

De plus, tous les 3 à 5 ans, une expertise externe est faite par un tiers, par rotation. La dernière expertise a eu lieu en 2018.

Le coût d'acquisition des immeubles de rendement est de KCHF 8'947.

Au 1<sup>er</sup> juin 2017, des immobilisations du site de Cossonay/Penthalaz ont été vendues à un tiers.

Fin 2017, Groupe Minoteries SA a acquis le silo de Schwarzenbach (Wil/SG).

| Note 5 – Immobilisations incorporelles                       | Goodwill activé        | Marques et clientèle        | Total 2017        |
|--|------------------------|-----------------------------|-------------------|
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>         | 837                    | –                           | 837               |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b>         | 10'715                 | 4'671                       | 15'386            |
| Transferts   |                        |                             | –                 |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                        |                             | –                 |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre 2017</b>                    | 10'715                 | 4'671                       | 15'386            |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2017</b> | -9'878                 | -4'671                      | -14'549           |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                        |                             | –                 |
| Transferts   |                        |                             | –                 |
| Amortissement de l'année                                     | -837                   | –                           | -837              |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2017</b>            | -10'715                | -4'671                      | -15'386           |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre 2017</b>                    | –                      | –                           | –                 |
| <b>Note 5 – Immobilisations incorporelles</b>                | <b>Goodwill activé</b> | <b>Marques et clientèle</b> | <b>Total 2018</b> |
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>         | –                      | –                           | –                 |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>         | 10'715                 | 4'671                       | 15'386            |
| Transferts   |                        |                             | –                 |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                        |                             | –                 |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre 2018</b>                    | 10'715                 | 4'671                       | 15'386            |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b> | -10'715                | -4'671                      | -15'386           |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                        |                             | –                 |
| Transferts   |                        |                             | –                 |
| Amortissement de l'année                                     |                        |                             | –                 |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2018</b>            | -10'715                | -4'671                      | -15'386           |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre 2018</b>                    | –                      | –                           | –                 |

(en milliers de francs suisses)

### Goodwill enregistrés en diminution des fonds propres

À partir de 2012, les goodwill résultant d'acquisition sont enregistrés en diminution des fonds propres.

Si les goodwill acquis avaient été activés et amortis sur une durée de 5 ans, l'impact sur les comptes annuels aurait été le suivant :

|  | 2018          | 2017          |
|--|---------------|---------------|
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier</b>  | <b>603</b>    | <b>3'391</b>  |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier</b>  | <b>10'126</b> | <b>11'041</b> |
| Sortie de périmètre  | -             | -915          |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre</b>   | <b>10'126</b> | <b>10'126</b> |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier</b>  | <b>-9'523</b> | <b>-7'650</b> |
| Amortissement de l'année   | -377          | -1'873        |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre</b>   | <b>-9'900</b> | <b>-9'523</b> |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre</b>   | <b>226</b>    | <b>603</b>    |
| Résultat annuel attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA publié  | 5'962         | 5'770         |
| Amortissement planifié du goodwill sur 5 ans   | -377          | -1'873        |
| <b>Résultat annuel attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA au 31 décembre, en cas de saisie du goodwill</b> | <b>5'585</b>  | <b>3'897</b>  |
| <b>Capitaux propres mentionnés au 31 décembre</b>  | <b>98'708</b> | <b>95'042</b> |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le bilan au 1 <sup>er</sup> janvier  | 603           | 3'391         |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le bilan, sortie de périmètre  | -             | -915          |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le compte de résultat  | -377          | -1'873        |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre en cas d'activation du goodwill</b>   | <b>98'934</b> | <b>95'645</b> |

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 6 – Immobilisations financières</b>      | <b>2018</b>  | <b>2017</b>  |
|--|--------------|--------------|
| Prêts à la clientèle                             | 2'312        | 2'862        |
| Ajustement de valeur                             | -595         | -639         |
| Prêts à la clientèle nets                        | 1'717        | 2'223        |
| Quote-part aux fonds propres de société associée | 686          | 676          |
| Autres prêts à des tiers                         | 26           | 5            |
| Autres investissements financiers                | 344          | 344          |
| <b>Total des immobilisations financières</b>     | <b>2'773</b> | <b>3'248</b> |

| <b>Note 7 – Dettes financières à court terme</b>  |              |              |
|---|--------------|--------------|
| Avances à terme fixe de 1 à 12 mois               | 2'000        | 3'500        |
| <b>Total des dettes financières à court terme</b> | <b>2'000</b> | <b>3'500</b> |

Les taux d'intérêts annuels sur ces dettes sont les suivants:  
- pour les avances à terme fixe de 1 à 12 mois: de 0.80 % à 0.85 %

| <b>Note 8 – Autres dettes à court terme</b>  |              |              |
|--|--------------|--------------|
| Impôts courants à payer                      | 1'255        | 2'114        |
| Autres créanciers                            | 4'068        | 3'569        |
| Acomptes de clients                          | 540          | 514          |
| <b>Total des autres dettes à court terme</b> | <b>5'863</b> | <b>6'197</b> |

| <b>Note 9 – Provisions pour restructuration</b>   |          |            |
|---|----------|------------|
| <b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>-</b> | <b>861</b> |
| Constitution                                      | -        | -          |
| Utilisation                                       | -        | -861       |
| Dissolution                                       | -        | -          |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre</b>            | <b>-</b> | <b>-</b>   |

La production de farines du site de Penthalaz a été transférée sur le site de Granges-près-Marnand dans le courant de l'année 2016. La délocalisation du site a généré des coûts liés au plan social mis en place (perte d'emplois) ainsi qu'au démantèlement des machines sur le site, pour lesquels la provision a été utilisée en 2017.

| <b>Note 10 – Dettes financières à long terme</b> |              |          |
|--|--------------|----------|
| Avances à terme fixe de 1 à 5 ans                | 3'000        | -        |
| <b>Total des dettes financières à long terme</b> | <b>3'000</b> | <b>-</b> |

Les taux d'intérêts annuels sur ces dettes sont les suivants:  
- pour les avances à terme fixe de 1 à 5 ans: 0.85 %

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 11 – Impôts différés passifs</b>                    | <b>2018</b>   | <b>2017</b>   |
|---|---------------|---------------|
| <b>Impôts différés passifs en début d'exercice</b>          | <b>10'442</b> | <b>14'506</b> |
| Constitution d'impôts différés passifs                      | 506           | 9             |
| Dissolution d'impôts différés passifs                       | -267          | -4'073        |
| <b>Impôts différés passifs en fin d'exercice</b>            | <b>10'681</b> | <b>10'442</b> |
| Aucun impôt différé actif n'est reconnu en 2017 et en 2018. | -             | -             |
| Taux moyen des impôts                                       | 16.9%         | 16.7%         |

En 2017, le taux moyen a diminué en raison de la réforme fiscale intervenue dans le Canton de Vaud.

| <b>Note 12 – Institutions de prévoyance</b>                        | <b>*Excédent de<br/>couverture /<br/>découvert<br/>31.12.2018</b> | <b>Part économique<br/>de l'entreprise</b> |                   | <b>Variation</b> | <b>Cotisations<br/>totales<br/>ajustées à<br/>la période<br/>2018</b> |
|--|---|--|-------------------|------------------|---|
|  | <b>31.12.2018</b>   | <b>31.12.2018</b>                          | <b>31.12.2017</b> |                  |   |
| <b>Avantage /engagement économique et charge<br/>de prévoyance</b> |   |  |                   |                  |   |
| Institutions de prévoyance sans excédent<br>de couverture          | -   | -  | -                 | -                | 2'874   |
| <b>Total</b>   | <b>-</b>  | <b>-</b>                                   | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>2'874</b>  |

\*selon Swiss GAAP RPC 26

|  | <b>2018</b>  | <b>2017</b>  |
|--|--------------|--------------|
| Charge de prévoyance dans frais de personnel | 1'624        | 1'634        |
| <b>Total</b>                                 | <b>1'624</b> | <b>1'634</b> |

|                                    | <b>Valeur<br/>nominale<br/>31.12.2018</b> | <b>Bilan<br/>31.12.2018</b> | <b>Bilan<br/>31.12.2017</b> | <b>Résultat cotisation dans<br/>frais de personnel</b> |             |
|------------------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|--|-------------|
|                                    |   |                             |                             | <b>2018</b>  | <b>2017</b> |
| <b>Cotisations payées d'avance</b> |   |                             |                             |  |             |
| Plans de prévoyance                | -   | -                           | -                           | -  | -           |
| <b>Total</b>                       | <b>-</b>                                  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                    | <b>-</b>   | <b>-</b>    |

Le taux d'intérêt technique utilisé est de 2.25% pour 2018 (2017: 2.25%).

La table de mortalité utilisée pour 2018 et 2017 est LPP2015 P16.

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 13 – Engagement envers des tiers et cautionnement</b>                | <b>2018</b>   | <b>2017</b>   |
|--|---------------|---------------|
| Engagement envers des tiers  | 2'275         | 2'275         |
| Cautionnement bancaire   | 1'610         | 1'610         |
| <b>Note 14 – Autres produits d'exploitation</b>                              |               |               |
| Revenus des immobilisations d'exploitation                                   | 2'228         | 2'889         |
| Bénéfices sur ventes d'immobilisations                                       | 910           | 1'224         |
| Revenus des immeubles de rendement   | 698           | 698           |
| Dissolution de provisions  | 49            | 10            |
| Revenus société liée   | –             | 57            |
| <b>Total des autres produits d'exploitation</b>                              | <b>3'885</b>  | <b>4'878</b>  |
| <b>Note 15 – Charges du personnel</b>  |               |               |
| Rémunérations  | 17'395        | 18'107        |
| Charges sociales   | 3'578         | 3'947         |
| Autres frais de personnel  | 1'205         | 1'229         |
| <b>Total des charges du personnel</b>  | <b>22'178</b> | <b>23'283</b> |
| <b>Note 16 – Charges d'exploitation</b>                                      |               |               |
| Charges d'exploitation, dont:  |               |               |
| – Charges des immeubles de rendement   | 173           | 189           |
| – Honoraires de révision   | 180           | 180           |
| <b>Note 17 – Transactions avec des parties liées</b>                         |               |               |
| Honoraires payés à l'étude Python & Richard, Genève pour conseils juridiques | –             | 35            |
| <b>Note 18 – Produits financiers</b>   |               |               |
| Dividendes sur autres investissements  | 5             | 6             |
| Intérêts sur les prêts à la clientèle  | 99            | 115           |
| Autres produits financiers   | 7             | 1             |
| <b>Total des produits financiers</b>   | <b>111</b>    | <b>122</b>    |

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 19 – Charges financières</b>      | <b>2018</b> | <b>2017</b> |
|---|-------------|-------------|
| Commissions, intérêts et frais financiers | 113         | 315         |
| <b>Total des charges financières</b>      | <b>113</b>  | <b>315</b>  |

| <b>Note 20 – Produits hors exploitation</b>       |              |          |
|---|--------------|----------|
| Réévaluation comptable d'un immeuble de rendement | 1'640        | –        |
| <b>Total des produits hors exploitation</b>       | <b>1'640</b> | <b>–</b> |

| <b>Note 21 – Impôts</b>                        |              |               |
|--|--------------|---------------|
| Charges fiscales sur résultat - année courante | 1'416        | 2'935         |
| Variation d'impôts différés passifs            | 239          | -1'650        |
| Impact modification taux d'impôts différés     | –            | -2'414        |
| <b>Total des impôts</b>                        | <b>1'655</b> | <b>-1'129</b> |

| <b>Note 22 – Contrats de blés étrangers</b> | <b>Valeur contractuelle</b> |             | <b>Valeur du marché</b> |             | <b>Gains non réalisés, non reconnus</b> |             |
|---|-----------------------------|-------------|-------------------------|-------------|---|-------------|
|   | <b>2018</b>                 | <b>2017</b> | <b>2018</b>             | <b>2017</b> | <b>2018</b>                             | <b>2017</b> |
| Valeurs des contrats de blés étrangers      | 2'962                       | 9'770       | 3'018                   | 10'202      | 56                                      | 432         |

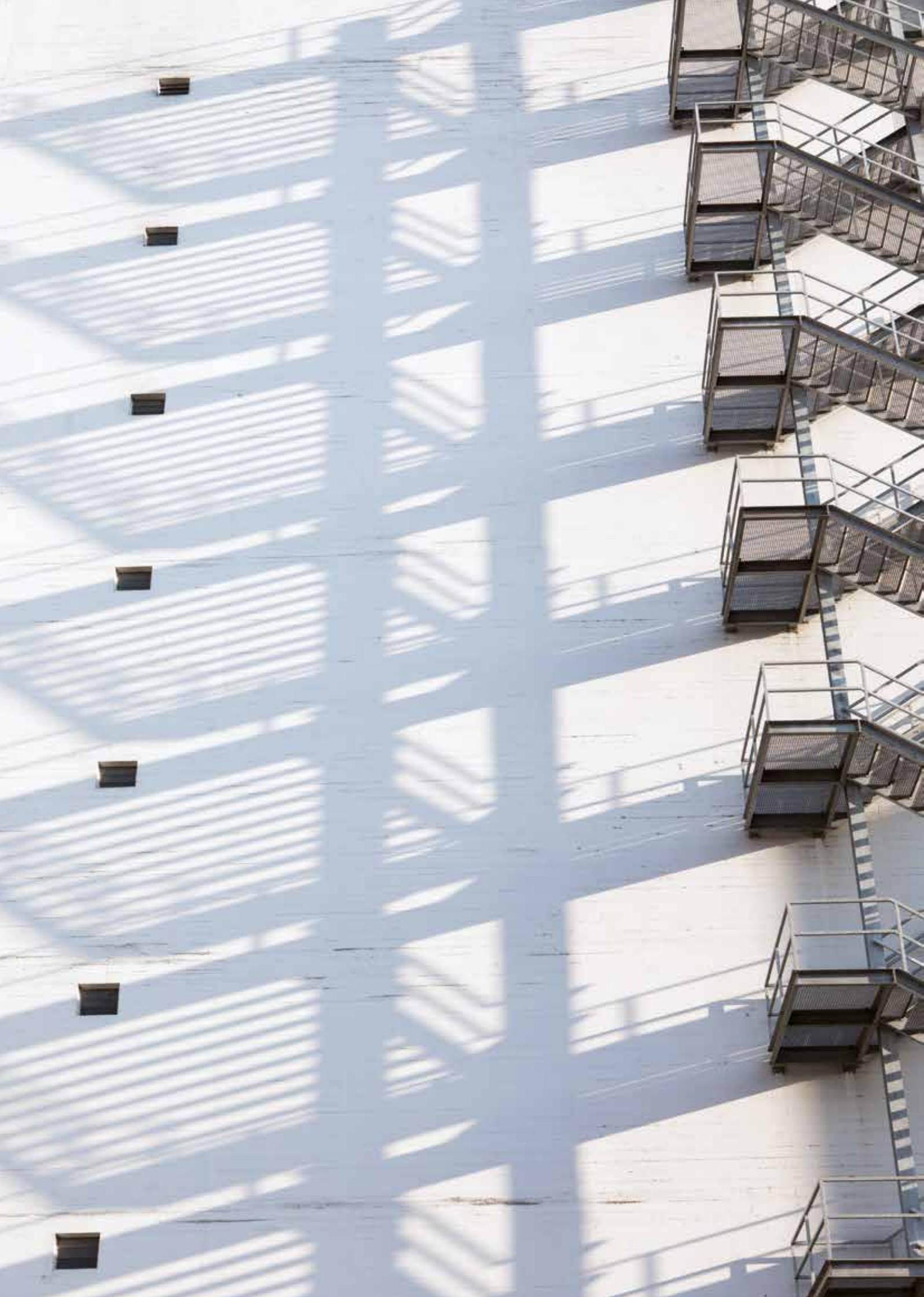
#### **Note 23 – Modification du périmètre de consolidation**

A fin 2016, Groupe Minoteries SA a augmenté sa participation de sa société liée Céréalis SA de 33.3% à 50%. Cette société est intégrée selon la méthode proportionnelle et est entrée en liquidation en 2017. Aucun changement de périmètre n'est intervenu en 2017 ainsi qu'en 2018.

| <b>Note 24 – Résultat par action</b>   | <b>2018</b> | <b>2017</b> |
|--|-------------|-------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA              | 5'962       | 5'770       |
| Nombre moyen pondéré des droits de participation en circulation                | 330'000     | 330'000     |
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action   | 18.07       | 17.48       |
| Résultat dilué attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action | 18.07       | 17.48       |

Le capital-actions est composé de 330'000 actions nominatives et chaque action donne droit au dividende. Il n'y a pas de droit de vote préférentiel. Chaque action donne droit à une voix.





# Rapport sur les comptes consolidés

## Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de Groupe Minoteries SA, Valbroye (VD)

### Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

#### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés de Groupe Minoteries SA et de ses filiales (le groupe), comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, le compte de résultat consolidé, le tableau des fonds propres consolidés et le tableau des flux de trésorerie consolidés pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux états financiers consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés (pages 60 à 78) donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2018 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.

#### Bases de l'opinion d'audit

Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse et les Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé « Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés ».

#### Notre approche d'audit

Nous sommes indépendants du groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

| Vue d'ensemble  | Caractère significatif global: CHF 1'000'000  |
|---|---|
|  | <p>Nous avons effectué un audit (« full scope audit ») pour trois sociétés du groupe.</p> <p>L'étendue de notre audit porte sur 71 % du chiffre d'affaires du groupe et 80 % du total des actifs du groupe.</p> <p>En outre, des procédures d'audit spécifiques ont été effectuées pour trois autres sociétés du groupe, leur étendue portant sur 27 % additionnels du chiffre d'affaires du groupe et 7 % additionnels du total des actifs du groupe.</p> <p>Le domaine suivant a été identifié comme élément clé de l'audit:<br/>Évaluation des immeubles de rendement.</p> |

### Contexte de notre audit 2018

Notre audit n'a été affecté de manière significative par aucun événement majeur survenu au cours de l'exercice sous revue. Nous n'avons, par conséquent, intégré aucun nouvel élément clé de l'audit dans notre rapport.

### Caractère significatif

L'étendue de notre audit a été influencée par le caractère significatif appliqué. Notre opinion d'audit a pour but de donner une assurance raisonnable que les états financiers

consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs. Elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se basant sur ceux-ci.

Nous fondant sur notre jugement professionnel, nous avons déterminé certains seuils de

matérialité quantitatifs, notamment le caractère significatif global applicable aux états financiers consolidés pris dans leur ensemble, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Sur la base de ces seuils quantitatifs et d'autres considérations qualitatives, nous avons déterminé l'étendue de notre audit ainsi que la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit et nous avons évalué les effets d'anomalies, prises individuellement ou collectivement, sur les états financiers consolidés pris dans leur ensemble.

|  |   |
|--|---|
| <b>Caractère significatif global pour le groupe</b>  | CHF 1'000'000   |
| <b>Comment nous l'avons déterminé</b>  | 0.75 % du chiffre d'affaires net consolidé  |
| <b>Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif global</b> | Nous avons choisi le chiffre d'affaires net consolidé comme grandeur de référence. Selon notre appréciation, il s'agit de la grandeur de référence la plus communément utilisée pour mesurer la performance du groupe et elle est généralement reconnue en tant qu'indice de référence. |

Nous avons convenu avec le Conseil d'Administration de lui rapporter les anomalies supérieures à CHF 100'000 que nous avons constatées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies en dessous de ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

### Étendue de l'audit

Nous avons adapté l'étendue de notre audit de manière à effectuer suffisamment de travaux pour être en mesure d'émettre une opinion d'audit sur les états financiers consolidés pris dans leur ensemble, en considérant la structure du groupe, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des états financiers consolidés et le secteur d'activité du groupe.

Le chiffre d'affaires du groupe est généré uniquement sur le territoire suisse. Selon notre évaluation des risques d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés, nous avons sélectionné six entités qui représentent les principales entités opérationnelles du groupe. Trois d'entre elles ont

été sujettes à un audit et trois à des procédures d'audit spécifiques. L'étendue de ces procédures spécifiques a été déterminée en fonction du risque d'anomalie significative identifié pour ces entités et de leur importance par rapport au groupe. Pour les entités non incluses dans l'étendue de notre audit, nous nous sommes assurés par le biais de procédures adéquates qu'il n'y avait aucun risque d'anomalie significative par rapport aux états financiers consolidés. Toutes les procédures ont été effectuées par l'auditeur du groupe.

Nos audits et nos procédures spécifiques portent au total sur 98 % du chiffre d'affaires du groupe et 87 % du total des actifs du groupe.

### Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, ont la plus grande importance pour notre audit des états financiers consolidés pour l'exercice sous revue. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés et les avons pris en compte pour l'élaboration de notre opinion d'audit. Cependant, nous ne délivrons pas d'opinion d'audit distincte à leur sujet.

### Évaluation des immeubles de rendement

| Éléments clés de l'audit  | Manière dont les éléments clés sont examinés  |
|---|---|
| Comme décrit au point 1.9 de l'annexe aux états financiers consolidés, les immobilisations corporelles détenues uniquement à des fins de rendement sont évaluées à leur valeur vénale. La valeur est déterminée sur la base d'un taux de rendement propre à chaque immeuble et les ajustements de valeur sont enregistrés dans le résultat hors exploitation de la période. Au 31 décembre 2018, les immeubles de rendement sont portés au bilan pour un montant de KCHF 13'006 sous la position « Immobilisations corporelles ». | Nous avons obtenu les rapports d'experts et nous nous sommes assurés que leurs conclusions avaient été correctement prises en compte dans la valorisation des immeubles de rendement l'année de l'expertise.<br><br>Lors de ces travaux, nous avons aussi mis l'accent sur la capacité des experts, désignés par la Direction, à exercer leurs compétences, leurs aptitudes et leur objectivité. Nous avons évalué les impacts possibles que pourraient avoir des biais sur le jugement professionnel desdits experts ou sur les techniques qu'ils utilisent. |

| Éléments clés de l'audit  | Manière dont les éléments clés sont examinés   |
|---|--|
| <p>Nous avons porté notre attention sur ce domaine en raison du caractère significatif des positions activées et au vu des modèles, hypothèses et estimations utilisés par la Direction afin d'apprécier leur valorisation.</p> <p>Les valeurs des immeubles de rendement sont définies sur la base de rapports d'experts obtenus tous les trois à cinq ans. Dans l'intervalle, la Direction procède annuellement à un test de valorisation pour chacun des immeubles de rendement.</p> | <p>En ce qui concerne les tests de dépréciation effectués par la Direction annuellement dans l'intervalle, nous avons obtenu le modèle de calcul utilisé et avons, pour chacun des immeubles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– validé le caractère approprié de la méthodologie utilisée ;</li> <li>– apprécié les composantes des taux de capitalisation en les comparant avec ceux du marché immobilier ;</li> <li>– retracé les rendements d'immeuble utilisés avec les comptes annuels audités ;</li> <li>– vérifié les calculs.</li> </ul> |
| <p>La valeur des immeubles, calculée par capitalisation des rendements, est comparée à la valeur comptable afin de déterminer si un ajustement de valeur est nécessaire.</p>  | <p>Nous avons effectué des analyses de sensibilité portant sur les composantes des taux d'actualisation utilisés dans les modèles de valorisation afin d'évaluer si un changement éventuel de l'une ou de plusieurs de ces composantes pouvait conduire à un ajustement de valeur des immeubles de rendement au bilan de la société.</p> <p>Sur la base des contrôles effectués, nous sommes d'accord avec le traitement comptable retenu et estimons que les informations en annexe sont suffisantes.</p>   |

### Responsabilité du Conseil d'Administration pour les états financiers consolidés

Le Conseil d'Administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les Swiss GAAP RPC et les exigences légales. Le Conseil d'Administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers consolidés, le Conseil d'Administration est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir les états financiers consolidés sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

### Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé

en conformité avec la loi suisse et les NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se basant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit en conformité avec la loi suisse et les NAS, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et nous évaluons les risques d'anomalies significatives pour les états financiers, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Nous planifions et mettons en œuvre des procédures d'audit pour répondre à ces risques afin de réunir les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, des déclarations volontairement erronées faites à l'auditeur ou le contournement de contrôles internes.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées ainsi que des informations fournies les concernant.

- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de planifier des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne du groupe.
- Nous évaluons si l'utilisation par le Conseil d'Administration du principe de la continuité de l'exploitation pour les états financiers consolidés est adéquate et si, sur la base des éléments probants recueillis, des incertitudes significatives existent en rapport avec des événements ou des faits, qui pourraient jeter un doute considérable sur les capacités du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous arrivons à la conclusion qu'il existe une incertitude significative, nous sommes dans l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations correspondantes présentées dans l'annexe aux états financiers consolidés ou, si les informations qu'elle contient sont inappropriées, de rendre une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou faits futurs peuvent toutefois conduire à l'abandon par le groupe de la continuité de l'exploitation.
- Nous évaluons la présentation, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations données dans l'annexe et nous estimons si les états financiers consolidés reflètent les opérations et événements

sous-jacents de façon à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du groupe.

- Nous recueillons des éléments probants suffisants et adéquats concernant les informations financières des entités et celles des activités du groupe, pour nous permettre de fonder notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des états financiers consolidés. Nous avons la responsabilité exclusive de notre opinion d'audit.

Nous nous entretenons avec le Conseil d'Administration ou avec son comité compétent, notamment sur l'étendue planifiée et sur le calendrier de l'audit, ainsi que sur les constatations d'audit significatives, y compris les éventuelles faiblesses significatives de contrôle interne constatées lors de notre audit.

Nous remettons au Conseil d'Administration ou à son comité compétent une déclaration, dans laquelle nous confirmons que nous avons respecté les exigences pertinentes applicables en matière d'indépendance et nous nous entretenons avec eux sur toutes les relations et autres éléments qui pourraient raisonnablement apparaître comme portant atteinte à notre indépendance, ainsi que sur les mesures de sauvegarde prises le cas échéant dans ce contexte.

À partir des éléments sur lesquels nous nous sommes entretenus avec le Conseil d'Administration ou avec son comité compétent, nous déterminons ceux qui ont été les plus importants dans l'audit des états financiers consolidés de l'exercice et qui constituent ainsi des éléments clés de l'audit. Nous décrivons ces éléments dans notre rapport, sauf si la loi ou d'autres dispositions réglementaires en interdisent la publication. Dans des cas extrêmement rares, nous pouvons parvenir à la conclusion de ne pas communiquer un tel élément dans notre rapport, car il serait raisonnablement possible de s'attendre à ce que les conséquences négatives qui y seraient liées excéderaient les avantages d'une telle communication pour l'intérêt public.

## Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires

Conformément à l'art. 728a, al. 1, ch. 3, CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous confirmons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des états financiers consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'Administration.

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.



**Philippe Tzaud**  
Expert-réviser, Réviser responsable



**Gérard Ambrosio**  
Expert-réviser

Lausanne, le 18 mars 2019  
PricewaterhouseCoopers SA



VERTEILER  
2

UNTERES  
ROHR

R

OBERES  
ROHR

L

VERTEILER  
3

UNTERES  
ROHR

R



Groupe Minoteries SA

# CORPORATE GOVERNANCE

Exercice 2018



# 1.0 Structure du groupe et actionnaires

## 1.1 STRUCTURE DU GROUPE

### 1.1.1 Présentation de la structure opérationnelle du groupe

Groupe Minoteries SA (GMSA) est un groupe de moulins, né sous cette forme et sous ce nom de la fusion, en 2002, de deux entreprises comparables en termes de part de marché. Depuis début 2011, la société se consacre uniquement au secteur de l'alimentation humaine, une stratégie qui a été soulignée par la vente avec effet rétroactif au 01.01.2011 de Biomill SA (pet food) et l'acquisition à la même date de Steiner Mühle AG.

Les sites principaux de Granges-près-Marnand/VD (Moulins de Granges SA) et de Goldach/SG (Bruggmühle Goldach AG) fabriquent la majorité de notre gamme de produits à base de blé tendre. Intermill AG à Schöffland/Safenwil/AG joue le rôle de plaque tournante logistique entre l'est et l'ouest du pays, avec un accès décentralisé permanent aux marchés. Steiner Mühle AG à Zollbrück/BE, fournisseur global de diverses variétés de céréales Bio/Demeter et unique moulin renommé du pays transformant exclusivement des matières premières biologiques, est le centre de compétences pour les produits issus de l'agriculture biologique et de l'agriculture biodynamique.

L'activité opérationnelle des centres collecteurs de céréales de Penthaz/Orbe, ainsi que l'ensemble des immeubles/parcelles/silos de Penthaz ont été vendus début juin 2017, au regard de la concentration sur notre cœur de métier. Cette opération n'a toutefois aucune incidence sur la marque « Grands Moulins de Cossonay », déjà établie à Granges-près-Marnand (commune de Valbroye) depuis 2016.

Le siège administratif et juridique de la maison mère est à Granges-près-Marnand, commune de Valbroye/VD, où se trouvent également les services centraux du groupe.

Pour répondre à la diversité des attentes de la clientèle, les ventes de farine de blé tendre à l'industrie et aux artisans boulangers sont prises en charge par deux unités d'affaires distinctes, qui ne sont toutefois pas dotées d'une personnalité juridique indépendante. En Suisse latine, la vente et le marketing de la farine de blé tendre desti-

née à la clientèle artisanale s'opèrent sous les marques faitières « Mino-Farine » et « Grands Moulins de Cossonay ». En Suisse alémanique, l'activité sur le marché régional se déroule sous le nom des deux moulins qui s'y trouvent, à savoir Bruggmühle Goldach AG et Intermill AG. La clientèle industrielle dépassant le rayon de chaque site et ayant une envergure nationale, c'est la maison mère (GMSA) qui apparaît en première ligne dans ce segment. Steiner Mühle AG continue à opérer sur le marché comme marque/personne morale indépendante et est totalement intégrée dans les processus de la maison mère.

Début 2012, l'intégralité du capital-actions de la société Bonvita AG, établie à Stein am Rhein/SH, a été rachetée. Cette entreprise fabrique de la panure selon un procédé de production classique. Le but de l'opération était de compléter la gamme du groupe. Bonvita AG, qui est également intégré dans le processus de la maison mère, intervient sur le marché en tant que personne morale indépendante.

La production de GMC Sàrl, à Penthaz a été transférée à mi-2016 aux Moulins de Granges SA, afin d'améliorer la rentabilité de ces deux moulins domiciliés dans le canton de Vaud, opération étroitement liée à l'exploitation des capacités des installations de production et au niveau élevé des coûts structurels de chaque site de production. Cette mesure a encore renforcé le site de production situé au centre de la principale région céréalière du pays.

Grands Moulins de Cossonay SA, à Valbroye fonctionne aujourd'hui de la même manière que « Mino-Farine ».

Les Moulins de Sion SA – filiale à 100 % de Groupe Minoteries SA – qui produisent depuis des années des farines spéciales de céréales panifiables (blé/seigle/épeautre) pour les autres moulins de GMSA, ont transféré dans le courant de l'année 2015 leur production auprès de Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters (GARN). En contrepartie, la société d'exploitation GARN, séparée depuis 2005 de la société Augsburg Immobilien AG, a ouvert son capital-actions à une participation de 30 % de GMSA.

L'actionnariat de GARN a par ailleurs accordé à GMSA par contrat une option d'augmentation de sa participation de 30 % à 100 % du capital-actions à fin 2019.

À fin 2017, GMSA, respectivement Bruggmühle Goldach AG, a acheté le silo de Schwarzenbach (Wil/SG), qui était loué depuis 2002 par la maison mère et était

exploité en totale autonomie depuis cette date. Le silo de Schwarzenbach est un silo de béton d'une capacité de 26'000 t, construit au début des années 80, situé à proximité immédiate d'un accès autoroutier et relié par une voie industrielle à la ligne CFF Wil – St.Gallen.

Geferina AG est une société immobilière domiciliée dans le canton d'Argovie, qui possède pour l'essentiel un immeuble artisanal/industriel à Safenwil. Sopafi, Société de Participations Financières, Industrielles et Immobilières SA à Sion est pour sa part une société qui assume, à l'échelon du groupe, l'ensemble des fonctions liées aux activités financières (prêts) de la clientèle.

Jusqu'à mi-2017, GMSA possédait une participation de 50 % dans l'entreprise Céréalis SA, dont le siège était à Granges-près-Marnand (commune de Valbroye), active dans le développement et la production de prémixes et de mixes à base de farine de blé tendre et de graines. En raison de la perte croissante de ce segment commercial et d'un commun accord avec le copropriétaire, l'actionnariat a décidé de dissoudre cette personne morale.

L'organigramme du groupe est présenté en page 8 du présent rapport.

### 1.1.2 Sociétés cotées incluses dans le périmètre de consolidation

GMSA, dont le siège social est à Valbroye/VD, est coté au segment « Swiss Reporting Standard » de SIX Swiss Exchange. Numéro de valeur: 1.294.946, code ISIN: CH0012949464, symbole GMI. La capitalisation boursière basée sur la valeur fiscale de l'action au 31.12.2018 (CHF 388.- par action) est de CHF 128'040'000. Aucune autre société incluse dans le périmètre de consolidation n'est cotée. Sopafi, Société de Participations Financières, Industrielles et Immobilières SA, ne détient pas d'actions de la société au 31.12.2018.

## 1.1.3

**Sociétés non cotées incluses dans le périmètre de consolidation**

Les sociétés non cotées ci-contre font partie du périmètre de consolidation de GMSA au 31.12.2018:

| Raison sociale et forme juridique         | Siège social      | Capital-actions / CHF | Participation % |
|---|-------------------|-----------------------|-----------------|
| Bonvita AG                                | Stein am Rhein/SH | 300'000.–             | 100.00          |
| Bruggmühle Goldach AG                     | Goldach/SG        | 1'200'000.–           | 99.34           |
| Céréalis SA en liquidation*               | Valbroye/VD       | 150'000.–             | 50.00           |
| Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters      | Naters/VS         | 210'000.–             | 30.00           |
| Geferina AG                               | Brugg/AG          | 1'000'000.–           | 100.00          |
| Grands Moulins de Cossonay SA, à Valbroye | Valbroye/VD       | 100'000.–             | 100.00          |
| Intermill AG                              | Schöftland/AG     | 100'000.–             | 100.00          |
| Moulins de Granges SA                     | Valbroye/VD       | 1'200'000.–           | 100.00          |
| Moulins de Sion SA                        | Sion/VS           | 100'000.–             | 100.00          |
| Sopafi SA                                 | Sion/VS           | 250'000.–             | 100.00          |
| Steiner Mühle AG                          | Lauperswil/BE     | 100'000.–             | 100.00          |

\*selon Registre du Commerce (Moudon)

## 1.2

**ACTIONNAIRES IMPORTANTS**

Un récapitulatif des principaux actionnaires de la société est présenté ci-contre:

|                           | 31.12.2018 |         | 31.12.2017 |        |
|---------------------------|------------|---------|------------|--------|
|                           | Nombre     | %       | Nombre     | %      |
| Groupe Mutuel Holding SA* | 33'471     | 10.14 % | 0          | 0.00 % |

\*Holding propriétaire des actionnaires suivants: Mutuel Assurances SA, Mutuel Assurance Maladie SA, Avenir Assurance Maladie SA, Easy Sana Assurance Maladie SA et Philos Assurance Maladie SA

|                             | 31.12.2018     |                | 31.12.2017     |                |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                             | Nombre         | %              | Nombre         | %              |
| Famille Amaudruz            | 31'237         | 9.47 %         | 31'213         | 9.46 %         |
| LLB Swiss Investment AG     | 25'008         | 7.58 %         | 25'338         | 7.68 %         |
| M. Sturzenegger Ernst       | 21'790         | 6.60 %         | 21'790         | 6.60 %         |
| Mutuel Assurances SA        | 17'750         | 5.38 %         | 17'750         | 5.38 %         |
| M. Séquin Max               | 14'500         | 4.39 %         | 14'500         | 4.39 %         |
| Mme Bühler-Amaudruz Monique | 12'248         | 3.71 %         | 12'248         | 3.71 %         |
| <b>Total</b>                | <b>122'533</b> | <b>37.13 %</b> | <b>122'839</b> | <b>37.22 %</b> |

Le lien suivant informe sur toutes les annonces publiées au cours de l'exercice 2018: [www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html](http://www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html)

## 1.3

**PARTICIPATIONS CROISÉES**

Aucune participation croisée n'existe entre GMSA et une autre société anonyme.

## 2.0

**Structure du capital**2.1  
**CAPITAL**

Le capital-actions de GMSA est de CHF 1'650'000 (330'000 actions nominatives de CHF 5.00).

## 2.2

**INDICATIONS SPÉCIFIQUES CONCERNANT LE CAPITAL AUTORISÉ ET CONDITIONNEL**

Il n'existe aucun capital autorisé et conditionnel au 31.12.2018.

## 2.3

**MODIFICATIONS DU CAPITAL**

Les modifications intervenues au cours des deux derniers exercices dans le capital-actions, les réserves et le bénéfice résultant du bilan sont mentionnés dans le tableau du mouvement des fonds propres consolidés y compris parts des minoritaires figurant en

page 64 du présent rapport. Concernant l'exercice 2016, se référer à la page 68 du rapport de gestion 2017.

2.4  
**ACTIONS ET BONS DE PARTICIPATION**

Le capital-actions est composé de 330'000 actions nominatives de CHF 5.00 de valeur nominale. Chaque action donne droit au dividende. Il n'y a pas de droit de vote préférentiel. Chaque action donne droit à une voix (principe du «one share, one vote»). De plus, chaque actionnaire a droit à une part de bénéfice résultant du bilan et du

produit de liquidation en proportion de la valeur nominale des actions qu'il détient. Il n'y a pas de bons de participation.

## 2.5

### BONS DE JOUISSANCE

Il n'y a pas de bons de jouissance.

## 2.6

### RESTRICTIONS DE TRANSFERT ET INSCRIPTIONS DE «NOMINEES»

Les dispositions concernant le transfert des actions nominatives sont indiquées à l'article 7 des statuts de GMSA.

#### 2.6.1

##### Restrictions de transfert

Article 7 des statuts, citation:

*«La société tient un registre des actions, qui mentionne le nom et l'adresse des propriétaires et des usufruitiers des actions nominatives. Est considéré comme actionnaire ou usufruitier à l'égard de la société celui qui est inscrit au registre des actions. L'inscription au registre des actions n'a lieu qu'au vu d'une pièce établissant l'acquisition du titre en propriété ou la constitution d'un usufruit.»*

Le lien suivant permet de consulter l'extrait: [www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

#### 2.6.2

##### Motifs justifiant l'octroi de dérogations pendant l'exercice

Aucune dérogation n'a été octroyée pendant l'exercice.

#### 2.6.3

##### Admissibilité des inscriptions de «nominees»

Il est admis en principe qu'un acquéreur d'actions à titre fiduciaire puisse demander et obtenir sa reconnaissance comme actionnaire et son inscription au registre des actions. Toutefois, la société peut refuser cette reconnaissance et cette inscription, en toute liberté et sans indication de motifs, si, sur sa demande, l'acquéreur n'a pas déclaré expressément avoir acquis les actions en son propre nom et pour son propre compte. A cet égard, la procédure suit les articles 685f et 685g CO.

#### 2.6.4

##### Procédure pour abolition des restrictions

Il n'existe pas de procédures et de conditions préalables à la levée des restrictions de transfert citées au point 2.6.1.

## 2.7

### EMPRUNTS CONVERTIBLES ET OPTIONS

Aucune émission d'emprunts convertibles et d'options n'a été effectuée pendant l'exercice.

## 3.0 Conseil d'Administration

### 3.1 ET 3.2

#### BIOGRAPHIES

Tous les membres sont des administrateurs indépendants du management et n'exercent pas d'activités de direction opérationnelle au sein du groupe. Ils n'entretiennent pas non plus de relations d'affaires étroites avec l'émetteur ou une société du même groupe.

#### — PIERRE-MARCEL REVAZ

Président

Membre non exécutif

Membre comité rémunération

Élu depuis 2000

Citoyen suisse, 1953

Maturité de commerce

Licence en sciences économiques

Natif de Martigny, canton du Valais, il assume de 1977 à 1981 différentes fonctions à responsabilités dans le secteur automobile, auprès de Peugeot Suisse SA tout d'abord et de General Motors Suisse SA ensuite. En 1981, il accède, en qualité d'assistant de direction, à la Mutuelle Valaisanne dont il devient Directeur en 1993. En 1994, il est nommé Directeur général du Groupe Mutuel Association d'assureurs, une nouvelle organisation regroupant huit assureurs maladie aux côtés de la Mutuelle Valaisanne. En 2000, il est nommé Président et en 2008 Président exécutif jusqu'en septembre 2014 où il a pris sa retraite.

#### — DOMINIQUE

AMAUDRUZ GUIRAMAND

Vice-Présidente

Membre non exécutif

Élue depuis 2013

Citoyenne suisse, 1954

Licence en droit à l'Université de Genève (1975)

Brevet d'avocat au Barreau de Genève (1978)

International Trust

Management STEP (2009)

Avocate au Barreau de Genève depuis 1978, elle a été l'une des associés de l'Etude Poncet Turrettini à Genève de 1990 à fin 2016. Elle est membre de l'Ordre des avocats de Genève, de la Fédération suisse des Avocats, de l'Union Internationale des Avocats, de l'Association suisse d'Arbitrage, de la Society of Trust and Estate Practitioners et de l'AMPA Monaco. Elle est très active dans le domaine du droit bancaire ainsi que

dans celui, au sens le plus large, du droit des affaires et du droit immobilier et a ouvert à cet effet un bureau à Monaco pour l'administration de sociétés et structures internationales.

#### — MICHEL AMAUDRUZ

Administrateur

Membre non exécutif

Membre comité débiteurs

Membre comité rémunération

Élu depuis 1970

Citoyen suisse, 1939

Licence en droit à l'Université de Lausanne (1964)

Doctorat en droit (1968)

Brevet d'avocat au Barreau

de Genève (1970)

Il est lauréat du prix Bipert en 1968. Auteur de diverses publications, il a été associé à l'Etude Poncet Turrettini à Genève de 1970 à fin 2016. Membre notamment de l'International Bar Association, de l'Union Internationale des Avocats, de la Fédération suisse des Avocats, de l'Ordre des Avocats de Genève et de l'Association suisse de l'Arbitrage, il est également Président de Suntrust Investment Company ainsi que de diverses sociétés d'obédience commerciale. Il est actif dans le domaine du droit bancaire, du droit des assurances ainsi que dans celui, au sens le plus large, du droit des affaires. Il œuvre actuellement en qualité d'avocat conseil auprès de l'Etude Python & Richard à Genève.

#### — RÉMY BERSIER

Administrateur

Membre non exécutif

Membre comité débiteurs

Élu depuis 1995

Citoyen suisse, 1956

CFC Employé de commerce

Diplôme de l'Ecole Supérieure de Commerce, Lausanne (1976)

Diplôme de l'«International Banking School», New York, USA (1988)

Diplôme de l'Université

de Stanford, USA (1998)

Il débute sa carrière en 1978 en Suisse auprès du Credit Suisse et séjourne deux ans à New York (1987-1989) au sein de sa division Private Banking. Il est promu MDI en 1991 et Membre de la Direction en 2003. En 1994, il suit diverses formations supérieures à l'IMD à Lausanne. De 1993 à 2006, il dirige diverses divisions de Private Banking de clientèle locale et internationale. En 2006, il rejoint la Banque Julius Baer & Cie SA en tant que CEO Private Banking pour

la clientèle francophone et est responsable de la coordination des Gérants de Fortune Indépendants pour la Banque. En juillet 2011, il est nommé Membre du Comité de Direction et CEO Private Banking de la région SEMEA (Moyen-Orient, France, Belgique, Monaco, Afrique) tout en conservant son rôle de coordination auprès des Gérants Indépendants. Basé à Dubai depuis septembre 2016 et Membre du Comité de Direction de la Banque Julius Baer & Cie SA, il est en charge des marchés émergents (Middle East, Turkey & Africa, India Onshore, Indian Subcontinent [ISC] and Non-Resident Indians [NRI], Russia, Central & Eastern Europe [RCEE] et Monaco) ainsi que des UHNWI. Il est également Membre du Conseil d'Administration de Bank Julius Baer (Monaco) SAM et Président du Conseil de Julius Baer Wealth Management (Monaco) SAM.

#### — PIERRE-ALAIN GRICHTING

**Administrateur**  
**Membre non exécutif**  
**Élu depuis 2018**  
**Citoyen suisse, 1967**  
 CFC Employé de commerce

Au terme de sa formation de base d'employé de commerce au milieu des années 80, il a effectué différentes formations complémentaires en emploi, notamment dans le domaine des finances, des ressources humaines et de la gestion d'entreprise, le «Advanced Executive Program» (AEP) auprès de Swiss Finance Institute et Swiss Board School pour administrateurs. Durant les années 2000 - 2006, il a repris une fonction dirigeante dans le commerce de détail des cantons de Berne, Valais et Fribourg. De 2006 à 2013, il a été nommé à la Direction de l'UBS. Durant deux ans, il a également présidé l'Association Valaisanne des Banques. Entre 2013 et jusqu'à fin 2018, il a été Président du Conseil d'Administration de la Coopérative Provins. Il est copropriétaire et Président du Conseil d'Administration de V. + A. Zwissig SA, propriétaire de PAG Consulting Sàrl, PAG Holding SA / PAG Immobilien AG et depuis mai 2018 également Président du Conseil d'Administration de la Banque Cantonale du Valais. En outre, il assume des mandats d'Administrateur dans diverses sociétés actives notamment dans le secteur de la communication ainsi que de l'industrie alimentaire.

#### — EMMANUEL SÉQUIN

**Administrateur**  
**Membre non exécutif**  
**Membre comité rémunération**  
**Élu depuis 2005**  
**Citoyen suisse, 1956**  
 Licence en sciences économiques à l'Université de Genève  
 MBA - American Graduate School of International Management, Phoenix (AZ)

Il passe ses 10 premières années à Zürich à la Citibank NA avant de reprendre un poste de Directeur financier chez Telerate Dow Jones (Suisse), société active dans la distribution d'informations financières au niveau international. Promu CFO Europe, il passe deux ans à Londres avant de quitter ladite entreprise après que celle-ci soit vendue à un groupe concurrent. Un bref passage au Groupe Minoteries SA en tant que Directeur financier intérimaire lors de la fusion avec Bruggmühle Goldach AG lui a permis de prendre un premier contact dans l'industrie agroalimentaire. Aujourd'hui, il est actif en tant que Directeur dans un Family Office à Zürich.

#### — FRANÇOIS SUNIER

**Administrateur**  
**Membre non exécutif**  
**Élu depuis 2006**  
**Citoyen suisse, 1965**  
 Licence en sciences politiques

Après un stage universitaire et une formation en gestion de fortune à l'UBS à Genève, il travaille pour UBS Philips et Drew à Londres comme Directeur Adjoint (marché obligataire) et coresponsable des produits sur taux d'intérêts pour la Suisse. Ensuite, durant quatre ans, il travaille pour Goldman Sachs, Londres, comme Directeur, coresponsable des ventes pour la Suisse sur les produits à taux d'intérêts. En 1998, il revient en Suisse auprès de Suntrust Investment Company SA, société de gestion de fortune et devient, en 2002, son CEO. Il est également membre du Conseil d'Administration de Primatrust SA à Genève, de Prinvest SA à Morges, ainsi qu'administrateur de plusieurs sociétés privées internationales. Fin 2013, il a été nommé au Conseil de Surveillance de Mirabaud SCA.

#### — PIERRE-FRANÇOIS VEILLON

**Administrateur**  
**Membre non exécutif**  
**Élu depuis 2006**  
**Citoyen suisse, 1950**  
 Diplôme d'ingénieur agronome EPFZ (1977)

Après sa formation universitaire, il a ouvert avec un ami d'études un bureau de gestion actif dans le secteur agricole et le développement rural (bureau spécialisé sur le plan comptable et fiscal, droit foncier rural et la politique agricole). Sur le plan professionnel, il est également Président des Conseils d'Administration de Saline de Bex SA et de Port-franc Entrepôts de Lausanne-Chavornay SA (PESA). Il représente le Canton de Vaud au sein de Salines Suisses SA. Sur le plan politique, il a été Conseiller d'Etat vaudois en charge du département des finances entre 1991 et 1996. De 2003 à jusqu'au 30.11.2015, il était Conseiller national. Dans le cadre de ce dernier mandat, il a présidé plusieurs commissions parlementaires et s'est particulièrement investi dans la Haute surveillance de l'administration fédérale.

### 3.3

#### NOMBRE DE FONCTIONS ADMISES

L'extrait de l'article 26, paragraphe a, des statuts, citation:

*«Aucun membre du Conseil d'Administration ne peut détenir plus de 5 mandats supplémentaires dans des sociétés cotées et 15 mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées d'une certaine importance.»*

Le lien suivant permet de consulter l'extrait: [www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

### 3.4

#### ÉLECTION ET DURÉE DU MANDAT

L'Assemblée générale procède individuellement à l'élection des membres du Conseil d'Administration à la majorité absolue des voix attribuées aux actions représentées. La durée de fonction des membres du Conseil d'Administration est d'une année et elle prend fin lors de l'Assemblée générale ordinaire. Les membres sont rééligibles.

#### 3.4.1

##### Nomination du Président

Article 25 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait: [www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

### 3.4.2

#### Nomination des membres du Comité de rémunération

Article 35 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait :

[www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

### 3.4.3

#### Nomination du représentant indépendant

Article 19 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait :

[www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

### 3.5

#### ORGANISATION INTERNE

### 3.5.1

#### Répartition des tâches au sein du Conseil d'Administration

Il n'existe pas de tâche particulière attribuée à chacun des membres du Conseil d'Administration à l'exception des deux comités existants, à savoir le Comité débiteurs et le Comité de rémunération dont deux à trois membres du Conseil d'Administration font partie.

### 3.5.2

#### Composition, attributions et délimitation des compétences de tous les comités du Conseil d'Administration

##### A.

#### Compétences générales

(art. 716 CO, art. 30 des statuts)

Le Conseil d'Administration peut prendre des décisions sur toutes les affaires qui ne sont pas attribuées à un autre organe par la loi ou les statuts.

Il gère les affaires de GMSA dans la mesure où il n'en a pas délégué la gestion.

##### B.

#### Attributions intransmissibles et inaliénables

(art. 716a al. 1 CO, art. 30 des statuts)

Le Conseil d'Administration a les attributions intransmissibles et inaliénables suivantes :

1. Exercer la haute direction de GMSA, dont notamment celle de sa politique économique, et établir les instructions nécessaires
2. Fixer l'organisation
3. Fixer les principes de la comptabilité et du contrôle financier ainsi que le plan financier pour autant que celui-ci soit nécessaire à la gestion de GMSA
4. Nommer et révoquer les personnes chargées de la gestion et de la représentation

5. Exercer la haute surveillance sur les personnes chargées de la gestion pour s'assurer notamment qu'elles observent la loi, les statuts, les règlements et les instructions données

6. Etablir le rapport de gestion (rapport intermédiaire), préparer l'Assemblée générale et exécuter ses décisions

7. Établir le rapport de rémunération

8. Informer le juge en cas de surendettement

##### C.

#### Autres attributions du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration a en outre les attributions suivantes :

1. Nommer les membres de la Direction, ainsi que les fondés de procuration et les mandataires commerciaux
2. Déterminer l'organigramme des postes nécessaires au bon fonctionnement de GMSA
3. Etablir le cahier des charges et des attributions relatives aux différents postes de la Direction, dans la mesure où cela n'est pas prévu dans la Corporate Governance
4. Approuver les affaires énumérées à l'article 3.5.3, point b

##### D.

#### Délégation de la gestion

(art. 716b CO, art. 31 des statuts)

Sous réserve de ses attributions intransmissibles et inaliénables (points b et c ci-dessus), le Conseil d'Administration peut déléguer tout ou partie de la gestion de GMSA à un ou plusieurs de ses membres ou aux membres de la Direction.

### 3.5.3

#### Méthode de travail du Conseil d'Administration et de ses comités

Le Conseil d'Administration se réunit au minimum six fois par année, généralement en présence du Directeur général et du Directeur financier. Ses membres sont informés de l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats de chaque unité d'affaires, du niveau des liquidités, risques débiteurs y compris, de l'endettement, des investissements, du montant des prêts accordés aux clients, du niveau et des montants des stocks par site de production, des soldes ouverts clients/créances et des principaux indices (tableau de bord). Lors de sa séance de décembre, le Conseil se prononce sur les budgets de fonctionnement et d'investissement ainsi que sur les perspectives à moyen terme. Lors de sa séance de printemps, le Conseil avale les boucllements comptables de la maison mère, du groupe, ainsi que le rapport de gestion.

En principe chaque année, les membres du Conseil d'Administration se réunissent avec les membres du Comité de direction (neuf cadres supérieurs). En fonction des forces, faiblesses, opportunités et dangers des différents processus, la stratégie et les objectifs prioritaires y sont définis ensemble.

##### A.

#### Comité débiteurs

Ce comité consulte chaque trimestre le rapport détaillé remis et commenté par la Direction. Si des risques importants sont décelés, le comité définit les mesures à prendre avec les personnes chargées de la surveillance des débiteurs. L'ensemble du Conseil d'Administration est alors renseigné sur ces démarches.

##### B.

#### Comité de rémunération

Tâches et compétences générales et attributions (art. 36 des statuts)

Le Comité de rémunération a les principales tâches et compétences suivantes :

1. Soumettre au Conseil d'Administration, pour approbation, les principes régissant la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la Direction
2. Soumettre au Conseil d'Administration la proposition à l'attention de l'Assemblée générale portant sur la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la Direction
3. Soumettre au Conseil d'Administration, pour approbation, le projet de rapport de rémunération

### 3.6

#### COMPÉTENCES

Les compétences financières octroyées par le Conseil d'Administration au Directeur général sont :

- Dépenses d'investissement non budgétées jusqu'à CHF 300'000 par cas
- Octroi de prêts jusqu'à CHF 300'000 par client
- Acquisition des matières premières nécessaires à la production n'excédant pas le courant normal des activités opérationnelles

### 3.7

#### INSTRUMENTS D'INFORMATION ET DE CONTRÔLE À L'ÉGARD DE LA DIRECTION GÉNÉRALE

Le Conseil d'Administration supervise le management et surveille sa performance par des processus de contrôle et d'évaluation donnant lieu à des rapports. Ceux-ci sont présentés tous les deux mois au Conseil d'Administration et comportent des informations sur les finances, les

risques et l'évolution des principaux marchés, ainsi que sur les autres événements importants. Les principaux engagements envers la clientèle (prêts et créances marchandises de plus de CHF 100'000) et leur évolution sont présentés et commentés régulièrement lors des séances du Conseil d'Administration.

GMSA est également doté d'un Système de Management Intégré (SMI) pour la gestion de la qualité, de la sécurité, de la santé au travail, de l'environnement et de la sécurité alimentaire.

## 4.0 Direction générale

### COMPOSITION, DÉCISIONS ET ATTRIBUTIONS DE LA DIRECTION

#### 4.0.1

##### Composition

La Direction est composée du Directeur général et des autres membres de la Direction.

#### 4.0.2

##### Direction générale (DG)

Marc Müller, Directeur général, responsable processus Pilotage.

#### 4.0.3

##### Comité de direction

- Bernhard Augsburg, Président et gérant de Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters
- Jean-Michel Blaser, responsable processus Logistique
- José Dorthe, responsable processus Approvisionnement dès le 01.04.2018
- Roland Düring, responsable processus Vente / Marketing Industrie et Steiner Mühle AG
- Jürg Häfeli, responsable processus Production
- Blaise Simon, responsable processus Finances / Services de Support
- Marcel Wächter, responsable processus Vente / Marketing Suisse alémanique et Bonvita AG
- Jacques Yerly, responsable processus Vente / Marketing Suisse latine
- *André Betschart, responsable processus Approvisionnement jusqu'au 31.03.2018*

#### 4.0.4

##### États-majors

- Valérie Vincent, responsable Développement / Contrôle qualité
- Murielle Jatton et Marianne Hasler, responsables Ressources Humaines

#### 4.0.5

##### Décisions

Les membres de la Direction ainsi que les états-majors se réunissent aussi souvent que nécessaire, mais au moins 10 fois par année.

La Direction prend ses décisions à la majorité absolue des membres présents pourvu qu'une majorité de tous les membres de la Direction soit présente.

Il est tenu un procès-verbal des décisions et des délibérations de la Direction. Le procès-verbal est signé par le Président de la séance et le secrétaire (Directeur général et responsable des ressources humaines). Il doit mentionner les membres présents. Une copie du procès-verbal est transmise au Président du Conseil d'Administration.

#### 4.0.6

##### Compétences

La Direction est compétente, en matière de gestion, pour toutes les affaires qui ne sont pas attribuées au Conseil d'Administration conformément à la Corporate Governance. Elle assiste le Conseil d'Administration dans les tâches qui sont attribuées à ce dernier.

D'une manière générale, les membres de la Direction prennent toutes initiatives et entreprennent toutes démarches propres à développer les affaires opérationnelles de GMSA.

La Direction a en particulier les attributions suivantes :

1. Appliquer la stratégie adoptée par le Conseil d'Administration
2. Exécuter les décisions et les instructions du Conseil d'Administration
3. Préparer et soumettre le budget annuel au Conseil d'Administration
4. Préparer le projet de rapport de gestion à l'attention de l'Assemblée générale en vue de son approbation par le Conseil d'Administration
5. Évaluer les principaux risques de GMSA et, le cas échéant, analyser les possibilités de réduire, transférer, voire d'éradiquer les risques

Par ailleurs (voir article 3.5.2, point c, chiffre 3), le Conseil d'Administration définit les tâches/fonctions de chaque domaine de la Direction (processus).

Le Directeur général a en particulier les compétences financières suivantes :

1. Dépenses d'investissement non budgétées jusqu'à CHF 300'000 par cas
2. Octroi de prêts jusqu'à CHF 300'000 par client

3. Acquisition des matières premières nécessaires à la production n'excédant pas le courant normal des activités opérationnelles

#### 4.0.7

##### Accord du Conseil d'Administration

Pour les affaires suivantes, la Direction doit obtenir l'accord préalable du Conseil d'Administration :

1. Les décisions de dépenses ou d'engagements dépassant le montant unique de CHF 300'000 (exception: acquisition des matières premières n'excédant pas le courant normal)
2. La possibilité de contracter des engagements conditionnels (par exemple cautionnements, garanties, constitution de gages en faveur de tiers)
3. L'acquisition et l'aliénation de droits réels sur des immeubles, ainsi que la constitution de gages immobiliers
4. L'acquisition d'actions propres de GMSA
5. L'acquisition, l'aliénation, l'augmentation ou la diminution de participations à des sociétés
6. La reprise de nouveaux secteurs opérationnels ou l'abandon de secteurs existants, ainsi que la constitution et la liquidation de filiales ou de succursales
7. La conclusion de tout contrat avec des tiers qui revêtent une importance particulière (excepté les contrats de matières premières) pour GMSA (contrats de coopération, contrats de société, etc.)
8. Le traitement des litiges revêtant une importance particulière pour GMSA (procès, demande de dommages-intérêts, compromis, concordats) et nomination d'un conseiller juridique éventuel

#### 4.0.8

##### Rapport au Conseil d'Administration

La Direction informe régulièrement le Conseil d'Administration sur la marche des affaires, en principe oralement mais aussi par écrit s'il le demande.

Elle remettra au Conseil d'Administration lors de chaque séance l'évolution du chiffre d'affaires, des résultats de chaque unité d'affaires, du niveau des liquidités, de l'endettement, des investissements, du montant des prêts accordés aux clients, du niveau et les montants des stocks par site de production, des soldes ouverts clients / créanciers et des principaux indices (tableau de bord). Lors de sa séance de décembre, le Conseil se prononce sur les budgets de fonctionnement et d'investissement ainsi que sur les perspectives à moyen terme. Lors de sa séance de

printemps, le Conseil avalise les boucléments comptables de la maison mère, du groupe, ainsi que le rapport de gestion.

La Direction est en outre tenue d'informer le Conseil d'Administration sans retard d'événements particuliers qui sont de son ressort et des mesures prises.

#### 4.1 ET 4.2 BIOGRAPHIES

— **MARC MÜLLER**  
**Directeur général\***  
**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Pilotage**  
**Citoyen suisse, 1956**  
Maturité commerciale (1975)

Entre mi-1975 et la fin 1979, il effectue deux ans de service militaire, étudie cinq semestres d'économie à St.Gallen et Zürich et fait pendant une année une première expérience professionnelle auprès de la société de négoce de céréales André & Cie SA à Lausanne. De 1979 à 1982, il exerce diverses fonctions comme «management trainee» dans des moulins et entreprises de négoce de céréales en Grande-Bretagne et en France. En 1983, il est engagé par Bruggmühle Goldach AG, dont il est nommé Directeur en 1991, puis délégué du Conseil d'Administration en 1993. Les tâches de Directeur général de Groupe Minoteries SA lui sont confiées à mi-2005. Suit en 2006 sa nomination à la Vice-Présidence de la Fédération des Meuniers Suisses (FMS) et, en 2008, au comité de la Fédération des industries alimentaires suisses (fiat). Il n'exerce aucun mandat politique ni mandat d'administrateur externe.

— **BERNHARD AUGSBURGER**  
**Membre de la Direction\***  
**Président et gérant**  
**de Gebr. Augsburger AG,**  
**Rhonemühle Naters\*\***  
**Citoyen suisse, 1956**  
Maturité Type B  
Licence en Droit et Economie  
à l'Université de Bern  
Diplôme de technicien en meunerie  
Schweizerische Müllereifachschule  
à St. Gallen

Après un séjour linguistique à Berkeley/USA (1983) ainsi qu'une formation à l'Ecole Nationale Supérieure de Meunerie et des Industries Céréalières à Paris (1984), il est nommé Directeur et Président du Conseil d'Administration de Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters en 1985. En 1997, il a été nommé premier Président de l'Association Pain de Seigle Valaisan AOP

dont il accompagne l'évolution depuis plusieurs années comme membre du comité. En tant que membre remplaçant du comité de la Fédération des Meuniers Suisses de 1999 à 2017, il siège dans la commission paritaire des meuniers/boulangers, ainsi qu'au comité de «www.painsuisse.ch» où il représente encore aujourd'hui les intérêts de la meunerie. Dès 2005, il a pris la Direction et la Présidence du Conseil d'Administration de Augsburger Immobilien AG et dès 2006 il est Vice-Président de la SMSR (Société des Meuniers de la Suisse Romande). Il n'exerce aucun mandat politique.

— **JEAN-MICHEL BLASER**  
**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Logistique**  
**Citoyen suisse, 1966**  
CFC Mécanicien

Après deux années passées en Amérique Latine, il entre aux Minoteries de Plainpalais SA en 1990, puis rejoint le CICR en 1992, pour deux années de missions humanitaires en Bosnie et en Angola. Dès 1995, il rejoint Minoteries de Plainpalais SA pour y développer la logistique. Il intègre le Comité de direction en 1999. De 2000 à 2003, on lui confie parallèlement la direction d'une boulangerie industrielle composée de deux unités de production. Durant cette période, il fait un post-grade HES en logistique. Entre 2002 et 2016, il s'occupe de l'intégration de la logistique suite aux diverses acquisitions de Groupe Minoteries SA. Il siège depuis mi-2016 au conseil communal de la commune de Valbroye.

— **JOSÉ DORTHE**  
**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus**  
**Approvisionnement**  
**dès le 01.04.2018**  
**Citoyen suisse, 1976**  
Diplôme de technicien en meunerie  
Brevet fédéral supérieur  
d'Agro-commerçant  
Diplôme d'économiste  
d'entreprise HES  
Certificat de responsable Système  
de Management Intégré

Dès 1996, il travaille pour divers moulins fourragers en Suisse romande. En 1999, il a l'opportunité de réaliser une expérience dans la recherche agricole appliquée à Hamilton en Nouvelle-Zélande. Dès 2002, il rejoint le groupe fenaco-LANDI, comme chef d'un groupe de LANDI, puis est nommé Directeur et ensuite administrateur-délégué dans différentes LANDI SA. Dans ses

fonctions il assure la conduite de quelque 180 collaborateurs afin de développer ces entreprises sur le marché du commerce de détail, des intrants agricoles et dans la reprise de la production agricole régionale (céréales et pommes de terre). En 2017, il rejoint Groupe Minoteries SA comme ad-joint du responsable approvisionnement et Système de Management Intégré (SMI). Dès le 01.04.2018, il reprend la fonction – ainsi que la responsabilité – de propriétaire du processus en question, y compris le Système de Management Intégré (SMI).

— **ROLAND DÜRRING**  
**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Vente /**  
**Marketing Industrie**  
**Responsable Steiner Mühle AG**  
**Citoyen suisse, 1966**  
CFC Meunier  
Diplôme de technicien en meunerie

Entre 1985 et 1990, il a occupé le poste de chef de production chez Kunz Kunath AG, Burgdorf, avant d'être nommé chef d'exploitation chez Amrein AG, Sempach-Station, fonction qu'il a exercée de 1990 à 1995. Durant huit ans, de 1995 à 2003, il a été ensuite chef de vente chez Kentaur AG, Lützelflüh. Avant de reprendre la direction de Steiner Mühle AG, Zollbrück, en avril 2012, il a été, à partir de 2003, Directeur suppléant, courtier et Key-Account Manager chez Karl Muggli AG, Hergiswil, fonctions qui l'ont amené à effectuer plusieurs séjours dans les principaux pays céréaliers de la planète. En outre, il a suivi diverses formations en cours d'emploi (économie d'entreprise / Key-Account Manager / gestion d'entreprise). Parallèlement à l'intégration réussie de Steiner Mühle AG dans la structure organisationnelle de Groupe Minoteries SA au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013, la responsabilité des ventes à la clientèle industrielle à l'échelon du groupe lui a été confiée.

— **JÜRIG HÄFELI**  
**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Production**  
**Citoyen suisse, 1955**  
Diplôme de technicien en meunerie

Après sa formation technique de base de monteur de moulins et plusieurs séjours à l'étranger dans le cadre de ses activités chez Bühler AG à Uzwil, il rejoint Bruggmühle Goldach AG en 1978. En sa qualité de chef meunier et de chef d'exploitation, il était responsable non seulement de la production, mais également de la construction de

nouveaux silos à farine, de l'amélioration du rendement du moulin, de la transformation du système de commandes ainsi que de l'introduction des systèmes de gestion de la qualité ISO 9001, HACCP et BRC. Depuis 2002, il est en charge de la coordination/centralisation des différents sites de production. En juillet 2005, on lui a confié la responsabilité générale de la production, du service technique et des projets de Groupe Minoteries SA.

#### — **BLAISE SIMON**

**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Finances / Services de Support**  
**Citoyen suisse, 1970**  
 Diplôme de commerce  
 Brevet fédéral de spécialiste en finances et comptabilité

Pendant deux ans, il est conseiller clientèle des personnes physiques et morales auprès de la Bâloise Assurances et ensuite comptable, puis chef comptable au sein d'une vitrerie, miroiterie puis dans une entreprise de la construction, démolition, génie-civil durant trois ans. De 1997 à 2002, il est comptable chez Nestec SA et plus particulièrement dans le Centre de Recherche Nestlé à Vers-chez-les-Blancs. Il entre au CHUV (Centre Hospitalier Universitaire Vaudois) comme responsable d'un groupe support et suit intégralement les cours du soir en vue d'obtenir un diplôme en finances et controlling. Depuis mi-2004, il rejoint Groupe Minoteries SA comme responsable finances et comptabilité pour ensuite être promu Directeur financier dès mars 2008. Dès cette année, il est également Directeur informatique et depuis 2011, responsable LBA.

#### — **MARCEL WÄCHTER**

**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Vente / Marketing Suisse alémanique**  
**Responsable Bonvita AG**  
**Citoyen suisse, 1969**  
 CFC Meunier  
 Diplôme de technicien en meunerie  
 Diplôme de spécialiste en marketing (SAWI)

Après avoir suivi une formation technique de base de monteur de moulins, il fait un apprentissage de meunier. Par la suite, il dirige la transformation de moulins et suit, parallèlement à l'exercice de ses fonctions, une formation commerciale. En 1994/1995, il suit les cours de l'École suisse de meunerie de St.Gallen. En 1997, il commence son activité dans le secteur des ventes d'Intermill AG,

Schöftland, dont il reprend la Direction des ventes après avoir accompli une formation en marketing en cours d'emploi. Il reprend en 2004 la Direction d'Intermill AG et il est responsable de l'unité d'affaires Vente/Marketing en Suisse alémanique depuis juillet 2005. A mi-2012, il devient également responsable des ventes de Bonvita AG.

#### — **JACQUES YERLY**

**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Vente / Marketing Suisse latine**  
**Citoyen suisse, 1959**  
 CFC Boulanger-Pâtissier  
 Diplôme fédéral de représentant et agent de commerce

A la fin de son apprentissage, il suit une formation dans la vente au sein de l'entreprise Suter Viandes SA à Villeneuve. En 1989, il est engagé comme conseiller de ventes auprès de Minoteries de Plainpalais SA à Genève, puis comme chef de ventes. En juin 2006, il est nommé Directeur de l'unité d'affaires Mino-Farine pour la Suisse latine. Domicilié à Treyvaux, il y a exercé la fonction de conseiller communal. Il est secrétaire/caissier de la SMSR (Société des Meuniers de la Suisse Romande) et Vice-Président de la F.A.I.R (Fédération des Agents Indépendants et Représentants) pour la section Fribourg.

#### — **ANDRÉ BETSCHART**

**Membre de la Direction\***  
**Responsable processus Approvisionnement jusqu'au 31.03.2018**  
**Citoyen suisse, 1952**  
 Diplôme de technicien en meunerie  
 Diplôme de technique qualité III  
 Diplôme fédéral d'acheteur

En 1976, il est envoyé par la société Bühler AG à Malmö en Suède comme technicien en meunerie, puis en 1981 à Minneapolis/USA. En 1983, il retourne de nouveau à Malmö pour le compte de Bühler AG en tant que technicien en meunerie et vente pour la division meunerie en Scandinavie. En 1989, il rejoint les Moulins de Granges SA comme chef d'exploitation et dès 1993, il met en place le système Assurance Qualité pour l'ensemble des Minoteries de Plainpalais SA. À cette date, il intègre également le Comité de direction en qualité de responsable des achats et du Système de Management Intégré. Dès 2002, il coordonne l'approvisionnement des différents sites de production suite aux diverses acquisitions. Il a pris sa retraite le 01.04.2018.

#### 4.3

##### **NOMBRE DE FONCTIONS ADMISES**

L'extrait de l'article 26, paragraphe b, des statuts, citation:

*«Aucun membre de la Direction ne peut détenir de mandats supplémentaires dans des sociétés cotées et plus de 7 mandats supplémentaires dans des sociétés non cotées d'une certaine importance.»*

Le lien suivant permet de consulter l'extrait: [www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

#### 4.4

##### **CONTRATS DE MANAGEMENT**

GMSA n'a pas attribué de responsabilité de management à des tiers durant l'exercice.

\*selon Registre du Commerce (Moudon)

\*\*selon Registre du Commerce (Brigue-Glis)

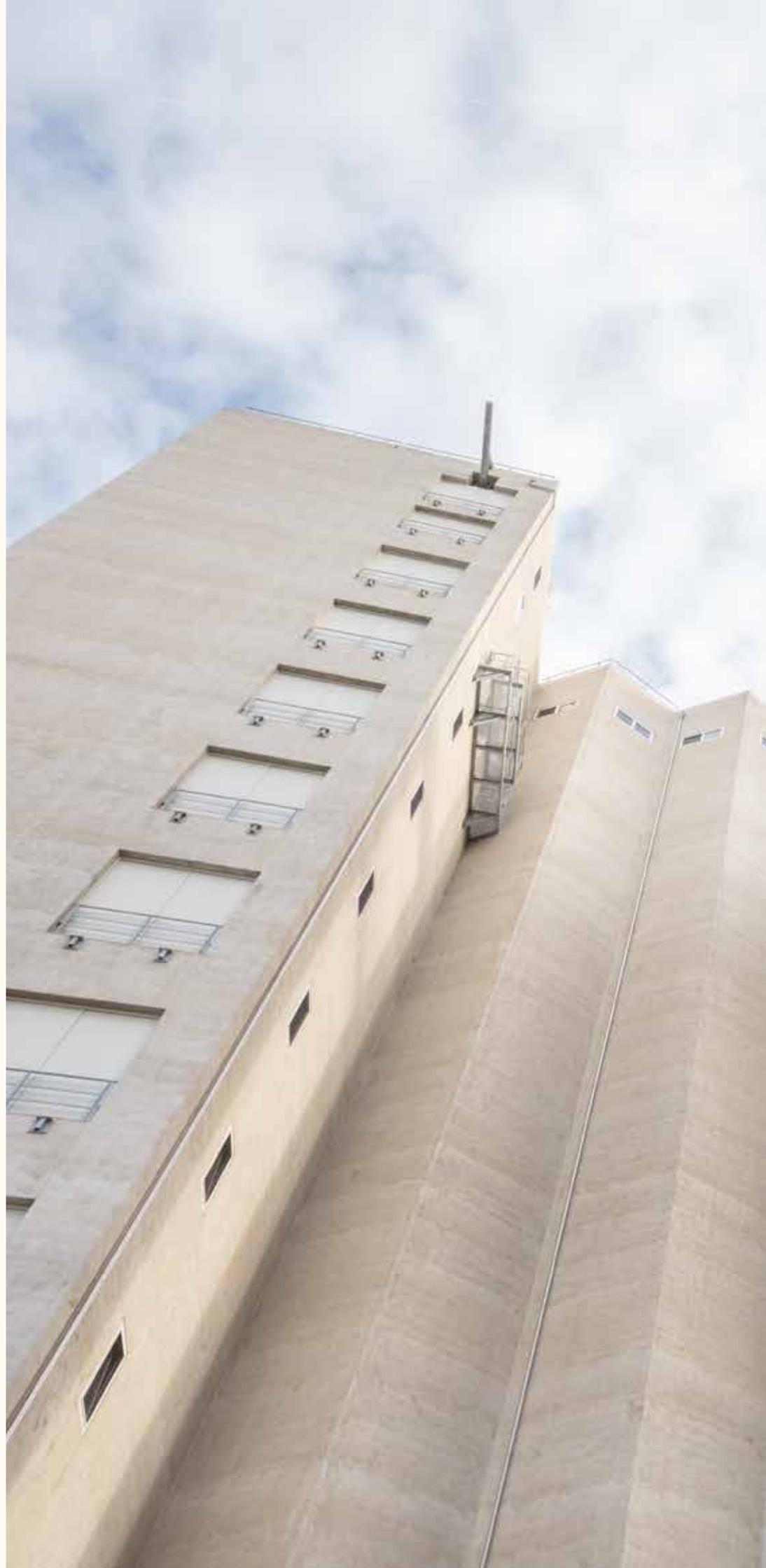


# Comité de direction

Lors d'une formation interne organisée à fin novembre à Bâle, les cadres ainsi que les membres du Comité de direction de Groupe Minoteries SA (voir photo) ont visité le « silo 777 » de fenaco, société coopérative qui joue un rôle central dans l'agriculture suisse. Ce silo ultramoderne de 40'000 t, qui a été mis en service mi-2018 dans le port d'Auhafen à Muttenz, a été créé sur le site d'un ancien silo à sable ; ce silo a été conçu comme plateforme logistique et de transbordement, mais également comme centre de collecte pour la région et est relié à tous les moyens de transports capitaux dans le secteur céréalier (rail, route, navigation sur le Rhin).

De gauche à droite :  
**BLAISE SIMON**  
**MARC MÜLLER**  
**JEAN-MICHEL BLASER**  
**ROLAND DÜRRING**  
**JOSÉ DORTHE**  
**JÜRIG HÄFELI**  
**JACQUES YERLY**  
**VALÉRIE VINCENT (État-major)**  
**MARCEL WÄCHTER**  
**MURIELLE JATON (État-major)**

Manque :  
**BERNHARD AUGSBURGER**





## 5.0 Rémunérations, participations et prêts

**5.1 CONTENU ET PROCÉDURE DE FIXATION DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PROGRAMMES DE PARTICIPATION**  
Ce point est traité exclusivement dans le rapport de rémunération (pages 102 à 104).

Le lien suivant permet de consulter le rapport:  
[www.minoteries.ch/fileadmin/2019/rg/04/24/fr/rapport\\_de\\_remuneration\\_2018.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/2019/rg/04/24/fr/rapport_de_remuneration_2018.pdf)

**5.2.1 Rémunérations liées aux résultats**  
Article 34 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait:  
[www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

**5.2.2 Prêts, crédits et prestations de prévoyance aux membres du Conseil d'Administration et de la Direction**  
Il n'existe aucun prêt, crédit ou prestation de prévoyance accordé aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration et de la Direction.

**5.2.3 Vote de l'Assemblée générale sur les rémunérations**  
Article 11 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait:  
[www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

## 6.0 Droits de participation des actionnaires

**6.1 LIMITATION ET REPRÉSENTATION DES DROITS DE VOTE**

**6.1.1, 6.1.3 et 6.1.4 Limitation et représentation des droits de vote**  
Voir point 2.6 de la Corporate Governance.

**6.1.5 Règles statutaires concernant la participation à l'Assemblée générale**  
Ne diffère pas de la loi art. 689 al. 2 CO.

Article 19 al. 1 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait:

[www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre\\_Groupe/StatutsGMSA.pdf](http://www.minoteries.ch/fileadmin/documents/pdf/Notre_Groupe/StatutsGMSA.pdf)

**6.1.6 Instructions au représentant indépendant et vote électronique**  
Il n'existe pas de dispositions statutaires relatives aux instructions au représentant indépendant et concernant le vote électronique.

**6.2 QUORUMS STATUTAIRES**  
Semblable aux articles 703 et 704 CO. Aucune dérogation statutaire.

**6.3 CONVOCATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**  
Conformément aux statuts, l'Assemblée générale est convoquée vingt jours au moins avant la date de la réunion, par publication dans la Feuille Officielle Suisse du Commerce, une convocation par courrier simple étant également adressée, vingt jours au moins avant la date de la réunion, à chacun des actionnaires ou des usufruitiers inscrits sur le registre des actions de la société. Un ou plusieurs actionnaires, représentant ensemble le dix pour cent au moins du capital-actions, peuvent aussi requérir la convocation de l'Assemblée générale. Cette demande doit être faite par pli recommandé. La demande doit indiquer le but et l'objet, point par point, de la convocation. Le Conseil d'Administration devra alors convoquer l'Assemblée générale dans un délai de trente jours à compter de la réception de la demande.

**6.4 INSCRIPTIONS À L'ORDRE DU JOUR**  
Sont mentionnés dans la convocation les objets portés à l'ordre du jour ainsi que les propositions du Conseil d'Administration ou des actionnaires qui ont demandé la convocation de l'Assemblée ou l'inscription d'un objet à l'ordre du jour, conformément à l'article 15 al. 2 et 3 des statuts. Des actionnaires représentant ensemble le dix pour cent au moins du capital-actions, ou représentant des actions totalisant une valeur nominale de un million de francs, peuvent requérir l'inscription d'un objet à l'ordre du jour de l'Assemblée générale ordinaire. La demande doit être faite par pli recommandé au Conseil d'Administration pour la fin mars de l'année en cours de laquelle l'Assemblée générale a lieu. Elle doit indiquer les objets à porter à l'ordre du jour.

**6.5 INSCRIPTIONS AU REGISTRE DES ACTIONS**  
Seront prises en considération les inscriptions au registre des actions effectuées jusqu'à 14 jours avant l'Assemblée générale. Passé ce délai, une dérogation peut être octroyée par demande écrite au registre des actions de GMSA. Cette demande sera ensuite soumise au Conseil d'Administration pour décision.

## 7.0 Prises de contrôle et mesures de défense

**7.1 OBLIGATION DE PRÉSENTER UNE OFFRE**  
L'article 32 LBVM (Loi sur la bourse des valeurs mobilières) prévoit l'obligation de faire une OPA (offre publique d'achat) par un actionnaire qui, par l'acquisition d'actions, franchit le seuil de 33⅓% des droits de vote.

La société n'a pas prévu dans les statuts un relèvement de ce seuil («opting-up») ou une suppression de l'obligation de présenter une offre («opting-out»).

**7.2 CLAUSES RELATIVES AUX PRISES DE CONTRÔLE**  
La Direction de l'entreprise n'a pas conclu d'accords contractuels spéciaux pour se protéger contre une OPA hostile.

## 8.0 Organe de révision

**8.1 DURÉE DU MANDAT DE RÉVISION ET DURÉE DE LA FONCTION DU RÉVISEUR RESPONSABLE**  
L'organe de révision est élu pour une année lors de l'Assemblée générale et le réviseur responsable est en charge du mandat pour une durée maximale de sept ans.

**8.1.1 Début du mandat de révision en cours**  
PricewaterhouseCoopers SA est le réviseur de GMSA depuis 1996. L'inscription au registre du commerce a eu lieu le 10 octobre 1995 (FOSC 214, page 5588). PricewaterhouseCoopers SA est l'organe de révision des principales sociétés du groupe.

**8.1.2****Entrée en fonction du réviseur responsable du mandat de révision en cours**

Depuis 2017, le réviseur responsable du mandat de révision est M. Philippe Tzaud.

**8.2****HONORAIRES DE RÉVISION**

Le total des honoraires de révision payé à PricewaterhouseCoopers SA s'élève à CHF 175'000 hors TVA pour l'exercice 2018.

**8.3****HONORAIRES SUPPLÉMENTAIRES**

Il n'y a pas d'honoraires additionnels payés à PricewaterhouseCoopers SA durant l'exercice 2018.

**8.4****INSTRUMENTS D'INFORMATION SUR L'ORGANE DE RÉVISION EXTERNE**

L'évaluation des auditeurs externes est faite par le Conseil d'Administration. L'ampleur des travaux exécutés et les constatations émises sont rapportées au Conseil d'Administration lors de la deuxième séance de l'année à laquelle participe la révision externe. Ce reporting comprend également les recommandations de l'organe de révision, l'évaluation du système de gestion des risques et l'évaluation du SCI (Système de Contrôle Interne).

Le Conseil d'Administration examine ainsi l'indépendance et la performance de l'organe de révision afin de pouvoir émettre une recommandation à l'Assemblée générale des actionnaires en vue du renouvellement du mandat de révision.

**9.0  
Politique d'information****9.1****RAPPORTS FINANCIERS**

Les publications régulières destinées aux actionnaires sont le rapport de gestion au 31 décembre, diffusé en avril et le rapport intermédiaire au 30 juin, diffusé en septembre. Tous deux, publiés en français et en allemand, sont envoyés à l'ensemble des actionnaires ainsi qu'à divers partenaires et font l'objet d'un communiqué de presse. Ces communiqués peuvent être consultés en tout temps sur le site Internet de GMSA ([www.minoteries.ch](http://www.minoteries.ch)) dans la rubrique « Actualité ».

**9.2****PUBLICITÉ ÉVÉNEMENTIELLE**

GMSA diffuse aussi souvent que nécessaire, sous la forme de communiqués de presse,

les événements extraordinaires qui influencent d'une manière significative la vie de l'entreprise et la marche de ses affaires. En conformité avec le règlement de cotation de la SIX Swiss Exchange, les personnes intéressées peuvent s'inscrire sur le site Internet de l'entreprise ([www.minoteries.ch/fr/actualite/communiques-de-presse/inscription.html](http://www.minoteries.ch/fr/actualite/communiques-de-presse/inscription.html)) afin de recevoir systématiquement par e-mail les informations publiées (système push & pull).

Des données à destination spécifiquement des investisseurs sont également fournies aux chapitres « Relations investisseurs » et « Actionnaires » du site Internet précité. D'autres renseignements tels que la vision de l'entreprise, la stratégie, les principes directeurs ou la Corporate Governance sont mentionnés dans la rubrique « Notre Groupe » du site Internet de GMSA.

**9.3****ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE**

Le groupe transmet également à ses actionnaires les informations suivantes :

- La date de l'Assemblée générale est communiquée au début de l'année courante sur le site Internet de l'entreprise.
- L'ordre du jour et les propositions du Conseil d'Administration sont publiés dans la FOSC au moins 20 jours avant l'Assemblée générale et sont envoyés avec le rapport de gestion à chaque actionnaire.

**9.4****RELATIONS AVEC LES INVESTISSEURS**

M. Marc Müller

Tél. : +41 (0)58 944 81 00

E-mail : [marc.mueller@minoteries.ch](mailto:marc.mueller@minoteries.ch)

**9.5****CALENDRIER FINANCIER****Avril 2019**

Publication du rapport de gestion 2018

Communiqué des résultats 2018

**7 juin 2019**

Assemblée générale ordinaire à Genève

**14 juin 2019**

Paiement du dividende

(soumis à l'approbation de l'AG)

**Septembre 2019**

Publication du rapport intermédiaire

au 30 juin 2019

Communiqué des résultats au 30 juin 2019

**9.6****SIÈGE SOCIAL**

Groupe Minoteries SA

Route des Moulins 31

Case postale 68

1523 Granges-près-Marnand

(Commune de Valbroye)

# Rapport de rémunération 2018

Le Conseil d'Administration, se fondant sur les articles 13 et suivants de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives (ci-après: « ORAb »), sur l'art. 663bbis CO, les réglementations du SIX Swiss Exchange et sur le Code suisse de Bonne Pratique, édicte le rapport de rémunération suivant:

## A. Introduction

Le succès de GMSA repose sur les valeurs-clés suivantes:

- Valeur ajoutée pour nos clients, collaborateurs et fournisseurs
- Innovation
- Collaboration en partenariat dans la recherche de solutions communes
- Produits et services de qualité
- Rentabilité à long terme et durabilité
- Engagement écologique et social

Ainsi que sur les valeurs-clés humaines suivantes:

- Le Client d'abord
- La communication
- L'esprit d'équipe
- L'engagement, la motivation
- La confiance et le respect mutuel
- L'équité des conditions de travail de l'ensemble des collaborateurs
- La responsabilité sociale

Ainsi, la politique de rémunération de GMSA a été élaborée dans le but d'attirer, motiver et fidéliser les meilleurs talents. Le principe de cette approche est de récompenser les individus en fonction de la

performance de l'individu et les résultats du groupe.

## B. Gouvernance et compétences

Le Conseil d'Administration assume la responsabilité globale de la définition des principes de rémunération en usage au sein de GMSA qui sont les suivants:

- L'Assemblée générale vote annuellement sur la rémunération du Conseil d'Administration et de la Direction perçue directement ou indirectement de GMSA.
- Conformément à l'art. 12 des statuts de GMSA, l'Assemblée générale vote séparément sur les montants globaux accordés au Conseil d'Administration et à la Direction. Le vote de l'Assemblée générale a un caractère contraignant.

Les modalités du vote sont les suivantes:

- L'Assemblée générale décide de manière prospective du montant global maximal de la rémunération fixe du Conseil d'Administration et de la Direction ainsi que de la rémunération

variable de la Direction pour la période s'écoulant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire. Elle vote séparément sur le montant global maximal de la rémunération fixe et sur celui de la rémunération variable.

- Lorsque le montant global décidé par l'Assemblée générale pour la rémunération de la Direction ne suffit pas pour couvrir la rémunération d'un ou de membre(s) de la Direction nouvellement nommé(s) après le vote sur les rémunérations, un montant complémentaire de 30 % du montant global décidé peut être utilisé par le Conseil d'Administration pour la période allant jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire.
- L'Assemblée générale a la faculté de décider une rémunération variable supplémentaire pour les membres du Conseil d'Administration et de la Direction pour l'exercice écoulé.

## C. Comité de rémunération

Le Comité de rémunération est composé du Président et de deux autres membres du Conseil d'Administration.

Conformément aux articles 11 ch. 3 et 35 des statuts, chaque membre est élu individuellement parmi les membres du Conseil d'Administration par l'Assemblée générale. Leur mandat prend fin lors de l'Assemblée générale ordinaire suivante. Une réélection est possible.

Le Comité de rémunération a les principales tâches et compétences suivantes :

- Soumettre au Conseil d'Administration, pour approbation, les principes régissant la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la Direction

- Soumettre au Conseil d'Administration la proposition à l'attention de l'Assemblée générale portant sur la rémunération des membres du Conseil d'Administration et de la Direction
- Soumettre au Conseil d'Administration, pour approbation, le présent rapport de rémunération

Au 31.12.2018, le Comité de rémunération était composé de Pierre-Marcel Revaz, Michel Amaudruz et Emmanuel Séquin.

## D. Rémunérations des membres du Conseil d'Administration

### 1.0

#### Système de rémunération mis en place

Les rémunérations du Conseil d'Administration sont déterminées par le Conseil de rémunération un fois par année. Elles sont composées d'une partie fixe et de frais versés en fonction des présences.

### 2.0

#### RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES EN 2018 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (en milliers de francs suisses)

| Membres                                       | Base en net | Frais     | 2018       | 2017       |
|---|-------------|-----------|------------|------------|
| Revaz Pierre-Marcel, Président                | 38          | 11        | 49         | 43         |
| Amaudruz Guiramand Dominique, Vice-Présidente | 23          | 7         | 30         | 27         |
| Amaudruz Michel                               | 45          | 10        | 55         | 63         |
| Bersier Rémy                                  | 20          | 5         | 25         | 25         |
| Grichting Pierre-Alain                        | 10          | 3         | 13         | -          |
| Séquin Emmanuel                               | 20          | 6         | 26         | 26         |
| Sunier François                               | 20          | 6         | 26         | 25         |
| Veillon Pierre-François                       | 20          | 7         | 27         | 27         |
| <b>Total</b>                                  | <b>196</b>  | <b>55</b> | <b>251</b> | <b>236</b> |

En sus des montants ci-dessus, l'entreprise a payé des charges sociales (AVS/AI/APG/AC) pour un montant de KCHF 14 (2017: KCHF 14).

| Autres prestations à des parties liées              | 2018 | 2017 |
|---|------|------|
| Honoraires payés à l'étude Python & Richard, Genève | -    | 35   |

### 3.0

#### PARTICIPATIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES NON EXÉCUTIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LEURS PROCHES AU 31.12.2018

\*jusqu'au 14.06.2018

\*\*dès le 14.06.2018

| Membres                                | Actions       | 2018 en %    | Actions       | 2017 en %    |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Amaudruz Michel et famille, Président* | 31'237        | 9.47         | 31'213        | 9.46         |
| Bersier Rémy                           | 5'228         | 1.58         | 5'228         | 1.58         |
| Grichting Pierre-Alain                 | 1             | 0.00         | -             | -            |
| Revaz Pierre-Marcel, Président**       | 73            | 0.02         | 73            | 0.02         |
| Séquin Emmanuel et famille             | 8'030         | 2.43         | 8'030         | 2.43         |
| Sunier François                        | 250           | 0.08         | 250           | 0.08         |
| Veillon Pierre-François                | 20            | 0.01         | 20            | 0.01         |
| <b>Total</b>                           | <b>44'839</b> | <b>13.59</b> | <b>44'814</b> | <b>13.58</b> |

### 4.0

#### PRÊTS

Il n'existe aucun prêt accordé aux membres non exécutifs du Conseil d'Administration.

## E. Principes de rémunération pour les membres de la Direction

### 1.0 PRINCIPES

La rémunération de la Direction est décidée annuellement par le Comité de rémunération. Bien que le Directeur général et le Directeur financier assistent par principe aux réunions du Conseil d'Administration, ils ne seront pas présents lors du vote sur les décisions concernant leur propre rémunération.

#### Rémunération variable

La rémunération de la Direction générale est composée du salaire de base et de la rémunération variable payable en espèces. En principe, la rémunération variable peut varier entre 0 et 60 % de la rémunération de base. Pendant l'année d'exercice, le pourcentage de la rémunération variable sur le salaire de base était de 56.17%.

L'enveloppe de la rémunération variable pour la Direction est décidée en février par le Comité de rémunération. Elle est basée sur la performance consolidée en prenant compte le bénéfice d'exploitation avant amortissement et dépréciations (EBIT-DA), le bénéfice d'exploitation (EBIT) et le

résultat net (le gain) du groupe. D'autres critères comme l'environnement économique, les conditions-cadres de la branche, la part de marché et la position de GMSA dans le contexte de la meunerie suisse sont analysés par le Comité de rémunération qui peut allouer une enveloppe complémentaire variable.

Dans l'hypothèse où GMSA ne réalise pas de bénéfice d'exploitation positif (EBIT), il n'y aurait en principe pas d'enveloppe variable. Le Comité de rémunération se réserve le droit, toutefois, d'allouer une enveloppe complémentaire variable.

#### Autre rémunération / prestation

Le Directeur général reçoit un honoraire fixe ainsi que des frais de KCHF 13 par année en rapport à sa fonction d'Administrateur dans diverses sociétés filles de GMSA.

GMSA prend en charge le financement, l'assurance et coûts d'entretien d'un véhicule à la disposition de chaque membre de la Direction.

GMSA n'attribue pas de prêts et ne dispose pas de programme de participation.

### 2.0 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION

La rémunération globale est constituée des trois éléments suivants:

- Salaire de base annuel
- Rémunération variable (enveloppe liée aux résultats du groupe et/ou enveloppe complémentaire variable)
- Prime jubilaire tous les 5 ans

### 3.0 CONTRATS DE TRAVAIL ET INDEMNITÉS DE LICENCIEMENT

Les membres de la Direction (excepté le Directeur général) sont soumis à un préavis applicable de six mois.

Au cours de cette période, ils continuent à avoir droit à leur salaire de base annuel et à leur rémunération variable pour autant que le membre de la Direction soit sous contrat au 31 décembre. Il n'existe aucune disposition prévoyant une indemnité de licenciement ou de départ en cas de prise de contrôle par une autre entreprise («parachutes dorés»).

### 4.0 BENCHMARKING

Selon le domaine d'activité.

### 5.0 RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES EN 2018 AUX MEMBRES DE LA DIRECTION

La rémunération globale versée aux membres de la Direction en 2018 était de KCHF 2'356.

#### Rémunération des membres de la Direction (en milliers de francs suisses)

| Membres      | Base en brut | Bonus brut | Frais | Bonus % | 2018  | 2017  |
|--------------|--------------|------------|-------|---------|-------|-------|
| <b>Total</b> | 1'728        | 582        | 46    | 24.70   | 2'356 | 2'476 |

En sus des montants ci-dessus, l'entreprise a payé des charges sociales (AVS/AI/APG/AC/LPP) pour un montant de KCHF 634 (2017: KCHF 637).

#### 6.0 RÉMUNÉRATION TOTALE LA PLUS ÉLEVÉE PERÇUE PAR UN MEMBRE DE LA DIRECTION

| Membres         | Base en brut | Bonus brut | Frais | Bonus % | 2018 | 2017 |
|-----------------|--------------|------------|-------|---------|------|------|
| Marc Müller, DG | 397          | 223        | 13    | 35.23   | 633  | 736  |

En sus des montants ci-dessus, l'entreprise a payé des charges sociales (AVS/AI/APG/AC/LPP) pour un montant de KCHF 170 (2017: KCHF 177).

#### 7.0 PARTICIPATIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES DE LA DIRECTION ET LEURS PROCHES

\* Retraite au 31.03.2018

\*\* Membre de la Direction dès le 01.04.2018

| Membres                     | Actions    | 2018 en %   | Actions    | 2017 en %   |
|-----------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Betschart André* et famille | 60         | 0.02        | 60         | 0.02        |
| Blaser Jean-Michel          | 2          | 0.00        | 2          | 0.00        |
| Dorthe José**               | 10         | 0.00        | –          | –           |
| Häfeli Jürg et famille      | 172        | 0.05        | 172        | 0.05        |
| Müller Marc et famille      | 62         | 0.02        | 262        | 0.08        |
| Yerly Jacques               | 40         | 0.01        | 40         | 0.01        |
| <b>Total</b>                | <b>346</b> | <b>0.10</b> | <b>536</b> | <b>0.16</b> |

Il n'existe aucun prêt accordé aux membres non exécutifs du Conseil.

#### 8.0 PRÊTS

# Rapport sur le rapport de rémunération

## Rapport de l'organe de révision à l'Assemblée générale de Groupe Minoteries SA, Valbroye (VD)

Nous avons effectué l'audit du rapport de rémunération de Groupe Minoteries SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018. Notre audit s'est limité aux indications selon les articles 14 à 16 de l'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) contenues dans les parties D et E aux pages 103 à 104 du rapport de rémunération.

### Responsabilité du Conseil d'Administration

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

### Responsabilité de l'auditeur

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

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les indications relatives aux indemnités, prêts et crédits selon les articles 14 à 16 ORAb contenues dans le rapport de rémunération. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des

risques que le rapport de rémunération puisse contenir des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Cet audit comprend en outre une évaluation de l'adéquation des méthodes d'évaluation appliquées aux éléments de rémunération ainsi qu'une appréciation de la présentation du rapport de rémunération dans son ensemble.

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

### Opinion d'audit

Selon notre appréciation, le rapport de rémunération de Groupe Minoteries SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2018 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORAb.

