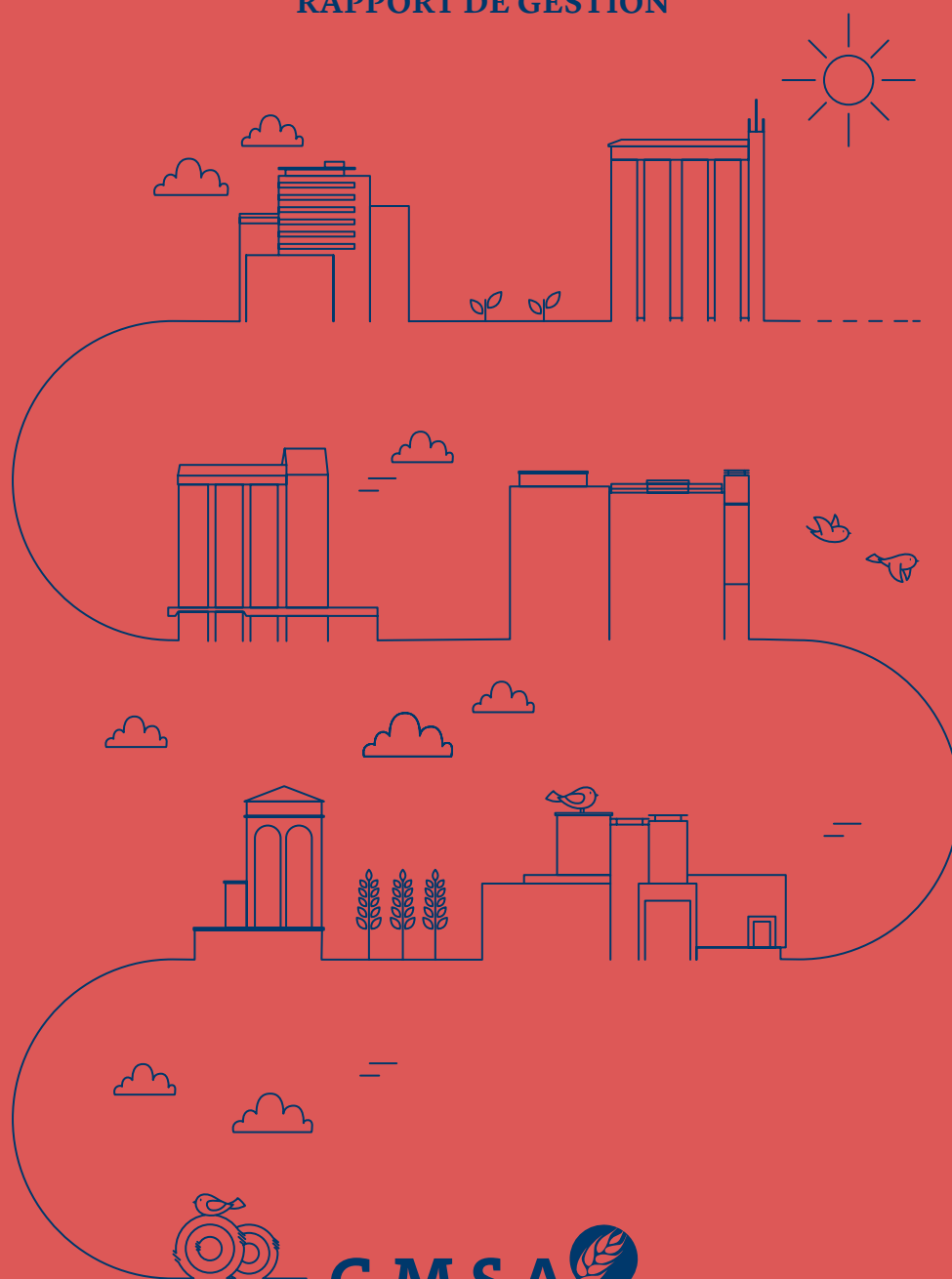


# 2019

**Groupe Minoteries SA**

**RAPPORT DE GESTION**



**GMSA**   
MÜHLEN • MOULINS • MULINI

## IMPRESSUM

### Direction

Groupe Minoteries SA  
Route des Moulins 31  
Case postale 68  
1523 Granges-près-Marnand  
Tél. : +41 (0)26 668 51 11  
[www.gmsa.ch](http://www.gmsa.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, 3, 4, 5 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.

### Sites

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| page 10 | Moulins de Granges, Granges-près-Marnand / VD |
| page 25 | Bruggmühle Goldach, Goldach / SG              |
| page 41 | Silo Schwarzenbach, Schwarzenbach / SG        |
| page 48 | Steiner Mühle, Zollbrück / BE                 |
| page 72 | Bonvita, Stein am Rhein / SH                  |
| page 90 | Moulin du Rhône / Rhonemühle, Naters / VS     |

### Layout

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

### Photographe

Nicolas Repond, Atelier Photographie NRP, Bulle

### Traductions

Haute-Voltige, G. Roulin  
Traductions Francis Zürcher

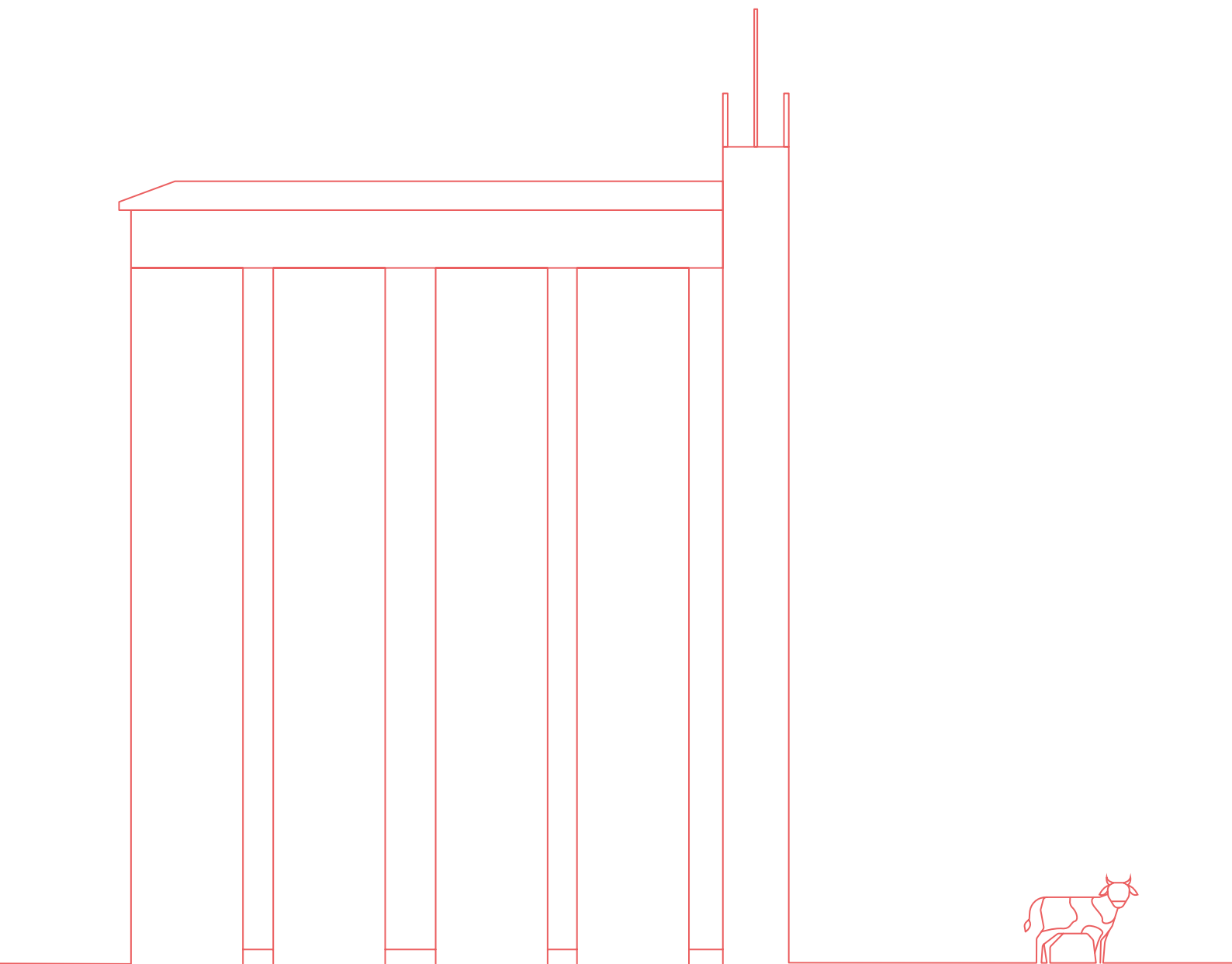
### Impression

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



# Sommaire

|                                                                                                     |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>IMPRESSUM</b>                                                                                    | <b>2</b>   |
| <b>CHIFFRES-CLÉS DU GROUPE</b>                                                                      | <b>6</b>   |
| <b>MESSAGE DU PRÉSIDENT</b>                                                                         | <b>7</b>   |
| <b>ORGANIGRAMME</b>                                                                                 | <b>8</b>   |
| <b>PROCESSUS</b>                                                                                    | <b>9</b>   |
| <b>RAPPORT ANNUEL 2019</b>                                                                          |            |
| I Marche des affaires                                                                               | 13         |
| II Accord-cadre institutionnel (CH-UE) : des risques pour le secteur agricole                       | 21         |
| III Est-il justifié de placer la production agricole sous les feux du débat sur le climat ?         | 27         |
| IV Étude d'Avenir Suisse :                                                                          |            |
| « Libre-échange Suisse – USA : un accord mutuellement bénéfique »                                   | 31         |
| V Blé et farine : deux indispensables pour l'alimentation de la planète au 21 <sup>ème</sup> siècle | 37         |
| <b>COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS</b>                                                               | <b>43</b>  |
| <b>PERSPECTIVES</b>                                                                                 | <b>45</b>  |
| <b>COMPTES SOCIAUX</b>                                                                              |            |
| Bilan                                                                                               | 50         |
| Compte de résultat                                                                                  | 52         |
| Annexe aux comptes annuels                                                                          | 53         |
| Proposition relative à l'emploi du bénéfice                                                         | 56         |
| Rapport de l'organe de révision                                                                     | 58         |
| <b>COURS DE L'ACTION</b>                                                                            | <b>61</b>  |
| <b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>                                                                           |            |
| Bilan                                                                                               | 64         |
| Compte de profits et pertes                                                                         | 66         |
| Flux de fonds du groupe                                                                             | 67         |
| Mouvement des fonds propres                                                                         | 68         |
| Annexe aux comptes consolidés (Principes comptables)                                                | 70         |
| Annexe aux comptes consolidés (Notes)                                                               | 75         |
| Rapport de l'organe de révision                                                                     | 85         |
| <b>CORPORATE GOVERNANCE</b>                                                                         | <b>91</b>  |
| <b>RAPPORT DE RÉMUNÉRATION 2019</b>                                                                 | <b>106</b> |
| Rapport de l'organe de révision                                                                     | 109        |



# Chiffres-clés du groupe



| <b>Personnel</b>                     | <b>au 31 décembre</b> | <b>2019</b> | <b>2018</b> | <b>2017</b> | <b>2016</b> | <b>2015</b> |
|--------------------------------------|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Effectif (en équivalent plein temps) |                       | 197*        | 189         | 193         | 197         | 209         |
| – dont apprentis                     |                       | 10          | 10          | 9           | 8           | 7           |

\*inclus 11.3 équivalents plein temps en raison de l'intégration de Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters.

#### **Profits et pertes** (en mio de CHF)

|                                 |              |              |              |              |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Chiffre d'affaires net          | 137.9        | 138.7        | 141.2        | 146.2        | 148.3        |
| Amortissements:                 |              |              |              |              |              |
| – Immobilisations corporelles   | 6.0          | 5.5          | 5.4          | 5.9          | 6.3          |
| – Immobilisations incorporelles | 0.0          | 0.0          | 0.8          | 0.8          | 0.8          |
| Bénéfice d'exploitation (EBIT)  | 5.1          | 6.0          | 4.8          | 7.2          | 6.4          |
| <i>EBIT (en %)</i>              | <i>3.7 %</i> | <i>4.3 %</i> | <i>3.4 %</i> | <i>4.9 %</i> | <i>4.3 %</i> |
| Résultat net                    | 5.6          | 6.0          | 5.8          | 5.1          | 5.1          |

#### **Bilan**

|                                                                     |               |               |               |               |               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Total du bilan                                                      | 133.2         | 132.6         | 127.9         | 138.4         | 139.1         |
| Actif circulant                                                     | 46.0          | 45.3          | 45.3          | 57.9          | 54.5          |
| Actif immobilisé                                                    | 87.2          | 87.3          | 82.6          | 80.5          | 84.6          |
| <i>Actif circulant (en %)</i>                                       | <i>34.6 %</i> | <i>34.2 %</i> | <i>35.4 %</i> | <i>41.8 %</i> | <i>39.2 %</i> |
| <i>Actif immobilisé (en %)</i>                                      | <i>65.4 %</i> | <i>65.8 %</i> | <i>64.6 %</i> | <i>58.2 %</i> | <i>60.8 %</i> |
| Fonds étrangers                                                     | 32.4          | 33.9          | 32.9          | 47.7          | 51.4          |
| Fonds propres                                                       | 100.8         | 98.7          | 95.0          | 90.7          | 87.7          |
| <i>Fonds étrangers (en %)</i>                                       | <i>24.3 %</i> | <i>25.6 %</i> | <i>25.7 %</i> | <i>34.5 %</i> | <i>37.0 %</i> |
| <i>Fonds propres (en %)</i>                                         | <i>75.7 %</i> | <i>74.4 %</i> | <i>74.3 %</i> | <i>65.5 %</i> | <i>63.0 %</i> |
| Investissements en immobilisations corporelles (réf. flux de fonds) | 6.5           | 8.7           | 20.1          | 3.8           | 6.5           |
| Endettement bancaire                                                | 7.0           | 5.0           | 3.5           | 12.0          | 17.0          |

|                                                              |            |            |            |             |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| <b>Flux de fonds résultant des activités opérationnelles</b> | <b>7.4</b> | <b>4.6</b> | <b>8.2</b> | <b>20.1</b> | <b>9.2</b> |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|-------------|------------|

#### **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                                                 | 8.00    | 7.00    | 7.00    | 7.00    | 6.00    |
| Cours au 31.12., en CHF (fiscal)                                                     | 360.00  | 388.00  | 365.25  | 341.00  | 320.00  |
| Capitalisation boursière au 31.12. (en mio de CHF)                                   | 118.80  | 128.04  | 120.53  | 112.53  | 105.60  |
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action, en CHF | 17.01   | 18.07   | 17.48   | 15.43   | 15.42   |

# Message du Président

Chers Actionnaires,

(P.-M.R.) L'exercice 2019 est de manière générale comparable à celui de l'année précédente. Comme en 2017, l'impact positif des nouvelles dispositions fiscales fédérales et cantonales a également marqué l'exercice 2019.

Le bénéfice net s'élève à KCHF 5'616, en léger recul par rapport à 2018. Les résultats restent cependant de bonne facture quand bien même l'environnement propre à la meunerie n'est guère facile. La concurrence des produits importés poursuit son développement sans que l'on ne puisse espérer pour l'instant un ralentissement.

Nous anticipons les changements de demain en les plaçant au cœur de notre réflexion. Conscient de ce défi, le Conseil d'Administration a reformulé ses objectifs stratégiques pour les prochaines années. Ceci se traduit dans les faits de la manière synthétique suivante :

- Amélioration de l'efficacité avec une maîtrise renforcée des coûts;
- Accentuation de nos efforts sur le marché pour répondre encore mieux aux attentes de notre clientèle;
- L'accent est également mis vers l'innovation et vers des diversifications compatibles avec notre cœur de métier.

Les travaux approfondis dans ces trois directions ont débuté à l'interne et nous espérons qu'ils seront de nature à porter leurs fruits dans les meilleurs délais.

Parallèlement à ces objectifs, le Conseil d'Administration a lancé la procédure de nomination du futur Directeur général qui sera appelé à succéder au titulaire actuel qui atteindra l'âge de la retraite au début de l'année 2021.

Tout est mis en œuvre pour assurer une continuité opérationnelle maximale et nous pouvons compter sur les membres de la Direction, les cadres et les collaboratrices et collaborateurs de grande qualité, lesquels seront étroitement associés à la réussite de ce projet.

Le présent rapport annuel vous informe de manière très large sur l'environnement économique de la meunerie et sur les principaux éléments qui constituent l'activité de Groupe Minoteries SA en 2019.

Sur le plan politique, l'année 2020 sera marquée par plusieurs votations populaires qui concernent le secteur agricole. Nous en suivrons attentivement les développements et quelle que soit l'orientation de ces votations, Groupe Minoteries SA, fort de sa bonne santé financière et grâce à ses collaboratrices et collaborateurs compétents et motivés, saura s'adapter à ces évolutions en y saisissant

les opportunités qui ne manqueront pas de se présenter.

Nous tenons à remercier toutes nos collaboratrices et tous nos collaborateurs pour leur dévouement à l'égard de Groupe Minoteries SA. C'est grâce à leur engagement et à leurs compétences que Groupe Minoteries SA parvient à s'offrir de bonnes perspectives.

Nous vous remercions, Chers Actionnaires, de votre soutien sans faille et de la confiance que vous nous témoignez.

Grâce à son orientation claire, Groupe Minoteries SA a de beaux jours devant lui.



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

# Organigramme

**ASSEMBLÉE GÉNÉRALE**

**CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**DG** – Marc Müller

**DÉVELOPPEMENT /  
CONTRÔLE  
QUALITÉ**  
Valérie Vincent

**RH**  
Murielle Jatton  
Marianne Hasler

**ACHATS**  
José Dorthé

**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

## **ACHATS**

Ce processus est responsable de l'acquisition des matières premières et des emballages.

## **PRODUCTION**

La gestion et la coordination de la transformation des blés panifiables et autres céréales, le suivi technique ainsi que l'exploitation des silos externes, 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.

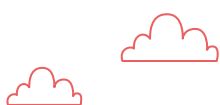
*(Le contrôle qualité et le développement ainsi que les ressources humaines constituent les états-majors.)*





**Groupe Minoteries SA**

# **RAPPORT ANNUEL 2019**







B1-3

C2

## I

# Marche des affaires

La sécurité qu'aura représenté le cours plancher « décidé » par la BNS pendant quelques années (06.09.2011 au 15.01.2015) semble être aujourd'hui une chimère qui ne devrait certainement plus se représenter. Le site de production que constitue la Suisse, tout spécialement pour les secteurs industriels confrontés au problème des faibles marges et dont l'activité est essentiellement orientée vers les exportations, continue d'être soumis à de fortes pressions. Toutefois, les entreprises de ce secteur – notamment les « MEM » (machines, équipements électriques et métallurgie) – ne sont pas les seules à subir de plein fouet les variations du cours de change. En effet, des établissements ayant comme quasi seul débouché le marché national, par exemple ceux du 1<sup>er</sup> échelon de transformation dans le secteur de l'agriculture, sont également concernés, bien qu'indirectement, en raison des distorsions affectant les cours de change.

## 1.1

### SITUATION CONJONCTURELLE

(M.M.) Dans les milieux économiques, on aime à rappeler que l'existence de conditions-cadres stables et prévisibles est indispensable pour la prospérité et le dynamisme économique en Suisse. Du point de vue politique et fiscal – mais tout particulièrement si l'on considère la sécurité juridique nécessaire et la confiance quasiment aveugle que les citoyens vouent à nos autorités et institutions dont l'action est toute empreinte de prudence – le souci d'évoluer dans un cadre de référence bien défini, qui préside à toute activité d'investissement à long terme, est certainement légitime. Toutefois, la Suisse, à l'étroit dans le corset du couple euro/franc suisse, subit le chaud et le froid dans ce domaine, ce qui ne manque pas d'affecter l'économie suisse plus que de raison, sans parler des effets de son exposition à la conjoncture mondiale.

— Entre 2005 et 2007, le cours de l'euro se situait encore à environ CHF 1.60. Au cours des années, il s'est produit une érosion graduelle du cours de la monnaie unique européenne, qui avait remplacé en 2002 toutes les monnaies nationales à l'exception de celles du Royaume-Uni et du Danemark.

Lorsque le cours a touché le seuil de CHF 1.35 en 2010, il était presque inimaginable de penser que la limite n'était de loin pas atteinte. Mais peu après, en 2011, le cours de l'euro est arrivé à la parité avec le franc suisse, ce qui a poussé la Banque nationale suisse (BNS), sous la direction de son charismatique Président de l'époque, Philipp Hildebrand, à fixer, le 06.09.2011, un cours plancher de CHF 1.20, estimant que l'évolution du taux constituait une grave menace pour l'économie suisse. Ce cours plancher, qualifié de « mesure exceptionnelle et temporaire » dans un communiqué du 15.01.2015 – contrairement aux déclarations faites encore peu avant cette date historique – est resté en vigueur jusqu'à mi-janvier 2015. Dans sa communication, la Banque nationale, désormais gérée par un nouveau Directeur, déclarait sommairement: « La Banque nationale abolit le cours plancher et abaisse le taux d'intérêt à - 0.75 %. » Sous une forme tout aussi lapidaire – un ton que beaucoup ont considéré comme un affront – le texte précisait: « L'économie a pu profiter de cette phase (09/2011 à 01/2015) pour s'adapter à la nouvelle situation. » Par la suite, le cours a brièvement atteint à nouveau la parité, pour se relever dans le

courant de l'année 2015, sous l'influence des taux négatifs, puis a rapidement atteint un niveau se situant entre CHF 1.07 et CHF 1.10. Entre le début et la fin 2016, le cours a oscillé entre CHF 1.11 et CHF 1.07, pour finalement grimper jusqu'à environ CHF 1.17 à la fin de l'année suivante (2017). Pendant les six premiers mois de 2018, on pensait être capable de maintenir le franc suisse au « niveau supportable » d'environ CHF 1.20, mais il a fallu déchanter, car durant le 2<sup>ème</sup> semestre, le cours a faibli pour attendre le seuil de CHF 1.13. Jusqu'à fin 2019, on estimait avoir réussi à stabiliser la situation autour d'un taux de CHF 1.10. En fin de compte, il a fallu s'accommoder d'une correction de cours jusqu'à CHF 1.07 à mi-janvier 2020. La sécurité qu'aura représenté le cours plancher « décidé » par la BNS pendant quelques années (06.09.2011 au 15.01.2015) semble être aujourd'hui une chimère qui ne devrait certainement plus se représenter.

Le site de production que constitue la Suisse, tout spécialement pour les secteurs industriels confrontés au problème des faibles marges et dont l'activité est essentiellement orientée vers les exportations, continue d'être soumis à de fortes pressions. Toutefois, les entreprises de ce secteur – notamment les « MEM » (machines, équipements électriques et métallurgie) – ne sont pas les seules à subir de plein fouet les variations du cours de change. En effet, des établissements ayant comme quasi seul débouché le marché national, par exemple ceux du 1<sup>er</sup> échelon de transformation dans le secteur de l'agriculture, sont également concernés, bien qu'indirectement, en raison des distorsions affectant les cours de change. Le commerce de détail, où quelque 18'000 emplois ont disparu sur une période de 10 ans (source: Retail Outlook 2020, Credit Suisse), est lui aussi exposé à une pression énorme dans un contexte de stagnation, en raison notamment de la popularité croissante des achats en ligne. Comme si cette accumulation de facteurs négatifs ne suffisait pas, le phénomène des achats transfrontaliers ne montre aucun signe d'affaiblissement et risque, au contraire, de prendre de l'ampleur, stimulé par un euro en perte de vitesse. Dans son édition du 15.01.2020, l'Agefi met le doigt sur le problème: « Cinq ans après l'abandon du taux plancher, le commerce de détail ne s'est toujours pas remis ... L'année dernière, l'attrait du tourisme d'achat s'est renforcé, selon la récente étude Retail Outlook 2020 de Credit Suisse. » Le coup fatal vient de la BNS, qui se trouve dans l'incapacité d'intervenir de manière plus conséquente que durant ces dernières années. « Le bilan de la BNS a quadruplé en dix ans malgré l'abandon du

taux plancher il y a cinq ans. Il se situe aujourd'hui bien au-dessus du PIB annuel de la Suisse » (l'Agefi, 15.01.2020). La multiplication des interventions sur le marché des devises – tout comme le déficit notoirement croissant de la balance commerciale des États-Unis (voir chapitre 4) à l'égard de la Suisse – a conduit les Américains à placer notre pays sur une « liste d'observation ».

— « Ainsi, la Suisse remplit à nouveau deux des trois critères retenus par le Trésor américain comme indices révélant une manipulation des devises ... De plus, la Suisse ferait bien (recommandation du Trésor américain) d'adapter sa politique économique afin de supprimer ses excédents commerciaux et ceux de la balance des opérations courantes » (NZZ, 15.01.2020).

Il n'est pas difficile de comprendre ce qu'une telle déclaration signifierait dans l'hypothèse d'un accord de libre-échange (ALE, chapitre 4), en particulier pour la fragile agriculture suisse. La pression des importations sur les coûts de production locaux – en clair, le secteur primaire/secondaire (agriculture et commerce/industrie), qui en définitive sont la source de la seule création de valeur dans notre économie nationale – ne montrera vraisemblablement aucun signe de relâchement.

Il est un facteur positif par lequel notre pays se distingue de manière pratiquement inégalée dans le concert des nations: le relativement faible niveau d'endettement de l'État, un avantage qui confère à la Suisse une certaine marge de manœuvre pour d'éventuels programmes de redressement conjoncturel. Ce point positif est certes réconfortant, mais nous ne devons pas nous bercer d'illusions pour autant, car les dettes privées (principalement les hypothèques) atteignent des niveaux record par rapport à d'autres pays industrialisés, notamment en raison des taux d'intérêt en baisse depuis plus de 10 ans. Si la dynamique économique devait un jour être perturbée par le retour à un taux d'intérêt « normal », ces dettes représenteraient plus qu'un simple grain de sable dans la mécanique économique que nous pensons être bien huilée.

## 1.2

### ÉVOLUTIONS SPÉCIFIQUES DE LA BRANCHE

(M.M.) Si l'on compare le rapport annuel 2018 de l'Association suisse des patrons boulangers-confiseurs (BCS) avec le « Profil sectoriel 2019 » de la même organisation, les



deux documents commencent par le même commentaire lapidaire et néanmoins si évocateur: «Le monde du commerce de détail a beaucoup changé ces dernières années.» Des slogans bien connus et fréquemment utilisés comme «cela représente une réelle opportunité pour notre secteur, malgré le vent contraire», ou des expressions telles que «valeurs, tradition, patrie, origine et artisanat comme antidote à la mondialisation» sont des affirmations qui n'ont échappé à aucun observateur averti. Mais a-t-on agi en conséquence ? La Direction de l'association a-t-elle donné à ces affirmations une suite sous forme d'actes tangibles que le boulanger lambda est en mesure de mettre en œuvre efficacement ? Nous en doutons fortement.

— En Suisse, au cours des 15 dernières années, le nombre de boulangeries-pâtisseries artisanales en activité a passé de 2'163 à environ 1'200 (comparaison 2004 - 2019, source : publications BCS), bien entendu en excluant du compte le «gonflement» artificiel de la statistique survenu en 2012 lorsque près de 200 confiseries se sont jointes à l'association.

Dans notre rapport de l'année précédente (2018), nous avons déjà mentionné qu'un petit nombre d'observateurs expérimentés de notre secteur estime que le «seuil critique» de 1'000 boulangeries en activité n'est plus très loin, même si le rythme des disparitions d'entreprises, avec environ 50 fermetures de commerces enregistrées l'an dernier, semble avoir temporairement ralenti. Dans un tel contexte, il faut relever une remarque tout à fait pertinente venant du journal des agriculteurs allemands qui, dans son édition de décembre 2012, affirmait avec raison que «le secteur agricole continuera à subir des changements structurels à un rythme soutenu. Les entreprises doivent décider si elles veulent conduire ou subir les changements», lisait-on. Appliquée au marché actuel, cette affirmation permet de penser qu'on est en présence, d'une part, d'entreprises motrices du changement, en nombre non négligeable et entièrement acquiescentes aux nouvelles idées, et du côté opposé de l'échiquier, d'un bon nombre d'entreprises entraînées dans le changement, constat qui n'est bien entendu pas uniquement valable pour le secteur de la boulangerie.

En tant que fournisseur du secteur des boulangeries-pâtisseries artisanales, semi-industrielles et industrielles, nous ne saurions rester insensibles à cette situation. Mais

notre mission ne consiste pas à nous immiscer dans la politique structurelle. Notre rôle est plutôt d'offrir aux clients un ensemble de prestations, non limitées aux aspects de production et de logistique, pour la fourniture de farine de haute qualité provenant de céréales panifiables, dans le respect d'un niveau de qualité constant, et de veiller à ce que les entreprises entraînées dans le changement deviennent plutôt actrices de celui-ci. Le fait de rester cantonné en milieu de terrain (NZZ, 07.11.2012) est un modèle d'affaires qui ne convient ni à nos clients, ni à nous d'ailleurs, car il reflète l'ADN – ou formulé de manière moins élégante l'impitoyable processus de sélection – de l'actuelle logique économique du marché.

— Le secteur suisse de la boulangerie-pâtisserie (voir rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 1.2) souffre toujours du niveau fortement accru des importations qui augmentent avec chaque nouveau recul de la monnaie unique européenne par rapport au franc suisse.

Le fait que notre secteur n'a que très timidement – et sans aucun enthousiasme – soutenu les diverses interventions parlementaires sur l'indication de provenance pour les pains et les produits de boulangerie lors des élections de l'automne 2019 dans les deux Chambres fédérales, et que ce même secteur s'emploie actuellement à mettre en place une déclaration claire et compréhensible pour les consommateurs sur la désignation de l'origine pour les produits de boulangerie, montre de toute évidence que les produits importés ont d'ores et déjà fortement pénétré notre marché à tous les niveaux.

Même si ces interventions non partisans bien intentionnées ont déclenché une certaine dynamique, il sera probablement impossible – même s'il était un jour réalisable d'assurer pour les consommateurs une transparence complète sur la provenance des matières premières et sur l'origine de la production – de réagir de manière efficace (traitement douanier prohibitif pour les pains et les produits de boulangerie importés).

— Les restrictions douanières ne sont pas appréciées dans les milieux prônant le libéralisme économique, et encore moins à Berne. Car dans de telles situations, les autorités effectuent volontiers un repli tactique vers les accords conclus avec l'UE, notamment les bilatérales I et II.

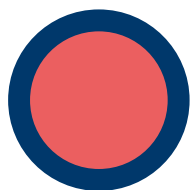
Au chapitre 2 du présent rapport (Accord-cadre institutionnel [CH - EU]: des risques pour le secteur agricole), nous nous intéresserons notamment aux accords en vigueur depuis 2002, respectivement 2004, et nous porterons une attention plus particulière à l'accord-cadre institutionnel (InstA), que le public en général connaît de nom, mais dont il ignore les répercussions possibles, particulièrement pour le secteur agricole.

Il va presque de soi aujourd'hui que l'agriculture, considérée dans certains milieux comme un sujet qui fâche, soit clouée au pilori, notamment dans le cadre du débat quasiment obsessionnel sur le changement climatique. Dans un article du Tages-Anzeiger du 14.01.2020, l'économiste Ernst Fehr, dont la réputation d'influenceur n'est plus à faire, se dit en faveur d'une «taxe climatique» sur la viande et le lait. Par conséquent, il est presque inévitable que nous nous penchions également sur le sujet du climat, un aspect que nous aborderons dans le chapitre 3 (Est-il justifié de placer la production agricole sous les feux du débat sur le climat ?). On aurait tort de penser que le secteur de la production de viande n'a rien à voir avec la meunerie, car en effet, un peu plus de 20 % des quantités transformées par nos moulins ne le sont pas en farine, mais en issues de meunerie (son/farine fourragère) qui entrent dans la composition de mélanges servant d'aliments pour animaux et qui trouvent là une utilisation idéale dans le cycle de la consommation.

Nous avons déjà commenté ce sujet en détail dans notre rapport de gestion 2018: l'accord de libre-échange (ALE) entre les pays de l'AELE (Norvège, Suisse, Islande, Liechtenstein) et ceux du Mercosur (Brésil, Argentine, Paraguay, Uruguay), négocié par les autorités fédérales, sera soumis au Parlement fédéral dans une version en principe finale au printemps 2020. Quant à savoir si cet accord passera le cap du Parlement, la question reste ouverte, mais la réponse sera certainement influencée par la décision courageuse, bien que surprenante, prise par l'Autriche début janvier 2020, qui a signifié qu'elle ne ratifierait pas cet ALE entre l'UE et les pays du Mercosur. Le projet ALE entre la Suisse et les États-Unis revêt une grande importance, même si, à ce jour, aucune négociation officielle n'a encore eu lieu. Les grandes associations économiques libérales s'engagent cependant en faveur d'un tel accord, non seulement par le biais d'études – voir chapitre 4 (Étude d'Avenir Suisse: «Libre-échange Suisse - USA: un accord mutuellement bénéfique») – mais avec enthousiasme, comme en atteste le lobbying redoutablement efficace qu'elles

## STRUCTURE DU SECTEUR / VOLUMES DE MOUTURE / STRUCTURE DU MARCHÉ (ANNÉE CÉRÉALIÈRE 2018 / 2019)

Source: FMS



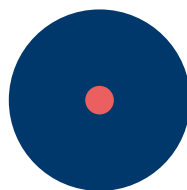
57.81 %

50'000 t – ∞: 2 moulins



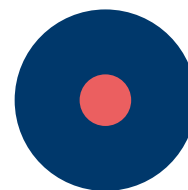
31.61 %

10'000 t – 49'999 t: 5 moulins



2.49 %

5'000 t – 9'999 t: 2 moulins



8.09 %

500 t – 4'999 t: 21 moulins

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

| Nombre de moulins   | 12/13     | 13/14     | 14/15     | 15/16     | 16/17     | 17/18     | 18/19     |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 500 t – 4'999 t     | 28        | 26        | 26        | 23        | 22        | 21        | 21        |
| 5'000 t – 9'999 t   | 1         | 1         | 1         | 2         | 2         | 2         | 2         |
| 10'000 t – 49'999 t | 6         | 5         | 5         | 5         | 5         | 4         | 5         |
| 50'000 t – ∞        | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 3         | 2         |
| <b>Total</b>        | <b>37</b> | <b>34</b> | <b>34</b> | <b>32</b> | <b>31</b> | <b>30</b> | <b>30</b> |

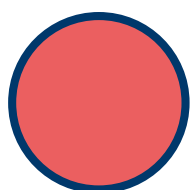
| Quantité de mouture | 12/13          | 13/14          | 14/15          | 15/16          | 16/17          | 17/18          | 18/19          |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 500 t – 4'999 t     | 50'422         | 52'205         | 51'177         | 42'434         | 40'435         | 36'761         | 36'974         |
| 5'000 t – 9'999 t   | 5'396          | 5'757          | 6'042          | 12'250         | 12'434         | 12'056         | 11'392         |
| 10'000 t – 49'999 t | 164'900        | 137'150        | 141'587        | 137'053        | 141'867        | 94'831         | 144'546        |
| 50'000 t – ∞        | 240'373        | 275'791        | 271'144        | 265'566        | 260'267        | 313'420        | 264'316        |
| <b>Total</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> | <b>457'228</b> |

| Part de marché en % | 12/13      | 13/14      | 14/15      | 15/16      | 16/17      | 17/18      | 18/19      |
|---------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 500 t – 4'999 t     | 10.94      | 11.09      | 10.89      | 9.28       | 8.89       | 8.05       | 8.09       |
| 5'000 t – 9'999 t   | 1.17       | 1.22       | 1.28       | 2.68       | 2.73       | 2.63       | 2.49       |
| 10'000 t – 49'999 t | 35.76      | 29.13      | 30.13      | 29.97      | 31.18      | 20.75      | 31.61      |
| 50'000 t – ∞        | 52.13      | 58.56      | 57.70      | 58.07      | 57.20      | 68.57      | 57.81      |
| <b>Total</b>        | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

### TAUX D'UTILISATION DES SITES PRINCIPAUX DE PRODUCTION DE GMSA

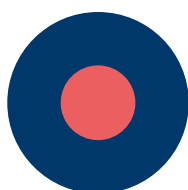
(sans Steiner Mühle AG, Bonvita AG et Gebr. Ausburger AG, Rhonemühle Naters)

ANNÉE CIVILE 2019



83 %

Taux d'utilisation\*



17 %

Capacité libre

\* Base: 345 x 24 h = 100 %



déployent. Il est évident que chaque ALE entraîne certaines conséquences, notamment pour le secteur de l'agriculture, si les partenaires sont de grands producteurs agricoles, d'où la nécessité d'examiner ce projet de près sans tarder.

En tant qu'entreprise de meunerie, notre priorité absolue a toujours été de garantir l'approvisionnement en nourriture. Notre secteur d'activité souffre notoirement du problème des faibles marges. Malgré cela, les perspectives à long terme sont plutôt réjouissantes, car le blé (farine) et par conséquent les produits de boulangerie, sont des biens de première nécessité, particulièrement si l'on considère l'inquiétante évolution démographique. Cet aspect est couvert au chapitre 5 (Blé et farine: deux indispensables pour l'alimentation de la planète au 21<sup>ème</sup> siècle).

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

(M.M.) Le portefeuille de clients de GMSA est extrêmement diversifié. Il est le résultat direct d'acquisitions d'entreprises effectuées pendant une période s'étendant quasiment sur les deux dernières décennies. Nous couvrons désormais pratiquement toutes les entreprises du 2<sup>ème</sup> échelon de transformation utilisant de la farine de céréales panifiables (blé, épeautre, seigle) dans leur production. Nous avons également une répartition géographique plus large que les autres moulins suisses, qui va de la pointe extrême du canton de Genève, en passant par l'Ajoie et le long de la frontière avec l'Allemagne et l'Autriche, qui s'étend jusqu'à l'extrême sud de la Suisse, et bien entendu dans tous les cantons, même dans les vallées ou les villages les plus reculés du Valais et de la Suisse centrale. Ainsi, le volume des ventes de notre entreprise – du moins pour l'essentiel – reflète largement l'évolution du marché suisse de la meunerie. Cependant, nous avons pressenti qu'il fallait agir avec un brin de prudence ou de circonspection supplémentaire par rapport aux autres moulins, ce qui est logique quand on connaît les faibles marges qu'on nous accorde. De plus, GMSA est de loin le plus grand fournisseur dans le segment des boulangeries-pâtisseries artisanales, elles qui, d'ailleurs, ont perdu plus que quelques plumes l'an dernier sur le marché, et au sujet desquelles la presse a publié maintes mauvaises nouvelles. Même la Présidente de la Confédération s'est sentie poussée à prononcer son allocution de Nouvel An sur le terrain peu habituel d'une boulangerie de quartier à Berne, ce qui devrait être un message clair.

— **Les entreprises qui déposent le bilan sans préavis ou qui ferment tout simplement leurs portes spontanément et sans raison apparente pèsent sur notre volume des ventes. Si, 30 ans plus tôt, le pain était encore vendu presque exclusivement par les boulangeries – abstraction faite des acteurs suisses classiques du commerce de détail – il y a bien longtemps que les ventes ne se limitent plus aux commerces spécialisés, avec pour conséquence une stimulation malsaine de la concurrence.**

De plus, selon certaines sources officielles, la consommation de pain individuelle a diminué d'environ 2% par an au cours des 15 dernières années, malgré la croissance démographique soutenue (environ 800'000 personnes entre 2008 et 2018, autrement dit, un peu plus de 1% / an). Le phénomène des importations croissantes de pain et de produits de boulangerie en provenance de l'Union européenne, un sujet que nous avons déjà évoqué dans divers rapports de gestion ou rapports intermédiaires, a contribué à priver le marché de la meunerie de tout élément incitatif, mais pire encore, à le confiner dans un état de stagnation. Les boulangeries artisanales ou semi-industrielles qui tirent très bien leur épingle du jeu face à la tempête qui menace, conduites par des entrepreneurs résolus à avancer contre vents et marées, ne suffisent pas à redresser le déséquilibre induit par les échecs qui s'accumulent sur ce marché. Toutefois, celles qui naviguent sous le pavillon des entreprises semi-industrielles ne sont pas, elles aussi, toujours équipées adéquatement pour résister à la concurrence toujours plus âpre du marché, comme en témoignent les importants volumes de commande provenant de deux acteurs de premier plan que nous avons perdus pendant l'exercice écoulé. Même des clients relevant clairement du segment industriel et intervenant dans le 2<sup>ème</sup> échelon de transformation ont toutes les peines, selon l'orientation choisie par le distributeur dans le commerce de détail, à lutter contre les éléments. De plus, le géant du commerce de détail domicilié à Bâle, avec ses grands moulins, ne manque pas une occasion de jouer, avec un art consommé de la négociation, la carte des « contre-affaires », ce qui aboutit finalement à une lutte à armes inégales. Un élément ayant fortement déterminé l'évolution du volume des ventes, qui se présentait déjà sous de mauvais auspices, fut la décision prise en milieu d'année de se séparer entièrement, et ce jusqu'à nouvel avis,

du segment des farines à usage technique, autrement dit des « Fabrikmehle » (fabrication de gluten / d'amidon = transformation de blé d'importation selon l'ordonnance sur les allègements douaniers, opération taxée au tarif minimal de CHF 0.10/100 kg, voir également rapport de gestion 2018, chapitre 1.2). En effet, les conditions d'une relation client-fournisseur correcte, équitable, respectueuse et digne d'un véritable partenariat n'étaient plus réunies. Ce seul changement a entraîné la perte de 4'300 t de farines par rapport à l'année précédente. La contraction du volume se situait encore à 5.6% au 1<sup>er</sup> semestre. Elle s'est réduite pour passer à 3% à la fin de l'année. Globalement, notre entreprise (y compris la période de 6 mois incluant Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle, Naters [GARN], que l'on trouvera dans les comptes consolidés à partir du 2<sup>ème</sup> semestre 2019, puisque la compétence décisionnelle a été transférée de droit à GMSA à cette époque) a pu écouler sur le marché 111'645 t de farine pour l'alimentation humaine / produits spéciaux et farines sous le régime de l'ordonnance sur les allègements douaniers (sans GARN, la perte de volume aurait atteint 4.4%. GARN ne sera entièrement intégrée – 12 mois au lieu de 6 – aux comptes consolidés que pour l'exercice 2020, comme pour les autres sociétés filles.) Si l'on fait volontairement abstraction des pertes de volume enregistrées avec les « Fabrikmehle » – qui d'ailleurs n'apparaîtront dans les comptes que lors de la comparaison avec l'année suivante (2020/2019), étant donné que nous fonctionnions encore en mode « courant normal » au 1<sup>er</sup> semestre 2019 – la diminution des ventes sans l'apport de GARN au 2<sup>ème</sup> semestre ne représente plus qu'environ 800 t, soit 0.7%. Autrement dit, malgré la forte houle qui malmène le marché, GMSA a su limiter les dégâts.

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

(M.M.) Dans le secteur des céréales, surtout lorsqu'on établit des relevés ou des comparaisons statistiques, l'année céréalière (01.07 – 30.06) revêt une importance primordiale. Toutes les associations et organisations professionnelles se réfèrent à cette période, appelée « campagne » dans la branche des céréales, qui correspond également au cycle de commercialisation des produits des champs. Nous avons cependant pour tâche de mettre en relation l'exercice correspondant à l'année civile avec les résultats de la dernière campagne. Compte tenu des faibles variations entre les deux bases de calcul et du fait que le marché de la farine ne saurait être qualifié

de cyclique, nous comparons néanmoins les comptes annuels (année civile 2019) avec les résultats dont nous disposons pour l'année céréalière. (Les chiffres de l'année civile tels que le volume de la production globale au niveau national ne sont de toute façon pas disponibles avant la publication de ce rapport, une situation notamment due à la légèreté dont font preuve certains acteurs du secteur de la meunerie lorsqu'il s'agit de fournir des chiffres.)

Comme à l'accoutumée et conformément aux usages internationaux, nos calculs excluent le segment des petits moulins (production annuelle atteignant maximum 500 t), car normalement un tel modèle d'affaires n'obéit guère à un but lucratif. Ce segment, composé de 15 acteurs, a généré un volume de tout juste 3'300 t au cours de l'année céréalière 2018/2019, ce qui correspond à une part de marché de 0.7% (source: rapport annuel 2018/2019 FMS). Nous estimons donc qu'il existe 30 moulins se répartissant le marché suisse de la meunerie. Ces acteurs occupent un marché dont la production totale est de 457'228 t/année, abstraction faite du «segment non commercial» précité, et il compte un nombre tout à fait satisfaisant de moulins si l'on compare la situation avec celle de l'Allemagne par exemple. (Dans ce pays, on compte 196 acteurs tenus de déclarer leur production, à savoir 8.1 millions de tonnes de céréales panifiables, autrement dit un volume de transformation moyen de plus de 41'000 t; source: ministère fédéral allemand de l'alimentation et de l'agriculture.) Un examen plus approfondi de la situation révèle une image nettement différente. 21 moulins produisant entre 500 et 4'999 t se partagent 8.09% du marché pour un volume global de 36'974 t, ce qui correspond à un volume annuel de moutures d'un peu plus 1'760 t. Quant au segment entre 5'000 et 9'999 t que se partagent une entreprise en Suisse alémanique et une autre en Suisse romande, il compte deux moulins qui génèrent en tout 11'392 t, soit 2.49% de part de marché.

Ce qui semble être un grand changement dans le 2<sup>ème</sup> segment depuis le sommet de la pyramide est en réalité bien moins important. Pendant l'année précédente (2017/2018), on comptait encore 4 moulins dans la catégorie entre 10'000 et 49'999 t. Or, pendant la dernière campagne en date (2018/2019), on dénombrait à nouveau 5 moulins, autrement dit autant que pendant les périodes écoulées depuis l'année 2013/2014. Avec une part de marché de 20.75% l'année passée et de 31.61% pendant la période de référence 2018/2019, la différence est frappante.

— Cependant, le n° 3 du marché a visiblement réussi, alors qu'il se situait tout juste en dessous du seuil de 50'000 t, à dépasser cette quantité, mais il a ensuite reperdu un peu de terrain, du moins si l'on en croit les statistiques, avec pour résultat un retour à sa position précédente.

Avec un volume de 144'546 t, la catégorie allant de 10'000 à 49'999 t, qui compte des moulins caractérisés par de hautes performances et agissant parfois avec autant de combativité que de résilience, a gagné des parts de marché au cours des cinq dernières années céréalières, quand bien même le n° 4 a certainement rétrogradé en position défensive, surtout par rapport aux n° 5 et 6. Le haut de la pyramide (à partir de 50'000 t) se partage bien évidemment entre Coop (Swissmill) et GMSA. Si l'on examine l'année 2018/2019, et en écartant la valeur provocatrice du n° 3 en 2017/2018, les deux moulins, avec un volume transformé de 264'316 t, détiennent une part de marché totale de 57.81%. Les deux premiers de classe occupent donc chacun, comme l'année passée, environ 29% du marché en ce qui concerne les moutures soumises aux réserves obligatoires. (À l'exclusion des quantités transformées conformément à l'ordonnance sur les allègements douaniers, autrement dit les «farines à usage technique» et les «Fabrikmehle», et de tous les autres produits n'entrant pas dans la catégorie des céréales panifiables.) Le n° 3, qui a faussé le jeu avec son involontaire mouvement de «yo-yo» entre différentes catégories de moulins (comparaison entre les années 2017/2018 et 2018/2019), une manœuvre qui n'a cependant pas échappé aux observateurs avertis depuis l'an dernier déjà (voir rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 1), devrait donc occuper, avec tout juste 11%, une part de marché quasiment identique à celle de l'année passée. Il est par contre plus difficile d'évaluer la position des quatre autres acteurs du «G7», car ces moulins ne publient pas de chiffres. Cependant, avec le temps et un certain sens de l'observation, on peut se faire une image approximative de la situation. Nous estimons que le n° 4 détient environ 6%, les n° 5 et 6 entre 5.6 et 5.8%, tandis qu'une part de 3.5% pour le n° 7 semble assez probable.

— Avec environ 90% du marché, les «G7» possèdent la part du lion de ce marché, ce qui paraît tout à fait plausible si l'on considère la

situation au plan international. Malgré tout, nous sommes d'avis que le marché n'est pas encore entré dans sa phase de consolidation finale.

## 1.5.

### UTILISATION DES CAPACITÉS

(M.M.) On comprend aisément que les deux principaux sites de production (Bruggmühle Goldach/Moulins de Granges) auxquels nous consacrons ces lignes, ont souffert du recul des ventes. Cette déconvenue a été plus qu'évidente pour nous au moment où nous avons quitté le segment des «farines à usage technique» («Fabrikmehle») au milieu de l'exercice (voir chapitre 1.4). Si l'on ajoute environ 1'000 à 2'000 t/an de farines à usage technique que nous avons «héritées» en 2013 lors de la reprise des Grands Moulins de Cossonay et que nous avons également dû jeter par-dessus bord parce que les règles du «fair play» avaient été outrageusement enfreintes – pourtant ce client était une entreprise renommée de l'industrie chimico-pharmaceutique – nous estimons que notre taux d'utilisation des sites a été grevé par un manque d'environ 6'000 t de farine et, par conséquent, d'une quantité de matière première, corrigée du rendement, encore plus importante. En traduisant ce chiffre en termes de capacité à disposition pour les sites de Goldach et de Granges, la quantité en question correspond à un fonctionnement ininterrompu (24 h/24) sur une durée d'environ 15 jours.

— S'il est vrai que les volumes traités et le chiffre d'affaires sont des indicateurs importants de l'activité d'une entreprise caractérisée par des coûts fixes élevés, nous ne voulons pas pour autant oublier qu'il faut toujours garder les yeux fixés sur ce qui paraît judicieux, ou tout simplement juste, dans notre activité économique.

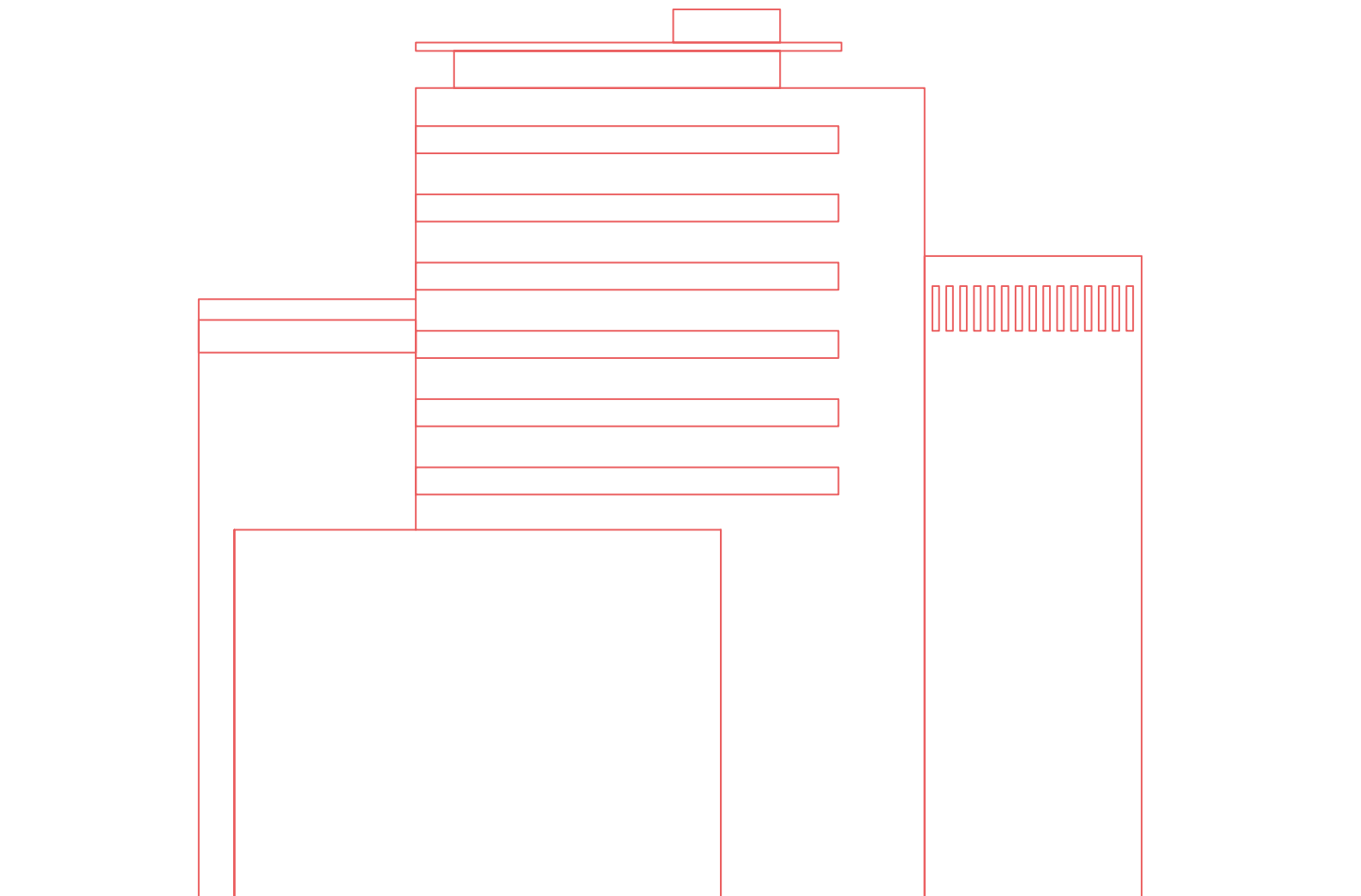
Comme les années précédentes, et par souci de continuité, chez GMSA nous estimons qu'un fonctionnement pendant 345 jours/24 heures correspond à un taux d'utilisation de 100%. Ce taux se situait encore à 89% en 2017, mais cette valeur s'est contractée à 87.2% l'année précédente (2018). Pour 2019, nous devons nous contenter de tout juste 83%, ce qui représente 286 jours d'exploitation ininterrompue, alors que nous avons atteint 299 jours l'année précédente (2018). Bien entendu, ces chiffres ne tiennent pas compte de la

présence de GARN, puisque celui-ci n'a appartenu pleinement à GMSA qu'à mi-2019, ni de Steiner Mühle AG, spécialisé, dans la fabrication de produits spéciaux/de niche dans le domaine Bio/Demeter à partir de toutes sortes de céréales, ni de Bonvita AG, qui fabrique des panures et qui n'est de toute façon pas un moulin.

Dans la pratique, compte tenu de l'infrastructure immobilière et technique de GMSA, et si l'on considère notamment le grand nombre de produits/labels existants, un taux d'utilisation correspondant à 310 jours sera quasiment impossible à dépasser, car nous avons, aujourd'hui déjà, beaucoup de peine à satisfaire de manière économique aux conditions toujours plus compliquées de séparation/stockage et au « recyclage » interne des « farines 2 » (seconde mouture intervenant dans la transformation de la farine blanche), deux aspects qui limitent la capacité des silos. Les capacités de mouture sont certes présentes, mais malheureusement l'infrastructure en aval des moulins, à savoir les aspects du chargement et des cellules de stockage pour la farine /les issues, n'a pas encore pu être amenée au niveau souhaité. Mais il est certain que le marché, indépendamment de la forte pression sur les marges, l'exigera de nous tôt ou tard (voir également rapport intermédiaire GMSA 2019, chapitre 2).







## II

# Accord-cadre institutionnel (CH-UE) : des risques pour le secteur agricole

(« La participation à l'EEE aurait permis à la Suisse une intégration économique complète et, par conséquent, un accès sur pied d'égalité au marché intérieur européen » – définition du site du DFAE.) À l'époque, la Berne fédérale ne s'attendait pas du tout à une telle issue. Par conséquent, elle avait peint le diable sur la muraille, de manière analogue aux « remainers » britanniques qui promettent actuellement le pire aux « brexitreers ». En 1992, on ne prophétisait donc pas moins que l'effondrement économique de la Suisse.

(M.M.) Au cours des quelque trois dernières décennies, la position politique de la Suisse vis-à-vis de l'Union européenne a considérablement changé, même si notre pays est toujours perçu comme une tache blanche sur la carte étant entouré par les 28 États membres de l'UE (27 après le retrait du Royaume-Uni). Fin 1992, les citoyens qui, selon les sondages de l'époque, étaient encore près de 50 % à soutenir une adhésion à l'UE, rejetaient de justesse l'entrée de la Suisse dans l'Espace économique européen (EEE) à la consternation de larges pans de l'économie. («La participation à l'EEE aurait permis à la Suisse une intégration économique complète et, par conséquent, un accès sur pied d'égalité au marché intérieur européen» – définition du site du DFAE.) À l'époque, la Berne fédérale ne s'attendait pas du tout à une telle issue. Par conséquent, elle avait peint le diable sur la muraille, de manière analogue aux «remainers» britanniques qui promettent actuellement le pire aux «brexiters». En 1992, on ne prophétisait donc pas moins que l'effondrement économique de la Suisse. En réalité, du point de vue macroéconomique, c'est plutôt le contraire qui s'est produit, ce qui a certainement fait le jeu des eurosceptiques depuis des décennies. En effet, en fin de compte, ce sont surtout le progrès économique général et le niveau de prospérité des gens qui déterminent la politique. Par la suite, la Suisse et l'UE ont conclu et ratifié les Accords bilatéraux I (entrés en vigueur en 2002) et II (2004), afin d'accorder à la Suisse un accès préférentiel au marché intérieur européen dans un certain nombre de secteurs clairement déterminés. Selon la définition du DFAE, les Accords bilatéraux I – à l'exception de la recherche – sont des accords classiques d'ouverture des marchés (libre circulation des personnes, accord de reconnaissance mutuelle/ARM, obstacles techniques au commerce, marchés publics, agriculture, transports terrestres, transports aériens, recherche). La seconde série d'accords, les Accords bilatéraux II, «prend en compte de nouveaux intérêts économiques (industrie des denrées alimentaires, tourisme, place financière) et élargit la coopération entre la Suisse et l'UE à d'autres domaines importants dépassant le seul cadre économique, tels que la sécurité intérieure, l'asile, l'environnement ou la culture.», pour poursuivre avec les explications officielles du DFAE.

— Ce sont au total 120 accords qui régissent les relations entre la Suisse et l'UE. À l'époque, les deux parties portaient de l'idée qu'ils n'auraient qu'un caractère tempo-

raire, d'autant que le Conseil fédéral avait déposé une demande d'adhésion à l'UE fin mai 1992 «pour des raisons stratégiques», mais sans aucune sensibilité tactique.

Pendant 24 ans, cette demande, qui déployait son effet psychologique comme une épée de Damoclès temporairement mise de côté, sommeilla dans les tiroirs de Bruxelles et de Berne, avant d'être retirée seulement en juin 2016, sous la pression du Parlement et, par conséquent, enterrée en bonne et due forme.

Les divergences politiques entre l'UE et la Suisse se sont encore accentuées au cours des dernières décennies, car à l'heure actuelle, si l'on en croit les enquêtes à ce sujet (étude annuelle 2018 – Center for Security Studies ETH Zurich), il ne resterait que 16 % environ de la population favorables à une adhésion à l'UE. Cependant, économiquement parlant, l'interdépendance est plus étroite que jamais, d'autant que 81 % de la population (étude précitée) estiment également que la coopération économique devrait être intensifiée. Le volume des échanges entre la Communauté européenne et la Suisse est actuellement d'environ 1 milliard de francs suisses par jour ouvrable (source: DFAE), ce qui correspond à 60 % de la totalité des échanges économiques.

— Mais la Suisse est aussi – il faut le rappeler une fois de plus – tout simplement indispensable à l'UE en tant que troisième client à l'exportation (6.7 %), un fait délibérément nié par les milieux «europhiles.»

(La Chine, avec ses quelque 1.4 milliard d'habitants – selon le DFAE – occupe la deuxième place pour l'UE avec 15.4 % et les États-Unis, avec 17.1 %, occupent la première marche du podium du point de vue de la Communauté européenne.)

Fin mai 2014, l'Agence télégraphique suisse (ATS) écrivait: «La Suisse et l'UE ont entamé des négociations sur un accord-cadre à Berne ... On ne sait pas combien de temps dureront ces négociations ni si elles aboutiront.» L'ATS avait donc raison. C'est à Didier Burkhalter, alors Conseiller fédéral, que l'on doit cette initiative, puisqu'il avait présenté un mandat de négociation pour un accord-cadre institutionnel (ACI) peu avant fin 2013. Bien qu'à l'époque l'impulsion soit apparemment venue de Suisse sans raison particulière, on rapporte que la balle a été

très vite reprise au bond par l'UE car les interprétations arbitraires des accords – par exemple du mot-clé «protection des salaires» par la Suisse – seraient devenues plus fréquentes. Pendant des années, jusqu'à sa publication début décembre 2018, le projet d'accord-cadre institutionnel est resté pour l'essentiel une «Black Box» pour le grand public. Il a fallu de fortes pressions pour y apporter un peu de lumière. «S'agissant de l'accord-cadre, la transparence n'a été faite que lorsque le nouveau Président de l'Union syndicale suisse, Pierre-Yves Maillard, a formulé une revendication à ce propos le 02.12.2018, un jour après son élection» (tiré de l'opus cité ci-dessous du Prof. Dr Carl Baudenbacher). Il va sans dire que les négociations importantes ont besoin d'un certain niveau de discrétion, mais ce dernier doit être bien équilibré et approprié. Toutefois, il semble que du côté de la Confédération, on soit allé un peu loin en la matière. Le Prof. Dr Carl Baudenbacher, éminent juriste ayant exercé durant 23 ans comme juge à la Cour de l'AELE, écrit dans son livre «Das Schweizer EU-Komplot» (Le complot européen de la Suisse, non traduit), publié en 2019 (p. 211/213), dans le chapitre intitulé «Il faut abandonner l'agenda caché avec l'UE»: «Aucune politique européenne durable ne peut être construite sur des manipulations et des procédures secrètes. Mais c'est précisément sur cela que l'administration fédérale et le Conseil fédéral fondent leur action depuis 1992 ... Dans le cas de l'accord-cadre, le Conseil fédéral a refusé de rendre publics les résultats des négociations jusqu'à ce qu'il ne puisse plus faire autrement ... Toutefois, lorsqu'il en a ressenti l'utilité, il a tenté d'influencer l'opinion publique en sa faveur, c'est-à-dire en faveur de l'accord-cadre, au moyen d'indiscrétions bien dosées.»

Alors que l'UE vivait le phénomène du «canard boiteux», en raison de la fin prochaine du mandat de la Commission européenne au 4<sup>ème</sup> trimestre, et que la Suisse se préparait à vivre les élections fédérales, l'ACI a été mis en consultation – des années trop tard – durant l'automne 2019, ce qui peut difficilement être considéré comme un bon point de départ. En outre, le problème non-résolu du Brexit a pesé sur l'ensemble de l'affaire, car toute concession de la part de l'UE aurait pu être considérée comme un précédent pour la Grande-Bretagne – ainsi que pour la Suisse et tous les autres États qui s'éloignent lentement de l'Union.

— Toutefois, l'approche suisse qui a fait ses preuves, à savoir des années de négociations solides au niveau des fonctionnaires suivies

**d'une procédure de consultation interne, a suscité la colère de l'UE.**

Déjà en novembre 2017, à l'occasion de sa visite à Berne, le Président de la Commission européenne, Jean-Claude Juncker, pensait que l'ACI pourrait être ratifié en avril 2018. Berne avait immédiatement qualifié ses propos de « malentendu », tout comme l'interprétation de l'UE du calendrier de réalisation de l'ACI, qui a finalement nécessité 32 cycles de négociations. Dans la *Sonntagszeitung* du 29.06.2019, cette divergence a fait l'objet d'un article intitulé « Qui ment ? », illustré par les photos de Jean-Claude Juncker et du Conseiller fédéral Ignazio Cassis. Début juin 2019, au terme de la procédure de consultation, le Conseil fédéral a informé l'UE que des « clarifications » étaient nécessaires dans le cadre de l'ACI, en particulier sur les questions encore litigieuses de la « protection des salaires », de la « directive sur la libre circulation des citoyens de l'UE » et des « aides d'État ».

— Jean-Claude Juncker s'est visiblement senti dupé, car il était déterminé à obtenir un succès avant son départ fin 2019 et, dans le style autoritaire et terre-à-terre d'un gentilhomme prussien, a appelé la Suisse à dévoiler son jeu rapidement. Bien sûr, la Suisse n'a pas réagi, d'autant moins qu'aucun organe officiel n'aurait eu la compétence de le faire en si peu de temps.

Cette erreur de jugement sur le fonctionnement de notre État a prouvé une fois de plus que « une alliance supranationale d'États a naturellement de la peine avec la démocratie » (*Frankfurter Allgemeine Zeitung/FAZ*, 19.11.2018). En conséquence – dans l'esprit d'une mesure de rétorsion totalement hors de propos – l'UE a retiré à la Suisse la reconnaissance de l'équivalence boursière (reconnaissance de la réglementation boursière suisse comme équivalente à celle de l'UE), ceci s'est toutefois avéré être un véritable pétard mouillé pour l'UE, du fait de sa méconnaissance de la détermination de la Suisse (activation du « plan B »: retrait de la reconnaissance de l'équivalence pour les bourses de l'UE). Et pourtant, le *Tages-Anzeiger* du 31.12.2019, au mépris de la réalité et dans un pur esprit de propagande pro-européenne a écrit: « Le litige boursier affecte la place financière. » Dans ce contexte, Johannes Hahn, Com-

missaire européen, a parlé ouvertement, mais avec un aplomb quelque peu exagéré, d'un « tir de semonce », ce qui ne saurait mieux refléter le niveau de brutalité avec lequel l'UE agit.

La NZZ du 29.06.2019 a qualifié cette escalade de « croisée des chemins de la politique européenne », car le partenaire commercial de loin le plus important de la Suisse dispose d'autres moyens de pression pour mettre les récalcitrants Confédérés à genoux. L'UE a ainsi fait dépendre la conclusion de nouveaux accords d'accès au marché et l'actualisation d'accords existants (Bilatérales I) de la conclusion d'un ACI. En outre, l'UE envisage de ne plus réviser l'accord de reconnaissance mutuelle (ARM) – qui concerne 70 % des produits industriels – ce qui créerait sans doute de nouveaux obstacles pour les exportateurs suisses. Reste à savoir si un tel scénario – une érosion rampante de la voie bilatérale sans conséquences économiques significatives – pourrait être acceptée.

Une chose est sûre: « Quiconque veut faire des affaires dans l'UE doit en respecter les règles » (voir édition FAZ citée plus haut).

— Mais l'UE a également des devoirs envers son troisième partenaire commercial le plus important. Ces faits impliquent que nous devons trouver un consensus minimal.

En réponse à une interpellation de l'ancien Conseiller national Pardini, le Conseil fédéral a déclaré que les solutions envisagées dans l'ACI étaient, par exemple, plus avantageuses qu'une nouvelle version d'un EEE. L'adhésion de la Suisse à l'UE dans le sens d'une stratégie d'avenir n'est en tout cas plus un sujet de discussion, du moins dans l'électorat. Un accord de libre-échange global du type de celui conclu avec le Canada pourrait éventuellement constituer un filet de sécurité et, bien qu'il soit discuté dans de nombreuses instances, il n'a pas encore été suffisamment capté par le radar des médias et des milieux politiques. L'accent est donc toujours mis sur l'ACI en cours et donc sur les sujets de la protection des salaires, de la directive sur la libre circulation des citoyens de l'UE et des aides d'État, qui font figure de lignes rouges à ne pas franchir selon les orientations politiques. Dr Paul Widmer, ancien diplomate suisse de haut rang, conférencier, écrivain, etc., a écrit à ce propos dans la NZZ am Sonntag du 05.01.2020: « Le Conseil fédéral devrait enfin dire la vérité au peuple. Il doit expliquer que ce ne sont pas la protection des salaires, la directive

sur la libre-circulation des citoyens de l'UE et les aides d'État qui posent un problème. L'enjeu est bien plus important. Il s'agit de la perte de notre souveraineté démocratique. Nous ne pouvons pas nous soumettre à la Cour de justice européenne – c'est là que tout se jouera – si elle a le dernier mot en cas de litige. Nous ne pouvons pas non plus voter sous la menace d'une suspension des accords si nous voulons rester libres de nos décisions. »

— C'est là qu'entrent en jeu les préoccupations de l'Union suisse des paysans (USP) et des autres secteurs dont le destin est lié à celui de l'agriculture, qui craignent la remise en question d'une politique agricole indépendante si l'ACI était ratifié dans sa forme actuelle.

Ainsi, l'article 5 de l'ACI prévoit que les actes juridiques de l'Union européenne adoptés dans les domaines couverts par les accords concernés soient intégrés dans l'ACI aussi rapidement que possible après leur adoption; on parle ainsi d'intégration « dynamique », pour ne pas dire que les textes seront repris tels quels. « Elle (la Suisse) reprend déjà avec diligence la nouvelle législation européenne, mais toujours sur une base volontaire. À l'avenir, la Suisse s'engagerait à adopter de nouvelles réglementations dans un délai maximum de trois ans chaque fois qu'un des cinq traités soumis à l'accord est affecté (libre circulation des personnes, transports terrestres et aériens, agriculture, obstacles techniques au commerce) » (NZZ, 17.01.2019). « Cela signifie de facto que la Suisse doit adopter le droit de l'UE de manière dynamique » (Schweizer Bauer, 26.01.2019), ce qui contredit non seulement le principe d'équilibre et d'égalité des intérêts des parties contractantes, mais équivaut à une grossière démonstration de force de l'UE. Président de l'UDC jusqu'au printemps 2020, Dr Albert Rösti met le doigt sur ce problème dans une interview à la NZZ du 29.12.2018: (Hans Hess [Président de Swissmem] a déclaré dans un entretien à la NZZ: « Nous sommes un pays souverain et refusons de renoncer à notre partenariat social. » Et d'ajouter à ce propos: « Mais nous n'échapperons pas à la reprise dynamique de la législation. » Et de poursuivre: « Du point de vue juridique, cela dépasse l'entendement. Soit nous sommes souverains, soit nous reprenons la législation de l'UE de façon dynamique. Les deux en même temps, c'est impossible. »)



La procédure de règlement des litiges reste un point de discussion majeur. Si un litige survient – en supposant que l’ACI soit ratifié sous sa forme actuelle – on fait appel au dénommé « comité mixte ». L’étape suivante est un tribunal arbitral et, enfin, la Cour de justice de l’Union européenne (CJUE), qui rend à son tour une décision liant le tribunal d’arbitrage. Il serait plus que naïf de croire qu’un tel tribunal puisse se préoccuper des intérêts de la Suisse plutôt que de ceux de l’Union. Si la Suisse n’accepte pas une décision du tribunal arbitral, l’UE peut imposer des « mesures compensatoires proportionnées », c’est-à-dire des sanctions ou des mesures de rétorsion.

Le chapitre 2 de l’ACI (Principes généraux garantissant le bon fonctionnement des parties du marché intérieur auxquelles la Suisse participe) et son article 8A, alinéas 1 et 2, sont particulièrement explosifs, notamment en ce qui concerne les aides (encore) autorisées explicitement mentionnées, dont la liste est très restrictive et qui sont réservées à des situations exceptionnelles.

— Dans les milieux agricoles – comme d’ailleurs au 1<sup>er</sup> échelon de transformation – on considère que certaines aides que la Suisse accorde actuellement au secteur agricole (contribution pour le lait transformé en fromage, nouveau supplément pour le lait commercialisé, contribution à des cultures particulières pour le colza, le tournesol, etc., mesures d’aide à la mise en valeur des fruits, de la laine de mouton, etc.) pourraient ne plus être déclarées admissibles, ce qui nous empêcherait de mener une politique agricole autonome.

La Fédération des industries alimentaires suisses (fial) émet également de sérieuses réserves en ce qui concerne les suppléments pour les céréales et le lait (solution de remplacement de la loi chocolatière), administrés par le secteur privé, qu’il a fallu créer au début 2019 pour pouvoir continuer à fournir au 2<sup>ème</sup> échelon de transformation, aux prix européens, les matières premières agricoles dont il a besoin pour la fabrication de produits destinés à l’exportation.

En d’autres termes, même si l’ensemble de la chaîne de valeur a observé l’ACI avec une certaine distance – et rétrospectivement avec une « nonchalance » par trop teintée de négligence – une profonde inquiétude s’est exprimée après la publication du texte. La plus grande prudence s’impose donc également de la part du secteur

meunier, maillon de la chaîne de valeur agricole. David Rüetschi, Directeur général de l’Association suisse pour un secteur agroalimentaire fort (ASSAF) ne cache pas son inquiétude: « Un accord-cadre avec l’UE rendrait théoriquement possible la négociation d’un accord de libre-échange agricole » (LID du 15.02.2019). Peut-être y a-t-il plus derrière l’ACI que les déclarations tortueuses des autorités et des associations commerciales néo-libérales, qui se plaisent à souligner la prétendue « sécurité juridique » que devrait installer la ratification d’un tel accord. Le Prof. Dr Baudenbacher, cité précédemment, écrit ainsi dans son ouvrage: « Le peuple veut une coopération économique avec l’UE. Une petite élite, cependant, travaille à un rapprochement politique. Comme l’adhésion n’est pas à l’ordre du jour, les comploteurs veulent créer autant de points de non-retour que possible dans les accords avec l’UE. L’un des points forts de l’accord-cadre, c’est qu’il soumet la Suisse à la surveillance de la Commission et au contrôle de la CJUE. »

— Pourtant majoritairement europhile, le Tages-Anzeiger du 07.01.2020 partage cet avis: « Le texte de l’accord porte essentiellement sur les liens institutionnels, c’est-à-dire politiques et juridiques avec l’UE ... Il s’agit de changements fondamentaux dans le processus politique. Avec l’accord-cadre, les lois seront élaborées par des autorités qui ne sont pas responsables devant nous et que nous ne pouvons pas destituer; par ailleurs, ce sont des juges de la partie adverse qui interpréteront ce droit pour nous. »

Markus Ritter, Conseiller national et Président de l’Union suisse des paysans, qui est toujours très convaincant et connaît parfaitement les dossiers qu’il traite, l’exprime encore plus clairement en quelques mots: « Dans sa forme actuelle, l’accord-cadre représenterait plus de la moitié d’une adhésion à l’UE » (NZZ, 20.02.2019). Avec cette analyse, Markus Ritter faisait peut-être aussi allusion aux annonces faites par l’UE le 19.02.2019, dans lesquelles la Commission parle de son intention de renégocier avec la Suisse la protection douanière pour les denrées alimentaires.









### III

# Est-il justifié de placer la production agricole sous les feux du débat sur le climat ?

« L'agriculture a un rôle particulier à jouer dans la protection du climat: d'une part, nous devons assurer la sécurité alimentaire et, de ce fait, produire des gaz à effet de serre naturels et inévitables. D'autre part, l'agriculture fait également partie de la solution pour la protection du climat par la capture du CO<sub>2</sub> et donc le stockage de ce gaz sous forme d'humus dans les sols » (entretien avec le responsable de l'environnement de l'association des agriculteurs allemands du 02.08.2019, agrarzeitung).

(M.M.) Le 01.12.2019, la nouvelle Commission européenne a commencé à travailler sous la présidence d'Ursula von der Leyen, ancienne Ministre allemande de la défense, qui n'avait pas eu beaucoup de succès dans cette fonction. Le « Green Deal européen » a été défini comme orientation principale de la présidence de la Commission, qui inclut explicitement l'agriculture dans ses attributions, après que le Parlement européen eut proclamé « l'urgence climatique » d'une manière quelque peu pompeuse, mais plaisante pour le grand public. (Le « Green Deal » désigne un ensemble de mesures qui ont pour ambition d'atteindre la neutralité climatique de l'Union européenne d'ici 2050. Ces investissements, de l'ordre de 1'000 milliards d'euros, devraient parallèlement être un moteur de croissance pour les États-membres.) Le jour suivant, une importante délégation de représentants de l'agriculture allemande était convoquée à la Chancellerie de Berlin, qui a suggéré – à tort ou à raison – que la production agricole était une des responsables des émissions de gaz à effet de serre.

Dans le journal allemand *agrarzeitung* du 02.08.2019, toujours très factuel et bien informé, les faits avaient pourtant été clarifiés plusieurs mois auparavant: « Avec une part d'environ 7 % des émissions totales en Allemagne, l'agriculture ne joue qu'un rôle secondaire. » On peut supposer que les proportions ne sont pas fondamentalement différentes en Suisse, bien qu'il ne soit vraisemblablement jamais possible de déterminer les émissions réelles avec la plus grande précision. Dans son « Plan Marshall pour le climat », présenté au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2019, le Parti socialiste suisse (PS) tire une première salve en prévision des élections fédérales de l'automne, parlant de l'agriculture comme responsable d'environ 11 % des émissions de gaz à effet de serre. On peut dire rétrospectivement que cette tentative de tirer profit des manifestations des « Vendredis pour l'avenir » s'est soldée par un échec. Dans son plan, le PS présentait aussi un bouquet d'idées (développement de la couche d'humus, additifs alimentaires pour réduire les émissions de méthane, protection des tourbières, tracteurs électriques, suppression du remboursement de la taxe sur les huiles minérales, etc.) On ne peut nier que la production agricole – comme tous les autres secteurs économiques – porte une certaine responsabilité. Cependant, que l'agriculture suisse émette 11 % (données du PS) ou 13 %, comme cela a également été articulé, voire 17 % si l'on inclut les tracteurs (source: Rapport agricole 2019), ce n'est pas très important, d'autant moins que le relevé des émissions n'est pas une science exacte. Pourtant, il faut garder

ceci à l'esprit: « L'agriculture a un rôle particulier à jouer dans la protection du climat: d'une part, nous devons assurer la sécurité alimentaire et, de ce fait, produire des gaz à effet de serre naturels et inévitables. D'autre part, l'agriculture fait également partie de la solution pour la protection du climat par la capture du CO<sub>2</sub> et donc le stockage de ce gaz sous forme d'humus dans les sols » (entretien avec le responsable de l'environnement de l'association des agriculteurs allemands du 02.08.2019, *agrarzeitung*). Cette position particulière est encore plus clairement soulignée dans l'éditorial correspondant: « Les producteurs de denrées alimentaires ne peuvent pas être jugés de la même manière que les producteurs de biens de moindre importance vitale. »

Dans un commentaire publié en tant qu'invité dans la *NZZ* du 04.09.2019, Lino Guzzella, professeur à l'ETH Zurich, résume le débat sur le climat – « Le vert est la couleur politique à la mode cette saison » (*NZZ*, 19.11.2019): « Aujourd'hui, 80 % des sources d'énergies utilisées dans le monde proviennent de réserves fossiles et leur utilisation émet de grandes quantités de gaz à effet de serre, surtout du CO<sub>2</sub>. Il est clair que cela provoque un changement climatique d'origine humaine. Que peut faire la Suisse dans cette situation ? Elle peut certainement minimiser sa propre consommation d'énergie et – lorsque cela se justifie – passer à des sources d'énergies renouvelables.

— Mais même si la Suisse devait réduire ses émissions de CO<sub>2</sub> à zéro, cela n'aurait aucun impact sur le climat. » (En incluant le « CO<sub>2</sub> gris importé », la Suisse ne produit que 0.3 % des émissions mondiales.) Et Guzzella de poursuivre: « De plus, il n'est pas raisonnable de dépenser de grosses sommes d'argent pour n'obtenir aucun effet ...

Le changement climatique ne peut être ralenti que si les principaux émetteurs, tels que la Chine, les États-Unis et l'Inde, apportent une contribution réelle. En 2018, la croissance de la consommation de combustibles fossiles en Chine était environ quatre fois supérieure à la consommation totale d'énergie de la Suisse la même année. » D'après un article de la *NZZ* du 09.04.2019, les émissions de CO<sub>2</sub> provenant de la consommation de combustibles fossiles en Suisse ont diminué de 10.5 % entre 1990 et 2015, avec une croissance simultanée de la population de 25 % et, surtout, une augmentation de 47 % du produit intérieur brut.

— En Suisse, le transport aérien, qui est principalement dû à une activité touristique excessive tant la mobilité intercontinentale est considérée pratiquement comme un droit humain, émet à lui seul plus de gaz à effet de serre que l'ensemble de la production agricole nationale, qui assure après tout un degré net d'auto-provisionnement d'environ 50 %.

Voilà qui relativise la coresponsabilité de la production primaire. Bien entendu, ces considérations ne tiennent même pas compte de la popularité croissante des voyages réservés par les Suisses sur les navires de croisière, dont la plupart fonctionnent au fioul lourd, qui pose de gros problèmes mais est extrêmement bon marché. Même les très critiqués États-Unis, sous la houlette de leur Président excentrique qui manque de sensibilité diplomatique mais engrange actuellement de grands succès économiques, ont fait des progrès significatifs, bien que ce pays ne s'en tienne pas particulièrement à ses déclarations bien intentionnées lors des sommets sur le climat. Selon les informations publiées dans la *FAZ* le 07.12.2019, ce pays, contrairement aux prévisions, émet environ 16 % de gaz à effet de serre de moins qu'en 2005 avec une croissance démographique simultanée d'environ 30 millions de personnes (+ 9 %), ce qui est imputable à la fermeture d'environ un tiers de ses centrales électriques au charbon d'ici 2025. La Chine, qui « souffre » de la guerre commerciale et génère encore une croissance économique de plus de 6 % en 2019, et avec laquelle la Suisse a conclu un ALE en 2013, construit depuis le début de 2019 de nouvelles centrales au charbon d'une capacité de pas moins de 43 gigawatts, selon la *FAZ* (voir numéro susmentionné), journal connu pour le sérieux de ses enquêtes. Cela correspond à la capacité de toutes les centrales électriques au charbon encore en fonction en Allemagne. Et comme si cela ne suffisait pas, d'autres centrales de ce type, qui sont après tout responsables d'environ 40 % des émissions mondiales, sont prévues en Chine. La politique des deux pays les plus peuplés de la planète, la Chine et l'Inde (environ 1.4 milliard d'habitants chacun), qui naviguent sous le pavillon des « marchés émergents » et ont été exemptés des exigences en matière de CO<sub>2</sub>, n'a bien entendu rien à voir avec la moindre logique compréhensible.

Céder à l'activisme en Suisse – en restreignant par exemple de façon draconienne la consommation de viande, comme l'exigent

des partis et des organisations, alors qu'il suffirait simplement d'opter pour une alimentation équilibrée (voir pyramide alimentaire) – serait aussi faux que contre-productif, d'autant que les produits de substitution (de la viande), comme le soja, proviennent la plupart du temps de terres conquises grâce à la destruction de forêts tropicales absorbant le CO<sub>2</sub>.

On cache trop souvent le fait que les forêts, qui sont indirectement liées aux terres agricoles, jouent un rôle tout à fait décisif dans le débat sur le climat, ce qui est aussi particulièrement vrai pour la Suisse.

— La signature d'accords de libre-échange (ALE) entre notre pays et les nations qui continuent à participer à la surexploitation de la forêt tropicale (voir rapport de gestion 2018, chapitre 2) ne devrait tout simplement plus être autorisée, compte tenu des enjeux climatiques planétaires, ou devrait au moins être liée à la condition que les zones de forêt tropicale existantes soient au minimum préservées.

Felix Creutzig, du Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change, à Berlin, déclare à ce propos: « Il est encore plus important de commencer par mettre un terme à la déforestation, en particulier au Brésil et en Indonésie » (Tages-Anzeiger, 05.07.2019). Le fait que la Suisse a conclu des ALE avec ces pays dans le courant de l'année 2018/2019 n'est pas dénué d'une certaine (triste) ironie. Nous concluons des accords de libre-échange avec des pays qui pratiquent l'agriculture sur brûlis – ou du moins qui la tolèrent car il y a beaucoup d'argent en jeu – et dans le même temps, la révision de la loi suisse sur le CO<sub>2</sub> préconise que les émissions de l'agriculture suisse doivent être réduites de 20 à 25 % d'ici 2030 par rapport à 1990. Dans l'édition précitée du Tages-Anzeiger, on fait ce constat alarmant: « D'après l'Union internationale pour la conservation de la nature et des ressources naturelles (UICN), plus de la moitié de la forêt tropicale humide a été détruite depuis 1960. » En fait, la Suisse – comme beaucoup d'autres pays – éprouve manifestement des difficultés à adopter une politique cohérente et qui aurait un impact mondial dans ce domaine. Par exemple, la Suisse, riche en forêts (environ 1.3 million d'hectares, correspondant à un tiers de la superficie du pays), malgré sa loi forestière de 1876, pionnière et probablement unique au monde, importe 99 % de son charbon de

bois. Le Nigéria, qui a défriché près de 60 % de sa surface forestière (10 millions d'hectares) entre 1990 et 2015, exporte presque exclusivement vers l'Europe. Le Beobachter (10.07.2019) a non seulement établi que du bois tropical est utilisé dans 15 % du charbon de bois vendu en Suisse, mais aussi qu'un pourcentage très important de ce produit provient des anciens pays du bloc de l'Est qui, malgré leur intégration dans l'UE, ne craignent pas d'éliminer les dernières forêts primaires d'Europe via leur exploitation illégale. Et pourtant, la Suisse politique flirte avec l'idée de verser 1.3 milliard de francs suisses supplémentaires (contribution de cohésion) à ces pays afin de s'assurer les éventuelles bonnes grâces de l'UE.

Dans son rapport spécial publié en 2018, qui n'a guère trouvé d'écho correspondant dans la presse, le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC) indique que le réchauffement climatique pourrait être limité à 1.5°C par rapport à l'ère préindustrielle si la surface forestière mondiale pouvait être augmentée d'environ un tiers, soit environ 1 milliard d'hectares, ce qui équivaut à la superficie des États-Unis. En principe – selon les conclusions des chercheurs – cela devrait être possible dans les conditions climatiques actuelles, pour autant qu'un consensus international puisse être atteint et que la « charge principale » soit supportée par de grands pays tels que la Russie, les États-Unis, le Canada, la Chine et le Brésil.

Il ne fait aucun doute que la Suisse aurait elle aussi la possibilité d'étendre sa surface forestière afin de fournir une source de revenus supplémentaires aux agriculteurs qui possèdent les compétences de gestion appropriées. Cela supposerait toutefois que notre pays, aux salaires et aux coûts élevés, soumette le bois, comme d'autres produits agricoles, à une stricte gestion douanière (droits de douane, contingents d'importation). En effet, dans les conditions-cadres actuelles, la sylviculture suisse n'est tout simplement plus rentable, ce qu'atteste le mauvais état d'entretien des forêts.

Une valorisation du bois, pratiquement la seule matière première naturelle du pays, qui joue également un rôle décisif dans le changement climatique, pourrait en même temps engendrer une diversification des sources de revenus pour les agriculteurs. En effet, non seulement la réputation de la production de viande, mais aussi celle de la production laitière, sont de plus en plus remises en question. Le Rapport agricole cité précédemment suppose également qu'environ 80 % des émissions climatiques dont l'agriculture est responsable proviennent de la production animale. D'après l'Öko-

Institut de Fribourg-en-Brisgau (agrarzeitung, 26.04.2019), une réduction de 25 % de la consommation de viande et de lait permettrait de réduire de 10 % les émissions de gaz à effet de serre provenant de l'agriculture. Dans le Rapport agricole 2019 de l'OFAG, la Confédération propose d'adapter la taille du cheptel à l'offre fourragère locale, car les ruminants élevés au pré sont beaucoup plus efficaces que ceux qui dépendent d'une forte proportion d'aliments fourragers.

— Quiconque pense que cette approche laisse le secteur de la meunerie indifférent se trompe, car en fin de compte, l'écoulement sans problème des issues de meunerie, utilisées dans l'alimentation animale et représentant quand même entre 20 et 25 % du volume de mouture, dépend d'effectifs suffisants d'animaux de rente dans l'agriculture.

S'agissant des émissions de gaz à effet de serre, un tout autre aspect concerne le commerce mondial, qui englobe la chaîne de valeur agricole comme d'autres secteurs de l'économie. Dans un rapport publié mi-novembre 2019 (Rapport sur le développement dans le monde), la Banque mondiale indique que la forte intensification de l'activité commerciale mondiale (50 % du commerce concerne les chaînes de valeur) a permis de réduire l'extrême pauvreté dans le monde de 36 à 10 % entre 1990 et aujourd'hui. Dans ce contexte, il est intéressant de comparer deux articles publiés le même jour (19.11.2019) sur ce rapport, qui a également été réalisé avec la participation du SECO. La NZZ titre en effet « Moins de commerce signifie plus de pauvreté », tandis que le Tages-Anzeiger écrit « Le commerce réduit la pauvreté et nuit à l'environnement », ce qui, soit dit en passant, est également mentionné par le rapport lui-même, mais n'est pas du goût de toutes les couleurs politiques. Le Tages-Anzeiger donne brièvement l'information suivante: un volume plus important de marchandises est transporté sur de longues distances dans les chaînes de valeur que dans le commerce de produits finis. Il en résulte une augmentation des émissions de CO<sub>2</sub>. La croissance et le climat ne sont visiblement pas compatibles, ce qui est exposé de manière impressionnante dans la WOZ du 19.12.2019 en relation avec le « European Green Deal », ainsi que dans la NZZ du 27.09.2019 avec un grand nombre de graphiques sous le titre « The Great Acceleration ». Le charismatique Rédacteur en chef et Directeur



du journal agricole Schweizer Bauer, Rudolf Haudenschild, met enfin le doigt sur l'enjeu principal dans son impressionnant article «à la une» du 29.12.2019, dont les premières phrases reprennent le «Rapport Bruntland» de 1987 établi par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations-Unies: «Le développement durable est un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.»



#### IV

# Étude d'Avenir Suisse: «*Libre-échange Suisse – USA: un accord mutuellement bénéfique*»

Comme la préface – rédigée par le Directeur d'Avenir Suisse – se termine par la phrase: « Now, it's time for a deal ! » et que l'on utilise ensuite l'expression exagérée de « situation win-win », qui ne se vérifie de toute façon pratiquement jamais, une bonne dose de scepticisme est certainement de mise. Le « deal » qu'exprime ce terme quelque peu désinvolte a été conclu depuis longtemps par la Suisse sur le plan économique, même sans cette « chance historique ». « Depuis 2000, la quote-part du commerce extérieur (la somme des exportations et des importations des biens et des services en pourcentage du produit intérieur brut) a augmenté de 17 points de pourcentage pour atteindre 110%.

(M.M.) En août 2019, le laboratoire d'idées Avenir Suisse, domicilié à Zurich, travaillant d'après le modèle anglo-saxon et s'engageant résolument en faveur d'une économie de marché et d'une vision du monde classiquement libérale, a publié une étude intitulée « Libre-échange Suisse – USA: un accord mutuellement bénéfique / Arguments pour un accord avec notre deuxième partenaire commercial. » Cet accord de libre-échange figurait déjà à l'ordre du jour de la politique intérieure en 2006 (voir rapport de gestion GMSA 2013, chapitre 2), sans que les discussions ne dépassent à l'époque le stade exploratoire. En Suisse, ce projet, en sommeil depuis plus d'une décennie, n'est redevenu un thème de discussion que lorsque la directrice d'EMS-Chemie Holding AG a exprimé quelques réflexions à ce sujet dans la presse, au cours du 2<sup>ème</sup> semestre 2018, et que la balle a ensuite été saisie au bond par les politiciens libéraux et aussi, avec une certaine détermination, par le « bras armé spirituel » (Avenir Suisse) des entreprises suisses à vocation internationale (voir rapport de gestion 2018, chapitre 2: La politique économique extérieure de la Suisse au détriment de l'agriculture).

— Avec cette étude, Avenir Suisse tente de dégager le terrain pour le processus de décision politique, afin de persuader le monde politique suisse d'engager les États-Unis à ouvrir des négociations de libre-échange le plus rapidement possible, tant que l'administration américaine actuelle est encore capable d'agir avant les élections présidentielles prévues pour fin 2020.

L'agriculture suisse joue un rôle décisif dans ces projets de libre-échange et d'autres projets similaires dont la portée est comparable (voir rapport de gestion GMSA 2008, chapitre 2: Accords de libre-échange, ou les commentaires de 2018 mentionnés ci-dessus). L'étude considérée impute une fois de plus à l'agriculture l'échec de 2006, lorsque les discussions préalables ne s'étaient pas poursuivies au niveau institutionnel. Et bien que l'Ambassadeur américain en Suisse ait depuis longtemps apporté la preuve du contraire, cette vieille rengaine y est reprise avec ténacité.

Les auteurs de l'étude (Patrick Dümmler / Jennifer Anthamatten) ont beau n'accorder à l'agriculture qu'un rôle macroéconomique marginal (0.7% du PIB/3.1% des emplois), elle fait l'objet d'une attention disproportionnée dans leurs dix recommanda-

tions stratégiques, ce qui explique pourquoi ces dernières sont également pertinentes pour le secteur meunier, plus qu'étroitement lié à la production primaire. En outre – il est difficile d'en croire ses yeux – l'étude se permet par exemple l'affirmation suivante, totalement tirée par les cheveux et ne résistant pas à un examen même superficiel: « La farine, par exemple, est soumise à un taux de douane de plus de 400% de la valeur de la marchandise, ce qui interdit de facto tout négoce de ces produits » (pages 8 et 24). Il est évident que la réalisation de cette étude a été guidée par le principe de « la fin justifie les moyens »; celle-ci n'a toutefois pas obtenu d'informations fiables, ce qui n'est guère étonnant lorsque l'on connaît l'abondance des moyens financiers et la générosité de la dotation en personnel de cette organisation.

Dans le résumé de l'étude, le projet d'ALE CH-USA est qualifié de « chance historique », d'autant que le contexte a fondamentalement changé par rapport à 2006. (Les mots-clés sont faiblesse du multilatéralisme, guerre commerciale et montée en puissance de la Chine. Les questions bilatérales entre la Suisse et les États-Unis ont évolué, le secret bancaire est de l'histoire ancienne et des solutions créatives peuvent être trouvées pour une ouverture progressive dans le secteur agricole en déclin.)

Comme la préface – rédigée par le Directeur d'Avenir Suisse – se termine par la phrase: « Now, it's time for a deal ! » et que l'on utilise ensuite l'expression exagérée de « situation win-win », qui ne se vérifie de toute façon pratiquement jamais, une bonne dose de scepticisme est certainement de mise. Le « deal » qu'exprime ce terme quelque peu désinvolte a été conclu depuis longtemps par la Suisse sur le plan économique, même sans cette « chance historique ». « Depuis 2000, la quote-part du commerce extérieur (la somme des exportations et des importations des biens et des services en pourcentage du produit intérieur brut) a augmenté de 17 points de pourcentage pour atteindre 110%. En l'espace de deux décennies, notre pays a enregistré la plus forte croissance du revenu par habitant en raison de la mondialisation et a donc particulièrement bénéficié de l'intégration dans le commerce mondial des entreprises suisses » (étude Avenir Suisse, page 3). Comment ce résultat a-t-il été obtenu par la Suisse, notamment sans avoir signé un accord de libre-échange (ALE) avec les poids lourds économiques étrangers que sont l'UE et les États-Unis ? Cette nouvelle version d'un ALE n'ouvre-t-elle pas des portes, ou existe-t-il éventuellement un « agenda caché », qui ne vise pas en premier lieu à dynamiser davantage les relations économiques, mais plutôt à

fixer le cap/la réforme de la politique intérieure sous le couvert de la « pression de l'étranger » ?

Même si certains négociateurs suisses ont été invités entre-temps à Washington – ou plutôt s'y sont imposés – et n'ont guère pu, pendant le temps disponible, échanger plus que quelques aimables politesses, le rapport évoque assez pompeusement une « fenêtre d'opportunité ».

— Si l'on omet la domination de l'UE, les États-Unis sont et restent le 2<sup>ème</sup> partenaire commercial de la Suisse et, malgré l'ALE conclu par cette dernière avec le géant asiatique, ils font plus que doubler la part de la Chine (13% du volume des échanges – importations et exportations de biens et de services – dans le cas des États-Unis et seulement 6% pour la Chine).

En outre, les importations américaines d'origine suisse ont plus que doublé depuis 2000. Dans ce contexte, il est probablement totalement justifié de se demander pourquoi un ALE est soudain de nouveau si ardemment promu par des organisations telles qu'Avenir Suisse et certains offices fédéraux. Ne pourrait-on pas l'interpréter comme une invitation ou un appel lancé à la Suisse pour qu'elle assume son obligation de contribuer à réduire le fameux déficit commercial des États-Unis, par le biais d'une augmentation de ses importations en provenance de ce pays, notamment dans le domaine des produits agricoles ? (Les importations américaines de biens en provenance de Suisse s'élevaient à 21 milliards de francs en 2018, mais les exportations suisses s'élevaient à 40 milliards de francs.) Dans cette position commerciale extrêmement avantageuse pour la Suisse, qui a notamment contribué directement à la prospérité de notre pays, il serait plutôt indiqué de faire profil bas et d'essayer d'échapper en partie aux radars américains. Et ce, notamment, parce que les efforts de la BNS pour empêcher le franc suisse de se renforcer encore davantage sont de toute façon observés par les Américains avec méfiance, le mot-clé étant en l'occurrence « manipulation monétaire ».

Les ALE visent à réduire ou à démanteler complètement, dans la mesure du possible, les barrières commerciales tarifaires et non-tarifaires, au terme d'une période transitoire à définir. Comme il n'y a plus beaucoup de substance à exploiter dans ce domaine de part et d'autre, on se demande

en quoi consiste réellement le projet d'ALE avec les États-Unis. Selon l'étude, le taux moyen des droits de douane pour les produits américains serait de 0.1% et la taxe sur les produits suisses à la frontière américaine de 0.6%. « Même si l'OMC part du principe que les droits de douane inférieurs à 3% doivent être qualifiés de *nuisances tarifs*, puisque 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 » (rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 2, p. 29).

Étonnamment, l'étude parvient à se contredire en quelques lignes. Par exemple : « Les bénéfices d'un ALE seraient immédiats pour les entreprises suisses déjà tournées vers l'exportation et réalisant une part de leur chiffre d'affaires aux États-Unis. L'économie estimée sur les droits de douane se monterait à environ 135 millions de francs par an, une réduction qui améliorerait la compétitivité des produits suisses par rapport à ceux de pays tiers. Les économies en droits de douane ne sont cependant pas le critère déterminant d'un accord : l'intérêt de celui-ci se mesure plutôt à sa contribution considérable à la sécurité juridique, à la réponse politique et aux gages qu'il représente face à l'érosion constante de la voie multilatérale » (citation page 12 du rapport). Mais à la page 8, on peut pourtant lire : « Si l'on cherche à accroître les échanges bilatéraux, il convient de réduire fortement les taux de douane pour les groupes de marchandises restants ou de les supprimer totalement » (sous-entendu les produits agricoles).

— Peut-on s'attendre un jour à l'existence d'une sécurité juridique entre la Suisse et les États-Unis, alors que la dernière superpuissance mondiale n'hésite pas à montrer ses muscles, le moment venu, quand il y va de ses intérêts géopolitiques et économiques ?

Il s'agit probablement de vœux pieux ou de bonnes intentions, car il n'y a pratiquement aucun autre pays qui sache mieux comment appliquer des sanctions mondiales – même indirectement – sans aucun égard pour les us et coutumes internationaux de l'OMC. L'exemple le plus récent concerne le projet « Nord Stream 2 » : les États-Unis veulent empêcher l'Europe d'intensifier ses importations de gaz en provenance de Russie, afin de pouvoir lui en vendre eux-mêmes. En y regardant de plus près, la Suisse dispose de très bons atouts face aux États-Unis. Par

exemple, les entreprises suisses emploient environ 319'000 personnes aux États-Unis, alors que les entreprises américaines n'en emploient que 89'000 en Suisse.

— En outre, avec 305 milliards de francs suisses, la Suisse est considérée comme le 7<sup>ème</sup> investisseur aux États-Unis, ce qui reflète le fait qu'elle n'est nullement redoutable et que des concessions dans le secteur agricole ultrasensible ne sont donc ni impératives ni nécessaires, sous quelque forme que ce soit.

Et pourtant – en se basant sur une hypothèse audacieuse et incompréhensible fondée sur l'expérience des précédents ALE – l'étude suggère que si les deux pays parvenaient à un accord, les exportations américaines vers la Suisse augmenteraient d'un peu moins de 27 milliards de francs suisses et les exportations de notre pays d'environ 25% (soit près de 14 milliards de francs suisses en cumul). Les propos de la page 10 paraissent lapidaires, pour ne pas dire presque naïfs : « Cela contribue à la variété de la palette de produits disponibles, au profit des consommateurs suisses. » Qu'est-ce que cela signifie ? Le bœuf aux hormones, les fameux poulets au chlore ou les produits agricoles végétaux génétiquement manipulés que les consommateurs européens rejettent purement et simplement depuis des années ? Une autre déclaration contenue dans le même passage du texte, reposant sur l'hypothèse qu'un ALE pourrait un jour être mis en œuvre, est beaucoup plus honnête : « Cela signifie qu'à la suite d'un ALE, le déficit actuel des États-Unis dans leurs échanges de biens avec la Suisse devrait se réduire progressivement et, avec un taux de croissance constant, se convertirait en excédent d'ici l'année 2031. » Est-il vraiment opportun de rechercher un accord qui mette en péril notre situation privilégiée en matière de commerce extérieur, en particulier aux dépens de l'agriculture, étant donné qu'on répète comme un mantra que sans concession de la Suisse dans le secteur agricole, aucun accord ne sera conclu avec les États-Unis ?

Dans le rapport, 5 des 10 recommandations stratégiques adressées aux décideurs politiques sont explicitement consacrées à l'agriculture afin de préparer le terrain pour un ALE :

– « Faire participer activement les groupes d'intérêt nationaux concernés, en particulier ceux du secteur agricole, dès le début des discussions sur l'accord de

libre-échange. »

- « Réduire les barrières non-tarifaires restreignant l'accès réciproque aux marchés de biens agricoles. »
- « Recourir à des solutions créatives pour aménager une ouverture étape par étape du marché agricole aux produits américains en réduisant les droits de douane. »
- « Renforcer la souveraineté du consommateur par des déclarations claires et exhaustives sur l'origine et les méthodes de production des denrées agricoles. »
- « Autoriser la concurrence des denrées d'importation et faire confiance au potentiel d'innovation des producteurs suisses. »

Les formulations choisies dans l'étude, comme « Viandes : exploiter les marges de manœuvre de manière créative » (page 40), sonnent plutôt bien et ne manquent pas d'une certaine élégance. Mais en y regardant de plus près, elles sont largement dépourvues de substance, car il est mentionné à plusieurs reprises que le comportement des agriculteurs n'est pas conforme à l'esprit d'entreprise et à l'économie de marché. « Confrontés à plus de concurrence, les producteurs dont les coûts sont relativement importants se voient contraints d'innover. À cet égard, le secteur agricole a un large potentiel d'innovation ... De nombreuses petites et moyennes entreprises ont déjà l'expérience du développement de stratégies de distribution vers des marchés de niche à fort pouvoir d'achat : le secteur agricole peut en tirer des enseignements » (page 54).

— Le mythe selon lequel il devrait être possible de commercialiser la majorité des produits agricoles suisses dans des niches offrant une valeur ajoutée correspondante est bien établi.

« En outre, les fabricants innovants attachent de l'importance aux appellations d'origine afin de différencier leurs produits : le Rheintaler Ribelmaïs AOP a été le premier produit céréalier à être protégé en Suisse. » Il est dans la nature des choses que les produits régionaux – comme le Pain de seigle du Valais AOP, dont l'enregistrement (2004) était notamment dû à l'initiative de la société Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters (GARN), appartenant maintenant à GMSA – sont probablement importants et décisifs pour l'image et l'identification de tout un canton. Mais ils ne peuvent guère acquérir une aura nationale, car le contexte culturel dans lequel ils évoluent peut difficilement être reproduit au niveau d'un pays.







Pour en rester aux recommandations stratégiques de l'étude, il existe une autre suggestion extrêmement problématique, en particulier pour le secteur agricole. Avenir Suisse la formule comme suit : « Signer dans les meilleurs délais un ALE avec les États-Unis, mettant ainsi en place une plateforme pour des extensions et approfondissements futurs. »

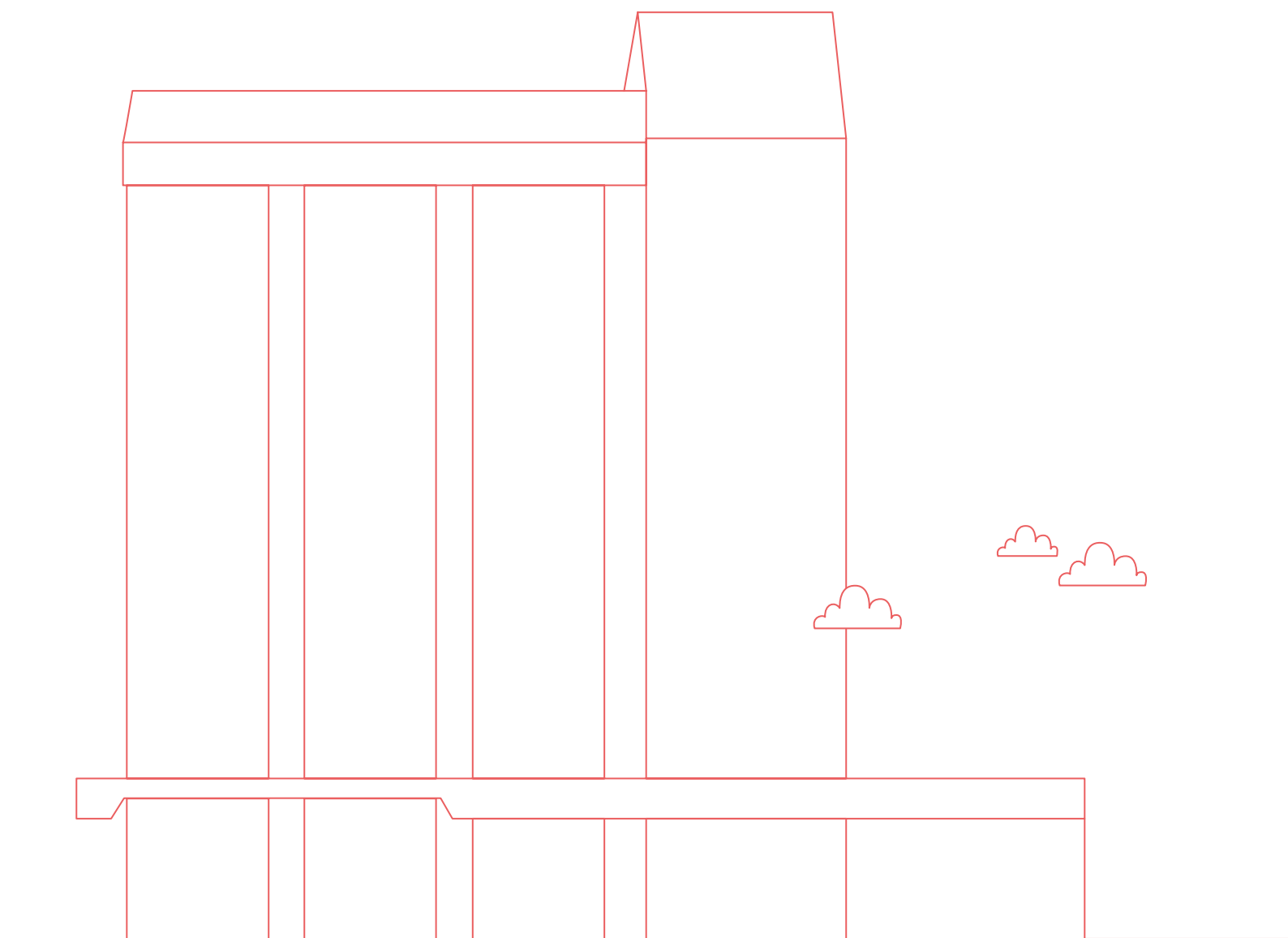
— Compte tenu de la brièveté de la période – si tant est qu'elle soit encore disponible – durant laquelle les Américains ne seront pas complètement absorbés par la campagne électorale et n'auront donc plus d'intérêt pour les questions économiques extérieures, Avenir Suisse recommande dans une certaine mesure la conclusion d'un accord-cadre plutôt vague et donc à moitié terminé, qui laissera une marge d'interprétation pour les années à venir.

D'un point de vue macroéconomique, un ALE entre la Suisse et les États-Unis n'est donc ni obligatoire, ni nécessaire, ni opportun. Dans un pays comme les États-Unis, qui repose sur la conviction profonde et inébranlable que l'économie de marché peut tout régler, il est peu probable que l'on comprenne un jour que l'idée suisse de souveraineté est également liée à une chaîne de valeur agricole autonome, productive et adaptée aux conditions locales, ce qui a bien entendu son prix.

On cache les risques presque inimaginables que recèle une telle approche en la qualifiant du doux nom de « clause évolutive », qui garantirait la possibilité d'un « développement futur » de l'accord, quel que soit le résultat des négociations au niveau institutionnel. De ce fait, le laboratoire d'idées méconnaît la nature du processus de décision politique en Suisse. Il est peut-être un peu tortueux, parfois perçu comme très lent, mais c'est pour ces mêmes raisons qu'il débouche sur des issues bien réfléchies, ne devant rien à des expérimentations hasardeuses.

Il est difficile de cacher que l'appel d'Avenir Suisse en faveur d'un ALE entre la Suisse et les États-Unis vise en fin de compte clairement l'agriculture suisse, même si l'étude actuelle est un peu plus modérée que celle parue au 2<sup>ème</sup> semestre 2018 sous le titre « Une politique agricole d'avenir » (voir rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 2). En page 48, par exemple, ses auteurs écrivent sans aucune retenue diplomatique, dans le style « racoleur » habituel aux tabloïds de boulevard : « Le secteur de l'agriculture suisse reçoit déjà aujourd'hui un soutien à hauteur de plusieurs milliards de recettes fiscales et de prix à la consommation : lui accorder des privilèges additionnels n'est pas approprié. »





v

# **Blé et farine: deux indispensables pour l'alimentation de la planète au 21<sup>ème</sup> siècle**

Parce que même les scientifiques qui s'étaient barricadés dans leur tour d'ivoire et avaient voulu nous faire croire durant des années – heureusement sans succès – que les organismes génétiquement modifiés (OGM) rendraient possible une production agricole totalement nouvelle, ont bien dû se rendre à l'évidence que les peuples d'Europe refusaient de les suivre, une tactique différente a été adoptée. Le mot magique est « édition du génome », que presque personne ne comprend, mais qui est vendue comme une autre « percée majeure de la recherche ».

(M.M.) La planète connaît toujours une croissance démographique rapide. Elle accueille chaque jour environ 230'000 humains supplémentaires, soit l'équivalent en un an de la population du plus grand État membre de l'UE, l'Allemagne et ses quelque 80 millions d'habitants. Alors qu'il y avait encore 6.1 milliards d'humains à la surface du globe en 2000, ils étaient 7.7 milliards fin 2019. Comparé à 1970 qui est encore bien présente dans les mémoires de la « vieille » génération, l'humanité a plus que doublé. En 2050, une date qui n'est plus très éloignée, du moins pour la jeunesse, la population mondiale devrait atteindre 10 milliards d'individus, selon les projections de l'ONU, qui indiquent aussi que la courbe de croissance devrait s'aplatir vers la fin du siècle.

— Dans le contexte de cette croissance exponentielle, qui est probablement une des causes du changement climatique, mais qui est un sujet tabou peu abordé en raison d'un faux sentiment de considération pour le tiers-monde, la question urgente qui se pose est de savoir comment assurer une alimentation suffisante à un si grand nombre d'individus. Une question d'autant plus importante que les continents les plus peuplés se dirigent vers le niveau de prospérité des pays industrialisés du « vieux monde ».

Or, le niveau de prospérité s'exprime simplement au travers de la consommation de viande. Christian Jörg, n°2 de la « Saudi Agricultural and Livestock Investment Company » (SALIC), qui fait partie du fonds souverain de l'Arabie Saoudite et cultive des surfaces agricoles de plusieurs centaines de milliers d'hectares sur de nombreux continents, l'a exprimé dans une interview publiée par le Tages-Anzeiger le 03.01.2020 : « La consommation mondiale de viande a beaucoup à voir avec le revenu : plus vous avez d'argent, plus vous mangez de protéines animales. Et comme les revenus augmentent dans de nombreux pays, en particulier en Asie et en Afrique, la consommation de viande y augmente également. » Or, la production de viande repose en grande partie sur l'alimentation du bétail avec des céréales. Dans son étude de 2014 intitulée « Fleisch frisst Land » (la viande dévore les terres), le WWF estime – sur la base des chiffres de la FAO – qu'environ 60 % des céréales et 70 % des oléagineux produits sur la planète sont utilisés pour l'alimentation

animale. Pour le blé, le pourcentage est d'environ 50 %.

« Le blé, le riz, le maïs, l'orge, le sorgho et le millet sont les céréales prédominantes dans l'alimentation humaine au niveau mondial » (Getreide, Mehl und Brot 2/2019, se référant aux chiffres de l'OCDE/FAO). Cette opinion est également partagée par Christian Jörg, cité précédemment, qui estime que les six principales espèces de céréales, dont le soja (qui n'en est pas une et appartient à la famille des légumineuses), couvrent environ 60 % des besoins caloriques dans le monde.

— Ce qui est certain, c'est que le blé – pratiquement à égalité avec le riz – est encore plus important que toutes les autres céréales mentionnées ci-dessus. Il est clairement n° 1 en tant que source de protéines.

Si la population augmente dans la mesure prévue, ce qui ne fait guère de doute, et si l'on suppose que la prospérité matérielle augmentera pour une grande partie de la population mondiale (voir chapitre 3), il est impératif que 60 % de calories supplémentaires puissent être mises à disposition d'ici 2050 (sources : Schweizer Bauer, 15.05.2019/conférence de Bernhard Lehmann chez TSM Fiduciaire et Getreide, Mehl und Brot 2/2019). L'ONU devrait partir de cette formule : plus 30 % de production et moins 15 % de consommation/utilisation. Le FiBL (Institut de recherche de l'agriculture biologique) table également sur une demande supplémentaire de 50 %.

— En tant que culture la plus importante au monde, le blé jouera un rôle encore prépondérant dans l'alimentation humaine au cours des prochaines décennies. Cependant, il faut non seulement tenir compte de l'évolution démographique et de la tendance mondiale à une plus grande consommation de viande (« Malgré la tendance végétarienne, le monde est confronté à un boum de la viande », Tages-Anzeiger, 03.01.2020), mais aussi du changement climatique qui – indépendamment de ses causes – est également susceptible d'influer fortement sur la production future de blé.

« Selon les estimations, les pertes dues au changement climatique atteindront jusqu'à 30 % dans certaines régions du monde d'ici 2050 » (source : numéro susmentionné de Getreide, Mehl und Brot). Cette déclaration est confirmée par Christian Jörg, qui explique qu'en 2019 – année la plus sèche en Australie depuis 100 ans – la perte de rendement des exploitations SALIC sera d'environ 40 %. « L'accélération de la phase de croissance raccourcira la phase de remplissage des grains de céréales, avec des effets négatifs sur la qualité et le rendement » (Schweizer Bauer, 10.07.2019).

Même si les estimations actuelles de l'USDA (département américain de l'agriculture) concernant les stocks mondiaux sont d'environ 270 millions de tonnes (campagne 2018/2019) et atteignent presque des chiffres record, cela ne doit pas faire oublier qu'il est pratiquement impératif d'accorder non seulement la plus grande attention aux trois principaux facteurs influant sur la structure du marché (croissance démographique, consommation de viande, évolution du climat), mais aussi d'en tirer les conclusions qui s'imposent. Selon les estimations de la FAO/OCDE, les surfaces de blé n'ont guère varié au cours des 60 dernières années, avec des fluctuations mineures de l'ordre de 10 à 15 % dans les années 70, et ont pour l'essentiel oscillé autour d'un peu plus de 200 millions d'hectares. Jusqu'à ce jour, la demande a été satisfaite car le rendement à l'hectare a augmenté presque régulièrement, que ce soit grâce aux progrès de la sélection ou à l'utilisation ciblée de produits phytosanitaires. En outre, les pertes ont été réduites grâce à l'amélioration des infrastructures (entrepôts/silos), ce qui ne veut pas dire que de grandes quantités de matières premières agricoles ne sont pas toujours en train de se dégrader et de pourrir dans les pays émergents, par exemple à cause de l'humidité, des rongeurs et des charançons des céréales.

— Si le climat devait continuer à se réchauffer, une étude publiée dans la revue « Global Change Biology/2019 » montre que les rendements diminueraient de 6 % par degré d'augmentation de la température.

Par ailleurs, cela impliquerait également un déplacement progressif des zones de culture, puisque le blé, qui est originaire du Moyen-Orient, est actuellement cultivé dans les zones tempérées jusqu'aux zones méditerranéennes et subtropicales des

deux hémisphères. En raison de leur situation géographique et climatique, les gagnants de cette évolution seraient la Russie ou le Canada, par exemple. « Pour bien se développer, les céréales d'hiver ont besoin d'une période de vernalisation, qui pourrait ne pas être suffisamment garantie à l'avenir en raison d'une augmentation de la température » (Schweizer Bauer, 10.07.2019). La Russie, qui avait d'ailleurs également joué un rôle non négligeable dans l'approvisionnement de la Suisse avant la Première Guerre mondiale, car notre pays dépendait des importations dans le cadre des conditions de libre-échange de l'époque, n'a même pas pu nourrir sa propre population pendant l'ère bolchevique et communiste.

— Entre-temps, elle est devenue de loin le plus grand exportateur de céréales, devançant les États-Unis d'environ un tiers.

En outre, selon les estimations, la Russie dispose encore de surfaces en jachère d'une fois et demie la taille de l'Allemagne, qui pourraient être mobilisées si nécessaire, à condition que les infrastructures de stockage et de transport appropriées puissent être créées. Mais c'est là que les opinions divergent. Dans le monde occidental « civilisé », qui s'appuie sur la recherche, l'accent est plutôt mis sur l'augmentation des rendements. « Les experts craignent qu'à long terme, la durabilité de l'écosystème mondial soit menacée si davantage de terres sont mises en production. La solution la plus favorable à la production mondiale de blé est donc d'améliorer la productivité de ce dernier » (voir Getreide, Mehl und Brot mentionné plus haut).

— En Suisse, la productivité a très peu évolué au cours des dernières décennies. L'époque de l'augmentation continue des rendements à l'hectare semble définitivement révolue, du moins pour les céréales panifiables.

Les nouvelles variétés « performant » bien en principe, se comportent parfois un peu différemment des prévisions au fil des ans et ne sont pas immunisées contre une certaine dégénérescence. On ne sait pas encore si l'intensification de la recherche en vue de l'optimisation du rendement est réellement associée à des progrès significatifs. Il faut également garder à l'esprit qu'il faut environ

15 ans entre les premiers essais et la commercialisation d'une variété de blé. Certains milieux ne veulent plus accepter ces délais. Une journaliste de la NZZ, critique envers l'agriculture mais sans formation dans ce domaine, a par exemple lancé un vibrant plaidoyer en faveur du génie génétique dans l'édition du 03.01.2020 de son journal.

Une tactique différente a été adoptée, car même les scientifiques qui s'étaient barricadés dans leur tour d'ivoire ont bien dû se rendre à l'évidence que les peuples d'Europe refusaient de les suivre. En effet, ils avaient voulu nous faire croire durant des années – heureusement sans succès – que les organismes génétiquement modifiés (OGM) rendaient possible une production agricole totalement nouvelle. Dès lors, le nouveau mot magique est « édition du génome » que presque personne ne comprend, mais qui est vendue comme une autre « percée majeure de la recherche ». Dans la NZZ du 22.01.2019, cette « méthode OGM light » est définie comme suit : « Les nouvelles méthodes du génie génétique, telles que Crispr/Cas, Talen ou ODM permettent des interventions extrêmement ciblées dans le matériel génétique des plantes. Elles les modifient d'une manière qui pourrait aussi se faire naturellement. Contrairement à l'ancien génie génétique, des gènes étrangers à l'espèce ne sont pas nécessairement introduits dans le génome. Cela signifie qu'il n'est pas possible de déterminer à partir du produit final si une mutation souhaitée a été produite par une sélection conventionnelle ou par une intervention ciblée sur le génome. »

Une fois de plus – comme pour les OGM classiques – on nous promet monts et merveilles, à savoir une réduction drastique de l'utilisation des pesticides, une résistance à la sécheresse, une durée de conservation prolongée, etc. Comme si l'euphorie ne suffisait pas, la NZZ du 05.12.2019 écrit : « Comment les investisseurs doivent-ils traiter une technologie qui a le potentiel de changer le monde ? » Mais « la facture a été faite sur le dos du client. »

— La Cour européenne de justice a décidé que les nouveaux procédés devaient être traités juridiquement de la même manière que le génie génétique conventionnel. Toutefois, le Conseil fédéral, qui est généralement soucieux de la cohérence dans ces domaines, a décidé en novembre 2018 que cette nouvelle technologie devrait être réglementée de manière un peu plus libérale en Suisse.

En d'autres termes : « Les produits fabriqués avec le Crispr/Cas, par exemple, ne devraient pas nécessairement être considérés comme des organismes génétiquement modifiés » (NZZ, 22.01.2019). Si la Suisse prétend pouvoir faire cavalier seul dans un domaine aussi crucial – bien que, de l'avis de nombreux experts, cela ne soit tout simplement pas possible – on peut au mieux parler d'un geste sympathique, à moins qu'il ne s'agisse d'une courbette peu élégante devant la principale industrie d'exportation suisse. Pour le dire de manière plus directe : « Honni soit qui mal y pense ».

Une vision complètement différente des choses est représentée dans les milieux de la production biologique et biodynamique. Par exemple, dans un article remarquable du magazine pour la promotion de l'agriculture biodynamique, Demeter, BEITRÄGE/CONTRIBUTIONS, édition 4/2019, la question suivante est posée : avec la généralisation de la culture biologique, serait-il possible de nourrir 9 milliards de personnes en 2050 ? En deux mots, la réponse est « Oui, mais ... Mais l'agriculture ne peut pas à elle seule relever ce défi, tout le système alimentaire doit changer. La part de produits animaux et le gaspillage doivent diminuer de moitié. C'est ce qui ressort d'une étude internationale menée par le FiBL. »

Ce qui est certain, c'est qu'une conversion intégrale à la production biologique entraînerait une augmentation considérable des pertes de rendement, même si les surfaces cultivables étaient exploitées en totalité. En se référant au groupe d'experts, la publication précitée mentionne des écarts de rendement de l'ordre de 8 à 25 % et une augmentation de 16 à 33 % de la demande de surfaces. Ces chiffres, qui sont tout à fait corrects d'après notre expérience, ont peut-être aussi conduit le Conseil fédéral à rejeter les deux initiatives populaires en cours (initiative pour l'interdiction des pesticides de synthèse et initiative pour une eau potable propre, voir rapport intermédiaire GMSA 2019, chapitre 1), qui entraîneraient une baisse de la production indigène.

Deux réflexions fondamentales sont au centre des préoccupations des milieux qui soutiennent avec conviction l'agriculture biologique. Ils estiment d'abord qu'un tiers des produits agricoles – d'après les données de la FAO – ne passent pas du champ à l'assiette des gens. Selon eux, il devrait être possible de réduire ce gaspillage alimentaire de 25 à 50 %, ce qui est considéré comme une partie de la solution. Deuxièmement – et ce point a un impact assez fort sur le système alimentaire – on parle d'une production animale basée sur les herbages et n'utilisant pas

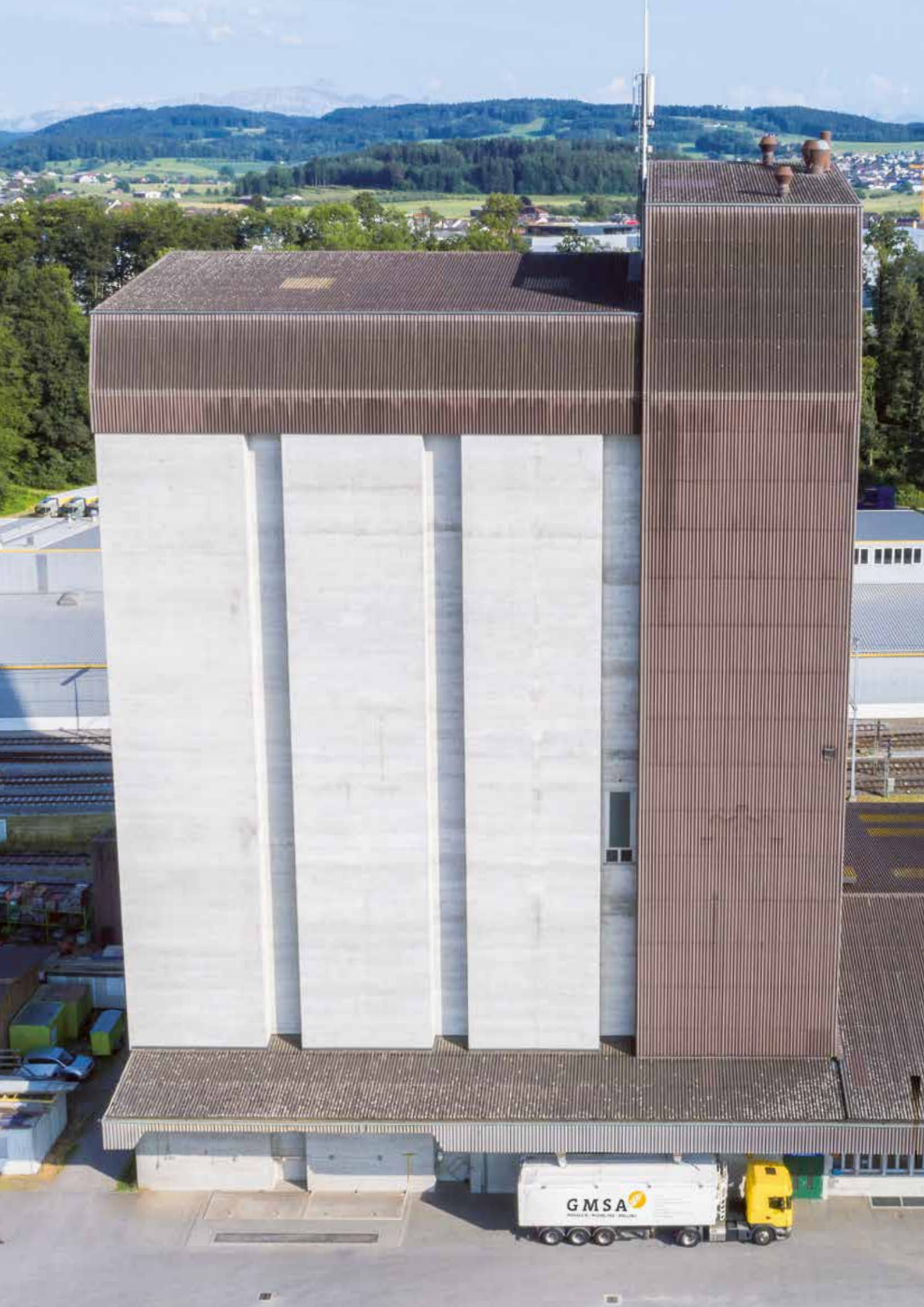


d'aliments concentrés, «qui libère des terres arables et qui se contente de surfaces qui ne conviennent pas pour d'autres cultures.» Globalement – d'après les auteurs – la part de produits animaux dans l'apport protéique de l'humanité baisserait de 38 à 11% «si la concurrence entre la production d'aliment pour animaux et la production de denrées alimentaires devaient être totalement évincée ... Nous couvririons nos besoins en protéines de plus en plus avec des légumineuses» (B/C, édition 4/2019).

— Même si les champions du monde de la consommation de viande, les Américains et les Australiens, avec une consommation par habitant équivalente au double de celle de la Suisse, auront probablement de la peine à modifier un peu leurs habitudes alimentaires, il est clair que la production de viande non basée sur les herbages (transformation des céréales en viande) est un obstacle à un approvisionnement alimentaire suffisant à long terme.

En outre, il est peu probable que l'intensification de l'agriculture soit la clé pour garantir des rendements dans les prochaines décennies, car la perte de terres est tout simplement trop importante (voir rapport de gestion GMSA 2012, chapitre 4). «L'intensification continue de l'agriculture a considérablement accru la disponibilité de la nourriture au cours des dernières décennies. Cependant, et c'est le revers de cette évolution, cela a conduit à des incidences notables sur l'environnement, telles que l'excès d'azote réactif, l'eutrophisation (surfertilisation) des terres et des plans d'eau, l'augmentation des émissions de gaz à effet de serre et les pertes de biodiversité» (B/C, édition 4/19). Et pourtant, dans son article de la NZZ évoqué précédemment, la journaliste écrit dans un style digne de la porte-parole d'une entreprise du secteur pharma: «Ce sont les herbicides, les insecticides et les fongicides qui ont contribué à nourrir la génération du baby-boom.» La mort des abeilles ou la disparition d'espèces (voir rapport de gestion GMSA 2017, chapitre 5) et la «Suisse, pays du Bio» (voir rapport de gestion GMSA 2011, chapitre 4) sont-elles de simples fictions ? Ou la situation, assez confuse à maints égards, également en ce qui concerne la suffisance de l'approvisionnement alimentaire en 2050, ne pourrait-elle pas être éventuellement l'occasion de réfléchir de manière approfondie à l'agriculture biologique et biodynamique (voir rapport de gestion GMSA 2012, chapitre 3) ?









# Commentaires sur les résultats

(B.S.) Le fait marquant de l'année 2019 a été l'entrée dans notre périmètre de consolidation de la société Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters (GARN). En effet, l'option (2015) accordée à GMSA – augmentation de la participation de 30 à 100 % du capital-actions – a été concrétisée. Fin juin 2019, nous avons pris le contrôle de la société, ce qui a eu pour conséquence d'intégrer globalement les actifs et les passifs dans les comptes de groupe. Le compte de résultats est enregistré de manière partielle dans les comptes de groupe depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

Le volume des ventes des produits finis s'est contracté de 3.0 % et le chiffre d'affaires net a diminué de 0.6 % pour s'établir à KCHF 137'864 (2018: KCHF 138'745). Cette baisse est expliquée en grande partie par le segment des farines techniques.

Les charges relatives aux marchandises ont légèrement diminué bien que les prix des céréales et des autres matières premières/produits semi-finis soient restés relativement stables. La différence par rapport à l'année précédente reflète la fluctuation du volume des ventes et le pourcentage de farines vendues provenant de différents types de cultures (conventionnelles, IP-SUISSE et biologiques).

Les autres produits d'exploitation s'élèvent à KCHF 2'949 (2018: KCHF 3'885). Pendant l'exercice 2018, des revenus ont été générés par la vente d'immobilisations corporelles et plus précisément d'un terrain hors exploitation inutilisé. (Il s'agissait

notamment d'un ancien quai de déchargement pour les citernes CFF qui ne se trouvait pas dans la zone de construction et qui devait être remplacé par un projet routier de la commune de Goldach/SG.)

Les charges de personnel se sont inscrites en hausse, à KCHF 22'666 (2018: KCHF 22'178) en raison de l'intégration globale de la société GARN. Toutefois, en faisant abstraction de cette intégration, les charges de personnel auraient diminué.

Les charges d'exploitation sont en nette baisse, passant de KCHF 13'318 pour 2018 à KCHF 12'774. Cette évolution est en partie due à la baisse des volumes de produits finis vendus. D'autres optimisations de coûts se pratiquent de manière usuelle dans tous les secteurs de l'entreprise.

Il convient encore d'ajouter que nous avons décidé de procéder à une répartition des volumes de production entre les sites de Granges-près-Marnand/VD et Naters/VS au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2020. Cette réorganisation va entraîner un plan social en 2020. En outre, les éventuelles conséquences financières liées au démantèlement de machines/équipements sur le site de Naters ont déjà été anticipées si le bail à loyer négocié en 2019 ne pouvait plus être renouvelé dans quelques années. Une provision de KCHF 500 a été constituée sous la rubrique « charges d'exploitation ».

Les amortissements corporels sont en augmentation à KCHF 5'964 (2018: KCHF 5'474). Hormis les investissements plus

conséquents réalisés par le passé, cette augmentation prend également en compte l'intégration de GARN.

Par conséquent, le bénéfice d'exploitation régresse à KCHF 5'119 (2018: KCHF 5'997) ce qui représente 3.7 % par rapport au chiffre d'affaires net alors qu'il était de 4.3 % en 2018.

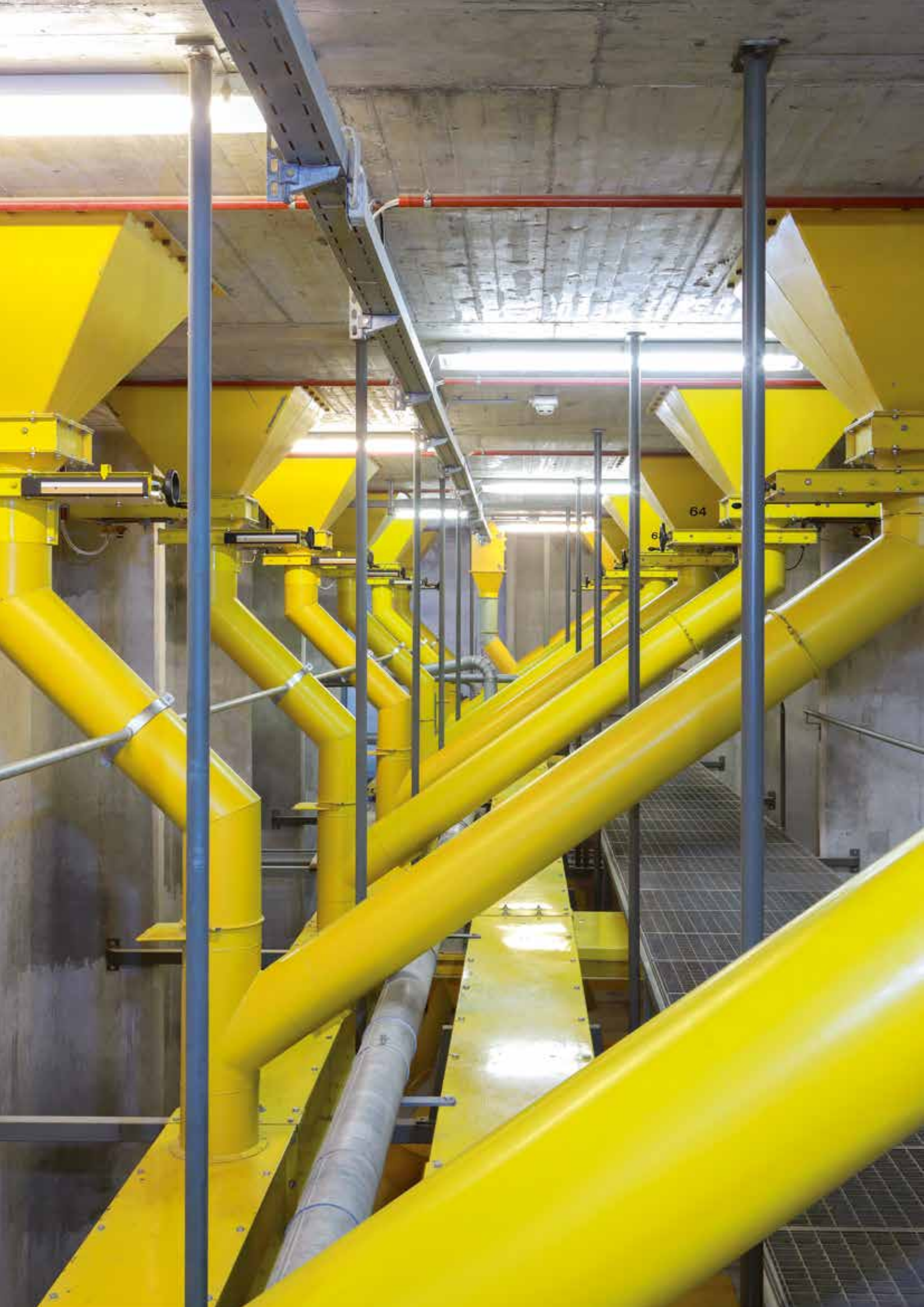
L'endettement bancaire a augmenté passant de KCHF 5'000 à KCHF 7'000, afin de financer principalement l'achat de GARN. Cependant, nous avons pu tirer profit de taux d'intérêts favorables, raison pour laquelle les charges financières s'abaissent à KCHF 97 (2018: KCHF 113).

Le produit hors exploitation (KCHF 390) concerne la réévaluation d'un immeuble de rendement à la suite d'une expertise externe. Une provision pour « impôts latents » s'enregistre dans le poste Impôts.

Dans le prolongement de la votation fédérale du mois de mai 2019 sur la RFFA (Réforme fiscale et financement de l'AVS), les taux fiscaux pour les cantons de Genève et de St. Gallen ont diminué. Par conséquent, nous avons enregistré un produit d'impôts de KCHF 834 tout en ajustant des impôts différés (passifs) dans notre bilan.

Le résultat net se chiffre à KCHF 5'616 (2018: KCHF 5'980) ce qui représente un recul de 6.1 %.







# Perspectives

Ces prochaines années, il faudra être sur ses gardes – tout en restant ouvert – pour ne pas se lancer dans des aventures à l'issue incertaine. Il sera essentiel de faire preuve de patience, de préserver « l'argenterie de famille » et le savoir-faire des collaborateurs pour être en mesure, si une occasion économiquement raisonnable se présentait, d'intervenir avec courage et détermination dans les structures du secteur meunier suisse.

(M.M.) Si l'on consulte les résultats annuels des chefs de file de l'industrie suisse et les principaux indicateurs financiers de GMSA, la comparaison donne le tournis. Ainsi, en 2019, le groupe EMS-Chemie, par exemple, a généré une marge EBIT de pas moins de 29 %. Roche, premier groupe pharmaceutique du pays, a lui aussi atteint presque 29 %, soit une « altitude stratosphérique » difficile à imaginer dans les milieux agricoles, pour un chiffre d'affaires à relever de plus de 60 milliards de francs. Ces deux groupes sont indubitablement des entreprises hors du commun à tous points de vue, des phares qui émergent de l'océan avec facilité depuis des décennies des sociétés cotées en bourse, indépendamment de l'évolution de la conjoncture mondiale.

Mais serait-il possible de présenter dans le secteur industriel des résultats aussi spectaculaires, voire extraordinaires, si la fonction régulatrice de la concurrence, l'ADN du système d'économie de marché, faisait son œuvre comme il se doit ? N'est-ce pas le signe que des structures quasi-monopolistiques voient le jour faute d'alternative crédible sur le marché ? Se poser ces questions, est-ce l'expression de la fameuse « culture de l'envie » si familière aux Suisses, où est-ce plutôt le signe d'une défaillance du marché ?

Quoi qu'il en soit, quiconque tire ses revenus le long de la chaîne de valeur agricole vit dans une réalité économique différente qui est de notre point de vue la vraie réalité. Dans la meunerie, nous obtenons des résultats financiers plutôt modestes, pour ne pas dire inférieurs à la moyenne réalisée dans le reste du secteur industriel. Cela a été, est, et sera probablement toujours le cas, d'autant que l'importance macroéconomique du secteur agricole, qui ne représente plus que 0.7 % du PIB de la Suisse, ne cesse de diminuer.

— En Europe, sous l'effet d'une offre pléthorique en permanence et du désir de réserver la part la plus importante possible du revenu libre à la satisfaction de besoins non-vitaux, la nourriture ne doit plus rien coûter, ce qui alimente la pression sur les prix de tous les produits agricoles.

Même les exhortations bien intentionnées d'Angela Merkel à l'occasion du sommet agricole du 03.02.2020 ne servent pas à grand-chose. [Il devrait donc y avoir une « alliance de communication » entre les agriculteurs et le commerce afin de pro-

mouvoir une meilleure reconnaissance de la nourriture au sein de la population: proposition de la Chancellerie (Frankfurter Allgemeine Zeitung/FAZ du 04.02.2020)]. La contraction de l'importance économique du secteur agricole, calculée de façon purement arithmétique et donc par trop sommaire, est liée à une pression presque insupportable sur les marges, qui a frappé de plein fouet le secteur primaire et le 1<sup>er</sup> échelon de transformation. Alors qu'en 2000, la Suisse comptait encore quelque 71'000 exploitations agricoles, il n'y en avait plus qu'à peine 51'000 en 2018. Un peu plus de 152'000 personnes vivent actuellement de l'agriculture, soit environ 48'000 de moins qu'en 2000 (source: Rapport agricole 2018, OFAG). Durant l'année céréalière 2000/2001, le secteur de la meunerie comptait encore 61 moulins d'une capacité de plus de 500 t/an. Maintenant (année céréalière 2018/2019), il n'y en a plus que 30 (voir chapitre 1, source FMS). La concurrence d'éviction – qui ne connaît pas de sentiments – poursuit sa marche sans entraves et n'épargne même pas les entreprises les mieux établies.

— Malgré cela – en totale négation/abstraction de la situation économique – les besoins en infrastructures opérationnelles/techniques nécessaires ne cessent d'augmenter, car le marché exige de façon péremptoire, entre autres, une gamme de produits absolument débordante, répartie entre les modes de cultures les plus divers (voir rapport intermédiaire 2019, chapitre 2). Cela conduit – tôt ou tard – à une lutte de répartition pour satisfaire les droits légitimes de l'actionariat et ceux de l'entreprise, qu'il s'agit finalement de concilier si l'on veut éviter de scier la branche sur laquelle nous sommes assis (voir chapitre 1.5 du présent rapport annuel, dernière phrase).

Dans la NZZ du 25.09.2019, la Professeure émérite Margrit Osterloh analyse ce conflit d'intérêts sous le titre « Une entreprise n'appartient pas uniquement à ses actionnaires »: « La primauté de la valeur actionnariale a été récemment remise en question par 180 CEO des plus grandes entreprises américaines. Ils expliquent qu'à l'avenir, les entreprises devraient prendre en considération les intérêts des parties prenantes – par exemple les employés, les fournisseurs, les clients et les communes locales – autant que

ceux des actionnaires. Il s'agit là d'un tournant fondamental dans le gouvernement d'entreprise. ... Après tout, les entreprises sont des organisations collectives dans lesquelles non seulement les actionnaires, mais aussi de nombreux autres protagonistes interagissent via la complémentarité de leurs prestations. »

GMSA peut aujourd'hui se prévaloir d'un bilan très sain, ce qui n'était pas le cas il y a juste 20 ans. Le pourcentage de fonds propres s'est clairement établi au-dessus de 75 %, ce qui nous laisse de la marge. Ce fait incontestable est – au moins en principe – un bon point de départ pour les années à venir, même si les augures financiers suggèrent que l'emprunt n'est pas un problème et qu'il est tout simplement impossible, dans un avenir prévisible, que l'environnement des taux d'intérêts revienne à son niveau normal. Il est vrai que l'argent ne coûte pratiquement rien à l'heure actuelle, si bien que ce serait le moment idéal non seulement pour approfondir le champ d'action de GMSA, mais aussi pour l'élargir. Pour parler franchement, nous sommes à la recherche d'opportunités de nous étendre dans des domaines connexes, mais très étroitement liés au secteur meunier et directement à nos compétences dans la transformation des produits céréaliers, tout en respectant le principe de ne pas être en concurrence, directe ou indirecte, avec nos clients. Cela peut certes ressembler à la quadrature du cercle, mais avec de la patience et de la persévérance, cette approche devrait s'avérer réaliste.

— Enfin, il est difficile de croire que la consolidation du secteur meunier ne se poursuivra pas, car l'un des seuls moyens éprouvés de stabiliser et si possible d'améliorer la situation financière est de compresser les coûts, ce qui impose de poursuivre la rationalisation et la simplification des structures de la branche. Or, nous avons une grande expérience dans ce domaine, en partie grâce aux compétences et aux expériences spécifiques de nos collaborateurs, ainsi qu'à un taux de rotation du personnel largement inférieur à la moyenne, ce qui nous tient à cœur.

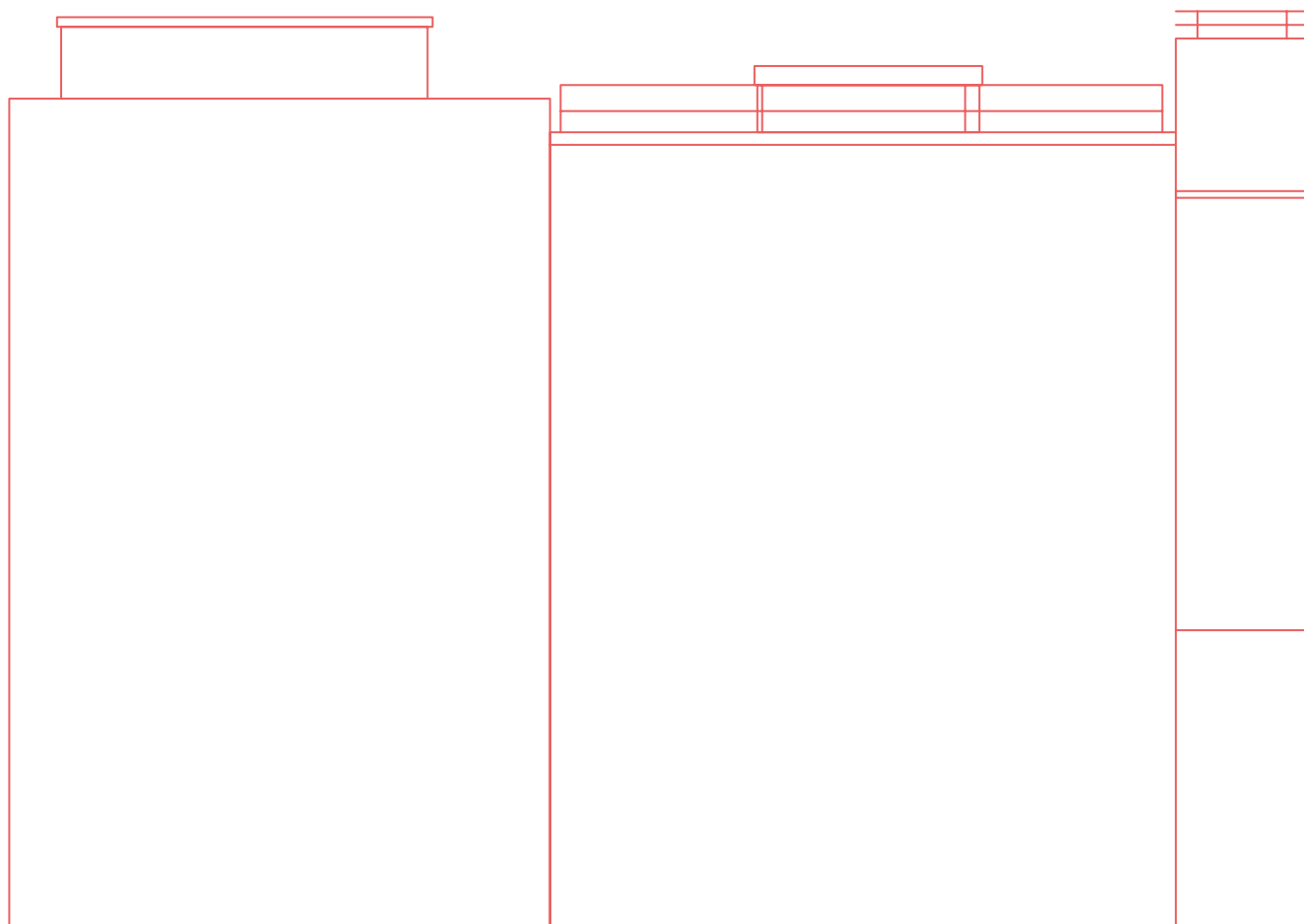
Selon toute probabilité, les résultats de GMSA ne vont pas exploser dans un avenir prévisible, car les conditions du marché n'ont pratiquement jamais été aussi

difficiles. Le fait que l'euro soit une erreur de conception – du moins pour les États membres de l'UE économiquement faibles – devrait être maintenant généralement admis, sauf par les incorrigibles «europheiles» qui rêvent encore d'une Grande Europe centralisée. Par rapport au franc suisse, on ne saurait donc exclure la poursuite de l'érosion d'une monnaie unique qui repose sur une politique d'endettement sans précédent. Si cette érosion des cours se produit effectivement, il y a fort à parier que le marché de la farine connaîtra une nouvelle contraction, ce qui devrait accroître considérablement la pression en faveur d'une poursuite de la réduction des capacités du secteur meunier suisse (voir rapport de gestion GMSA 2016, chapitre 1.5). Toutefois, une condition préalable essentielle à cette réduction réside dans une croissance commune et un regroupement des intérêts économiques. Le «G7» de la branche (voir chapitre 1), comme on l'appelle communément, est certes considéré depuis des années comme une réalité incontour-

nable, mais il devrait aborder lui-même la question de la consolidation de la branche, afin de pouvoir un jour peut-être former le «G6», le «G5», voire le «G4». Un certain temps sera toutefois nécessaire avant que l'intelligence économique ne l'emporte et/ou que d'éventuels problèmes de succession/génération ne rendent cette démarche possible.

Ces prochaines années, il faudra être sur ses gardes – tout en restant ouvert – pour ne pas se lancer dans des aventures à l'issue incertaine. Il sera essentiel de faire preuve de patience, de préserver «l'argenterie de famille» et le savoir-faire des collaborateurs pour être en mesure, si une occasion économiquement raisonnable se présentait, d'intervenir avec courage et détermination dans les structures du secteur meunier suisse. À long terme, l'importance du blé et de la farine va croître (voir chapitre 5 du présent rapport), ce qui devrait en principe constituer une bonne base solide pour la branche qui, contrairement à d'autres secteurs – comme l'industrie automobile

et tous ses fournisseurs – n'a pratiquement jamais besoin de se réinventer. Cela peut sembler un peu ennuyeux, mais ce n'est pas le cas si, en tant qu'actionnaire ou collaborateur, on saisit la quintessence des notions de continuité, de stabilité et de prévisibilité dans un contexte macroéconomique à l'évolution fulgurante.





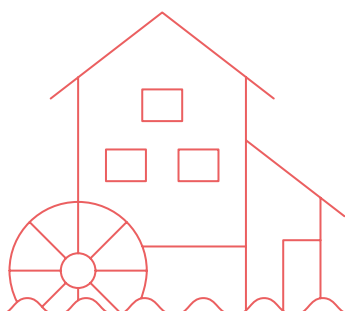
A photograph of a large industrial building with a corrugated metal facade and a sign that reads 'STEINERMÜHLE simply organic since 1995'. The building is partially obscured by a dense field of green corn plants in the foreground. A tall, cylindrical silo is visible on the right side of the building. The sky is clear and blue.

**STEINERMÜHLE**  
simply organic since 1995



**Groupe Minoteries SA**

# COMPTES SOCIAUX



# Bilan au 31 décembre

(en francs suisses)

| ACTIF                                                                    | Notes<br>dans l'annexe | 2019              | 2018              |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Actif circulant</b>                                                   |                        |                   |                   |
| Trésorerie                                                               |                        | 866'936           | 1'436'987         |
| Créances résultant de la vente de biens<br>et de prestations de services |                        | 9'701'801         | 8'623'812         |
| – envers des tiers                                                       |                        | 9'000'895         | 8'104'093         |
| – envers des sociétés du groupe                                          |                        | 700'906           | 519'719           |
| Autres créances à court terme                                            |                        | 4'458'923         | 5'308'012         |
| – envers des tiers                                                       |                        | 261'684           | 396'153           |
| – envers des sociétés du groupe                                          |                        | 4'197'239         | 4'911'859         |
| Stocks                                                                   | 2                      | 59'870            | 41'849            |
| Actifs de régularisation                                                 |                        | 133'689           | 30'514            |
| <b>Total actif circulant</b>                                             |                        | <b>15'221'219</b> | <b>15'441'174</b> |
| <b>Actif immobilisé</b>                                                  |                        |                   |                   |
| Immobilisations financières                                              |                        | 56'320            | 74'923            |
| – prêts à des tiers                                                      |                        | 7'161             | 25'655            |
| – autres immobilisations financières                                     |                        | 49'159            | 49'268            |
| Participations                                                           | 3                      | 62'314'100        | 65'440'100        |
| Immobilisations corporelles                                              |                        | 8'328'183         | 8'216'145         |
| Immobilisations incorporelles                                            |                        | 2                 | 2                 |
| <b>Total actif immobilisé</b>                                            |                        | <b>70'698'605</b> | <b>73'731'170</b> |
| <b>Total actif</b>                                                       |                        | <b>85'919'824</b> | <b>89'172'344</b> |

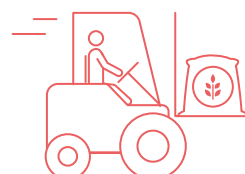
(en francs suisses)

| PASSIF                                                             | Notes<br>dans l'annexe | 2019              | 2018              |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Capitaux étrangers à court terme</b>                            |                        |                   |                   |
| Dettes résultant de l'achat de biens et de prestations de services |                        | 1'770'990         | 18'271'409        |
| – envers des tiers                                                 |                        | 1'170'444         | 1'198'743         |
| – envers des sociétés du groupe                                    |                        | 600'546           | 17'072'666        |
| Dettes à court terme portant intérêt                               |                        | 55'266'802        | 38'047'549        |
| – envers des tiers                                                 |                        | 6'000'000         | 2'000'000         |
| – envers des sociétés du groupe                                    |                        | 49'266'802        | 36'047'549        |
| Autres dettes à court terme                                        |                        | 2'944'561         | 3'560'353         |
| – envers des tiers                                                 |                        | 2'944'561         | 3'560'353         |
| Passifs de régularisation                                          |                        | 459'420           | 176'472           |
| Provisions à court terme                                           |                        | 737'300           | 813'000           |
| <b>Total capitaux étrangers à court terme</b>                      |                        | <b>61'179'073</b> | <b>60'868'783</b> |
| <b>Capitaux étrangers à long terme</b>                             |                        |                   |                   |
| Dettes à long terme portant intérêt                                |                        | 1'000'000         | 3'000'000         |
| – envers des tiers                                                 |                        | 1'000'000         | 3'000'000         |
| Provisions à long terme                                            |                        | 3'175'000         | 3'175'000         |
| <b>Total capitaux étrangers à long terme</b>                       |                        | <b>4'175'000</b>  | <b>6'175'000</b>  |
| <b>Total capitaux étrangers</b>                                    |                        | <b>65'354'073</b> | <b>67'043'783</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                           |                        | 17'616'534        | 19'179'344        |
| – Réserves statutaires et réglementaires issues du bénéfice        |                        | 2'176'163         | 2'176'163         |
| – Bénéfice reporté                                                 |                        | 14'693'181        | 14'792'110        |
| – Bénéfice de l'exercice                                           |                        | 747'190           | 2'211'071         |
| <b>Total capitaux propres</b>                                      |                        | <b>20'565'751</b> | <b>22'128'561</b> |
| <b>Total passif</b>                                                |                        | <b>85'919'824</b> | <b>89'172'344</b> |

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

(en francs suisses)

|                                                                 | 2019             | 2018             |
|-----------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Produits nets des ventes de biens et de prestations de services | 89'546'425       | 90'770'891       |
| Charges de matières                                             | -71'114'518      | -73'982'018      |
| Autres produits d'exploitation                                  | 3'872'733        | 4'154'026        |
| Charges de personnel                                            | -12'569'837      | -12'728'228      |
| Autres charges d'exploitation                                   | -6'531'646       | -6'227'321       |
| Amortissements                                                  | -1'334'186       | -1'766'196       |
| <b>Résultat d'exploitation avant intérêts et impôts</b>         | <b>1'868'971</b> | <b>221'154</b>   |
| Revenus des participations sociétés filles                      | 2'306'400        | 2'336'400        |
| Autres produits financiers                                      | 36'209           | 25'815           |
| Charges financières                                             | -314'032         | -377'689         |
| <b>Résultat d'exploitation avant impôts</b>                     | <b>3'897'548</b> | <b>2'205'680</b> |
| Dissolution de provisions                                       | 75'700           | 121'757          |
| Constitution de provisions                                      | -3'161'158       | -27'866          |
| <b>Résultat de l'exercice avant impôts</b>                      | <b>812'090</b>   | <b>2'299'571</b> |
| Impôts directs                                                  | -64'900          | -88'500          |
| <b>Résultat de l'exercice</b>                                   | <b>747'190</b>   | <b>2'211'071</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

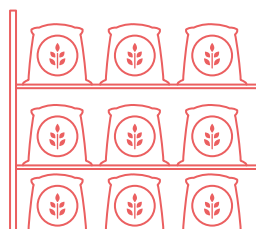
Les participations figurent au bilan au coût d'acquisition déduction faite des amortissements économiques nécessaires.

## 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 2018).

## 2.

| <b>Stocks</b>         | <b>2019</b>   | <b>2018</b>   |
|-----------------------|---------------|---------------|
| Carburants            | 89'805        | 62'773        |
| Corrections de valeur | -29'935       | -20'924       |
| <b>Total stocks</b>   | <b>59'870</b> | <b>41'849</b> |

## 3.

| <b>Participations</b>                     |                     | <b>2019</b>              |                          | <b>2018</b>             |                         |
|-------------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Raison sociale et forme juridique</b>  | <b>Siège social</b> | <b>Capital</b>           | <b>Droits de vote</b>    | <b>Capital</b>          | <b>Droits de vote</b>   |
| 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         | 0 %                      | 0 %                      | 50 %                    | 50 %                    |
| Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters      | Naters/VS           | 100 %<br>(indirectement) | 100 %<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)

Une provision de KCHF 3'100 a été constituée sur la participation de Steiner Mühle AG en 2019.

## 4.

| <b>Sûretés constituées en faveur de tiers</b> | <b>2019</b> | <b>2018</b> |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------|
| Cautionnements                                | 1'610'000   | 1'610'000   |

(en francs suisses)

**5.**  
**Participations détenues par les membres du Conseil d'Administration**  
**et de la Direction et leurs proches ainsi que par les collaborateurs**

|                                                                       | 2019          |              | 2018          |              |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| <b>Conseil d'Administration et leurs proches</b>                      | <b>Nombre</b> | <b>en %</b>  | <b>Nombre</b> | <b>en %</b>  |
| Amaudruz Céline et famille                                            | 31'047        | 9.41         | 31'237        | 9.47         |
| Bersier Rémy                                                          | 5'228         | 1.58         | 5'228         | 1.58         |
| Grichting Pierre-Alain                                                | 1             | 0.00         | 1             | 0.00         |
| Revaz Pierre-Marcel, Président                                        | 73            | 0.02         | 73            | 0.02         |
| Séquin Emmanuel et famille                                            | 8'130         | 2.46         | 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 et leurs proches</b> | <b>44'749</b> | <b>13.56</b> | <b>44'839</b> | <b>13.59</b> |

| <b>Direction et leurs proches</b>                         | <b>Nombre</b> | <b>en %</b> | <b>Nombre</b> | <b>en %</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Betschart André* et famille                               | –             | –           | 60            | 0.02        |
| Blaser Jean-Michel                                        | 2             | 0.00        | 2             | 0.00        |
| Dorthe José                                               | 10            | 0.00        | 10            | 0.00        |
| Häfeli Jürg et famille                                    | 172           | 0.05        | 172           | 0.05        |
| Müller Marc et famille                                    | 1             | 0.00        | 62            | 0.02        |
| Yerly Jacques                                             | 40            | 0.01        | 40            | 0.01        |
| <b>Total des membres de la Direction et leurs proches</b> | <b>225</b>    | <b>0.06</b> | <b>346</b>    | <b>0.10</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.

|                       | <b>Nombre</b> | <b>en %</b> | <b>Nombre</b> | <b>en %</b> |
|-----------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| <b>Collaborateurs</b> | <b>290</b>    | <b>0.09</b> | <b>290</b>    | <b>0.09</b> |

**6.**  
**Actionnaires détenant plus de 5 % des actions**

|                                                                | <b>Nombre</b>  | <b>en %</b>  | <b>Nombre</b> | <b>en %</b>  |
|----------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------|
| Famille Amaudruz*                                              | 31'047         | 9.41         | 31'237        | 9.47         |
| LLB Swiss Investment AG                                        | 25'008         | 7.58         | 25'008        | 7.58         |
| Mutuel Assurances SA                                           | 23'944         | 7.26         | 17'750        | 5.38         |
| M. Sturzenegger Ernst                                          | 21'790         | 6.60         | 21'790        | 6.60         |
| <b>Total des actionnaires détenant plus de 5 % des actions</b> | <b>101'789</b> | <b>30.85</b> | <b>95'785</b> | <b>29.03</b> |

\*La famille Amaudruz est composée de: Michel Amaudruz, Dominique Amaudruz Guiramand, Françoise Amaudruz-Pedronin, Céline Amaudruz et Diane Gudin-Amaudruz.

**7.**  
**Dissolution nette de réserves latentes**

|                                        | <b>2019</b> | <b>2018</b> |
|----------------------------------------|-------------|-------------|
| Dissolution nette de réserves latentes | –           | –           |

## Mouvement du bénéfice au bilan

(en francs suisses)

|                                                                            | 2019              | 2018              |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Bénéfice au bilan au début de l'exercice</b>                            | <b>17'003'181</b> | <b>17'102'110</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>14'693'181</b> | <b>14'792'110</b> |
| Bénéfice de l'exercice                                                     |                   |                   |
|                                                                            | 747'190           | 2'211'071         |
| <b>Bénéfice au bilan à la disposition de l'Assemblée générale</b>          | <b>15'440'371</b> | <b>17'003'181</b> |

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

(en francs suisses)

|                                                                           | 2019                                    | 2018                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                           | Proposition du Conseil d'Administration | Décision de l'Assemblée générale |
| <b>Bénéfice au bilan à disposition de l'Assemblée générale</b>            | <b>15'440'371</b>                       | <b>17'003'181</b>                |
| Distribution de dividendes                                                |                                         |                                  |
|                                                                           | -2'640'000                              | -2'310'000                       |
| <b>Report à nouveau</b>                                                   | <b>12'800'371</b>                       | <b>14'693'181</b>                |
| Paiement d'un dividende de CHF 8.00 par action de CHF 5.00 nominal, soit: |                                         |                                  |
|                                                                           | 8.00                                    | 7.00                             |
| – sous déduction de 35 % d'impôt anticipé                                 | 2.80                                    | 2.45                             |
| – dividende net pour l'année                                              | 5.20                                    | 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 2019 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 2019 ci-joints (pages 50 à 56) 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 ».

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.

#### Notre approche d'audit

##### 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 671'000                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <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 67'100 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.

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.

### 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 aucune question 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 comportant 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 confor-

mité 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.
- 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 in-

formations 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 éthiques applicables relatives à l'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 sauve-garde 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.

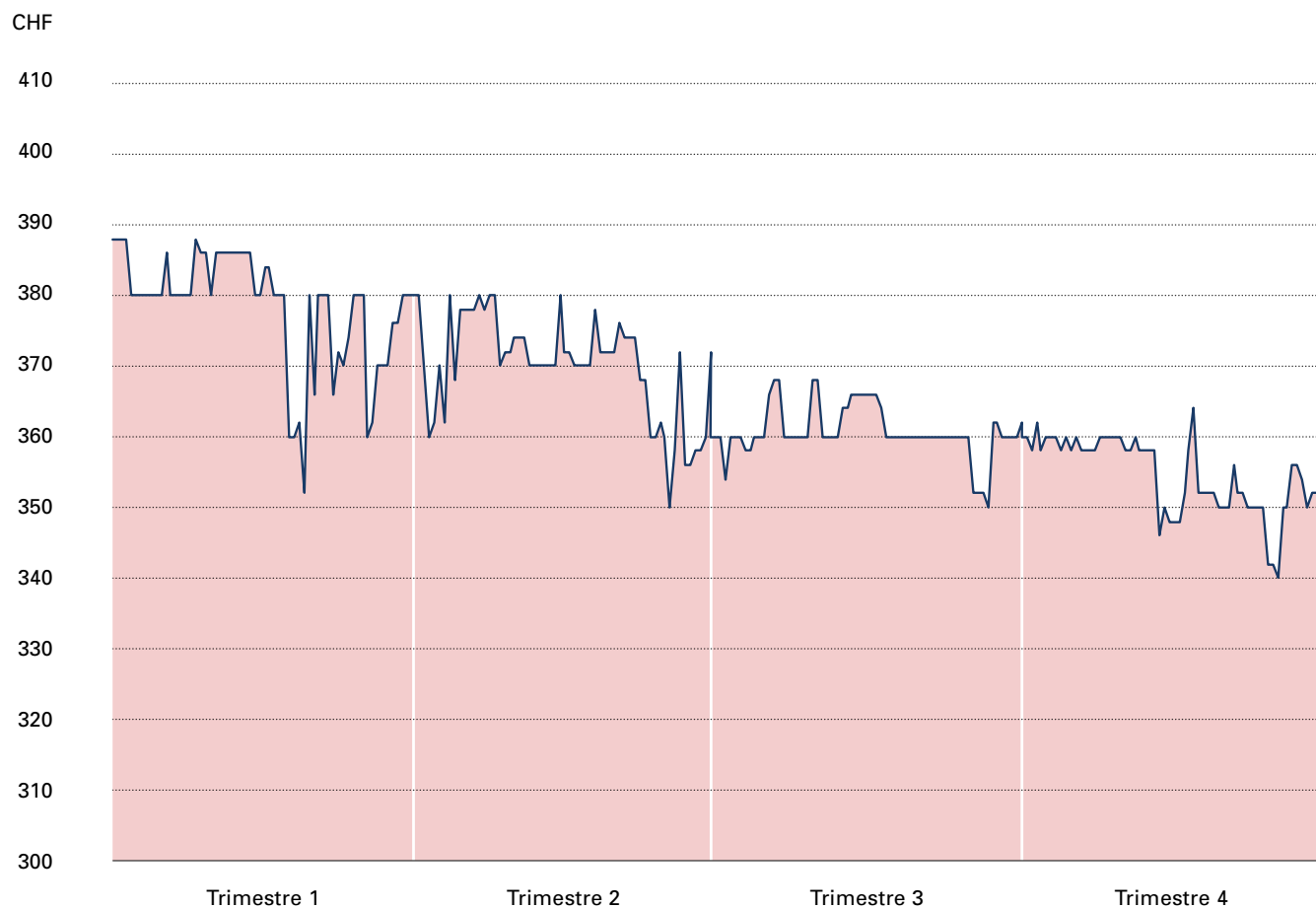
Lausanne, le 20 mars 2020  
PricewaterhouseCoopers SA

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

**Gérard Ambrosio**  
Expert-réviseur

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

### 2019



### 2010-2019

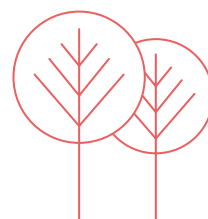
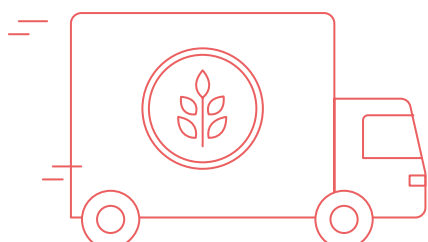






**Groupe Minoteries SA**

# COMPTES CONSOLIDÉS



# Bilan consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

| ACTIF                                                 | Notes<br>dans l'annexe | 31.12.2019     | %             | 31.12.2018     | %             |
|-------------------------------------------------------|------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Circulant</b>                                      |                        |                |               |                |               |
| Liquidités                                            |                        | 4'229          | 3.17          | 4'257          | 3.21          |
| Créances résultant de livraisons<br>et de prestations | 1                      | 13'651         | 10.25         | 12'716         | 9.59          |
| Autres créances à court terme                         | 2                      | 814            | 0.61          | 1'563          | 1.18          |
| Stocks                                                | 3                      | 27'204         | 20.42         | 26'786         | 20.19         |
| Comptes de régularisation actifs                      |                        | 164            | 0.12          | 31             | 0.02          |
| <b>Total actif circulant</b>                          |                        | <b>46'062</b>  | <b>34.57</b>  | <b>45'353</b>  | <b>34.19</b>  |
| <b>Immobilité</b>                                     |                        |                |               |                |               |
| Immobilisations corporelles                           | 4                      | 85'491         | 64.17         | 84'522         | 63.72         |
| Immobilisations incorporelles                         | 5                      | 0              | 0.00          | 0              | 0.00          |
| Immobilisations financières                           | 6                      | 1'673          | 1.26          | 2'773          | 2.09          |
| <b>Total actif immobilisé</b>                         |                        | <b>87'164</b>  | <b>65.43</b>  | <b>87'295</b>  | <b>65.81</b>  |
| <b>Total de l'actif</b>                               |                        | <b>133'226</b> | <b>100.00</b> | <b>132'648</b> | <b>100.00</b> |

(en milliers de francs suisses)

| PASSIF                                                                       | Notes<br>dans l'annexe | 31.12.2019     | %             | 31.12.2018     | %             |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| <b>Fonds étrangers à court terme</b>                                         |                        |                |               |                |               |
| Dettes financières à court terme                                             | 7                      | 6'000          | 4.50          | 2'000          | 1.51          |
| Autres dettes à court terme                                                  | 8                      | 4'296          | 3.22          | 5'863          | 4.42          |
| Provisions pour restructuration                                              | 9                      | 500            | 0.38          | –              | –             |
| Dettes résultant de livraisons et de prestations                             |                        | 9'812          | 7.36          | 11'308         | 8.52          |
| Comptes de régularisation passifs                                            |                        | 1'436          | 1.08          | 1'088          | 0.82          |
| <b>Total fonds étrangers à court terme</b>                                   |                        | <b>22'044</b>  | <b>16.54</b>  | <b>20'259</b>  | <b>15.27</b>  |
| <b>Fonds étrangers à long terme</b>                                          |                        |                |               |                |               |
| Dettes financières à long terme                                              | 10                     | 1'000          | 0.75          | 3'000          | 2.26          |
| Impôts différés passifs                                                      | 11                     | 9'377          | 7.04          | 10'681         | 8.05          |
| <b>Total fonds étrangers à long terme</b>                                    |                        | <b>10'377</b>  | <b>7.79</b>   | <b>13'681</b>  | <b>10.31</b>  |
| <b>Total fonds étrangers</b>                                                 |                        | <b>32'421</b>  | <b>24.33</b>  | <b>33'940</b>  | <b>25.59</b>  |
| <b>Fonds propres</b>                                                         |                        |                |               |                |               |
| Capital-actions                                                              |                        | 1'650          | 1.24          | 1'650          | 1.24          |
| Réserves provenant de bénéfices                                              |                        | 110'041        | 82.60         | 106'862        | 80.56         |
| Goodwill compensé                                                            | 5                      | -11'209        | -8.41         | -10'126        | -7.63         |
| <b>Total fonds propres avant parts<br/>des actionnaires minoritaires</b>     |                        | <b>100'482</b> | <b>75.43</b>  | <b>98'386</b>  | <b>74.17</b>  |
| Parts de capital des minoritaires                                            |                        | 323            | 0.24          | 322            | 0.24          |
| <b>Total fonds propres y compris parts<br/>des actionnaires minoritaires</b> |                        | <b>100'805</b> | <b>75.67</b>  | <b>98'708</b>  | <b>74.41</b>  |
| <b>Total du passif</b>                                                       |                        | <b>133'226</b> | <b>100.00</b> | <b>132'648</b> | <b>100.00</b> |

# Compte de profits et pertes consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

|                                                                                | Notes<br>dans l'annexe | 2019          | %            | 2018          | %            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Chiffre d'affaires net                                                         |                        | 137'864       | 100.00       | 138'745       | 100.00       |
| Charges relatives aux marchandises                                             |                        | -94'123       | -68.27       | -96'662       | -69.67       |
| Variations de stock                                                            |                        | -168          | -0.12        | 971           | 0.70         |
| <b>Bénéfice brut sur ventes de marchandises</b>                                |                        | <b>43'573</b> | <b>31.61</b> | <b>43'054</b> | <b>31.03</b> |
| Autres produits d'exploitation                                                 | 14                     | 2'949         | 2.14         | 3'885         | 2.80         |
| Quote-part au résultat de société associée                                     |                        | 1             | 0.00         | 28            | 0.02         |
| Charges de personnel                                                           | 15                     | -22'666       | -16.44       | -22'178       | -15.98       |
| Charges d'exploitation                                                         | 16/17                  | -12'774       | -9.27        | -13'318       | -9.60        |
| Amortissements corporels                                                       | 4                      | -5'964        | -4.33        | -5'474        | -3.95        |
| <b>Bénéfice d'exploitation</b>                                                 |                        | <b>5'119</b>  | <b>3.71</b>  | <b>5'997</b>  | <b>4.32</b>  |
| Produits financiers                                                            | 18                     | 101           | 0.07         | 111           | 0.08         |
| Charges financières                                                            | 19                     | -97           | -0.07        | -113          | -0.08        |
| <b>Bénéfice ordinaire</b>                                                      |                        | <b>5'123</b>  | <b>3.71</b>  | <b>5'995</b>  | <b>4.32</b>  |
| Produits hors exploitation                                                     | 20                     | 390           | 0.28         | 1'640         | 1.18         |
| <b>Bénéfice avant impôts</b>                                                   |                        | <b>5'513</b>  | <b>3.99</b>  | <b>7'635</b>  | <b>5.50</b>  |
| Impôts                                                                         | 21                     | 103           | 0.07         | -1'655        | -1.19        |
| <b>Résultat net</b>                                                            |                        | <b>5'616</b>  | <b>4.06</b>  | <b>5'980</b>  | <b>4.31</b>  |
| Attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA                           |                        | 5'612         | 4.06         | 5'962         | 4.30         |
| Attribuable aux intérêts minoritaires                                          |                        | 4             | 0.00         | 18            | 0.01         |
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action   | 24                     | 17.01         |              | 18.07         |              |
| Résultat dilué attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action | 24                     | 17.01         |              | 18.07         |              |



## Flux de fonds du groupe

(en milliers de francs suisses)

|                                                                                                         | Notes<br>dans l'annexe | 2019          | 2018          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|---------------|
| Résultat de l'exercice                                                                                  |                        | 5'616         | 5'980         |
| Amortissements sur immobilisations corporelles                                                          | 4                      | 5'964         | 5'474         |
| Variation des impôts différés passifs                                                                   | 11/21                  | -1'289        | 239           |
| Variation de provisions pour restructuration                                                            | 9                      | 500           | –             |
| Quote-part au résultat de société associée                                                              |                        | -1            | -28           |
| Plus-value nette sur vente d'immobilisations corporelles                                                |                        | -42           | -903          |
| Moins-value nette d'une sortie de société du périmètre de consolidation                                 |                        | 18            | –             |
| Réévaluation comptable d'immobilisations corporelles                                                    | 4                      | -390          | -1'640        |
| Dividende reçu de société associée                                                                      |                        | 17            | 17            |
| Variation des créances résultant de livraisons et de prestations                                        |                        | -567          | 1'860         |
| Variation de stocks                                                                                     |                        | -290          | -5'449        |
| Variation d'autres actifs circulants                                                                    |                        | 694           | 9             |
| Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations et des comptes de régularisation passifs |                        | -1'121        | -652          |
| Variation des autres dettes à court terme                                                               |                        | -1'666        | -334          |
| <b>Flux de fonds résultant des activités opérationnelles</b>                                            |                        | <b>7'443</b>  | <b>4'573</b>  |
| Investissements en immobilisations corporelles                                                          |                        | -6'461        | -8'719        |
| Investissements en immobilisations financières                                                          |                        | -578          | -581          |
| Ventes d'immobilisations corporelles                                                                    |                        | 90            | 983           |
| Désinvestissements en immobilisations financières                                                       |                        | 1'010         | 1'067         |
| Acquisition de part de société, nette de trésorerie                                                     |                        | -1'218        | –             |
| <b>Flux de fonds pour investissements</b>                                                               |                        | <b>-7'157</b> | <b>-7'250</b> |
| Variation de dettes financières                                                                         | 7/10                   | 2'000         | 1'500         |
| Versement de dividendes                                                                                 |                        | -2'314        | -2'314        |
| <b>Flux de fonds résultant du financement</b>                                                           |                        | <b>-314</b>   | <b>-814</b>   |
| <b>Variation des liquidités nettes*</b>                                                                 |                        | <b>-28</b>    | <b>-3'491</b> |
| *Liquidités à l'actif du bilan                                                                          |                        |               |               |
| Liquidités au 01.01.                                                                                    |                        | 4'257         | 7'748         |
| Liquidités au 31.12.                                                                                    |                        | 4'229         | 4'257         |
| <b>Variation</b>                                                                                        |                        | <b>-28</b>    | <b>-3'491</b> |

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

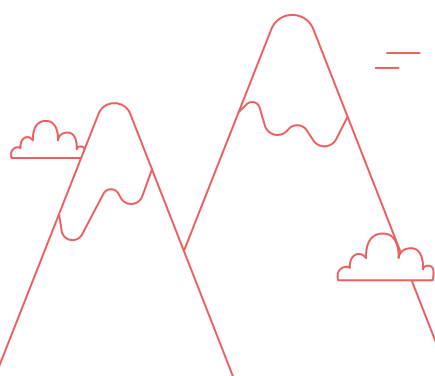
(en milliers de francs suisses)

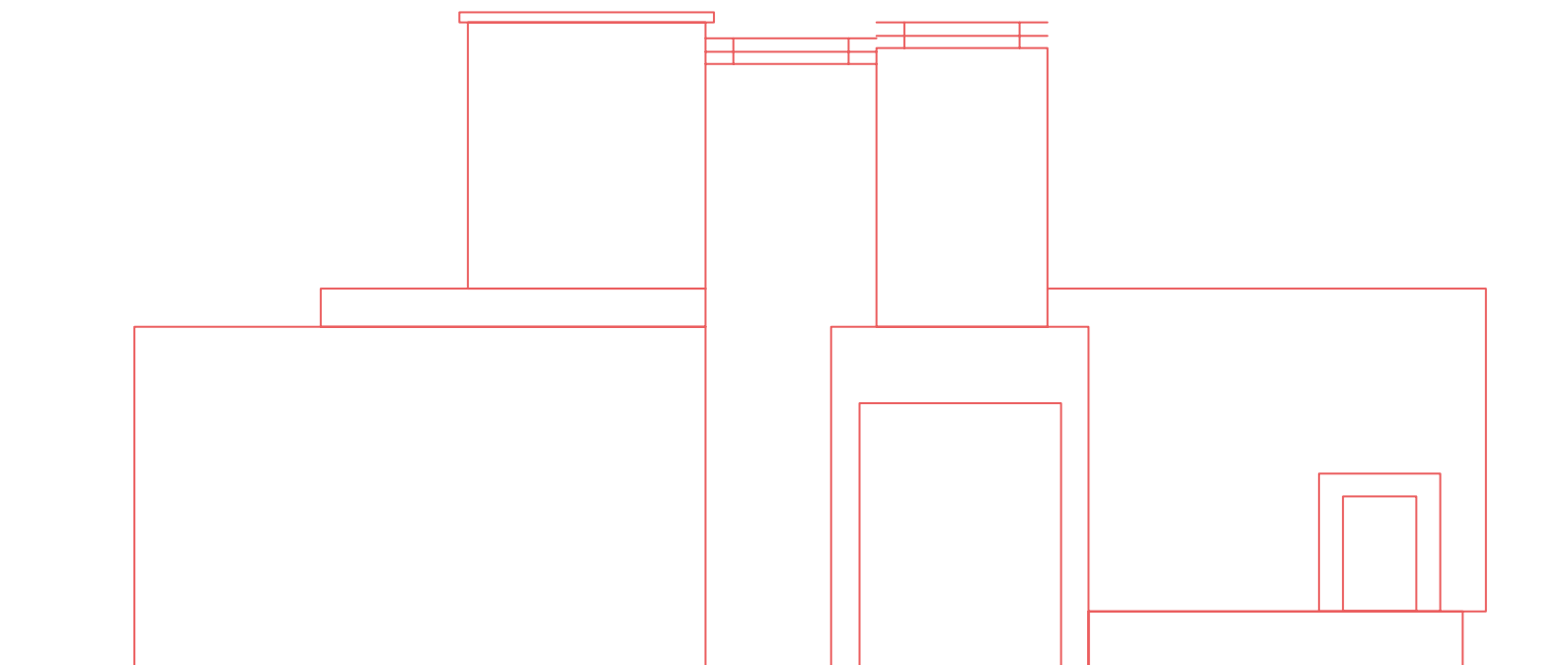
|                                      | Capital-<br>actions | Réserves<br>provenant de<br>bénéfices | Goodwill<br>compensé | Total fonds<br>propres avant<br>minoritaires | Intérêts<br>minoritaires | Total fonds<br>propres |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------|--------------------------|------------------------|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 | 1'650               | 103'210                               | -10'126              | 94'734                                       | 308                      | 95'042                 |
| Dividendes versés                    |                     | -2'310                                |                      | -2'310                                       | -4                       | -2'314                 |
| Résultat consolidé                   |                     | 5'962                                 |                      | 5'962                                        | 18                       | 5'980                  |
| État au 31 décembre 2018             | 1'650               | 106'862                               | -10'126              | 98'386                                       | 322                      | 98'708                 |

|                                      |       |         |         |         |     |         |
|--------------------------------------|-------|---------|---------|---------|-----|---------|
| État au 1 <sup>er</sup> janvier 2019 | 1'650 | 106'862 | -10'126 | 98'386  | 322 | 98'708  |
| Dividendes versés                    |       | -2'310  |         | -2'310  | -3  | -2'313  |
| Compensation avec le goodwill acquis |       |         | -1'224  | -1'224  |     | -1'224  |
| Sortie de périmètre                  |       | -123    | 141     | 18      |     | 18      |
| Résultat consolidé                   |       | 5'612   |         | 5'612   | 4   | 5'616   |
| État au 31 décembre 2019             | 1'650 | 110'041 | -11'209 | 100'482 | 323 | 100'805 |

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

Le montant des réserves légales non distribuables s'élève à KCHF 3'071 (KCHF 3'000 en 2018).





# Annexe aux comptes consolidés 2019

## 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:

|                                                        | 31.12.2019<br>en % | 31.12.2018<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               | 0.00               | 50.00              |
| Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters, Naters/VS      | 100.00             | 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 % 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 consta-

tées 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

### COMPTES 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 produits 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





**BONVITA**  
schweizer-paniermehl.ch



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 2019**

#### 2.1

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

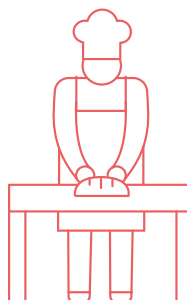
Les états financiers consolidés ont été approuvés pour publication par le Conseil d'Administration le 20 mars 2020.

#### 2.2

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

La Société Céréalis SA en liquidation a été radiée du Registre du Commerce en 2019. Elle ne fait plus partie du périmètre de consolidation.

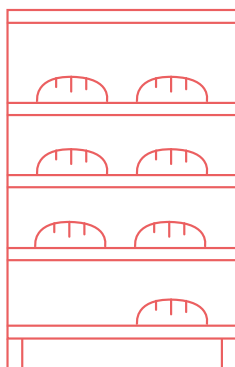
Au 1<sup>er</sup> juillet 2019, Groupe Minoteries SA a pris le contrôle effectif de la société Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters. La participation a passé de 30 à 100 %. Cette société était mise en équivalence jusqu'au 30 juin 2019. Dès le 1<sup>er</sup> juillet 2019, cette société est consolidée par intégration globale.



## Annexe aux comptes consolidés

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 1 – Créances résultant de livraisons et de prestations</b>            | <b>2019</b>   | <b>2018</b>   |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| Créances résultant de livraisons et de prestations avant ajustement de valeur | 13'769        | 12'783        |
| Ajustement de valeur                                                          | -118          | -67           |
| <b>Valeur nette des créances résultant de livraisons et de prestations</b>    | <b>13'651</b> | <b>12'716</b> |
| <b>Note 2 – Autres créances à court terme</b>                                 |               |               |
| Créances fiscales                                                             | 672           | 872           |
| Autres créances envers les tiers                                              | 142           | 691           |
| <b>Valeur nette des autres créances à court terme</b>                         | <b>814</b>    | <b>1'563</b>  |
| <b>Note 3 – Stocks</b>                                                        |               |               |
| Matières premières                                                            | 19'451        | 18'956        |
| Produits finis pour alimentation humaine                                      | 6'452         | 6'477         |
| Emballages, carburants et accessoires                                         | 1'516         | 1'508         |
| Ajustement de valeur                                                          | -215          | -155          |
| <b>Valeur nette des stocks</b>                                                | <b>27'204</b> | <b>26'786</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 2018 |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|------------|
| Valeurs nettes au 1 <sup>er</sup> janvier 2018         | 11'366                  | 40'225                  | 18'766                | 5'522                  | 3'525                    | 79'404     |
| Valeurs brutes au 1 <sup>er</sup> janvier 2018         | 11'366                  | 57'741                  | 66'297                | 18'963                 | 3'525                    | 157'892    |
| 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      |
| Valeurs brutes au 31 décembre 2018                     | 13'006                  | 65'142                  | 67'408                | 19'466                 | 2'016                    | 167'038    |
| Amortissements cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier 2018 | –                       | -17'516                 | -47'531               | -13'441                | –                        | -78'488    |
| Amortissement de l'année                               |                         | -1'795                  | -1'992                | -1'687                 |                          | -5'474     |
| Cessions et sorties                                    |                         |                         | 61                    | 1'385                  |                          | 1'446      |
| Amortissements cumulés au 31 décembre 2018             | –                       | -19'311                 | -49'462               | -13'743                | –                        | -82'516    |
| Valeurs nettes au 31 décembre 2018                     | 13'006                  | 45'831                  | 17'946                | 5'723                  | 2'016                    | 84'522     |
| Note 4 – Immobilisations corporelles                   | Immeubles de rendement* | Immeubles opérationnels | Machines et outillage | Autres immobilisations | En cours de construction | Total 2019 |
| Valeurs nettes au 1 <sup>er</sup> janvier 2019         | 13'006                  | 45'831                  | 17'946                | 5'723                  | 2'016                    | 84'522     |
| Valeurs brutes au 1 <sup>er</sup> janvier 2019         | 13'006                  | 65'142                  | 67'408                | 19'466                 | 2'016                    | 167'038    |
| Transferts                                             |                         | 590                     | 167                   | 50                     | -807                     | –          |
| Acquisitions                                           |                         | 1'329                   | 495                   | 1'420                  | 3'053                    | 6'297      |
| Cessions et sorties                                    |                         | -12                     | -49                   | -1'135                 | -22                      | -1'218     |
| Réévaluation                                           | 390                     |                         |                       |                        |                          | 390        |
| Entrée de périmètre                                    |                         |                         | 968                   | 267                    |                          | 1'235      |
| Valeurs brutes au 31 décembre 2019                     | 13'396                  | 67'049                  | 68'989                | 20'068                 | 4'240                    | 173'742    |
| Amortissements cumulés au 1 <sup>er</sup> janvier 2019 | –                       | -19'311                 | -49'462               | -13'743                | –                        | -82'516    |
| Amortissement de l'année                               |                         | -2'010                  | -2'101                | -1'853                 |                          | -5'964     |
| Cessions et sorties                                    |                         | 4                       | 45                    | 1'121                  |                          | 1'170      |
| Entrée de périmètre                                    |                         |                         | -868                  | -73                    |                          | -941       |
| Amortissements cumulés au 31 décembre 2019             | –                       | -21'317                 | -52'386               | -14'548                | –                        | -88'251    |
| Valeurs nettes au 31 décembre 2019                     | 13'396                  | 45'732                  | 16'603                | 5'520                  | 4'240                    | 85'491     |



(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 2019. Le coût d'acquisition des immeubles de rendement est de KCHF 8'947.

| Note 5 – Immobilisations incorporelles                       | Goodwill activé | Marques et clientèle | Total 2018     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|----------------|
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>         | –               | –                    | –              |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>         | <b>10'715</b>   | <b>4'671</b>         | <b>15'386</b>  |
| Transferts                                                   |                 |                      | –              |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                 |                      | –              |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre 2018</b>                    | <b>10'715</b>   | <b>4'671</b>         | <b>15'386</b>  |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b> | <b>-10'715</b>  | <b>-4'671</b>        | <b>-15'386</b> |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                 |                      | –              |
| Transferts                                                   |                 |                      | –              |
| Amortissement de l'année                                     |                 |                      | –              |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2018</b>            | <b>-10'715</b>  | <b>-4'671</b>        | <b>-15'386</b> |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre 2018</b>                    | <b>–</b>        | <b>–</b>             | <b>–</b>       |
| Note 5 – Immobilisations incorporelles                       | Goodwill activé | Marques et clientèle | Total 2019     |
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>         | –               | –                    | –              |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b>         | <b>10'715</b>   | <b>4'671</b>         | <b>15'386</b>  |
| Transferts                                                   |                 |                      | –              |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                 |                      | –              |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre 2019</b>                    | <b>10'715</b>   | <b>4'671</b>         | <b>15'386</b>  |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier 2019</b> | <b>-10'715</b>  | <b>-4'671</b>        | <b>-15'386</b> |
| Cessions, sorties et ajustements                             |                 |                      | –              |
| Transferts                                                   |                 |                      | –              |
| Amortissement de l'année                                     |                 |                      | –              |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre 2019</b>            | <b>-10'715</b>  | <b>-4'671</b>        | <b>-15'386</b> |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre 2019</b>                    | <b>–</b>        | <b>–</b>             | <b>–</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 :

|                                                                                                                             | 2019           | 2018          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Valeurs nettes au 1<sup>er</sup> janvier</b>                                                                             | <b>226</b>     | <b>603</b>    |
| <b>Valeurs brutes au 1<sup>er</sup> janvier</b>                                                                             | <b>10'126</b>  | <b>10'126</b> |
| Entrée de périmètre                                                                                                         | 1'224          | –             |
| Sortie de périmètre                                                                                                         | -141           | –             |
| <b>Valeurs brutes au 31 décembre</b>                                                                                        | <b>11'209</b>  | <b>10'126</b> |
| <b>Amortissements cumulés au 1<sup>er</sup> janvier</b>                                                                     | <b>-9'900</b>  | <b>-9'523</b> |
| Sortie de périmètre                                                                                                         | 63             | –             |
| Amortissement de l'année                                                                                                    | -228           | -377          |
| <b>Amortissements cumulés au 31 décembre</b>                                                                                | <b>-10'065</b> | <b>-9'900</b> |
| <b>Valeurs nettes au 31 décembre</b>                                                                                        | <b>1'144</b>   | <b>226</b>    |
| Résultat annuel attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA publié                                                 | 5'612          | 5'962         |
| Amortissement planifié du goodwill sur 5 ans                                                                                | -228           | -377          |
| <b>Résultat annuel attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA au 31 décembre, en cas d'activation du goodwill</b> | <b>5'384</b>   | <b>5'585</b>  |
| <b>Capitaux propres mentionnés au 31 décembre</b>                                                                           | <b>100'805</b> | <b>98'708</b> |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le bilan au 1 <sup>er</sup> janvier                                           | 226            | 603           |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le bilan, entrée de périmètre                                                 | 1'224          | –             |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le bilan, sortie de périmètre                                                 | -141           | –             |
| Répercussion de l'activation du goodwill dans le compte de résultat                                                         | -228           | -377          |
| <b>Capitaux propres au 31 décembre en cas d'activation du goodwill</b>                                                      | <b>101'886</b> | <b>98'934</b> |

(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 6 – Immobilisations financières</b>      | <b>2019</b>  | <b>2018</b>  |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Prêts à la clientèle                             | 1'889        | 2'312        |
| Ajustement de valeur                             | -567         | -595         |
| Prêts à la clientèle nets                        | 1'322        | 1'717        |
| Quote-part aux fonds propres de société associée | –            | 686          |
| Autres prêts à des tiers                         | 7            | 26           |
| Autres investissements financiers                | 344          | 344          |
| <b>Total des immobilisations financières</b>     | <b>1'673</b> | <b>2'773</b> |

| <b>Note 7 – Dettes financières à court terme</b>  |              |              |
|---------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Avances à terme fixe de 1 à 12 mois               | 6'000        | 2'000        |
| <b>Total des dettes financières à court terme</b> | <b>6'000</b> | <b>2'000</b> |

Les taux d'intérêts annuels sur ces dettes sont les suivants:  
- pour les avances à terme fixe de 1 à 12 mois: de 0.75 % à 0.85 %

| <b>Note 8 – Autres dettes à court terme</b>  |              |              |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Impôts courants à payer                      | 708          | 1'255        |
| Autres créanciers                            | 3'172        | 4'068        |
| Acomptes de clients                          | 416          | 540          |
| <b>Total des autres dettes à court terme</b> | <b>4'296</b> | <b>5'863</b> |

| <b>Note 9 – Provisions pour restructuration</b>   |            |          |
|---------------------------------------------------|------------|----------|
| <b>Valeur comptable au 1<sup>er</sup> janvier</b> | <b>–</b>   | <b>–</b> |
| Constitution                                      | 500        | –        |
| Utilisation                                       | –          | –        |
| Dissolution                                       | –          | –        |
| <b>Valeur comptable au 31 décembre</b>            | <b>500</b> | <b>–</b> |

Suite à l'augmentation de la participation de 30 à 100 % du capital-actions de Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters, il a été décidé de procéder à une répartition des volumes de production entre les sites de Granges-près-Marnand/VD et Naters/VS dans le courant de l'année 2020. Cette réorganisation occasionnera des coûts liés à un plan social, ainsi que d'éventuels coûts ultérieurs pour le démantèlement des machines, si GMSA n'est plus en mesure de renouveler le bail dans quelques années. En ce qui concerne les conséquences financières qui en découlent, une provision de KCHF 500 a été enregistrée en charge dans la rubrique « charges d'exploitation ».

| <b>Note 10 – Dettes financières à long terme</b> |              |              |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|
| Avances à terme fixe de 1 à 5 ans                | 1'000        | 3'000        |
| <b>Total des dettes financières à long terme</b> | <b>1'000</b> | <b>3'000</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>2019</b>   | <b>2018</b>   |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Impôts différés passifs en début d'exercice</b>          | <b>10'681</b> | <b>10'442</b> |
| Entrée de périmètre                                         | -15           | –             |
| Constitution d'impôts différés passifs                      | 6             | 506           |
| Dissolution d'impôts différés passifs                       | -1'295        | -267          |
| <b>Impôts différés passifs en fin d'exercice</b>            | <b>9'377</b>  | <b>10'681</b> |
| Aucun impôt différé actif n'est reconnu en 2018 et en 2019. |               |               |
| Taux moyen des impôts                                       | 14.8%         | 16.9%         |

Le taux moyen a diminué en raison de la RFFA (Réforme fiscale et financement de l'AVS).

| <b>Note 12 – Institutions de prévoyance</b>                       | <b>*Excédent de<br/>couverture /<br/>découvert<br/>31.12.2019</b> | <b>Part économique<br/>de l'entreprise</b> |                   | <b>Variation</b> | <b>Cotisations<br/>totales<br/>ajustées à<br/>la période<br/>2019</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
|                                                                   | <b>31.12.2019</b>                                                 | <b>31.12.2019</b>                          | <b>31.12.2018</b> |                  |                                                                       |
| <b>Avantage/engagement économique et charge<br/>de prévoyance</b> |                                                                   |                                            |                   |                  |                                                                       |
| Institutions de prévoyance sans excédent<br>de couverture         | –                                                                 | –                                          | –                 | –                | 2'932                                                                 |
| <b>Total</b>                                                      | <b>–</b>                                                          | <b>–</b>                                   | <b>–</b>          | <b>–</b>         | <b>2'932</b>                                                          |

\*selon Swiss GAAP RPC 26

|                                              | <b>2019</b>  | <b>2018</b>  |
|----------------------------------------------|--------------|--------------|
| Charge de prévoyance dans frais de personnel | 1'648        | 1'624        |
| <b>Total</b>                                 | <b>1'648</b> | <b>1'624</b> |

|                                    | <b>Valeur<br/>nominale<br/>31.12.2019</b> | <b>Bilan<br/>31.12.2019</b> | <b>Bilan<br/>31.12.2018</b> | <b>Résultat cotisation dans<br/>frais de personnel</b> |             |
|------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------|-------------|
|                                    |                                           |                             |                             | <b>2019</b>                                            | <b>2018</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 2019 (2018: 2.25%).

La table de mortalité utilisée pour 2019 et 2018 est LPP2015 P16.

(en milliers de francs suisses)

|                                                                   |               |               |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|
| <b>Note 13 – Engagement envers des tiers et cautionnement</b>     | <b>2019</b>   | <b>2018</b>   |
| Engagement envers des tiers                                       | –             | 2'275         |
| Cautionnement bancaire                                            | 1'610         | 1'610         |
| <b>Note 14 – Autres produits d'exploitation</b>                   |               |               |
| Revenus des immobilisations d'exploitation                        | 2'171         | 2'228         |
| Revenus des immeubles de rendement                                | 700           | 698           |
| Bénéfices sur ventes d'immobilisations                            | 55            | 910           |
| Dissolution de provisions                                         | 23            | 49            |
| <b>Total des autres produits d'exploitation</b>                   | <b>2'949</b>  | <b>3'885</b>  |
| <b>Note 15 – Charges du personnel</b>                             |               |               |
| Rémunérations                                                     | 17'753        | 17'395        |
| Charges sociales                                                  | 3'668         | 3'578         |
| Autres frais de personnel                                         | 1'245         | 1'205         |
| <b>Total des charges du personnel</b>                             | <b>22'666</b> | <b>22'178</b> |
| <b>Note 16 – Charges d'exploitation</b>                           |               |               |
| Charges d'exploitation, dont :                                    |               |               |
| – Charges des immeubles de rendement                              | 205           | 173           |
| <b>Note 17 – Transactions avec des parties liées</b>              |               |               |
| Location place de stockage payée à Recovis Immobilier SA, Saillon | 3             | –             |
| <b>Note 18 – Produits financiers</b>                              |               |               |
| Intérêts sur les prêts à la clientèle                             | 68            | 99            |
| Dividendes sur autres investissements                             | 22            | 5             |
| Autres produits financiers                                        | 11            | 7             |
| <b>Total des produits financiers</b>                              | <b>101</b>    | <b>111</b>    |
| <b>Note 19 – Charges financières</b>                              |               |               |
| Commissions, intérêts et frais financiers                         | 97            | 113           |
| <b>Total des charges financières</b>                              | <b>97</b>     | <b>113</b>    |



(en milliers de francs suisses)

| <b>Note 20 – Produits hors exploitation</b>       | <b>2019</b> | <b>2018</b>  |
|---------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Réévaluation comptable d'un immeuble de rendement | 390         | 1'640        |
| <b>Total des produits hors exploitation</b>       | <b>390</b>  | <b>1'640</b> |

| <b>Note 21 – Impôts</b>                        |             |              |
|------------------------------------------------|-------------|--------------|
| Charges fiscales sur résultat - année courante | 1'186       | 1'416        |
| Variation d'impôts différés passifs            | -455        | 239          |
| Impact modification taux d'impôts différés     | -834        | –            |
| <b>Total des impôts</b>                        | <b>-103</b> | <b>1'655</b> |

| <b>Note 22 – Contrats de blés étrangers</b> |       |       |
|---------------------------------------------|-------|-------|
| Valeur contractuelle                        | 1'249 | 2'962 |
| Valeur du marché                            | 1'330 | 3'018 |
| Gains non réalisés, non reconnus            | 81    | 56    |

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

Au 1<sup>er</sup> juillet 2019, Groupe Minoteries SA a pris le contrôle effectif de la société Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters. La participation a passé de 30 % à 100 %. Cette société était mise en équivalence jusqu'au 30 juin 2019. Dès le 1<sup>er</sup> juillet 2019, cette société est consolidée par intégration globale.

| <b>Bilan d'entrée Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters</b> | <b>01.07.2019</b> |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|
| Actifs circulants                                            | 1'632             |
| Actifs immobilisés                                           | 327               |
| <b>Total de l'actif</b>                                      | <b>1'959</b>      |
| <b>Total du passif</b>                                       | <b>1'959</b>      |

| <b>Note 24 – Résultat par action</b>                                           | <b>2019</b> | <b>2018</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA              | 5'612       | 5'962       |
| Nombre moyen pondéré des droits de participation en circulation                | 330'000     | 330'000     |
| Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action   | 17.01       | 18.07       |
| Résultat dilué attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action | 17.01       | 18.07       |

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 2019, le compte de profits et pertes consolidé, le tableau des flux de fonds consolidés et le tableau de mouvement des fonds propres consolidés pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux états financiers consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

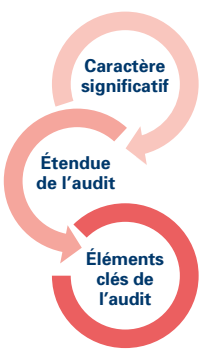
Selon notre appréciation, les états financiers consolidés ci-joints (pages 64 à 82) donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2019 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice 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 1'030'000                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Nous avons effectué un audit (« full scope audit ») pour trois sociétés du groupe.                                                                                                                                              |
|                                                                                     | L'étendue de notre audit porte sur 70 % du chiffre d'affaires du groupe et 80 % du total des actifs du groupe.                                                                                                                  |
|                                                                                     | En outre, des procédures d'audit spécifiques ont été effectuées pour une autre société du groupe, leur étendue portant sur 11 % additionnels du chiffre d'affaires du groupe et 8 % additionnels du total des actifs du groupe. |
|                                                                                     | Le domaine suivant a été identifié comme élément clé de l'audit:<br>Évaluation des immeubles de rendement.                                                                                                                      |

### 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 fi-

nanciers 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 1'030'000                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <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 103'000 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 quatre entités qui représentent les principales entités opérationnelles du groupe. Trois d'entre

elles ont été sujettes à un audit et une à des procédures d'audit spécifiques. L'étendue de ces procédures spécifiques a été déterminée en fonction du risque d'anomalie significative identifié pour cette entité et de son 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 81 % du chiffre d'affaires du groupe et 88 % 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 2019, les immeubles de rendement sont portés au bilan pour un montant de KCHF 13'396 sous la position « Immobilisations corporelles. » | <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Nous avons évalué les impacts possibles que pourraient avoir des biais sur le jugement professionnel desdits experts ou sur les techniques qu'ils utilisent.</p> |



| Eléments clés de l'audit                                                                                                                                                                                                                         | Manière dont les éléments clés sont examinés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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.                         | 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 :<br>– validé le caractère approprié de la méthodologie utilisée ;<br>– apprécié les composantes des taux de capitalisation en les comparant avec ceux du marché immobilier ;<br>– retracé les rendements d'immeuble utilisés avec les comptes annuels audités ;<br>– vérifié les calculs. |
| 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. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 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.                                                                            | 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.<br><br>Nous estimons que le traitement comptable retenu par la Direction et les informations en annexe y relatives sont raisonnables.              |

### 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 éthiques applicables relatives à l'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.

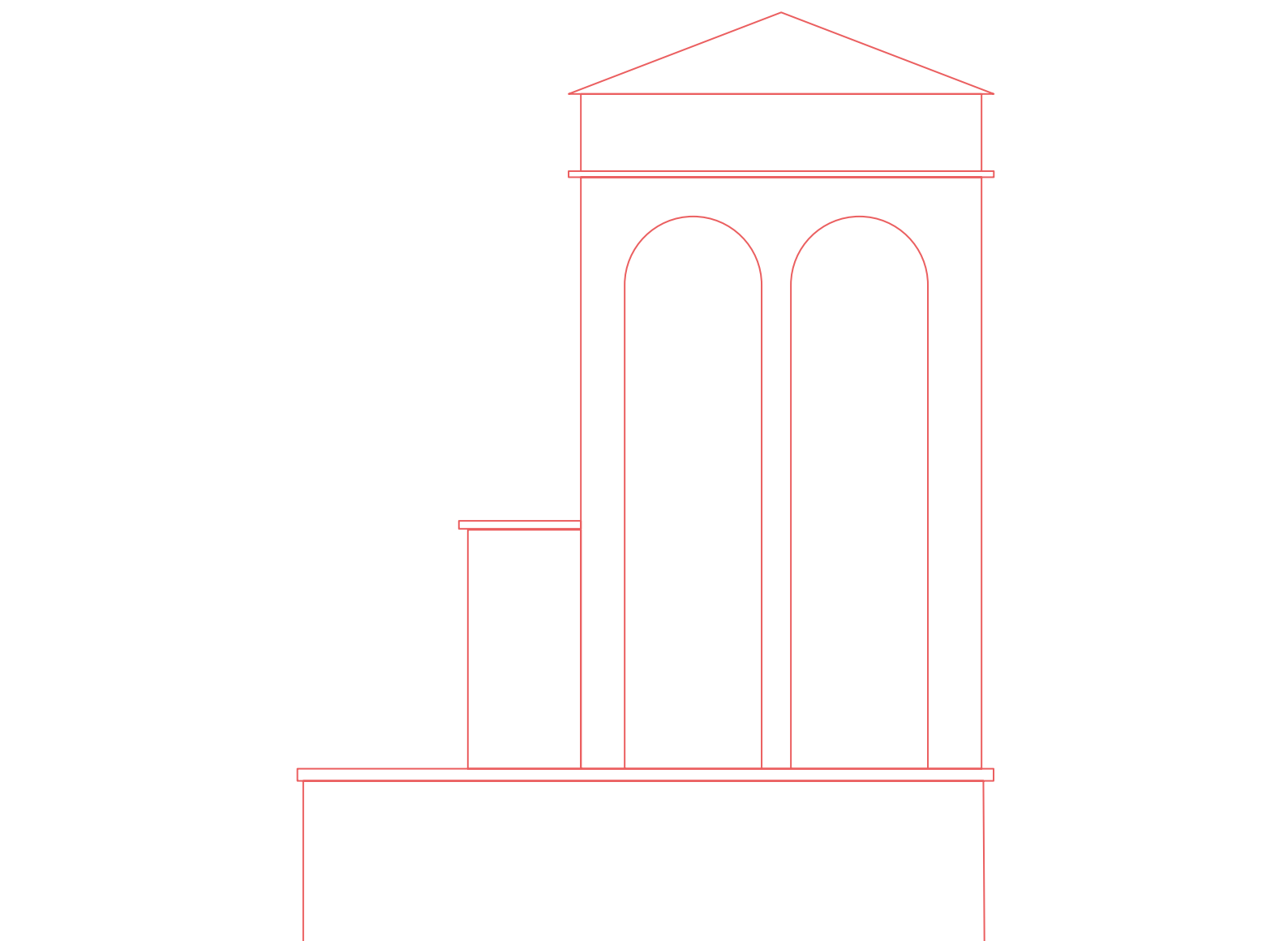
Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.

Lausanne, le 20 mars 2020  
PricewaterhouseCoopers SA

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

**Gérard Ambrosio**  
Expert-réviseur









**Groupe Minoteries SA**

# **CORPORATE GOVERNANCE**

**Exercice 2019**





# 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 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. Augsburger AG, Rhonemühle Naters (GARN). En contrepartie, la société d'exploitation GARN, séparée depuis 2005 de la société Augsburger Immobilien AG, avait ouvert son capital-actions à une participation de 30 % de GMSA.

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 autorou-

tier 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.

Mi-2019, la participation au capital-actions de GARN a été, selon la convention de 2015, augmentée de 30 % à 100 %.

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 31.12.2019 (CHF 360.- par action) est de CHF 118'800'000. 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 31.12.2019.

## 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 31.12.2019:

\*dès le 01.07.2019

| 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           |
| Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters*     | Naters/VS         | 210'000.–             | 100.00          |
| 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          |

## 1.2

**ACTIONNAIRES IMPORTANTS**

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

|                           | 31.12.2019 |       | 31.12.2018 |        |
|---------------------------|------------|-------|------------|--------|
|                           | Nombre     | %     | Nombre     | %      |
| Groupe Mutuel Holding SA* | 32'934     | 9.98% | 33'471     | 10.14% |

\*Holding propriétaire des actionnaires suivants: Mutuel Assurances SA, Mutuel Assurance Maladie SA (2018), Avenir Assurance Maladie SA, Easy Sana Assurance Maladie SA et Philos Assurance Maladie SA

Le lien suivant informe sur toutes les annonces publiées au cours de l'exercice 2019:  
[www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html](http://www.six-exchange-regulation.com/fr/home/publications/significant-shareholders.html)

|                             | 31.12.2019     |               | 31.12.2018     |               |
|-----------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                             | Nombre         | %             | Nombre         | %             |
| Famille Amaudruz*           | 31'047         | 9.41%         | 31'237         | 9.47%         |
| LLB Swiss Investment AG     | 25'008         | 7.58%         | 25'008         | 7.58%         |
| M. Sturzenegger Ernst       | 21'790         | 6.60%         | 21'790         | 6.60%         |
| Mutuel Assurances SA        | 23'944         | 7.26%         | 17'750         | 5.38%         |
| M. Séquin Max               | 14'640         | 4.44%         | 14'500         | 4.39%         |
| Mme Bühler-Amaudruz Monique | 12'248         | 3.71%         | 12'248         | 3.71%         |
| <b>Total</b>                | <b>128'677</b> | <b>38.99%</b> | <b>122'533</b> | <b>37.13%</b> |

\*Participation selon le nombre d'actions: Michel Amaudruz, Dominique Amaudruz Guiramand, Françoise Amaudruz-Pedronin, Céline Amaudruz et Diane Gudin-Amaudruz

## 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 31.12.2019.

## 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 68 du présent rapport. Concernant l'exercice 2017, se référer à la page 64 du rapport de gestion 2018.

Le lien suivant permet de consulter la page:  
[www.gmsa.ch/fileadmin/2019/rg/04/24/Rapport\\_de\\_Gestion/64/index.html](http://www.gmsa.ch/fileadmin/2019/rg/04/24/Rapport_de_Gestion/64/index.html)

## 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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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. À 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

##### Membre comité rémunération

##### 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

Turretini 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.

#### — CÉLINE AMAUDRUZ

##### Administratrice

##### Membre non exécutif

##### Elue depuis 2019

##### Citoyenne suisse, 1979

Certificat en droit fiscal international, Université de Genève (2001)

Master en droit, Université de Genève (2002)

Wealth Management Diploma (2010)

IMD: Foundations for Business

Leadership (2018)

IMD: Executive MBA – AMC (2018)

Elle travaille dans le secteur bancaire depuis 2006. Dans le même temps, elle mène une carrière politique en qualité de Conseillère nationale depuis 2011 et est l'une des Vice-Présidentes de l'UDC Suisse. Elle siège à la Commission de l'économie et redevances (CER) du Conseil national. Elle est également membre de plusieurs Conseils d'Administration, dont celui des transports publics genevois (tpg) en qualité de Vice-Présidente et de TP Publicité SA (TP Pub) en qualité de Présidente.

#### — 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 Directeur de l'UBS Valais. Durant deux ans, il a également présidé l'Association Valaisanne des Banques. Entre 2013 et jusqu'à fin 2018, il a présidé le 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 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. Il a été ensuite Directeur dans un Family Office à Zürich jusqu'à mi-juillet 2019. Actuellement, il est actif en tant que conseiller en gouvernance familiale par l'intermédiaire de la société MITHRAS AG. Il assume également des mandats d'administrateur dans diverses sociétés privées, notamment auprès de Swiss KMU Partners AG et s'occupe de la gestion immobilière de biens privés.

#### — 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 Prisminvest SA à Morges, ainsi qu'administrateur de plusieurs sociétés privées internationales, notamment d'Avance Gas Holding Ltd (Oslo), Norvège. 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.

#### — MICHEL AMAUDRUZ

**Administrateur jusqu'au 07.06.2019**  
**Membre non exécutif**  
**Membre comité débiteurs jusqu'au 07.06.2019**  
**Membre comité rémunération jusqu'au 07.06.2019**  
**Elu 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. Il a œuvré ensuite en qualité d'avocat conseil auprès de l'Etude Python & Richard à Genève jusqu'à fin décembre 2019. 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 s'est retiré du Conseil d'Administration lors de l'Assemblée générale 2019.



### 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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf)

#### 3.4.3

##### Nomination du représentant indépendant

Article 19 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait : [www.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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. Établir 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. Établir 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 intransmis-

sibles 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. En 2019, six séances ordinaires protocolées d'une durée de 4 à 5 heures ont été tenues.

#### A.

##### Comité débiteurs

Ce comité consulte au moins une fois 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. Lors des six séances du Conseil d'Administration tenues en 2019, le comité débiteurs a, sur la base de documents/annexes soumis au préalable par écrit, informé l'ensemble du Conseil d'Administration de la situation concernée.

#### 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 marchandes 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 Dorthé, responsable processus Achats
- Roland Dürring, 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

##### 4.0.4

##### États-majors

- Valérie Vincent, responsable Développement / Contrôle qualité
- Murielle Jaton 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 boucllements 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 Gollach 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 (fial). 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 Achats**  
**Citoyen suisse, 1976**  
 Diplôme de technicien en meunerie  
 Brevet fédéral supérieur  
 d'Agro-commerçant  
 Diplôme d'économiste  
 d'entreprise HES  
 Diplôme fédéral de responsable achats

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 adjoint 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 Constructeur d'appareils industriels  
 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 pendant quatre ans, 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

À 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. Lorsqu'il vivait à Treyvaux, il 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.

#### 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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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

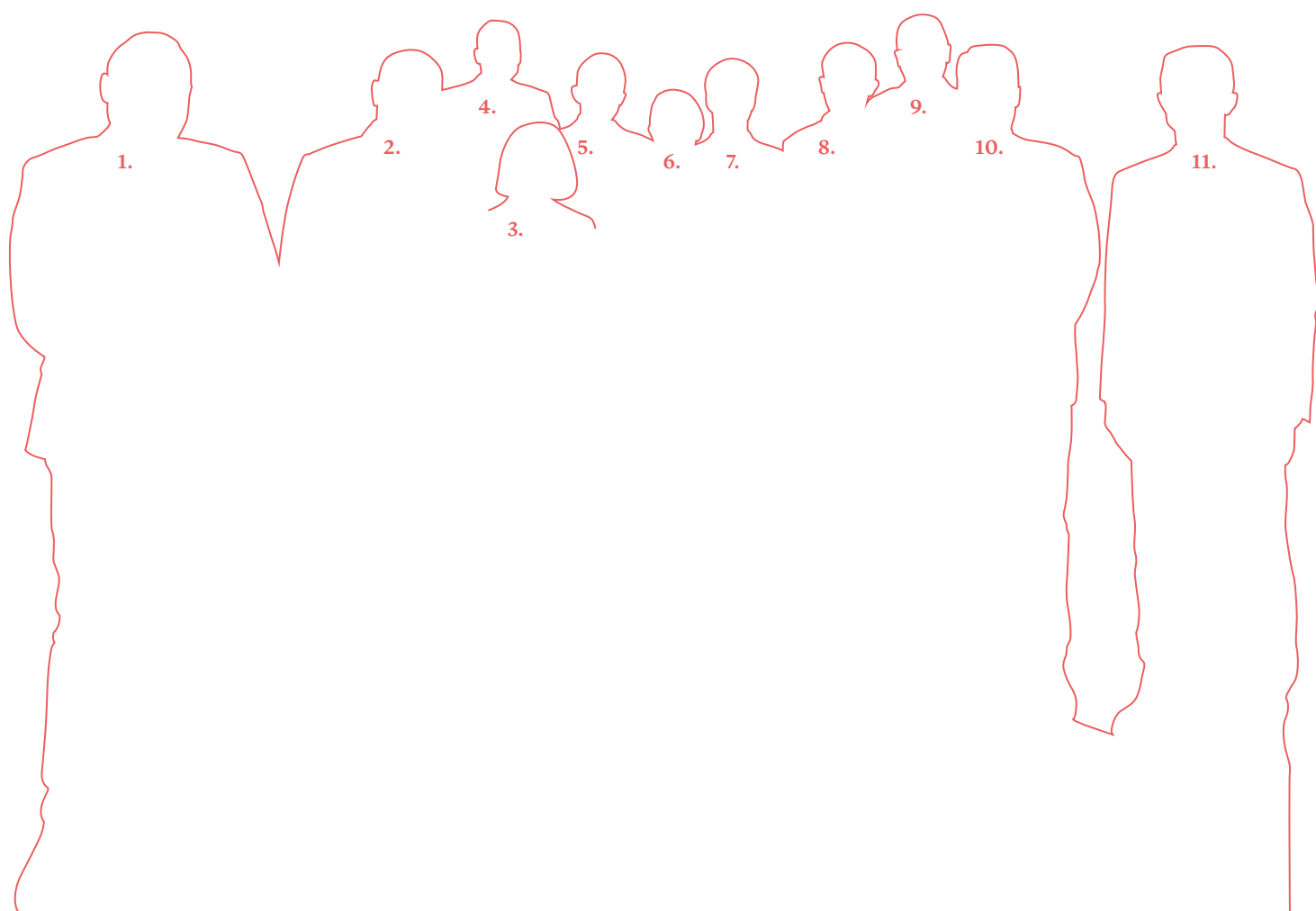
Les séances mensuelles du Comité de direction, qui se déroulent selon un ordre du jour rigide et minutieusement préparé, ne se tiennent pas uniquement au siège administratif et juridique de la société. Elles sont sciemment organisées alternativement sur les autres sites de production, pour préserver et consolider le lien avec la pratique et la réalité de l'entreprise, mais aussi avec la région du pays considérée. Fin septembre 2019, cette séance a eu lieu en Valais. La photo présente la Direction et les états-majors de GMSA siégeant chez Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters.





De gauche à droite:

1. **ROLAND DÜRRING**
2. **JÜRGEN HÄFELI**
3. **MURIELLE JATON** (État-major)
4. **MARCEL WÄCHTER**
5. **BERNHARD AUGSBURGER**
6. **VALÉRIE VINCENT** (État-major)
7. **JEAN-MICHEL BLASER**
8. **MARC MÜLLER**
9. **JACQUES YERLY**
10. **BLAISE SIMON**
11. **JOSÉ DORTHE**



## 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 106 à 108).  
Le lien suivant permet de consulter le rapport:  
[www.gmsa.ch/fileadmin/2020/rg/04/21/Rapport\\_de\\_Gestion/106/index.html](http://www.gmsa.ch/fileadmin/2020/rg/04/21/Rapport_de_Gestion/106/index.html)

**5.2.1**  
**Rémunérations liées aux résultats**  
Article 34 des statuts. Le lien suivant permet de consulter l'extrait:  
[www.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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.gmsa.ch/StatutsGMSA.pdf](http://www.gmsa.ch/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 30 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**  
Les statuts de GMSA ne contiennent pas de clause d'opting up ou d'opting out. Ainsi, les dispositions de l'art. 135 de la Loi sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF) relatives au seuil légal de 33 ⅓ % des droits de vote pour présenter une offre publique d'achat sont applicables.

**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 178'000 hors TVA pour l'exercice 2019.

**8.3****HONORAIRES SUPPLÉMENTAIRES**

Le total des honoraires additionnels, principalement dans des projets fiscaux, payés à PricewaterhouseCoopers SA s'élève à CHF 32'560 hors taxe pour l'exercice 2019.

**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.

**8.4.1****Indépendance**

Il n'existe aucune dépendance directe – ou indirecte – entre la société, respectivement les représentants au niveau stratégique / opérationnel et l'organe de révision.

**8.4.2****Prestation et honoraires**

Les prestations de l'organe de révision, ainsi que ses honoraires bien entendu, sont évaluées une fois par année par le Conseil d'Administration sur la base du rapport d'audit et des recommandations écrites / orales correspondantes à la suite de la deuxième séance du Conseil d'Administration. Des comparaisons avec d'autres principaux prestataires sont également effectuées périodiquement.

**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 communi-

qués peuvent être consultés en tout temps sur le site Internet de GMSA ([www.gmsa.ch](http://www.gmsa.ch)) dans la rubrique « Actualités et Médias ».

**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.gmsa.ch/inscription-aux-communiques-de-presse](http://www.gmsa.ch/inscription-aux-communiques-de-presse)) afin de recevoir systématiquement par e-mail les informations publiées (système push&pull).

Des données à destination spécifiquement des investisseurs sont également fournies au chapitre « Relations investisseurs » du site Internet de GMSA et la Corporate Governance est, quant à elle, mentionnée dans la rubrique « Notre groupe ».

**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@gmsa.ch](mailto:marc.mueller@gmsa.ch)

**9.5****CALENDRIER FINANCIER****Avril 2020**

Publication du rapport de gestion 2019

Communiqué des résultats 2019

**16 juin 2020**

Assemblée générale ordinaire à Berne

**25 juin 2020**

Païement du dividende (soumis à l'approbation de l'AG)

**Septembre 2020**

Publication du rapport intermédiaire au 30 juin 2020

Communiqué des résultats au 30 juin 2019

Le lien suivant permet de consulter le calendrier financier :

[www.gmsa.ch/calendrier-financier](http://www.gmsa.ch/calendrier-financier)

**9.6****SIÈGE SOCIAL**

Groupe Minoteries SA

Route des Moulins 31

Case postale 68

1523 Granges-près-Marnand

(Commune de Valbroye / VD)



# Rapport de rémunération 2019

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 31.12.2019, le Comité de rémunération était composé de Pierre-Marcel Revaz, Dominique Amaudruz Guiramand 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 une fois par année. Elles sont composées d'une partie fixe et de frais versés en fonction des présences. En 2019, deux (2) séances du comité de rémunération (durée 3 heures par séance) ont eu lieu.

### 1.1 PROGRAMME DE PARTICIPATION

GMSA ne prévoit pas de programme de participation pour le Conseil d'Administration.

### 1.2 CONSULTANT EXTERNE POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION

GMSA ne fait pas appel à des consultants externes pour déterminer la rémunération du Conseil d'Administration.

### 2.0

#### RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES EN 2019 AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

(en milliers de francs suisses)

| Membres                                          | Base<br>en net | Frais     | 2019       | Charges<br>sociales<br>2019 | 2018       | Charges<br>sociales<br>2018 |
|--------------------------------------------------|----------------|-----------|------------|-----------------------------|------------|-----------------------------|
| Revaz Pierre-Marcel, Président                   | 64             | 15        | 79         | 4                           | 49         | 3                           |
| Amaudruz Guiramand Dominique,<br>Vice-Présidente | 34             | 10        | 44         | 2                           | 30         | 2                           |
| Amaudruz Michel                                  | 43             | 4         | 47         | 2                           | 55         | 3                           |
| Amaudruz Céline                                  | 20             | 4         | 24         | 2                           | –          | –                           |
| Bersier Rémy                                     | 24             | 6         | 30         | 3                           | 25         | 2                           |
| Grichting Pierre-Alain                           | 24             | 7         | 31         | –                           | 13         | –                           |
| Séquin Emmanuel                                  | 24             | 7         | 31         | 3                           | 26         | 2                           |
| Sunier François                                  | 24             | 6         | 30         | 2                           | 26         | 2                           |
| Veillon Pierre-François                          | 24             | 7         | 31         | 1                           | 27         | –                           |
| <b>Total</b>                                     | <b>281</b>     | <b>66</b> | <b>347</b> | <b>19</b>                   | <b>251</b> | <b>14</b>                   |

| Autres prestations à des parties liées                            | 2019 | 2018 |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|
| Location place de stockage payée à Recovis Immobilier SA, Saillon | 3    | –    |

### 3.0

#### PARTICIPATIONS DÉTENUES PAR LES MEMBRES NON EXÉCUTIFS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LEURS PROCHES AU 31.12.2019

(en milliers de francs suisses)

| Membres                       | Actions       | 2019<br>en % | Actions       | 2018<br>en % |
|-------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|
| Amaudruz Céline et famille    | 31'047        | 9.41         | 31'237        | 9.47         |
| Bersier Rémy                  | 5'228         | 1.58         | 5'228         | 1.58         |
| Grichting Pierre-Alain        | 1             | 0.00         | 1             | 0.00         |
| Revaz Pierre-Marcel,          | 73            | 0.02         | 73            | 0.02         |
| Séquin Emmanuel<br>et famille | 8'130         | 2.46         | 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>44'749</b> | <b>13.56</b> | <b>44'839</b> | <b>13.59</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

Le montant de la rémunération variable de la Direction est fixé en mars par le Comité de rémunération.

Cette rémunération variable est composée de deux éléments principaux. Le premier est basé sur les indicateurs financiers majeurs, en premier lieu le bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA), le bénéfice d'exploitation (EBIT) et le résultat net du groupe.

Le second élément servant à la fixation du montant de la rémunération variable est évalué/comparé chaque année sur la base des critères suivants: réussite et engagement personnel, contexte économique, conditions conjoncturelles de la branche, part de marché de l'entreprise et position du groupe dans le contexte général de la meunerie suisse et, tout spécialement, capacité d'adaptation de GMSA à l'évolution des conditions concurrentielles. La rémunération variable ne peut dépasser plus de 50% le salaire de base annuel.

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

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.

### 1.1 PROGRAMME DE PARTICIPATION

GMSA ne prévoit pas de programme de participation pour le Comité de direction.

### 1.2 CONSULTANT EXTERNE POUR LA DÉTERMINATION DE LA RÉMUNÉRATION

GMSA ne fait pas appel à des consultants externes pour déterminer la rémunération du Comité de direction.

### 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

En fonction de l'environnement du domaine d'activité, avec une considération particulière des conditions du 1<sup>er</sup> échelon de transformation dans l'économie agricole suisse.

### 5.0 RÉMUNÉRATIONS ACCORDÉES EN 2019 AUX MEMBRES DE LA DIRECTION

La rémunération globale versée aux membres de la Direction en 2019 était de KCHF 2'214.

### 5.1 RÉMUNÉRATION DES MEMBRES DE LA DIRECTION (en milliers de francs suisses)

| Membres      | Base en brut | Bonus brut | Frais | Bonus % | 2019  | C.S.* 2019 | 2018  | C.S.* 2018 |
|--------------|--------------|------------|-------|---------|-------|------------|-------|------------|
| <b>Total</b> | 1'809        | 462        | 27    | 20.10   | 2'298 | 638        | 2'356 | 634        |

\*C.S. = Charges sociales

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

| Membres         | Base en brut | Bonus brut | Frais | Bonus % | 2019 | C.S.* 2019 | 2018 | C.S.* 2018 |
|-----------------|--------------|------------|-------|---------|------|------------|------|------------|
| Marc Müller, DG | 403          | 194        | –     | 32.50   | 597  | 167        | 633  | 170        |

\*C.S. = Charges sociales

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

\*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.

| Membres                     | Actions    | 2019 en %   | Actions    | 2018 en %   |
|-----------------------------|------------|-------------|------------|-------------|
| Betschart André* et famille | -          | -           | 60         | 0.02        |
| Blaser Jean-Michel          | 2          | 0.00        | 2          | 0.00        |
| Dorthe José                 | 10         | 0.00        | 10         | 0.00        |
| Häfeli Jürg et famille      | 172        | 0.05        | 172        | 0.05        |
| Müller Marc et famille      | 1          | 0.00        | 62         | 0.02        |
| Yerly Jacques               | 40         | 0.01        | 40         | 0.01        |
| <b>Total</b>                | <b>225</b> | <b>0.07</b> | <b>346</b> | <b>0.10</b> |

### 8.0 PRÊTS

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

# 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 ci-joint de Groupe Minoteries SA pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019. 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 du rapport de rémunération (pages 107 à 108).

### **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 2019 est conforme à la loi et aux articles 14 à 16 de l'ORab.





