

The background of the image is a dense, repeating pattern of green Brussels sprouts. The sprouts are shown from a slightly elevated angle, highlighting their characteristic rounded, layered structure. The color is a vibrant, fresh green, and the overall texture is organic and textured.

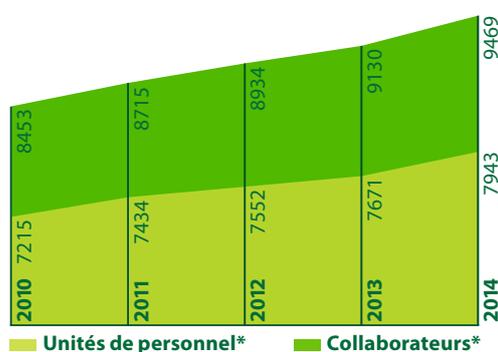
# **fenaco 2014**



Chiffre d'affaires net en mio. CHF



Résultat avant intérêts et impôts (EBIT) en mio. CHF



Unités de personnel\* Collaborateurs\*



Rejet de CO2 en tonnes\*\*

Chiffres-clés de fenaco société coopérative	2014	2013	2012	2011	2010
<b>(en mio. CHF)</b>					
Chiffre d'affaires net	6197.1	6029.0	5680.6	5550.8	5449.2
EBITDA	261.1	242.7	240.4	255.4	248.7
en pour cent du chiffre d'affaires net	4.2	4.0	4.2	4.6	4.6
EBIT	122.7	109.0	110.6	129.6	134.5
en pour cent du chiffre d'affaires net	2.0	1.8	1.9	2.3	2.5
Résultat consolidé	58.2	51.0	60.6	61.4	61.8
en pour cent des fonds propres (parts minoritaires excl.)	4.9	4.4	5.5	5.9	6.2
Cash-flow	251.9	233.8	220.1	239.0	245.0
Investissements en immobilisations corporelles	156.3	199.1	204.4	214.7	221.8
Total du bilan	2958.7	2948.6	2845.2	2728.7	2580.2
Fonds propres (parts minoritaires incl.)	1300.2	1240.7	1191.8	1137.5	1086.1
en pour cent du total du bilan	43.9	42.1	41.9	41.7	42.1
Unités de personnel*	7943	7671	7552	7434	7215
Collaborateurs*	9469	9130	8934	8715	8453
dont apprentis	492	487	480	496	441
Rejet de CO2 en tonnes**	66500	68400	65300	65800	66400
Rejet de CO2 en tonnes pour 1 mio. CHF chiffre d'affaires net	10.7	11.3	-	-	-
Nombre de membres de fenaco au 31.12.	229	240	251	262	268

\* L'effectif du personnel du groupe Bison est intégré au rapport de gestion 2014.

\*\* Augmentation de 2012 à 2013 en raison de l'extension des limites du système sur 196 sites de fenaco.

# Valeurs, stratégie et buts

fenaco société coopérative est une partenaire fiable, prévisible et intègre. Elle organise ses activités commerciales en tenant compte des aspects économiques, sociaux et écologiques.

## Principes directeurs

La pérennité d'une agriculture saine et performante est essentielle en Suisse, pays fortement industrialisé. L'agriculture contribue de manière significative à la sécurité alimentaire et contribue au maintien et à l'entretien de notre cadre de vie.

La base d'une agriculture suisse performante est une production rationnelle, durable et orientée vers les marchés.

## But

fenaco soutient, en commun accord avec les LANDI, les agriculteurs dans le développement économique de leurs entreprises.

## Prestations sur le marché

### Dans le secteur des intrants agricoles

Nous approvisionnons l'agriculture avec un assortiment global en

- moyens de production,
- biens de consommation,
- services en tous genres.

L'obtention de positions fortes dans les marchés permet d'offrir aux agriculteurs et à d'autres intéressés un assortiment adapté d'articles de grande qualité, disponible en continu, dans les délais et à des prix avantageux.

### Dans le secteur des produits issus de l'agriculture

En tant que partenaire commercial loyal, nous assurons la distribution de produits issus de l'agriculture à travers un réseau performant et adapté aux besoins du marché pour l'ensemble

des clients. Nous acquérons les produits agricoles de manière ciblée, nous les conservons et les transformons en produits semi-finis ou finis. Nous développons des infrastructures de distribution pour augmenter à la fois les possibilités de production et d'écoulement ainsi que la satisfaction de la clientèle.

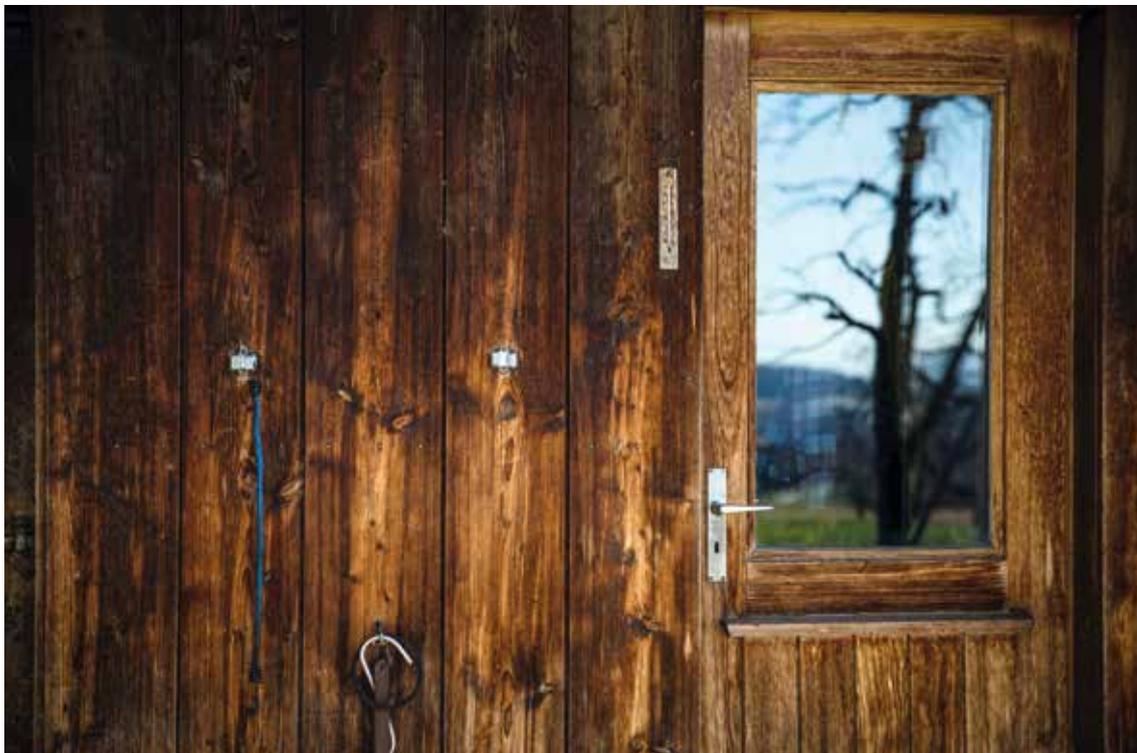
### Dans le secteur des biens de consommation

Nous approvisionnons la population, principalement celle des régions rurales, en biens de consommation (Food, Non-Food, carburants et combustibles). Grâce à un marketing professionnel et une logistique performante, nous offrons à nos clients un assortiment conforme aux besoins du marché.

### Collaborateurs et principes de conduite

Nous utilisons des règles de collaboration claires et nous vivons nos principes de conduite du personnel. Nous créons ainsi une ambiance privilégiant la confiance mutuelle et le partenariat ainsi que la reconnaissance du travail accompli. Nous dirigeons en fixant des objectifs et nous déléguons des tâches, des compétences et des responsabilités. Notre style de conduite se base sur le partenariat, nous sommes orientés vers les solutions et nous nous adaptons aux diverses situations. Nous offrons des conditions d'engagement compétitives, adaptées aux conditions de travail des différentes branches dans lesquelles nous sommes actifs.

Nous faisons progresser nos collaborateurs individuellement et nous leur permettons d'intervenir de façon active.



### **Gestions des ressources financières**

Nous générons suffisamment de ressources pour garantir le développement à long terme de notre entreprise en tenant compte d'un taux d'autofinancement adéquat. Nous veillons à engager les moyens qui sont à notre disposition de manière rationnelle, de sorte que le capital de notre société soit suffisamment rémunéré.

### **Principes d'organisation**

Pour générer les meilleures prestations, nos unités d'organisation sont décentralisées et flexibles. Elles travaillent le marché de manière indépendante et avec une grande responsabilité individuelle.

Nous tirons profit de manière conséquente de toutes les synergies au sein du groupe et utilisons les ressources de manière ciblée.

Nous formons, organisons et gérons nos unités d'activité et de prestations selon des principes identiques.

### **Principes de l'entreprise**

Nous sommes prévisible, fiables et intègres.

### **Principes d'information**

Nous informons de manière claire et franche, en temps opportun, à l'interne et à l'externe.

«Nous organisons nos activités commerciales de façon durable sous des aspects économiques, sociaux et écologiques.»

**Stratégie d'entreprise fenaco du 5 avril 2013**

**Interview**

«Notre culture d'entreprise est unique»	6
---	---

---

<b>Aperçu du Groupe fenaco-LANDI</b>	13
--------------------------------------	----

---

**De la terre à la table**

Coup de projecteur sur LANDI Seeland	16
--------------------------------------	----

Les sept thèmes de fenaco sur le développement durable	44
---	----

---

**Rapport de situation  
sur les domaines d'activité**

Agro	56
Industrie alimentaire	58
Commerce de détail	60
Energie	62
Divers	64

---

**Corporate Governance**

Principes de gouvernance et de contrôle d'entreprise	66
Conseil d'administration	68
Direction	72
Rapport de rémunération	77
Systemes de contrôle interne	78

---

**Rapport financier maison-mère**

Bilan	82
Compte de profits e pertes	84
Emploi du bénéfice au bilan	85
Annexe aux comptes annuels	86
Commentaires sur les comptes annuels	87
Rapport de l'organe de révision	93

---

**Comptes consolidés**

Bilan	94
Compte de profits et pertes	96
Flux de fonds	97
Tableau des fonds propres	98
Annexe aus comptes consolidés	100
Les sociétés de fenaco	118
Rapport de l'organe de révision	121

---

<b>Impressum et contact</b>	122
-----------------------------	-----

---

## «Notre culture d'entreprise est unique»



Lienhard Marschall,  
Président du Conseil d'administration.

### Lienhard Marschall, après 12 ans à la présidence de fenaco société coopérative, vous quittez votre poste. Quel bilan tirez-vous?

**Lienhard Marschall:** Nous avons connu une croissance durable dans tous les domaines d'activité. Les bonnes relations partenariales avec les LANDI nous ont permis d'accélérer et de mettre en œuvre un processus de répartition du travail judicieux, dont les producteurs sont les bénéficiaires. Parlons par exemple de la solution MAXI pour les céréales et les oléagineux. La croissance enregistrée et l'acquisition de nouvelles parts de marché ont permis à fenaco, en collaboration avec ses sociétés-filles, de créer de nombreuses places de travail. Trois exemples qui ont fortement contribué à cette évolution: la construction du centre pour la viande fraîche à Bazenheid de Ernst Sutter, l'agrandissement des centrales de distribution de Volg à Winterthour et Oberbipp, et les restructurations et nouvelles constructions au sein du Département Produits du sol. Nos projets sont tournés vers l'avenir et utiles à une agriculture suisse productive.

«Nous voulons soutenir les agriculteurs dans le développement économique de leurs entreprises.»

Martin Keller, Président de la Direction de fenaco

### Comment fenaco a-t-elle évolué pendant vos 12 ans de présidence?

**Marschall:** fenaco a été créée en 1993 suite à la fusion de six fédérations régionales. La réflexion axée sur la région qui revêtait une grande importance à mes débuts au sein du Conseil d'administration a cédé la place à une réflexion globale et à une action au niveau régional. fenaco est aujourd'hui une entreprise suisse avec des liens internationaux, ce qui explique aussi son succès.

### De quoi êtes-vous le plus fier?

**Marschall:** Je suis fier des collaborateurs travaillant pour notre entreprise! Notre culture d'entreprise est unique, car nous vivons nos valeurs au quotidien. Je suis satisfait de la manière dont s'est déroulée la transition entre Willy Gehrig et Martin Keller à la tête de la Direction en 2012. Notre Direction d'entreprise est de haut niveau, ce qui nous permet de nous focaliser sur les activités commerciales.

### Martin Keller, depuis trois ans, vous êtes président de la Direction. Quelles sont vos priorités?

**Martin Keller:** Nous avons accordé une importance centrale au mandat que nous devons remplir en faveur de nos membres. Nous voulons soutenir les agriculteurs dans le développement économique de leurs entreprises. Cet objectif est désormais ancré dans la stratégie d'entreprise de fenaco et il s'applique à tous les domaines d'activité. En plus, nous avons défini trois priorités pour le développement de l'entreprise: l'innovation, le développement durable et la compétence internationale.

### Il est difficile d'ordonner l'innovation. Dans ce domaine, quelle est votre approche?

**Keller:** La création même de fenaco a déjà prouvé qu'il s'agissait d'une entreprise innovante. Depuis lors, fenaco réaffirme constamment sa capacité d'innovation en lançant de nouveaux produits et processus qui rencontrent un grand succès. Il s'agit désormais de renforcer encore notre potentiel d'innovation en faveur de l'agri-

culture suisse. Pour mettre notre entreprise encore plus étroitement en réseau avec la recherche et nous imposer en tant qu'employeur attrayant, nous avons engagé une collaboration avec deux instituts renommés, à savoir l'Ecole polytechnique fédérale (EPF) de Zurich et Agroscope.

**Marschall:** Nous sommes présents dans l'ensemble de la chaîne de valeur, des semences aux rayons des magasins.

Pour atteindre notre objectif consistant à accomplir des prestations de haut niveau pour l'agriculture, nous devons disposer d'un personnel exceptionnel à tous les niveaux, passionné et ayant de bonnes idées.



Martin Keller, Président de la Direction.



**Outre le développement durable, la compétence internationale est aussi une des priorités évoquées. Quelle sera l'évolution sur le long terme?**

**Keller:** Dans dix ans, nous serons encore une entreprise propriété des agriculteurs suisses et notre activité restera focalisée sur les régions rurales suisses. De plus, nous souhaitons accumuler des expériences à l'étranger pour accroître nos compétences en Suisse et offrir des perspectives attrayantes à nos collaborateurs. En France, nous avons augmenté nos parts détenues dans une entreprise spécialisée dans le commerce de nutrition des plantes. A Lahr (D), nous construisons une plate-forme logistique dans le cadre d'une entreprise dont nous sommes copropriétaires avec ZG Raiffeisen société coopérative. Nous utilisons cette plate-forme pour être le plus efficace possible dans nos achats et la distribution de produits pour les magasins LANDI.

**Effectuons une rétrospective: comment s'est déroulé l'exercice 2014?**

**Keller:** Dans un marché en stagnation, fenaco a augmenté son chiffre d'affaires de 2,8 pour cent à 6,20 mia. CHF. Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) a augmenté de 12,5 pour cent pour atteindre 122,7 mio. CHF, grâce à la croissance, au gain en efficacité et à l'amélioration des structures de coût. fenaco est toujours plus compétitive.

**Marschall:** Les agriculteurs suisses ont réussi à commercialiser avec succès les produits de haute qualité qu'ils produisent. L'offre et la de-

mande se sont ajustées. Dans les secteurs où des récoltes records ont été enregistrées, comme pour les fruits à noyau, le regroupement de l'offre sous la houlette de fenaco et la mise en place d'activités spécifiques dans le commerce de détail ont permis d'écouler les gros volumes produits à des prix corrects.

### **Dans quels domaines fenaco a-t-elle le plus de succès?**

**Keller:** En 2014, les quatre domaines d'activité Agro, Industrie alimentaire, Commerce de détail et Energie ont rencontré un vif succès. La croissance de 4,1 pour cent du groupe Volg est notamment réjouissante. Les trois types de magasin que sont les magasins Volg, les TopShops (magasins de stations-service) et les détaillants indépendants, pour qui nous avons développé les magasins Prima, ont contribué à cette croissance. Depuis septembre 2014, Volg approvisionne les magasins Pam et Proxi en Suisse romande, soit une étape historique pour l'entreprise. Le succès d'AGROLA dans le domaine des activités commerciales liées à l'énergie, soit la progression des ventes de mazout et de diesel, et notre solide part de marché dans le secteur des pellets ont également marqué l'exercice 2014. De plus, nous avons acquis des parts de l'entreprise suisse de construction solaire Solvatec. En nous engageant dans ce secteur, nous voulons acquérir un segment de clientèle supplémentaire, soit les agriculteurs et leurs grandes surfaces de toits. Dans le secteur des énergies renouvelables, AGROLA développe peu à peu ses compétences. Je suis satisfait

de la technique agricole et de la construction d'installations, surtout pour la marque CLAAS. RAMSEIER Suisse a atteint un résultat réjouissant. Les jus de fruits et notre bière, en particulier notre propre marque FARMER vendus dans les magasins LANDI, y ont beaucoup contribué. Les LANDI, le gain de parts de marché pour les aliments composés et l'efficacité accrue dans les produits carnés et les produits du sol sont d'autres points positifs.

### **fenaco cherche à générer une utilité supplémentaire pour ses membres en réinvestissant une grande part de ses revenus dans l'entreprise. A combien s'élèvent les investissements de 2014?**

**Keller:** Nous avons investi 156,3 mio. CHF, soit moins qu'en 2013. Nous n'abandonnons cependant pas notre principe coopératif consistant à générer une utilité supplémentaire pour nos clients par le biais de réinvestissements dans l'entreprise. Nous veillons aussi à consolider notre capital propre, qui a augmenté à 44 pour cent dans l'année sous revue. Nous augmentons ainsi notre indépendance vis-à-vis de nos partenaires financiers. Grâce à cela, nous restons un partenaire fiable et prévisible pour les agriculteurs suisses, même en période difficile.

### **Comment les agriculteurs suisses profitent-ils des investissements de fenaco dans des processus plus efficaces?**

**Keller:** L'usine d'aliments composés de Biblis à Herzogenbuchsee en est un exemple. A l'avenir, ce site, comparable en termes de taille à

d'autres usines européennes, pourra accroître ses capacités dans des proportions supérieures à la moyenne tout en investissant moins que la moyenne. Nous pourrions donc produire plus d'aliments, pour un coût à peine plus élevé. Nous gagnerons ainsi en efficacité au niveau de la production. Nous faisons profiter les agriculteurs de ces avantages, notamment sous la forme de prix plus bas. Cela nous permet de grappiller des parts de marché supplémentaires.

**Marschall:** Du point de vue des agriculteurs, fenaco est capable d'influencer les autres acteurs commerciaux, grâce à ses parts de marché. Lorsque nous réduisons les prix, les autres acteurs font de même. Les membres des LANDI ne sont pas les seuls à bénéficier de cet effet: tous les agriculteurs en profitent.

#### **La taille de fenaco présente certains avantages.**

**Marschall:** Oui. À l'avenir, il est primordial que nous communiquions mieux aux agriculteurs les avantages, les prestations et les produits commercialisés par fenaco. Nous devons mieux cibler les agriculteurs dans le but de satisfaire leurs attentes et de répondre à leurs besoins. Nous n'y parvenons pas toujours.

#### **Quelles sont les perspectives pour 2015?**

**Keller:** La décision de la Banque nationale suisse (BNS) de supprimer le cours plancher pour le franc suisse a tempéré nos perspectives commerciales. Nous avons encaissé des pertes dans nos réserves monétaires et nos stocks de marchandises. Etant prudents, nous pouvons

supporter les conséquences de l'abandon du cours plancher. En faisant la part des choses, les effets de la décision de la BNS sont maîtrisables. Nous nous focalisons sur le marché indigène et n'avons pratiquement pas d'activités d'exportation. En matière d'importations, notamment d'intrants, nous achetons à un prix inférieur les produits liés à la technique agricole et les magasins LANDI. Bien entendu, nous avons immédiatement répercuté les avantages obtenus par le biais du cours du change.

#### **Le bon résultat annuel de 2014 pourra-t-il être réitéré en 2015?**

**Keller:** Il sera difficile de renouveler les bons résultats de 2014. Nous nous focalisons sur les résultats budgétés et souhaitons les atteindre malgré le contexte exigeant actuel.

**Marschall:** La pression sur les prix des denrées alimentaires suisses s'accroîtra. Communiquer les avantages compétitifs de nos produits indigènes revêt une importance stratégique. Fraîcheur, proximité avec les producteurs, haute traçabilité, normes strictes concernant la production – tant au niveau des exploitations agricoles que lors de la transformation – et sécurité des produits sont au rang de ces avantages. La pression sur les prix ne doit pas nous inciter à accepter des compromis sur la qualité, le bien-être animal ou l'utilisation durable des ressources. Nous perdrons sinon la valeur ajoutée qui va de pair avec les denrées alimentaires produites en Suisse.

**Keller:** Le pessimisme ambiant dans l'agriculture me préoccupe. L'optimisme des agricul-



teurs est prétérité par la situation difficile sur le marché laitier et par les conséquences devenues perceptibles de la PA 2014-17. Je m'oppose à cette tendance et en appelle à l'esprit d'entreprise des agriculteurs. Pour moi, il n'y a pas lieu de douter du niveau de qualité élevé des denrées alimentaires suisses ni des consommateurs, qui achètent quotidiennement des produits indigènes et qui les dégustent dans les établissements suisses.

#### **Comment réagir à la situation actuelle?**

**Keller:** Nous soutiendrons diverses activités sur le front des ventes pour récompenser les clients de leur fidélité et mieux communiquer les atouts des denrées alimentaires suisses.

#### **Quels sont les projets d'investissement pour 2015?**

**Keller:** Notre fabricant de boissons RAMSEIER Suisse rénovera sa cidrerie de Sursee, moder-

nisera et agrandira son installation de mise en bouteilles. Sur le site acquis récemment à Auhafen au bord du Rhin, nous rénoverons nos infrastructures pour pouvoir charger directement des matières premières fourragères. Dans le secteur carné, nous terminerons le transfert de la production à Gossau/Bazenheid SG. Nous achèverons la construction de la 1<sup>re</sup> étape du centre

logistique de Lahr que nous mettrons en fonction. Dans le secteur des céréales, nous poursuivons le renouvellement et la concentration de nos infrastructures, afin de mettre à la disposition des producteurs des infrastructures à long terme leur permettant de livrer plus efficacement leurs produits. Il y aura autant de magasins ouverts que années précédentes.



# De la terre à la table

fenaco est une société coopérative avec plus de  
**100 ans d'histoire.**

Elle appartient aux 43 000 membres des LANDI qui sont majoritairement des agriculteurs. En tant que cliente des agricultrices et agriculteurs, fenaco veille à ce que les denrées alimentaires suisses de haute qualité – fruits, légumes, pommes de terre, viande et boissons – parviennent jusqu'aux commerces de détail. En tant que fournisseur, fenaco propose aussi aux agriculteurs tout ce dont ils ont besoin pour

**une agriculture durable,  
efficace et sûre.**

En collaboration avec les LANDI, qui sont solidement ancrées au niveau régional, fenaco remplit ainsi sa mission première:

soutenir les agricultrices et les agriculteurs dans le développement économique de leurs entreprises.

# fenaco – de la terre à la table

Agricultrice  
Agriculteur

Commerce de détail

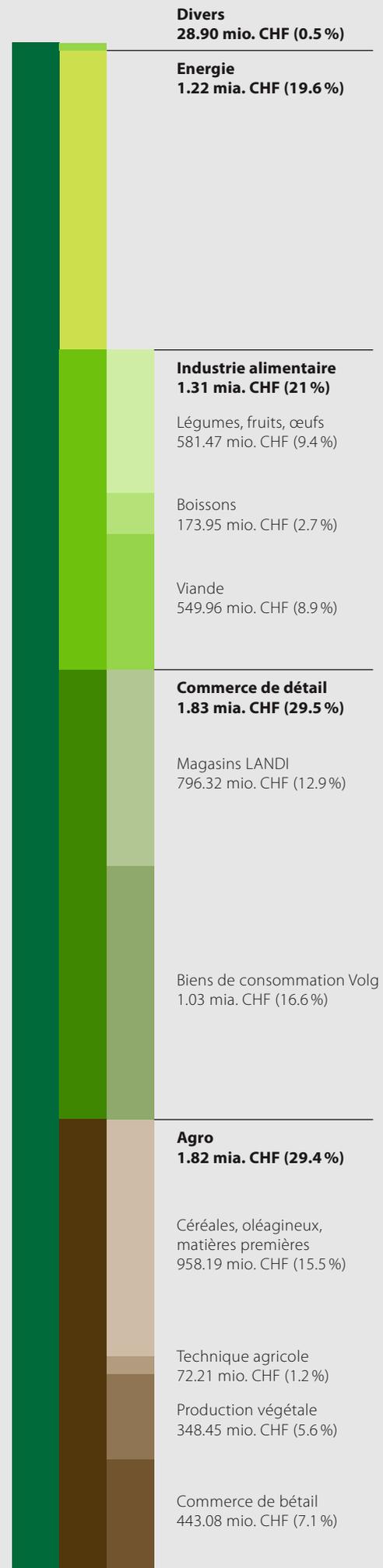
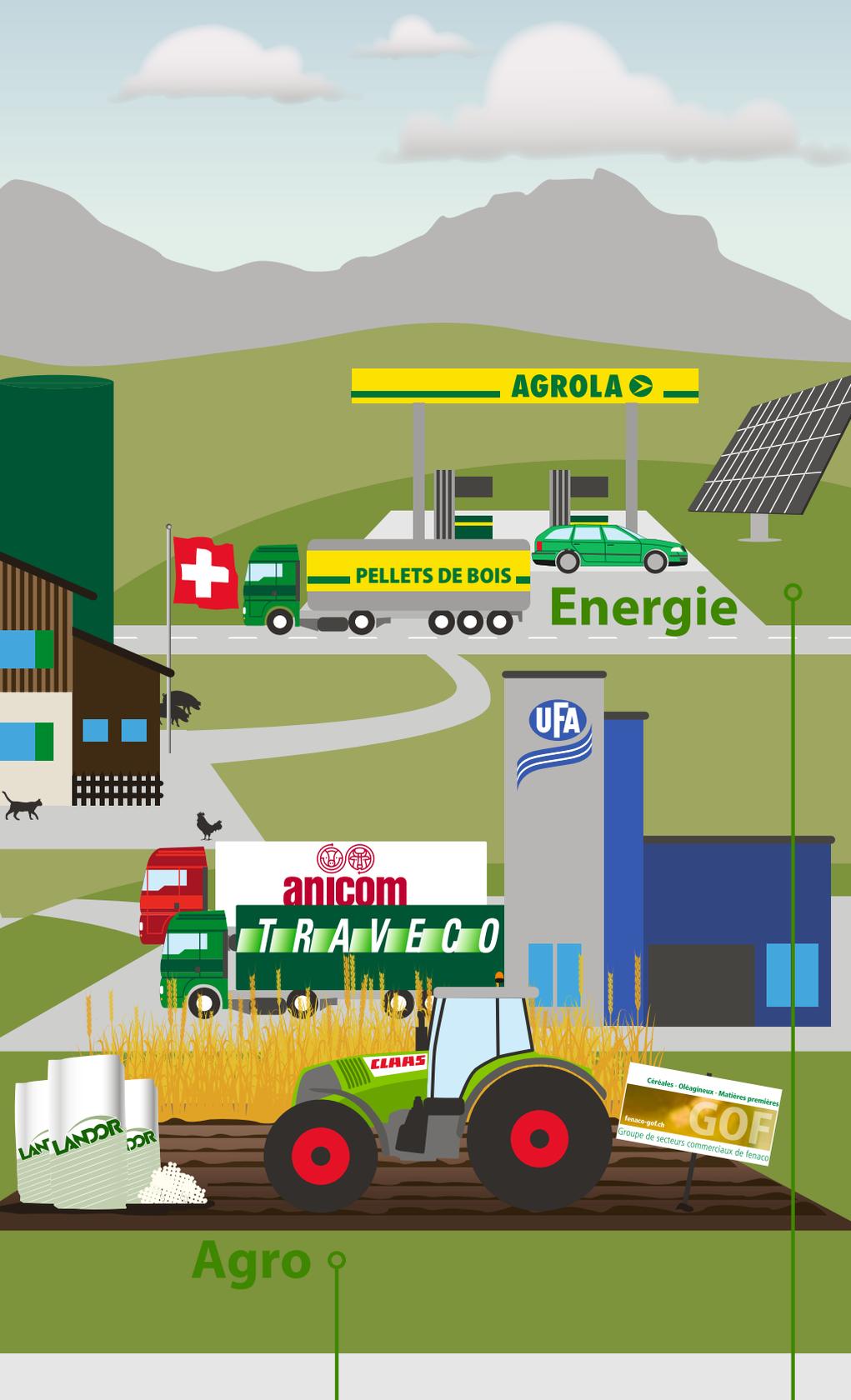
Industrie alimentaire

Le groupe Volg exploite avec succès trois types de magasin de village et de quartier. Au total, il approvisionne plus de 1000 points de vente, soit les magasins Volg, les TopShops ainsi que des magasins de détail indépendants. La marque LANDI regroupe 229 coopératives agricoles gérant les 280 points de vente – les magasins LANDI.

Au sein des unités Légumes, fruits et œufs, Boissons et Viande, les produits agricoles sont transformés en des denrées alimentaires de haute valeur et commercialisés auprès des consommateurs via divers canaux. Il s'agit aussi bien d'hôtels, restaurants, chaînes de fastfood, boucheries que de leaders suisses du commerce de détail, dont Volg et LANDI.

Les agricultrices et agriculteurs suisses livrent à fenaco des denrées alimentaires de haute valeur. fenaco les approvisionne avec les produits dont ils ont besoin pour une agriculture durable, efficace et sûre. En tant que membres de leur LANDI, les agriculteurs suisses contrôlent indirectement fenaco société coopérative.

# Chiffre d'affaires 2014: 6.20 mia. CHF



Le domaine d'activité Agro commercialise des agents de production (semences, nutrition des plantes, produits phytosanitaires, technique agricole) et approvisionne les agriculteurs. Il commercialise des céréales, oléagineux, animaux de rente et propose des prestations de conseil pour soutenir les agriculteurs dans leur travail.

AGROLA est un partenaire de premier plan dans les domaines de la chaleur et de la mobilité. Le réseau compte plus de 400 stations-service implantées dans de nombreuses régions rurales de Suisse. AGROLA commercialise et vend des combustibles comme le mazout de chauffage et est un fournisseur important de pellets de bois.



## Coup de projecteur sur LANDI Seeland

En Suisse, plus de 6 000 personnes travaillent dans ou pour une LANDI et sont le trait d'union entre les agriculteurs et fenaco société coopérative.



Un beau jour du mois de mars, dans la région des lacs de Morat, Bienne et Neuchâtel, le ciel est dégagé, le soleil réchauffe les terres. «Encore quelques jours et les travaux des champs pourront véritablement commencer», estime Martin Bieri. Le gérant de LANDI Seeland sait de quoi il parle. Sa LANDI travaille avec plus de 1 000 agriculteurs de la région qu'il connaît personnellement pour la plupart. Il sait quels agriculteurs se fournissent en intrants à la LANDI, quand, en quelle quantité et où. Il sait quels agricul-

teurs pratiquent l'élevage porcin et quand ils ont besoin de quels aliments. Il sait qui sont les producteurs laitiers et qui sont les producteurs d'œufs suisses. «Mes collègues Markus Hurni et Martin Schmid connaissent quasiment le nom de chacun», explique Martin Bieri. «C'est très précieux, car cela renforce notre relation avec nos clients qui, souvent, sont aussi nos fournisseurs et nos actionnaires.»

Satisfaire un groupe d'acteurs qui porte trois casquettes n'est pas facile. Mais Martin Bieri fait signe que non. «C'est notre quotidien.» Sa formation d'agriculteur et sa connaissance du sujet sont bien entendu un plus, de même que le bagage agricole de la plupart de ses 125 employés. Ensemble, ils effectuent les livraisons, prodiguent des conseils, assurent le service, réceptionnent des produits, sont à l'écoute des préoccupations et des besoins, offrent des encouragements, des conseils et du soutien. LANDI Seeland propose aux agriculteurs suisses toute une panoplie de prestations, comme les autres LANDI, cela dit dans des configurations diverses en fonction des structures agricoles locales. Avec les agriculteurs comme clé de voûte, la LANDI sert de lien dans un circuit naturel de production de denrées alimentaires.

LANDI Seeland se situe en plein cœur du plus grand «potager» de Suisse, et l'étendue de son cercle de maraîchers est tout aussi vaste. La vente de produits agricoles, notamment des semences UFA et des intrants comme ceux de la marque de nutrition des plantes LANDOR, est



une importante source de chiffre d'affaires. Au moment de la récolte, la LANDI va collecter les différents produits, les acheminer vers les unités de transformation puis dans le commerce. La LANDI est aussi un partenaire solide pour les producteurs de bétail de rente, de viande et d'œufs.

Elle dispose de quatre centres collecteurs où les agriculteurs peuvent livrer leur précieux bien

en toute rapidité et facilité. Une technique de pointe offre aux agriculteurs un gain de temps capital au niveau de la livraison, car en période de récolte, plus vite ils sont de retour au champ, mieux c'est. Les céréales sont nettoyées et évaluées grâce à une technique moderne. Selon la météo, elles doivent en outre être séchées avant d'être entreposées dans des silos répartis dans différentes cellules, la plus grande pouvant contenir jusqu'à 300 tonnes de céréales. «Un stockage approprié est décisif, car une qualité supérieure nous permet d'obtenir de bons prix à la production au moment de vendre», explique Martin Bieri. Au total, LANDI Seeland réceptionne 20 000 tonnes de céréales et d'oléagineux par an, ce qui correspond à 300 wagons de chemin de fer remplis à ras bord.

Les céréales panifiables – par exemple blé et seigle – que LANDI Seeland collecte, comme une centaine d'autres centres céréaliers en Suisse, sont commercialisées via le système MAXI de l'unité GOF (céréales, oléagineux et matières premières) de fenaco.

Cette répartition des tâches contraignante entre centres collecteurs et la LANDI engendre un versement d'acompte de 150 mio. CHF, aux producteurs via les LANDI juste après la livraison des céréales à la fin de l'été. Au printemps, le GOF établit le décompte final en toute transparence.

Le GOF commercialise aussi les céréales fourragères, dont l'orge et le maïs. Les quatre usines d'aliments d'UFA font partie des principaux acheteurs. Ils se situent à Herzogenbuchsee,

Puidoux, Sursee et St-Margrethen – une décentralisation au profit d'une plus grande proximité avec les agriculteurs. Outre les produits fourragers pour bovins, porcs et volaille, UFA propose des produits pour moutons, chèvres, lapins et chevaux. Les fourrages bio produits à Herzogenbuchsee jouent un rôle de plus en plus prépondérant.

La société TRAVECO transporte les produits UFA vendus via les différentes LANDI, ce qui garantit la disponibilité et la sécurité d'approvisionnement des produits, même pour de petites quantités. UFA dispose en outre d'un

service de conseil qui, en collaboration avec la LANDI, soutient les agriculteurs sur leurs exploitations. Quand un agriculteur veut vendre du bétail de rente, Anicom intervient. Un camion de l'entreprise de commerce d'animaux et de transport se rend sur l'exploitation et les chauffeurs spécialement formés conduisent les animaux dans le camion avec ménagement. Anicom peut utiliser la tablette pour établir les bons de livraison et les décomptes, une méthode efficace et transparente utilisée par un nombre croissant d'agriculteurs.

LANDI Seeland est une SA, gérée selon des valeurs coopératives fondamentales. «Notre tâche







consiste à offrir le meilleur rapport qualité-prix à nos agriculteurs.» C'est ainsi que la LANDI achète les intrants à fenaco. Par contre, pour vendre les produits agricoles, elle mise sur différents partenaires.

### **La discipline reine: le chou de Bruxelles**

Dans le Seeland, on cultive plus de 60 variétés de légumes sur quelque 2 600 hectares. Des entreprises telles que la centrale de fruits et légumes (OGZ) de fenaco, qui, en collaboration avec l'organisation de producteurs Gemüse Erzeuger Seeland (GES), achète directement aux producteurs de grandes quantités destinées à la transformation et à la distribution, font partie des distributeurs des légumes produits dans le Seeland. «Le chou de Bruxelles fait partie des compétences-clés de LANDI Seeland, c'est la discipline reine dans la culture maraîchère», explique Martin Bieri. Ce légume se plante au printemps mais il faut attendre entre septembre et janvier pour le récolter. Le risque de dommages (insectes ou pourriture) augmente avec la durée de la culture.

Aujourd'hui, neuf choux de Bruxelles suisses sur dix de consommation directe proviennent du Seeland. Les céréales, les pommes de terre, les haricots et les fruits à noyaux font aussi partie des principaux produits cultivés.

A Barga, LANDI Seeland gère 5 halles à pommes de terre d'une capacité de 25 000 tonnes en collaboration avec le Département Produits du sol de fenaco. Quelque 250 producteurs, certains provenant d'autres LANDI, viennent y livrer

leurs pommes de terre. A l'apogée de la phase de récolte, l'arrivage peut atteindre jusqu'à 1 000 tonnes par jour, grâce à l'infrastructure efficace mise en place avec fenaco en plusieurs étapes d'investissement.

Dans le Seeland, on sème, on plante et on récolte quasiment toute l'année. Pour les semences et les jeunes plants, la grande affluence a toutefois lieu en mars et en avril. Sur le site Agro à Anet, Reto Schwab est fin prêt. Actuellement, l'entrepôt est encore rempli et la valeur du stock est donc élevée: il l'estime à environ 1 mio. CHF. D'ici quelques jours, les premiers agriculteurs viendront chercher la marchandise parfois commandée des mois à l'avance. Reto Schwab nous conduit dans un petit local réfrigéré avec des rayonnages remplis de petits et de grands sacs en papier, de boîtes et de cartons. Le commerçant agricole attrape un sac avec des semences d'échalotes, à peu près de la taille d'un paquet de muesli: «Cette quantité revient à 1 300 CHF», explique-t-il, la production de ces semences étant très coûteuse.

La plupart des agriculteurs ont déjà établi le planning annuel avec Reto Schwab en octobre et novembre. La compétence du collaborateur de la LANDI est appréciée dans toute la zone de chalandise. Il travaille comme conseiller depuis presque 20 ans et a accumulé une vaste expertise. «Nous avons besoin de spécialistes qualifiés comme lui, ils sont très rares en Suisse», confirme Martin Bieri. Reto Schwab accompagne les agriculteurs tout au long de la culture,









Landi  
angenehm anders





de la commande à la moisson. Pendant la phase de croissance, on lui demande souvent de se rendre au champ pour discuter sur place des difficultés en lien avec la semence ou la plante. En étroite collaboration avec Semences UFA, il se rend régulièrement à l'étranger pour participer à des foires et des manifestations spécialisées sur les découvertes scientifiques et les produits les plus récents. «Mes tâches sont très diversifiées, c'est ce que j'apprécie tout particulièrement dans mon travail», dit-il.

La majorité des agriculteurs travaille entre-temps avec de jeunes plants. «Produire ses propres jeunes plants coûte trop cher», explique Reto Schwab. C'est ainsi que LANDI Seeland achète et vend un vaste assortiment de plants, en forte concurrence avec d'autres fournisseurs de la région. Pour sa commande annuelle, un gros producteur arrive vite à un montant à cinq chiffres sans savoir comment la récolte va se dérouler. Reto Schwab a déjà vécu de nombreux revers de fortune de près. «Les légumes sont des produits exigeants de courte durée de vie. La frontière entre bon et mauvais est ténue.»

LANDI Seeland reçoit aussi de temps à autre des critiques de la part des agriculteurs. «C'est une bonne chose», déclare le gérant Martin Bieri. «Nous voulons un dialogue ouvert et les attitudes critiques y ont aussi leur place.» Le principal élément de discussion dans le Seeland porte sur la marge brute que les paysans dégagent avec leurs produits.

Pour bon nombre de producteurs de légumes qui sont en pleine concurrence et subissent une

forte pression sur les prix, les paiements directs ne jouent plus guère de rôle. «Nous sommes convaincus que nous réalisons le meilleur rapport qualité-prix au niveau des intrants et de la commercialisation des produits», affirme Martin Bieri.

On est par ailleurs très proche des paysans grâce à la densité du réseau de distribution qui comporte trois emplacements Agro. «C'est possible sous cette forme car les affaires des magasins LANDI marchent très bien», explique-t-il.

Il peut comprendre que les magasins soient de temps à autre critiqués parce que leur assortiment ne correspond plus tout à fait aux besoins des paysans, mais il s'érige contre cela. «Avec les magasins, nous gagnons aussi un argent précieux qui reste dans l'organisation et qui, pour nos membres, est réinvesti ou répercuté, par exemple sous forme de ristournes.»

#### **LANDI – un point de référence important**

Daniela Suter, responsable du site d'Anet, a une solide poignée de main et un large sourire. Elle vient juste de saluer quatre retraités qui viennent régulièrement prendre leur pause-café au TopShop de la station-service AGROLA. «Nous sommes un point de référence important pour beaucoup de gens de la région et les personnes âgées viennent volontiers chez nous pour faire un brin de causette.»

Le concept comprenant un magasin LANDI, une station-service avec TopShop et une station de lavage tient la route: six ans après l'ouverture, le site d'Anet a étendu encore ses parts de marché et a pu augmenter son chiffre d'affaires







de 5 pour cent par rapport à 2013. Les clients viennent pour moitié environ de la zone avoisinante. «Il est vrai que notre assortiment de magasin fait régulièrement l'objet de discussions chez les paysans», affirme Daniela Suter interpellée par les voix critiques. Elle prend alors son temps pour expliquer que les agriculteurs ont aussi, en tant que clients, le droit de profiter de prix avantageux et d'un assortiment spécial adapté à leurs besoins, et que l'argent gagné par les magasins LANDI permet de financer d'autres prestations. «Les paysans apprécient qu'on prenne leurs préoccupations au sérieux et qu'on dialogue avec eux», déclare Daniela Suter.

Etre à l'écoute des autres, c'est aussi le credo de Martin Schori. Le président de LANDI Seeland nous reçoit dans sa ferme à Ostermanigen. Avec sa femme et ses quatre filles, l'homme de 46 ans gère une exploitation agricole qu'il a reprise de son père il y a 20 ans. En plus des porcs et des bovins, il a quelques poules et chèvres et, pour ses filles, deux chevaux franches-montagnes.

Pour Martin Schori, être membre de LANDI est une évidence: «C'est la seule organisation de la filière alimentaire suisse dans laquelle l'agriculteur peut encore exercer une influence et avoir voix au chapitre.» Il existe certes une zone de tension entre LANDI, proche des paysans, et fenaco, qui doit tenir compte de toutes les parties prenantes et aussi du marché. «Contrairement à ce qui se passe dans d'autres entreprises, dans le groupe fenaco-LANDI, on se parle», conclut Martin Schori. Selon lui, tous les participants

ont finalement le même intérêt: commercialiser les produits agricoles suisses en les groupant et répartir équitablement les gains entre tous.

Ce qui se joue à petite échelle dans LANDI Seeland est le reflet, à grande échelle, du profond changement structurel de l'agriculture suisse. Entre 1955 et 2014, le nombre de fermes suisses a diminué de 206 000 à 55 000. Les micro-entreprises qui exploitent des surfaces entre 1 et 10 hectares sont les plus touchées. Il leur manque la surface pour être rentables. De manière générale, les exploitations de moins de 30 hectares ont tendance à diminuer alors que celles de plus de 30 hectares progressent, notamment par regroupements et/ou des spécialisations. Il arrive régulièrement que plusieurs paysans se regroupent ou mettent en commun leurs surfaces d'exploitation.

Dans cette phase de changement structurel, fenaco soutient, en commun accord avec les LANDI, les agriculteurs dans le développement économique de leurs entreprises: optimisation des rapports qualité-prix, services de conseil dans différents domaines, réseaux d'experts et plateformes d'information.

Parallèlement au changement structurel chez les paysans, on constate aussi une tendance à la consolidation dans les LANDI. Ainsi, durant l'année écoulée, le nombre de LANDI a diminué, passant de 240 (2013) à 229. fenaco détient une participation majoritaire dans 20 d'entre elles. Le chiffre d'affaires moyen d'une LANDI a une nouvelle fois progressé, passant





de 17 mio. CHF (2012) à quelque 19 mio. CHF (2013\*). Principale raison: les LANDI ont continué de fusionner et plusieurs petits points de vente ont été abandonnés au profit d'un plus grand. Les plus gros chiffres d'affaires sont réalisés par LANDI Zola avec 109 mio. CHF (2014); viennent ensuite LANDI Seeland, LANDI Reba et les coopératives partenaires LANDI Freiamt et Sursee. Au total, 6 405 collaborateurs travaillent dans les LANDI en Suisse (2013\*).

L'histoire de LANDI Seeland s'inscrit typiquement dans la ligne du changement structurel qui touche les coopératives agricoles. En 2006, les LANDI d'Aarberg, de Chiètres, d'Anet et de Treiten ont entamé les premières discussions en vue d'une fusion qui a vu le jour en 2010 sous le nom de LANDI Seeland. «En faisant cause commune, les paysans producteurs de la région voulaient avant tout assurer et renforcer à long terme la production et la commercialisation de leurs produits dans un environnement devenant difficile», explique le gérant Martin Bieri. «Des enjeux comme les accords de libre-échange agricole, la politique agricole, le tourisme d'achat et la concentration dans le commerce de détail constituent pour nous aussi de grands défis.» On a donc pris la décision de développer ensemble les structures commerciales, logistiques et de services en étroite partenariat avec fenaco. LANDI est une marque suisse de grande valeur, mais elle suscite aussi des associations très diverses. Cela se vérifie régulièrement dans les études de marché et les sondages auprès des consommateurs suisses. Qui dit LANDI, pense

\* Les chiffres du groupe fenaco-LANDI (voir page 38) concernant l'exercice 2014 sont publiés dans le rapport annuel 2015.

agriculture, paysans, Suisse, «c'est bien et avantageux», mais aussi maison et jardin, exposition nationale de 1939 (appelée «Landi» en Suisse alémanique), la chaise de Hans Coray et la grande prairie aux portes de Zurich.

Lorsqu'ils évoquent LANDI, les paysans pensent à l'un des rares points fixes qui subsistent dans leur environnement, dans un monde où les structures, les hiérarchies et les règles du jeu traditionnelles changent dans l'économie agricole et la filière de l'alimentation. Parce qu'il faut voir toujours plus grand et aller toujours plus vite pour survivre dans la concurrence et gagner la meilleure place sur les rayons des grands détaillants. Dans notre agriculture à petits espaces, les LANDI veillent à ce que les produits de leurs membres arrivent sur les tables suisses à l'avenir également.

### **Chaque LANDI est une affaire complexe**

Cela étant, il n'y a pas *une* LANDI. Chaque LANDI est une affaire complexe réunissant différentes activités dans les domaines agricole, du commerce de détail et de la vente de combustibles et de carburants. Sur l'ensemble des 229 LANDI, certaines sont petites, d'autres sont grandes, la plupart sont organisées en coopératives et quelques-unes, comme LANDI Seeland, se constituent en SA (tout en mettant en avant leur culture des valeurs coopératives). Chacune a ses compétences-clés marquées du sceau de la région, présente des qualités et doit parfois surmonter des obstacles. Ce qui les réunit, c'est leur mission commune: soutenir les paysannes et les paysans dans le développement









3.10  
52265  
40 cm

52230  
Chrysanthemum carinatum  
Sommermargerite  
Chrysanthème d'été  
Crisantemo d'estate  
Mischung  
mélange gal  
gallegio allegro  
60 cm

52220  
Centaurea cyanus  
Kornblume blauer Busch  
Bleuet Buisson bleu  
Fiordaliso Cespuglio blu  
90 cm

52180  
Callistegh chrysemis  
Aster Regenbogen  
Reine-marguerite Arc  
Astro Arcobaleno misc  
80 cm

52180  
Callistegh chrysemis  
Aster Regenbogen  
Reine-marguerite Arc  
Astro Arcobaleno misc  
80 cm

3.30  
100 cm

Semences  
52413  
Helianthus annuus  
Sonnenblume  
Soleil Floristan  
Girasole Florist  
100 cm

Semences  
52436  
Helianthus annuus  
Sonnenblume Sonne  
Soleil d'or  
Girasole Sole d'oro  
60 cm

Semences  
52440  
Iberis umbellata  
Schleifenblume  
Thlaspi mélange  
Iberis miscuglio  
20 cm

52470  
Ipomoea tricolor  
Trichterwinde  
Volubilis  
Ipomoea Ch...

3.10  
52667  
40 cm

Semences  
52640  
Phlox diamonds  
Flammenblume  
Phlox mélange  
Phlox miscuglio  
20 cm

UFA  
52580  
Lobelia wrightii  
Lobelia Kristall  
Lobelia Crystal  
Lobelia Palazzo  
15 cm

UFA  
52540  
Lavatera trimestris  
Bechermalve  
Lavatera Silber  
Cup  
60 cm

UFA  
52525  
Lathyrus odoratus  
Edelwicke Royal  
Pis de vent  
Pisello odoroso

3.10  
52780  
20 cm

Semences  
52795  
Tagetes tenuifolia  
Tagete Golden Gem  
Tagete Golden Gem  
Tagete Golden Gem  
30 cm

Semences  
52815  
Thunbergia alata  
Thunbergie Schwarz  
Thunbergie Susann  
Thunbergie Susann  
150 cm

UFA  
52855  
Tropaeolum majus  
Kapuziner ranke  
Capucine grimpe  
Nasturtio rampic  
200 cm

UFA  
52820  
Tropaeolum majus  
Zwergkapuziner  
Capucine naine Joy  
Nasturtio nano Gio...

économique de leurs entreprises. On peut difficilement imaginer que ces 229 LANDI avec leurs administrations et leurs directions au service de l'agriculture exploitent ensemble avec fenaco une grande entreprise active dans la Suisse tout entière avec tout juste 7 mia. CHF de chiffre d'affaires consolidé (2013\*): le groupe fenaco-LANDI.

Ensemble, les LANDI contrôlent, par le biais de leurs délégués, fenaco société coopérative fondée en 1993 par une poignée d'hommes courageux ayant une vision: la conviction que les paysans ne peuvent avoir du succès à long terme auprès des consommateurs suisses que s'ils se mettent ensemble, qu'ils voient plus loin que les frontières de leurs régions et qu'ils créent une organisation nationale pour l'approvisionnement en moyens de production et la commercialisation de leurs produits.

Une LANDI n'est pas seulement un système complexe en soi qui, de concert avec ses membres paysans, cherche chaque jour la meilleure voie

pour réussir économiquement. Les LANDI ont aussi des liens très étroits avec fenaco, et pas seulement dans le commerce de marchandises et de produits.

fenaco offre une multitude de prestations dont les LANDI peuvent profiter. Concrètement, il s'agit des unités de prestation LANDI Fiduciaire, Service des immeubles, Energie et environnement et Sécurité au travail. Cette dernière unité coordonne la solution pour le groupe d'entreprises du secteur agricole (BGLAW), les LANDI pouvant profiter de l'affiliation de fenaco pour toutes les questions ayant trait à la sécurité au travail et aux matières dangereuses. Cette solution a été recertifiée en 2014 pour cinq ans. L'an passé, LANDI Fiduciaire a aussi assisté les membres en les conseillant dans le domaine de la gestion d'entreprise. Au premier plan se trouvait le soutien pour l'introduction d'une nouvelle solution de gestion des marchandises. LANDI Fiduciaire a par ailleurs élaboré le code LANDI, un fil conducteur pour une conduite et une surveillance responsables de l'entreprise,

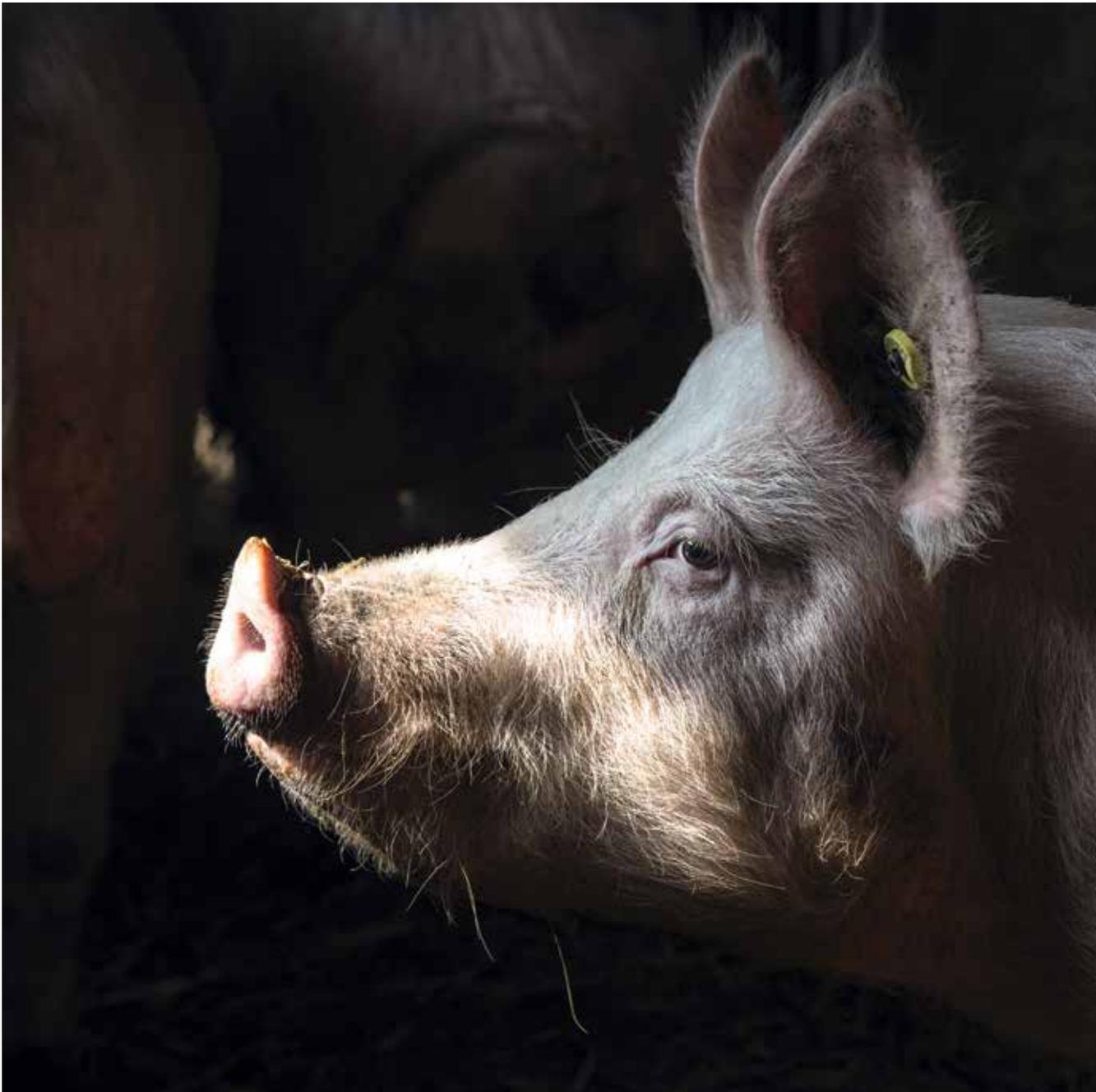
### Chiffres-clés consolidés du groupe corporatif fenaco-LANDI 2013\*

1er janvier au 31 décembre (en mio. CHF)

	2013	2012	2011	2010	2009
Chiffre d'affaires net	6978	6551	6419	6273	6287
Bénéfice brut	1599	1559	1547	1528	1482
EBITDA	346	342	360	352	354
Investissements en Immobilisations corporelles	314	301	315	335	285
Fonds propres en % de la somme du bilan	40.6	40.2	39.8	40	39.9

\* Les chiffres du groupe fenaco-LANDI concernant l'exercice 2014 sont publiés dans le rapport annuel 2015.







ainsi que le standard LANDI en matière de conformité aux règles. Les différents rapports de LANDI Fiduciaire fournissent aux LANDI des indicateurs de conduite et de comparaison importants pour le développement économique de leur entreprise. L'unité de prestation Energie et environnement, créé en 2009, soutient aussi les LANDI parallèlement aux prestations qu'il fournit à fenaco, notamment en ce qui concerne l'augmentation de l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Le projet Prêts pour l'avenir a été lancé en vue d'améliorer l'efficacité énergétique au sein du groupe fenaco-LANDI.

Les LANDI bénéficieront aussi du savoir-faire qui sera accumulé ces prochaines années. Elles disposent par exemple de différentes notices avec de nombreux conseils pour économiser l'énergie. L'unité Service des immeubles assiste les LANDI dans l'achat et la vente de biens-fonds. Les LANDI profitent des conseils pour le développement des sites. En outre, les collaborateurs du Service des immeubles encadrent les LANDI dans les projets de construction. Les unités de prestations mentionnées sont dirigées par la Division LANDI au travers des quatre régions Plateau central, Suisse romande, Suisse centrale et Suisse orientale. Les LANDI avec participation majoritaire fenaco sont également rattachées à la Division LANDI.

Les LANDI, et par conséquent les agriculteurs, profitent de toutes ces prestations car ils bénéficient d'un soutien dans l'exploitation de leurs entreprises au quotidien.

A man is seen from the back, wearing a grey jacket with green accents. The jacket has the word 'Landi' in green and the slogan 'angenehm anders' in yellow on the back. He is wearing blue jeans and has a ring on his left hand. The background is a blurred outdoor setting with a dark structure on the left.

**Landi**  
angenehm anders

A man is seen from the back, wearing a dark grey jacket with light grey panels on the sleeves. The jacket features the brand name 'Landi' in green and the slogan 'apprécier la différence' in yellow. He is also wearing blue denim jeans. The background shows a blurred outdoor setting with a wooden structure on the right.

**Landi**

apprécier la différence

# Les sept thèmes de fenaco sur le développement durable



fenaco organise ses activités en tenant compte des trois dimensions de la durabilité (l'économie, le social et l'écologie), conformément à la définition reconnue de la durabilité: «la préservation et l'exploitation régénératrice des ressources naturelles et des écosystèmes sont considérées comme une condition essentielle au développement social et économique».

Dans le cadre de sa stratégie en matière de développement durable, fenaco a défini sept thèmes prioritaires (cf. graphique à gauche) sur lesquels se basent les décisions et les activités du groupe. Une première version de ces thèmes a déjà été établie et publiée dans le rapport de gestion 2013.

fenaco a choisi la méthodologie de Global Reporting Initiative (GRI) comme standard pour le rapport de gestion intégré.

## Dialogue avec les acteurs concernés

La décision de fenaco d'établir un rapport de gestion intégré repose ainsi sur des bases solides. Dans le cadre d'un dialogue avec d'importants acteurs liés au thème du développement durable, fenaco a pu évaluer au cours de l'année sous revue les domaines où elle doit fixer des priorités.

L'institut d'étude du marché Transferplus a été chargé de réaliser un sondage auprès des paysannes et paysans, des représentants des LAN-DI et des collaborateurs de fenaco.

Le sondage auprès des acteurs concernés a permis de donner des réponses individuelles à des

questions restées ouvertes. Au total, on a reçu 2 600 réponses.

Le résultat de ce sondage montre clairement que tous les acteurs concernés approuvent largement l'engagement de fenaco en faveur du développement durable. Plus concrètement, les acteurs concernés pensent que fenaco société coopérative devrait fixer des priorités dans les domaines ci-après.

### **Conseils et suivi sur place**

Les personnes sondées estiment que le conseil et le suivi sur place, les offres de variétés et de produits innovants ainsi qu'une production respectueuse des ressources sont primordiaux, ce qui correspond au point de vue des collaborateurs de fenaco.

### **Collaboration partenariale**

Les agriculteurs souhaitent avant tout une branche compétitive et une collaboration partenariale avec les fournisseurs et les clients. Tel est aussi l'avis des collaborateurs de fenaco pour lesquels la proximité avec les agriculteurs, la satisfaction de leurs besoins et une utilisation ciblée des ressources sont également prioritaires.

### **Lien avec les agriculteurs et approvisionnement de base**

Pour les agriculteurs, le lien et la proximité avec les consommateurs, l'approvisionnement de base à la campagne et des places de travail intéressantes en région rurale sont essentiels.

### **Commerce équitable et bonnes conditions de travail**

Les agriculteurs sont clairement en faveur de transactions et d'achats équitables, et considèrent l'indépendance et le mode d'action fiable et prévisible comme une priorité. Tel est aussi l'avis des collaborateurs fenaco pour lesquels la validité légale est aussi importante.

Pour ces derniers, des conditions d'engagement équitables, compétitives et correctes, la sécurité au travail, la protection de la santé ainsi qu'une culture de management axée sur des valeurs, sur le partenariat, sur la recherche de solutions et adaptée à la situation sont primordiales.

### **Efficacité énergétique**

Les agriculteurs ont estimé la production d'énergies renouvelables, les technologies innovantes, les mesures d'efficacité énergétique ainsi que l'appréciation des investissements en fonction de l'efficacité énergétique et des critères de coûts énergétiques étaient essentiels.

Les collaborateurs de fenaco ont aussi souligné l'importance de l'optimisation du plan des tournées pour les sociétés de logistique.

### **Indicateurs de performance**

Les bases, la définition des indicateurs (chiffres-clés de performance) selon la norme GRI 4.0, les indicateurs détaillés ainsi que leur définition, la façon de les calculer et les limites éventuelles sont disponibles sur le site [www.fenaco.com/](http://www.fenaco.com/) rapport annuel.

# Contexte du marché



## Notre ambition

Nous renforçons continuellement notre position sur le marché avec des produits alimentaires suisses innovants

## Nous entendons par là

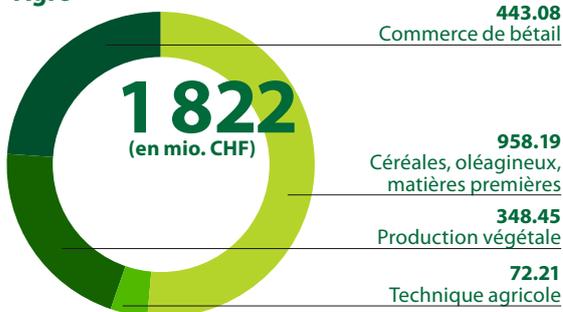
- Proximité avec la clientèle et prise en compte de leurs besoins
- Action en partenariat avec les fournisseurs et les clients
- Meilleure compétitivité dans la chaîne de valeur ajoutée, du champ jusqu'au consommateur
- Utilisation ciblée des ressources et exploitation de nos potentiels
- Avantages pour les membres de la société coopérative

fenaco société coopérative est surtout active dans quatre domaines: Agro, Industrie alimentaire, Commerce de détail et Energie (cf. graphique ci-dessous pour les chiffres d'affaires et la répartition entre les différentes unités d'activité). Le cinquième domaine réunit diverses autres activités, notamment la logistique et

l'informatique. Grâce à ces différentes activités, fenaco société coopérative est présente tout au long de la chaîne de valeur ajoutée de l'industrie alimentaire.

Elle offre ainsi des avantages aux paysans, conformément à l'article sur le but de la société coopérative.

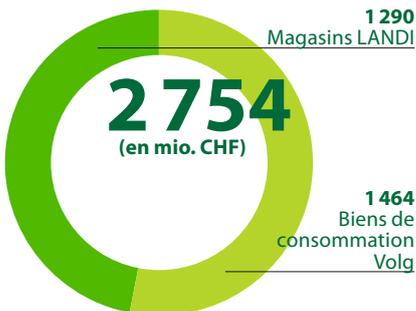
## Agro



## Industrie alimentaire



## Commerce de détail \*



## Energie



## Divers



\* Chiffre d'affaires au détail

# Innovation & processus



## Notre ambition

Nous misons sur des innovations relatives aux produits et aux processus dans tous nos domaines d'activité

## Nous entendons par là

- Utilisation de technologies agricoles, logistiques et de production d'avenir
- Optimisation permanente des processus internes
- Nouveaux produits ayant une valeur ajoutée pour les clients et les consommateurs
- Processus d'innovation internes par des équipes de développement engagés
- Collaboration active avec les secteurs des sciences et de la recherche

L'innovation est un processus-clé pour toute entreprise performante. Les unités d'activité et de prestations innovent et optimisent constamment leurs processus. Au sein de fenaco, un groupe de travail pour l'organisation des processus (GTOP), au sein duquel est représentée la Direction, s'est attelé à la mise en place et à l'amélioration des structures organisationnelles ainsi qu'à l'optimisation des procédures et processus internes.

fenaco travaille aussi à une meilleure compréhension commune des processus grâce à des outils modernes et avec l'aide de l'unité de prestation Développement du personnel et des cadres fenaco compétent. Par ailleurs, fenaco a entamé une collaboration avec Agroscope et l'EPFZ.

fenaco société coopérative est composée de plus de 80 unités d'activité et de prestations présentes dans les différentes branches de l'industrie alimentaire. Son potentiel d'innovation est donc énorme en matière de produits et de processus. L'innovation de Semences UFA de l'unité d'activité Production végétale en est un exemple pour l'année sous revue.

En partenariat avec l'entreprise Die Tüftelberger, un multicoptère avec dispositif d'éjection a été développé suite au projet sur les faons de la Haute école des sciences agronomiques, fo-

restières et alimentaires (HAFL) à Zollikofen. Grâce à des drones, adaptés à l'épandage d'auxiliaires sur de grandes surfaces sous forme de sphères optiques, des guêpes trichogrammes ont été répandues sur 1000 hectares en Suisse et en Allemagne pour lutter contre la pyrale du maïs. Cette innovation a permis à fenaco d'offrir une aide supplémentaire efficace et très demandée aux agriculteurs.

EiCO, une des plus grandes entreprises de transformation d'œufs en Suisse, est un autre exemple. Cette entreprise du domaine Industrie alimentaire a augmenté son chiffre d'affaires de plus de 50 pour cent au cours des dernières années grâce à des innovations. Les œufs colorés sont l'un de ses grands succès, par exemple pour la fête nationale du 1er août, pour la Coupe du monde de football 2014 au Brésil, les matches de Champions League du FC Bâle ou pour le carnaval.

La marque SINALCO du fabricant de boissons RAMSEIER Suisse du domaine d'activité Industrie alimentaire a également développé une grande innovation. Pour la première fois depuis ses 109 ans d'existence, la marque a lancé le SINALCO fruits de la passion, une variante avec une nouvelle recette sans agent conservateur et sans arôme artificiel.

# Responsabilité entrepreneuriale



## Notre ambition

Nous nous engageons pour une direction d'entreprise et des activités transparentes et responsables

## Nous entendons par là

- Actions fiables, prévisibles et indépendantes
- Approvisionnement et commerce équitable
- Communication active et présentation de rapports
- Règles de conduite internes et conformité légale
- Culture coopérative et de participation
- Dialogue avec les groupes concernés

fenaco société coopérative s'engage en faveur de fédérations, d'institutions, de communautés d'intérêts et de partis qui poursuivent les mêmes objectifs. Elle communique ouvertement les montants financiers ou les apports en nature de 50 000 CHF au minimum par organisation et par an.

Au cours de l'année sous revue, les contributions suivantes ont dépassé le montant susmentionné:

Cotisations USP	153 000 CHF
Contribution	
Communication de base USP	100 000 CHF
Communauté d'intérêts	
des entreprises coop. (IGG)	200 000 CHF
Fruit-Union Suisse	152 000 CHF
AgroCleanTech	100 000 CHF
Swisscofel	62 000 CHF
Association suisse des brasseries	57 000 CHF

En addition aux affiliations et initiatives déjà existantes, plusieurs nouvelles initiatives ont été lancées dans l'année sous revue. Elles découlent de la participation de fenaco au groupe de travail «Food Waste: Office fédéral de l'agriculture (OFAG) en collaboration avec des institutions d'utilité publique». Sous l'égide de l'unité d'activité Energie et environnement de fenaco,

un guide concernant les dons alimentaires a été créé pour la branche, en collaboration avec les associations de la branche SWISSCOFEL et FIAL, l'Union Suisse des paysans (USP), le grossiste Migros et les œuvres de bienfaisance comme les organisations nationales Table couvre-toi, Table Suisse et Caritas Markt AG.

Entretemps, ce guide a été reconnu et soutenu par l'OFAG, l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires (OSAV), par l'Association des chimistes cantonaux de Suisse (ACCS) ainsi que par l'USP.

Lors d'une prochaine étape, il est prévu de publier le guide en trois langues (allemand, français et italien).

fenaco contribue activement à la réalisation d'une base de données nationale foodbridge pour les dons alimentaires, en vue de diminuer le gaspillage évitable d'aliments.

L'unité d'activité Frigemo est l'une des premières entreprises qui met en ligne ses dons alimentaires sur le logiciel-test de cette base de données.

La responsabilité entrepreneuriale est par ailleurs présentée en détail dans la partie Corporate Governance du présent rapport.

# Société



## Notre ambition

Nous nous engageons pour des structures économiques régionales concurrentielles et un approvisionnement approprié dans les régions rurales

## Nous entendons par là

- Postes de travail et perspectives d'avenir dans les régions à caractère rural en Suisse
- Liens avec les agriculteurs et les paysannes et proximité avec les consommateurs
- Approvisionnement de base dans les campagnes
- Perception positive de la population urbaine
- Besoins modifiés en raison de l'évolution démographique

Dans l'année sous revue, fenaco a investi 156,3 mio. CHF en immobilisations matérielles, notamment dans l'extension et le renouvellement de ses infrastructures, afin de garantir la proximité avec les producteurs et les clients ainsi que d'assurer des emplois dans les régions rurales. Il s'agit aussi de préserver l'environnement dans les régions densément peuplées de Suisse.

La nouvelle installation de concentrés et d'arômes de RAMSEIER Suisse d'un montant de plus de 7,3 mio. CHF est un des exemples. La transformation de jus de fruits à cidre est l'activité principale de RAMSEIER Suisse et une technologie performante est donc indispensable. Habituellement, on utilise des installations dites combinées, qui concentrent les fruits à cidre en un passage.

RAMSEIER Suisse, pour sa part, a misé sur une technologie de concentration séparée, nettement plus onéreuse, mais qui apporte un plus en matière énergétique et qualitative.

Grâce à l'outil LEK propre à fenaco (coûts de l'énergie sur la durée de vie d'une installation), il a été prouvé qu'il valait tout de même la peine d'investir dans une technique plus chère en raison du potentiel d'économies d'énergie sur la durée de vie réelle de l'installation. En optant pour une perspective à long terme lors

de chaque investissement, fenaco apporte une grande contribution à la création de plus-value et à la réduction de la pollution de l'environnement.

Un autre exemple est le renouvellement constant du parc de véhicules équivalant à un volume d'investissements de 18,3 mio. CHF, notamment chez TRAVECO Transports.

Les anciens véhicules des classes Euro 2 à 4 sont constamment remplacés par des véhicules modernes de la classe Euro 6.

Par ailleurs, fenaco veille à une consommation de carburants la plus faible possible et à un équipement en conséquence lors de l'acquisition de voitures, de véhicules utilitaires et de camions.

Elle accorde une importance accrue à l'optimisation du poids pour les plates-formes de chargement et les remorques de camions ainsi que pour les semi-remorques visant à augmenter la charge utile.

Le nouveau système de télématique GPS de FleetBoard veille à un plan de tournées optimal et évite les kilomètres non rentables (trajets à vide).

Par ailleurs, les chauffeurs disposent ainsi de nouvelles données de mesures afin d'adopter une conduite plus écologique.

# Collaborateurs



## Notre ambition

Nous sommes un employeur orienté vers l'avenir, ouvert et attrayant pour des collaborateurs ambitieux

## Nous entendons par là

- Conditions d'engagement correctes, équitables et compétitives.
- Culture de conduite orientée sur les valeurs, le partenariat, les solutions et adaptée aux situations
- Reconnaissance, acceptation et mise en sécurité de nos collaborateurs
- Encouragement de nos compétences par des programmes de formation avec des intervenants internes
- Sécurité au travail et protection de la santé
- Organisation en réseau favorable à la communication

Le groupe fenaco, très diversifié, est actif dans diverses régions et branches. Les conditions de travail et les relations employeur-employés reflètent cette diversité dont il faut tenir compte. Cependant, fenaco considère qu'il est primordial de consigner sa philosophie sous forme de principes directeurs pour le secteur du personnel. Ces derniers s'appliquent à l'ensemble des domaines d'activité et des régions.

L'objectif de ces principes directeurs est de créer un cadre optimal pour les relations employeur-employés car celles-ci sont essentielles pour trouver et conserver des collaborateurs compétents.

De bonnes relations entre employeur et employés s'expriment par une ambiance de travail agréable qui n'est possible que si l'on veille à l'égalité des chances entre hommes et femmes, que l'on encourage les interactions sur la base du respect de la personnalité de chacun, sans préjugé, et où la justice, la loyauté, la considération mutuelle et le respect de la sphère privée sont mis en avant.

La promotion interne des collaboratrices et collaborateurs présentant du potentiel et une communication qui renforce l'image positive de fenaco à court, moyen et long terme sont des gages de continuité. Les unités de prestations

pour la formation et le perfectionnement à l'interne encouragent le développement individuel des employés et contribuent à diffuser la culture d'entreprise.

## Conventions collectives de travail (CCT) avec UNIA et SYNA

Dans un contexte en constante évolution marquée par une mutation rapide des valeurs sociales, fenaco a pour but de soutenir une agriculture suisse productive. Ces prestations ne sont possibles qu'avec l'engagement quotidien de tous les collaborateurs. Pour assurer les bonnes relations entre employeur et employés, des conventions collectives de travail ont été signées avec Unia et Syna et sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2013.

## Salaires minimaux

Des salaires compétitifs sont essentiels pour recruter avec succès des employés prêts à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les salaires ne se basent pas seulement sur le salaire minimal. Ils tiennent aussi compte des qualifications ainsi que des facteurs d'influence locaux et spécifiques aux branches.

Sur la base de la CCT, les salaires minimaux sont identiques pour les hommes et les femmes, mais ils peuvent varier selon le domaine d'activité ou la branche.

### Changements de personnel

Les changements de personnel sont des indicateurs importants pour évaluer l'ambiance de travail si l'on tient compte des particularités spécifiques aux branches.

fenaco a donc analysé les raisons des démissions et les a présentées en relation avec le niveau de fluctuation. Pour l'ensemble du groupe, les deux raisons de démission les plus fréquentes sont le changement de branche/profession dans le cadre d'une réorientation et les problèmes de santé. Au total, le taux de fluctuation est de 12,8 pour cent.

fenaco se situe donc dans la moyenne par rapport à des entreprises comparables.

### Sécurité au travail et protection de la santé

fenaco dispose de sa propre organisation centrale chargée de la sécurité au travail et de la protection de la santé. En tant que groupe, fenaco a créé une solution pour le groupe d'entreprises du secteur agricole (BGLAW) reconnue par la Confédération, qui remplit l'ensemble des conditions de sécurité au travail.

Cette solution de groupe garantit que chaque site respecte et applique les normes sécuritaires de protection des collaboratrices et collaborateurs.

La saisie des accidents professionnels (AP) et la définition des types de blessures se basent sur le règlement de la caisse nationale suisse d'assurance en cas d'accidents (SUVA) et de l'Assu-

rance des métiers Suisse (AMS). Ernst Sutter est assuré auprès de l'AMS, les autres entreprises chez la SUVA.

Dans l'année sous revue, nous n'avons pas eu à déplorer d'accidents professionnels mortels. Le taux d'accidents professionnels s'élève à 2,9 pour cent pour un nombre annuel de jours de travail de 252.

Le taux est de 0,3 pour cent pour les maladies/ AIM, 0,4 pour cent pour les accidents non professionnels et 0,3 pour cent pour les congés maternité.

### Encouragement et formation des collaborateurs

La formation et le perfectionnement des collaborateurs sont essentiels pour assurer le développement continu du groupe.

Les heures de formation et de perfectionnement sont saisies par le biais des absences et recensées grâce au nombre de jours de formation internes et externes.

Il s'agit principalement de formations continues internes, proposées par fenaco competent, LANDI competent ou Volg Arena, ainsi que de cours individuels ou de cours externes d'un ou de plusieurs jours.

L'année passée, on a enregistré 289 663 heures de formation, soit 31 heures par collaborateur, ce qui revient à 3,6 jours de formation et de perfectionnement par collaborateur.

# Sols & alimentation



## Notre ambition

Nous encourageons le développement de l'agriculture et nous nous engageons pour un paysage cultivé, la diversité des espèces et la sécurité alimentaire

## Nous entendons par là

- Conseil et encadrement sur place
- Production ménageant les ressources
- Compétence dans les domaines spécialisés et dans la formation
- Labels de qualité certifiés
- Coopération internationale avec des partenaires choisis
- Engagement contre le gaspillage alimentaire
- Garantie & amélioration du bien-être des animaux et des modes de détention respectant les besoins de l'espèce

## Gaspillage alimentaire évitable

Le gaspillage de denrées alimentaires est un effet secondaire négatif de l'évolution de notre société et nous voulons y remédier grâce à diverses initiatives. En tant qu'acteur important de l'industrie alimentaire, fenaco pense qu'il est de son devoir d'éviter le gaspillage de denrées alimentaires encore consommables à l'aide de diverses mesures. Elle a contribué à élaborer un matériel de base au travers de différents travaux d'étudiants (mémoires de master, travaux de fin de semestre, sondages). Par ailleurs, elle a mis à disposition des données utiles. En outre, fenaco a apporté de l'aide à l'organisation Table couvre-toi en faisant d'importants dons alimentaires. Près de 14 300 personnes dans le besoin reçoivent une aide alimentaire en Suisse par semaine via 99 points de distribution. Dans l'ensemble, fenaco a fait don de 66,7 tonnes de produits alimentaires à Table couvre-toi dans l'année sous revue.

Domaine d'activité	Quantité de dons (en kg)
Industrie alimentaire	45 630
Commerce de détail	18 935
LANDI	2 181
<b>Total</b>	<b>66 746</b>

## Sécurité alimentaire et écologie

Les différentes unités d'activité de fenaco sont certifiées individuellement selon les exigences de leur marché et de leurs clients. Ces labels de qualité sont essentiels pour fenaco en tant que groupe actif dans la branche alimentaire.

Les principales normes reconnues dans le domaine de la sécurité alimentaire sont les suivantes: ISO 9 001, ISO 22 000, FSSC 22 000, BRC ou IFS.

Parmi les unités d'activité de fenaco qui disposent de tels labels, on trouve Ernst Sutter, frigemo, RAMSEIER Suisse et UFAG Laboratoire.

Par ailleurs, une grande partie des produits des entreprises de fenaco sont élaborés de façon durable et dotés de labels comme Bio Suisse, SwissGAP, Suisse Garantie, AGRI NATURA ou Donau Soja. A cela s'ajoutent d'autres labels, audits et certifications spécifiques aux clients.

Ces labels de qualité sont primordiaux pour préserver les ressources écologiques à long terme et garantir notre responsabilité en tant qu'entreprise productrice. Pour les clients, les labels de qualité sont un critère important dans le choix du partenaire commercial.

# Energie & climat



## Notre ambition

Nous utilisons l'énergie et la mobilité avec efficacité, nous réduisons les émissions de CO<sub>2</sub> et promouvons l'usage et la généralisation des énergies renouvelables

## Nous entendons par là

- Utilisation d'énergies renouvelables dans l'agriculture et dans les processus
- Mesures d'efficacité énergétique et réduction des émissions de CO<sub>2</sub>
- Evaluation des investissements tenant compte des frais d'énergie sur la durée de vie complète des installations
- Manière de conduire efficace (Eco-Drive)
- Maintenir une part de transport par rail et entretenir les propres infrastructures ferroviaires
- Optimisation des transports en planifiant les tournées et au moyen de normes écologiques pour les véhicules

En 2011, le Conseil fédéral et le Parlement ont pris une décision de principe pour une sortie progressive du nucléaire. Pour fenaco, dont certaines entreprises de production sont énergivores, et pour ses producteurs agricoles, il est primordial de recourir suffisamment tôt à des sources d'énergie alternatives.

La politique climatique de la Confédération et des cantons a aussi un grand impact sur fenaco. La Suisse veut contribuer activement à la réduction des gaz à effet de serre. La révision de la loi sur le CO<sub>2</sub> du 1er janvier 2013 vise essentiellement une diminution des émissions en Suisse.

## La convention d'objectifs universelle avec la Confédération et l'AEnEC

fenaco a conclu avec l'AEnEC (Agence de l'énergie pour l'économie) et l'OFEV (Office fédéral de l'environnement) une convention d'objectifs universelle (COU) contraignante pour l'ensemble des 196 sites du groupe.

Toutes les données sont saisies et évaluées avec l'outil de monitoring de l'AEnEC qui définit les formats de données, les calculs de transformation d'énergie, les normes de monitoring, le calcul des objectifs de la feuille de route, les fac-

teurs d'émissions de CO<sub>2</sub> et le calcul d'efficacité énergétique.

La convention d'objectifs universelle de fenaco est reconnue par tous les cantons et a passé avec succès l'audit par la Confédération en avril 2015. 91 sites de fenaco sont soumis à la convention d'objectifs donnant droit à l'exemption de la taxe CO<sub>2</sub> (COE) avec un objectif de réduction de 15 pour cent d'ici 2020. Pour fenaco, cela signifie une baisse de 39 800 à 31 600 tonnes par an. Parmi les 91 sites, on trouve des entreprises de production de denrées alimentaires et d'alimentaires fourragers, des centres collecteurs, des centrales de distribution nationales ainsi que l'installation de production et de distribution de chaleur à distance à Sursee. 105 autres sites de fenaco (commerce agricole, administration, immeubles, commerce de détail et LANDI avec magasin/station-service/station de lavage) sont soumis à la convention d'objectifs volontaire (COV). Ces deux conventions réunies constituent la convention d'objectifs universelle (COU).

La COU de fenaco contient les éléments, indicateurs et objectifs contraignants suivants:

- Recensement de la consommation d'énergie avec répartition par sources énergétiques

- Mesures de réduction de la consommation énergétique
- Objectif d'efficacité énergétique de +15 pour cent de 2013 à 2022
- Recensement de toutes les émissions de CO<sub>2</sub> et classement par carburants et combustibles
- Mesures de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>
- Objectif de réduction des émissions CO<sub>2</sub> de 15 pour cent sur les combustibles fossiles de 2013 à 2020

L'unité de prestation Energie et environnement de fenaco encadre étroitement les 196 sites et les conseille individuellement dans le cadre du projet CO<sub>2</sub> et du projet Prêts pour l'avenir. Ce dernier comprend les éléments suivants pour atteindre les objectifs d'efficacité énergétique fixés:

- Catalogue de mesures et standards techniques d'efficacité énergétique
- Formation et instruction des responsables d'investissement et des techniciens
- Conseil aux entreprises et soutien sur place
- Essais avec de nouvelles technologies (fonction d'éclaireurs, projets phares)
- Préparation de projets en vue de l'obtention de subventions

### Consommation d'énergie et efficacité énergétique

La consommation énergétique totale de 440 863 mégawatt-heure se divise en quatre catégories principales: carburants fossiles, combustibles fossiles, électricité et énergies renouvelables. La diminution de la consommation énergétique

se base sur le calcul de l'impact annuel des nouveaux investissements, des optimisations et des mesures d'efficacité énergétique.

Les mesures réalisées dans l'année sous revue sont au nombre de 130 mesures individuelles, appliquées à divers sites commerciaux, notamment aux domaines énergivores tels qu'UFA, frigemo, RAMSEIER Suisse, Ernst Sutter, Service des immeubles Suisse centrale et certaines LANDI avec centre collecteur. Au total, une diminution additionnelle de 8 582 mégawatt-heures a été réalisée dans l'année sous revue. Cette économie correspond à la consommation annuelle d'électricité d'environ 1 100 collaborateurs ou habitants.



### **Objectif d'amélioration de l'efficacité énergétique**

Au travers de sa convention d'objectifs universelle, fenaco s'engage à améliorer son efficacité énergétique de 1,5 pour cent en moyenne par an, soit +15 pour cent sur dix ans.

### **Emissions de gaz à effet de serre et rejet de CO<sub>2</sub>**

Chez fenaco, les gaz à effet de serre issus de la combustion de carburants et combustibles fossiles sont les plus significatifs. Les autres sources de gaz à effet de serre néfastes pour le climat sont insignifiantes.

En 2013, avec le début de la deuxième période des engagements de Kyoto, les limites du système ont changé pour fenaco. A présent, l'ensemble des 196 sites d'exploitation est pris en compte. Les chiffres de la période 2008 à 2012, tels que publiés dans le rapport de gestion 2013, ne sont donc pas directement comparables avec ceux de 2013 à 2020, car les chiffres de la première période concernent moins de sites.

### **Diminution des émissions de CO<sub>2</sub>**

Les mesures prises dans l'année sous revue ont permis de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> de 1 272 tonnes.

Cette diminution résulte de deux tendances générales. Elle est liée, d'une part, à la substitution de pétrole par du gaz naturel ou des pellets de bois neutres en CO<sub>2</sub> et, d'autre part, à la réduction générale de la consommation et aux mesures d'efficacité énergétique.

### **Objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub>**

La réduction des émissions de CO<sub>2</sub> est le principal critère de la convention d'objectifs sur le CO<sub>2</sub> de fenaco. Cette convention prescrit une réduction obligatoire de 15 pour cent de 2013 à 2020. Elle ne concerne que les carburants fossiles. La décision applicable de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV) limite les émissions de CO<sub>2</sub> issues de carburants fossiles à 285 600 tonnes par an d'équivalent CO<sub>2</sub> pour la période 2013 à 2020.

### **Tendance au transfert de la route au rail**

TRAVECO Transports étudie en continu la possibilité de transport combiné non accompagné (TCNA) par le rail pour ses camions et réalise cette mesure lorsque les infrastructures le permettent.

L'unité d'activité Céréales, oléagineux et matières premières (GOF) étudie la possibilité d'augmentation du trafic par wagons complets (TPWC) et applique cette mesure lorsque cela est possible. De 2008 à 2012, il existait une convention d'objectifs de transport correspondante avec la Fondation Centime Climatique (*voir rapport de gestion 2013*).

A partir de 2014, les principales unités d'activité de transport de fenaco (TRAVECO Transports et GOF) se sont engagés avec la Fondation Centime Climatique et la Fondation KliK (groupe de compensation de CO<sub>2</sub>) dans un programme visant à déplacer un volume de transport supplémentaire de la route vers le rail.

## Agro

Le domaine d'activité Agro a augmenté son chiffre d'affaires de 1,7 pour cent à 1,82 mia. CHF. La Production végétale a connu la plus belle croissance grâce à ses activités de lutte biologique contre les parasites et de nutrition des plantes.



Le domaine d'activité Agro, avec ses quatre unités (Production végétale, Céréales, oléagineux et matières premières, Commerce d'animaux et Technique agricole) est le partenaire privilégié de l'agriculture suisse. Il offre aux agriculteurs un large éventail de produits et services de qualité pour la production d'aliments sains et sûrs, en utilisant le potentiel de synergie et ses grandes connaissances des marchés agricoles pour servir également efficacement les groupes de clients proches. Le domaine d'activité Agro entretient également une collaboration avec des partenaires étrangers soigneusement choisis afin d'accroître sa compétence internationale et de générer des avantages pour les membres des LANDI, auxquels appartient fenaco.

Dans l'unité **Production végétale**, Semences UFA a enregistré un succès remarqué. En partenariat avec l'entreprise Die Tüftelberger, un multicoptère avec dispositif d'éjection a été développé dans le cadre du projet sur les faons de la HAFL à Zollikofen. Grâce à ces drones, adaptés à l'épandage d'auxiliaires sur de grandes surfaces sous forme de sphères optiques, des guêpes trichogrammes ont été répandues sur 1000 hectares en Suisse et en Allemagne pour lutter contre la pyrale du maïs. Cette innovation

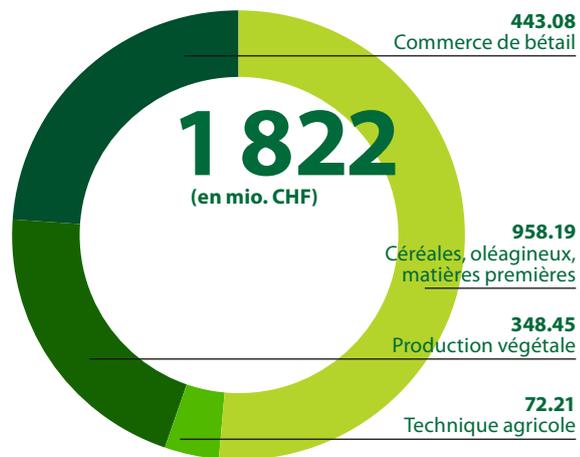
a permis à fenaco d'offrir une aide supplémentaire efficace et très demandée aux agriculteurs. Semences UFA Espaces verts propose un assortiment complet pour le gazon et a réussi un coup spectaculaire en fournissant le nouveau gazon en rouleaux pour le stade de football Saint-Jacques à Bâle.

La plus grande manifestation de Suisse consacrée aux cultures, les AGROline-Feldtage, a suscité un vif intérêt. AGROline est une filiale commune de la coopérative fenaco et de Lonza SA qui propose une large gamme de produits suisses, dont notamment différents fertilisants des plantes et agents d'ensilage. Cet événement a permis à plus de 6 000 visiteurs de s'informer sur les dernières tendances et innovations, des semences à la transformation. En complément, des plateformes d'essais régionales ont été organisées en Suisse orientale et dans la Broye fribourgeoise.

En nutrition des plantes, la concentration au niveau des fabricants internationaux s'est poursuivie. Cette évolution a exigé beaucoup de créativité et d'efforts de la part de LANDOR pour permettre l'acquisition de nutrition des plantes avantageux pour les agriculteurs suisses. En réaction, fenaco a renforcé sa pré-

sence internationale en reprenant la majorité des actions de Fertag France, ainsi qu'avec une participation minoritaire chez un autre négociant, dans le but d'assurer un achat de fertilisants aussi économique que possible pour les agriculteurs suisses.

Dans l'unité **Céréales, oléagineux et matières premières**, la rénovation de l'usine de lait en poudre de Sursee a été un succès. Le principal moteur pour la modernisation de l'installation d'UFA, première entreprise suisse du secteur Nutrition animale, était d'augmenter l'efficacité et de réduire sensiblement la consommation d'énergie. Des activités intenses ont permis une belle croissance des quantités sur le marché exigeant des aliments du bétail, avec à la clé un gain de parts de marché supplémentaires. Le concept d'élevage UFA Junior Support (UJS) d'UFA, introduit l'année passée, a été bien accueilli. Les toutes dernières connaissances scientifiques pour l'élevage des veaux ont été associées à un large éventail de produits, d'automates d'alimentation et de services. Dans l'alimentation des volailles, la demande accrue de viande de volaille et d'œufs suisses a également permis une évolution positive du chiffre d'affaires. L'initiative Soja du Danube lancée l'an dernier, qui garantit des aliments fourragers sans OGM produits de manière durable, vient encore renforcer l'image positive de la viande de volaille et des œufs suisses. L'entreprise d'aliments fourragers Meliofeed a renforcé sa position sur le marché grâce à des mesures de communication et de marketing ci-



blées, notamment dans le domaine des médias sociaux.

L'unité **Commerce d'animaux** a été confrontée à un environnement délicat dans le domaine de la production porcine. Suite à l'été frais et humide, la demande de viande de porc est restée faible, ce qui a provoqué des excédents d'offre et donc une chute du prix des porcs de boucherie au deuxième semestre.

D'une manière générale, on compte sur une consolidation du marché du porc dans les années à venir. Malgré le marché difficile, cette unité a réussi à augmenter légèrement son chiffre d'affaires.

L'unité **Technique agricole** a pu progresser, dans l'ensemble. La marque Claas a pu accroître ses parts de marché et elle figure toujours parmi les cinq leaders du marché.

# Industrie alimentaire

Le domaine d'activité Industrie alimentaire a réalisé un chiffre d'affaires de 1,31 mia. CHF, un léger recul de 1,6 pour cent. RAMSEIER Suisse a réussi à acquérir des parts de marché supplémentaires.



L'unité **Produits du sol** (fruits, légumes, pommes de terre fraîches, de transformation et plants de pommes de terre) a commercialisé avec succès les denrées agricoles suisses et a ainsi permis de réaliser des prix respectables. Là où des rendements record ont été enregistrés, la coordination des activités avec divers canaux commerciaux a mené à une progression des ventes supérieure à la moyenne. La phase de réorganisation avec l'intégration des deux sociétés-filles Union Fruits et Steffen Ris au sein de la maison-mère fenaco et leur rattachement au système de gestion des marchandises de Bison Process est à présent terminée. Ensemble avec la nouvelle coopérative Gemüse Erzeuger Seeland, l'unité a développé avec les légumes frais un nouveau modèle commercial transparent et convainquant pour les clients existants et potentiels et qui a mené à une hausse significative du chiffre d'affaires du site d'Anet. Malgré les conditions météorologiques difficiles, les pommes de terre ont également enregistré des rendements élevés. Certaines altérations au niveau de la qualité ont néanmoins été inévitables. Pour l'unité **Convenience**, qui produit des pommes frites, des rôtis ainsi que d'autres spécialités à base de pommes de terre, ces rendements élevés ont constitué un défi important.

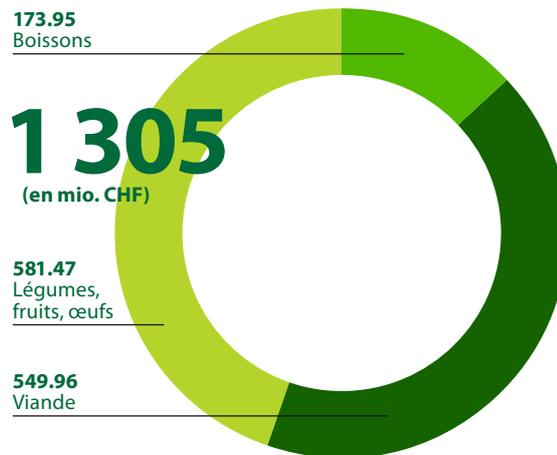
Il s'en est suivi des coûts supplémentaires qui n'ont pas été entièrement compensés par le prix de revient inférieur de la matière première. Les ventes d'œufs ont atteint des résultats record. Les ventes d'œufs suisses ont progressé de façon réjouissante, grâce à des concepts de vente innovants telle que les œufs de pique-nique colorés. Les entreprises régionales de frigemo ont réalisé de bons résultats malgré un marché en recul. Des parts de marché supplémentaires ont pu être acquises (Oberland bernois, région zurichoise). Les structures régionales, les courtes distances par rapport aux clients, le vaste assortiment de produits frais élaborés dans le respect du développement durable font partie des atouts des entreprises commerciales de frigemo.

L'unité a réalisé de nouveaux progrès dans l'utilisation économe des ressources. frigemo investit par exemple 14 mio. CHF dans la construction d'une station d'épuration à Cressier NE. Cette installation affiche une capacité comparable à celle qui serait nécessaire pour une ville de 40 000 habitants. En tant que partenaire commercial, Unilever considère que frigemo est un fournisseur respectueux du développement durable, conformément au label Sustainable Agriculture Code élaboré par cette entreprise. Ce

label s'inscrit dans la lignée des systèmes suisses de développement durable.

L'unité **Viande** a conservé ses parts de marché dans un contexte commercial soumis à une compétition acharnée. Les changements opérés par deux gros clients se sont par contre soldés par des pertes au niveau du chiffre d'affaires. L'année dernière, la météo a prétérité la saison des grillades. En relation avec une légère augmentation de la production porcine, il s'en est suivi une offre nettement excédentaire avec des baisses de prix importantes à la clé. Au quatrième trimestre, Ernst Sutter a lancé des actions ciblées en collaboration avec Volg pour soutenir les producteurs porcins. Grâce à cela, Volg a vendu nettement plus de viande de porc que budgété. En réaction à la concurrence accrue évoquée plus haut, Ernst Sutter a procédé à une réorganisation qui devrait s'achever en 2015. En lançant de nouveaux produits dans le secteur des spécialités régionales et sur le marché du Convenience, Ernst Sutter répond aux besoins des consommateurs.

Au sein de l'unité **Boissons**, RAMSEIER Suisse a réalisé un excellent résultat. Les nouveaux produits tels RAMSEIER Jus de pomme non filtré et RAMSEIER Cidre spécial trouble en canettes ont été bien accueillis par le marché. En achetant les marques Schlör/Senator, RAMSEIER assure aux fournisseurs de Schlör SA une continuité dans la prise en charge de leurs fruits à cidre. Cette acquisition a permis d'élargir le portefeuille clientèle dans le domaine de la restauration. Suite à l'entrée en fonction de la nouvelle ins-



tallation de remplissage des canettes à Hochdorf, RAMSEIER Suisse a encore développé sa compétence en tant que spécialiste des boissons et partenaire des producteurs. Le lancement du projet d'agrandissement et de modernisation de la cidrerie de Sursee a démarré en 2014 par un investissement de 6 mio. CHF. Au total, elle a investi 12 mio. CHF dans de nouvelles infrastructures, dans le but de développer encore ses parts de marché au sein d'un marché soumis à une vive compétition. Les activités viticoles liées aux Caves VOLG, Garnier et Divo, se sont développées de manière satisfaisante malgré la présence de la drosophile du cerisier qui a provoqué pour la première fois des pertes de récolte dans les vignobles suisses. L'adoption rapide de diverses mesures en collaboration avec fenaco, les fournisseurs de produits de protection des plantes et les autorités d'homologation ont permis de lutter contre ce ravageur et d'éviter ainsi que la récolte 2014 ne soit totalement anéantie.

## Commerce de détail

Le domaine d'activité Commerce de détail a augmenté son chiffre d'affaires de 5,1 pour cent à 1,83 mia. CHF, en partie grâce à l'expansion vers la Suisse romande. Les magasins LANDI ont également conquis des parts de marché.



Le groupe Volg, actif dans le commerce de détail de proximité, ainsi que les magasins LANDI sont parvenus à accroître leur chiffre d'affaires. Ces résultats ont été obtenus sur un marché exigeant, caractérisé par une forte concurrence, la pression sur les prix et des conditions climatiques peu favorables.

L'unité **Biens de consommation Volg** a accru son chiffre d'affaires (au détail) de 4,1 pour cent, pour arriver à 1,46 mia. CHF (1,41 mia. CHF en 2013). Le nombre de points de vente livrés a augmenté de 116 unités pour s'établir à 1046 (930 en 2013).

Les 563 magasins Volg (559 en 2013) ont réalisé un chiffre d'affaires de 1,11 mia. CHF (1,09 mia. CHF l'année précédente), soit une progression de 1,8 pour cent. Le chiffre d'affaires moyen d'un magasin Volg s'est élevé à 1,96 mio. CHF (1,94 mio. CHF en 2013).

Les 402 détaillants indépendants (294 en 2013) livrés par Volg ont augmenté leur chiffre d'affaires de 11,2 pour cent en moyenne, pour un total de 129 mio. CHF (116 mio. CHF en 2013). Les détaillants indépendants sont présents sous l'enseigne «frisch-nah-günstig» en Suisse

alémanique, «visavis» dans le Haut-Valais et en Suisse romande, et «Mini-Marché» dans le Jura. Au total, 110 détaillants exploitent des points de ventes «Pam» ou «Proxi» (Suisse romande et Valais). Ils sont fournis depuis le 1er septembre 2014 par Volg. Grâce à cette expansion, le réseau de livraison a pu être élargi de manière significative.

Les 81 TopShops des stations-services Agrola (77 en 2013) ont en moyenne augmenté leur chiffre d'affaires de 12,5 pour cent pour un total de 229,5 mio. CHF (204 mio. CHF en 2013).

Malgré la concurrence, la politique de niches et de concentration sur les petites surfaces menée par Volg a porté ces fruits. Cela montre que la proximité, la bonne accessibilité, la visibilité d'une offre répondant aux besoins quotidiens, ainsi que la convivialité jouent un rôle important.

Le développement de l'assortiment de produits convenience a eu des effets positifs sur les résultats. La ligne «BonApp!», de même que d'autres nouveaux produits, se sont imposés rapidement. De plus, les horaires d'ouverture de nombreux magasins ont été adaptés. L'augmentation du chiffre d'affaires et de la clientèle

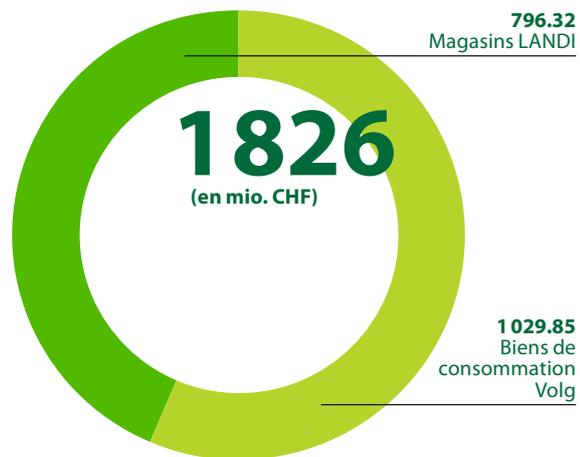
résultant de ces adaptations a démontré que des horaires d'ouverture prolongés répondent à la demande.

L'évaluation globale en vue de l'introduction d'une nouvelle génération de logiciels de caisse répondant aux exigences actuelles s'est achevée dans les délais. Le transfert prévu pour la fin de l'année 2015 peut ainsi s'effectuer dans les temps.

L'unité **Magasins LANDI** a connu une croissance de son chiffre d'affaires (au détail) de 2,4 pour cent, pour arriver à 1,29 mia. CHF (1,26 mia. CHF en 2013). Malgré les conditions climatiques défavorables, elle est parvenue à gagner des parts dans un marché âprement disputé. Après quelques années de forte expansion, le nombre des points de vente LANDI est resté stable, se stabilisant à 280 magasins. La surface de vente totale a cependant augmenté de 5 000 mètres carrés pour passer à 263 000 mètres carrés.

Pour l'année qui vient, cette expansion sera à nouveau encouragée. La vente de plantes, de terreau, de fertilisants et de pots ainsi que d'appareils à moteur pour le jardin ont connu une augmentation supérieure à la moyenne.

En 2014, LANDI a passé pour la première fois la barre des 35 000 tondeuses à gazon vendues. Les chiffres des ventes des aliments pour petits animaux, des chaussures de marche et de travail, ainsi que des boissons sans alcool et de la bière sont également très bons. Pour sa deuxième an-



née sur le marché, le scooter Tell Logik se situe à la seconde place des scooters les plus vendus en Suisse. L'écoulement des produits dont la vente est liée aux conditions climatiques, comme le charbon de bois et le sel de déneigement, n'a pas répondu aux attentes.

Un nouveau chapitre s'est ouvert pour la direction LANDI Suisse, l'organisation assurant le marketing et le ravitaillement des magasins LANDI. Heinz Wälti a cédé ses fonctions de Président de la Direction à Ernst Hunkeler et a quitté la Direction de la société coopérative fenaco à la fin de l'année 2014.

Cette année, les deux unités – Biens de consommation Volg et Magasins LANDI – devront relever le défi qui consiste à générer une croissance profitable dans un contexte de concurrence toujours plus vive, caractérisé par une forte pression sur les prix.

## Energie

Dans le domaine d'activité Energie, le chiffre d'affaires a augmenté de 6,4 pour cent pour atteindre 1,22 mia. CHF, grâce à une tendance actuelle à l'augmentation des ventes de diesel.



La principale source de chiffre d'affaires est AGROLA, partenaire actif dans les domaines de la chaleur (mazout, pellets de bois) et de la mobilité (carburants).

AGROLA a pu tirer profit de la proportion croissante de véhicules diesel en Suisse. Ses parts de marché dans l'essence ont aussi légèrement augmenté, malgré les répercussions négatives de la tendance croissante vers des véhicules à faible consommation.

L'année passée, les ventes de mazout ont connu des débuts timides. L'exceptionnel succès de l'action estivale menée par AGROLA a permis de rattraper une partie du retard accumulé par rapport à l'année record 2013.

Cependant, la chute des prix intervenue dès octobre n'a pas permis d'atteindre la quantité de l'année précédente.

Avec l'ouverture de trois nouveaux points de vente et de deux stations-services comptant chacune un TopShop, le réseau concentré sur les zones rurales a été amélioré et étendu.

Les LANDI partenaires et leurs membres, ainsi que les autres clientes et clients usagers de la route en zone rurale, profitent de cette évolution. AGROLA a élaboré un nouveau modèle

de conditions pour LANDI qui fournit aux membres une plus-value dans la gestion du domaine d'activité stratégique Energie.

Le commerce du combustible renouvelable que sont les pellets de bois, intégrés à l'offre d'AGROLA l'année passée, se développe de manière positive. Grâce au développement des capacités de production, de stockage et de distribution, et à une collaboration intensifiée avec des partenaires stratégiques LANDI, AGROLA a pu consolider son positionnement en tant que principal fournisseur sur le marché des pellets de bois.

Le prix des pellets de bois est nettement moins sujet à variation que celui des autres combustibles. Comme pour les autres produits, les prix des pellets dépendent du développement de l'offre et de la demande. Au cours de l'année écoulée, le prix d'une livraison de cinq tonnes a baissé pour atteindre moins de 400 francs. De la fin de l'été à la fin de l'année, la tendance s'est inversée et le prix des pellets est reparti à la hausse.

Les combustibles et les carburants AGROLA sont des produits de marque distribués dans

une optique de qualité, de disponibilité et de service compétent.

Les carburants AGROLA sont vendus en partenariat avec LANDI dans plus de 400 stations-services en Suisse. Le mazout, le diesel et les pellets AGROLA sont, en plus des bureaux de vente de Winterthour, Berne, Puidoux et Zollikofen, vendus au consommateur final dans plus de 200 LANDI.

Intégrée au domaine d'activité Energie, l'unité de prestation Nouvelles énergies a élaboré, au cours de sa deuxième année d'existence, plusieurs propositions de modèles commerciaux alternatifs pour les carburants fossiles.

Dans l'optique de la Stratégie énergétique 2050, fenaco considère d'une importance primordiale l'élaboration d'une stratégie consistant à ouvrir, pour elle et ses partenaires dans l'agriculture suisse, des possibilités d'action supplémentaires afin d'assurer la croissance économique.

Le projet de participation majoritaire à l'entreprise d'installations solaires Solvatec, commencé l'an dernier, a été mené à bien et son lancement sur le marché est prévu cette année.

Différents projets pilotes sont de plus en cours, notamment dans le domaine de la mobilité électrique. L'année passée, fenaco a assuré un approvisionnement électrique groupé des unités intéressés. Des moyens ont ainsi été dégagés, qui ont pu être affectés afin de générer un profit supplémentaire pour les membres.



De plus, un repositionnement de la marque AGROLA a été entrepris durant l'année écoulée. Différentes étapes ont été définies, qui devront être atteintes dans les dix prochaines années.

Le rapport de gestion pour l'année en cours contiendra des informations relatives au résultat de ce processus.

Bien gérer la situation des prix constitue un des plus importants défis de l'année en cours. Le recul marqué des prix des combustibles et des carburants fossiles depuis octobre 2014 a modifié la situation en matière de coûts.

La conscience des coûts qui était déjà élevée, a pris une importance encore plus grande.

Enfin, AGROLA poursuit sa stratégie consistant à couvrir autant que possible toutes les zones géographiques dans son domaine d'activité.

## Divers

Avec la reprise complète de Bison, fenaco s'est assurée la disponibilité des solutions IT qui revêtent une importance systémique pour elle. TRAVECO compte parmi les entreprises logistiques les plus respectueuses du développement durable.



En rachetant la totalité des parts de l'entreprise IT **Bison Holding**, Sursee, fenaco est assurée de disposer des solutions IT Bison qui revêtent une importance systémique pour elle et les LANDI.

Bison Process est un logiciel qui sert à planifier et à gérer les ressources nécessaires au fonctionnement de l'entreprise tels les moyens financiers, le matériel, le capital, le personnel etc. Ce logiciel est utilisé avec succès par AGROLA, l'unité GOF, les unités Produits du sol et Protection phytosanitaire ainsi que par LANDI Suisse et une vingtaine de LANDI membres. L'introduction de Bison Process dans d'autres LANDI ainsi qu'auprès d'UFA, Melior et d'autres unités est en cours.

L'analyse stratégique et la réorganisation qui sont intervenues l'année dernière dans le sillage du rachat de la totalité des parts de Bison par fenaco doivent permettre à Bison de réaliser ses objectifs. La réorganisation de l'entreprise s'est soldée par une réduction du nombre de postes de travail. Au cours des années à venir, fenaco investira dans le développement et la modernisation de Bison Process, dans le but de garantir la pérennité de ce système et de réduire les coûts de fonctionnement et d'entretien.

La société logistique **TRAVECO Transports**, Sursee, emploie 612 collaborateurs. Traveco

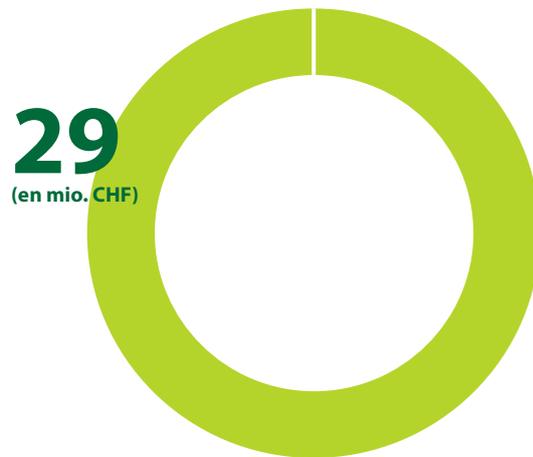
est parvenue à augmenter son chiffre d'affaires dans un contexte commercial exigeant. Cette hausse s'explique principalement par l'approvisionnement de magasins supplémentaires en Suisse romande, sur mandat de Volg, ainsi que par un accroissement des ventes dans le domaine des aliments du bétail et des huiles minérales.

TRAVECO a enregistré des progrès significatifs dans le domaine du développement durable. La plateforme de coordination nationale de Sursee, qui a pour mission d'exploiter les tournées avec un maximum d'efficacité, a été développée. Elle a contribué de manière déterminante à augmenter le chiffre d'affaires par kilomètre. Le système FleetBoard évalue le comportement de conduite des chauffeurs en fonction de critères écologiques. Ce système a été introduit sur 250 véhicules. Au total, la flotte TRAVECO a obtenu un résultat de 8.6 points sur un maximum de 10, ce qui en fait l'une des entreprises suisses les plus respectueuses du développement durable. L'objectif actuel consiste à augmenter la note de chaque camion respectivement de chaque chauffeur, de manière à ce que chacun atteigne une note au moins équivalente à la moyenne de celle de la flotte. TRAVECO a par ailleurs aménagé plusieurs postes de travail de façon à ce que les collaborateurs affectés par une capacité

de travail réduite puissent continuer à travailler pour l'entreprise. Suite à l'application de cette mesure et de diverses autres solutions, le taux d'absentéisme a pu être considérablement réduit par rapport à l'année précédente.

**Halag Chemie** a poursuivi son expansion. Elle est parvenue à acquérir de nouveaux clients dans les segments commerciaux de la vente des légumes et des fruits, des boissons, de l'hygiène d'étable et de l'entretien des membranes. L'entreprise a également développé sa collaboration avec plusieurs constructeurs d'installations. Halag a par ailleurs renforcé sa position en tant que centre de compétence dans le domaine du conseil préalable à l'acquisition de nouvelles installations et du conseil en planification de bâtiments, pour les exigences en matière d'hygiène et pour le choix des matériaux. Les adaptations imposées par la Loi dans le cadre du nouveau système de classification et d'étiquetage GHS ont été effectuées. Elles seront introduites progressivement chez les clients cette année.

Les clients doivent eux aussi être davantage épaulés dans le cadre des objectifs en matière de développement durable qu'ils se sont fixés. L'introduction du concept de prestations Halag Services permettra également de mesurer et de contrôler ces objectifs souhaités par la clientèle. Dans le cadre de l'activité commerciale d'exportation à destination des pays de la zone Euro, la situation monétaire est un paramètre qui fait l'objet d'une attention constante. Des mesures appropriées sont prises en cas de nécessité.



Grâce à l'obtention de deux nouveaux gros contrats, les **Laboratoires UFAG** sont parvenus à augmenter significativement leur chiffre d'affaires dans le domaine de l'analyse pharmaceutique.

En plus de cela, une nouvelle tour de pulvérisation destinée à sécher par pulvérisation des matières actives à usage pharmaceutique et d'autres substances de Swissmedic a été certifiée. Cette nouvelle installation permettra d'optimiser les coûts.

Les Laboratoires UFAG ont également passé avec succès un audit de la Food and Drug Administration (FDA), l'organe sanitaire des Etats-Unis. L'unité d'activité de l'analyse des denrées alimentaires a elle aussi été confrontée à des défis importants.

Malgré l'acquisition de nouveaux clients, une réduction des coûts est indispensable. Les structures et les processus doivent continuer à être adaptés aux besoins du marché.

# Principes de gouvernance et de contrôle d'entreprise (Corporate Governance)

## Le Code fenaco

fenaco société coopérative pratique une communication compréhensible et transparente au sujet de ses directives sur la gouvernance d'entreprise (Corporate Governance), afin de répondre aux exigences de ses groupes d'intérêts. fenaco société coopérative n'est pas soumise aux directives de publication des comptes SIX concernant les informations relatives à la Corporate Governance du 1er septembre 2014 (entrées en vigueur au 1er octobre 2014), car elle n'est pas une entreprise cotée en bourse.

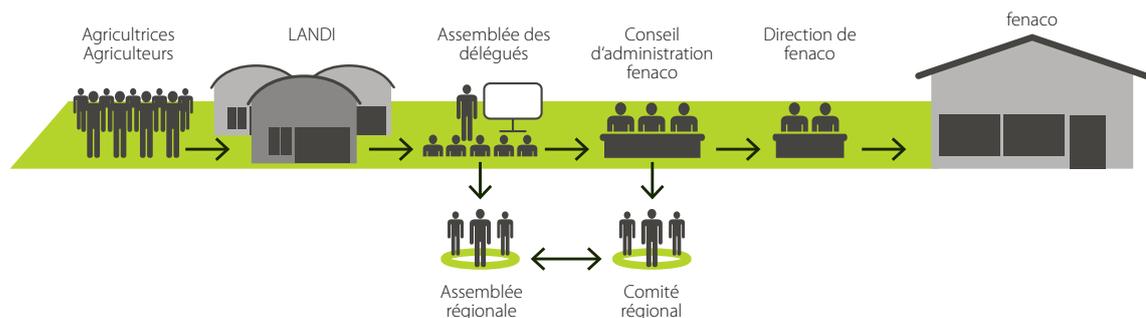
fenaco se base sur le Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance. Elle a adapté son règlement aux conditions spécifiques liées à son statut d'organisation d'entraide et de société coopérative. Cela a conduit à l'élaboration du Code fenaco pour l'organisation et le contrôle des organes décisionnels (entré en vigueur le

9 mars 2006). La gouvernance et le contrôle d'entreprise pratiqués par fenaco société coopérative sont expliqués dans les pages suivantes du présent chapitre du rapport de gestion. La rémunération du Conseil d'administration et de la Direction ainsi que les instruments de contrôle interne sont également présentés.

## Structure coopérative

fenaco forme, avec les membres (LANDI), une fédération de coopératives de droit suisse dont le siège est à Berne. Les sociétés-filles de fenaco sont majoritairement constituées sous forme de sociétés anonymes.

Les sociétés incluses dans le périmètre de consolidation financier présenté dans les états financiers figurent aux pages 118 à 120 du présent rapport de gestion. Les modifications du périmètre de consolidation sont indiquées aux pages 88 et 118 à 120.



### Structure du capital

fenaco émet au profit des sociétaires des parts sociales d'une valeur nominale de 100 CHF. Le Conseil d'administration fixe le nombre de parts qu'un nouveau membre doit souscrire. Son importance économique est un facteur déterminant. Toutefois, dix parts sociales au moins doivent être souscrites. Les parts sociales servent en même temps d'attestation de la qualité de membre. Le capital de parts sociales est en possession des membres de fenaco que sont les LANDI. Les modifications qui sont intervenues en 2014 figurent aux pages 89 et 110. Aucun membre ne détient plus de 5 pour cent des parts sociales. Seul le départ du membre ou la liquidation de fenaco justifie un remboursement des parts sociales. Tout membre qui quitte la coopérative a droit au remboursement de ses parts sociales. Il n'a droit à aucune autre prétention. Les créances en contrepartie exigibles sont compensées. Le remboursement des parts sociales s'effectue en principe à la valeur nominale. Si le bilan de fenaco présente une perte au moment du remboursement, le montant de ce dernier est réduit au prorata de la part de cette perte. Le remboursement a lieu au plus tard trois ans après le départ du membre. Tant que la qualité de membre demeure, il est possible de souscrire d'autres parts sociales. C'est l'Assemblée des délégués qui décide des modalités.

### Assemblée des délégués

Au 31 décembre 2014, fenaco comptait 229 membres de fenaco avec 2 804 voix de délégués. Les membres sont détenues par quelque 43 000 sociétaires, en majorité des agricultrices et des agriculteurs.

La qualité de membre de fenaco peut être acquise par des coopératives et toute autre personne morale poursuivant un but identique ou analogue à celui de fenaco. C'est le Conseil d'administration de fenaco qui décide de l'admission d'un membre.

Chaque membre de fenaco est représenté par un délégué à l'Assemblée des délégués. Le délégué doit faire partie de la société membre. Mis à part cela, il n'existe pas d'autres restrictions. Les délégués approuvent chaque année le rapport de gestion et décident de la répartition du bénéfice au bilan ainsi que d'une éventuelle révision des statuts. Ils élisent également le Conseil d'administration de fenaco.

### Droits de participation

Les directives statutaires concernant la participation à l'Assemblée des délégués, les quorums, les directives relatives à la convocation de l'Assemblée des délégués ainsi que les règles prévalant à l'établissement de l'ordre du jour répondent aux dispositions légales.

# Conseil d'administration

## Membres du Conseil d'administration\*

<b>Lienhard Marschall</b>	<b>Simon Mahrer</b>	<b>Guy Parmelin</b>
<b>Fonction</b> Président du CA	<b>Fonction</b> Vice-président du CA	<b>Fonction</b> Vice-président du CA
<b>Né en</b> 1950	<b>Né en</b> 1966	<b>Né en</b> 1959
<b>Entré en fonction en</b> 2003 <b>Elu jusqu'en</b> 2018**	<b>Entré en fonction en</b> 2006 <b>Elu jusqu'en</b> 2018	<b>Entré en fonction en</b> 2009 <b>Elu jusqu'en</b> 2018
<b>Formation</b> Agriculteur	<b>Formation</b> Ingénieur agronome EPFZ	<b>Formation</b> Maître agriculteur viticulteur
<b>Profession</b> Agriculteur	<b>Profession</b> Fiduciaire	<b>Profession</b> Agriculteur et viticulteur
<b>Principaux mandats</b> CA Delley Semences et Plantes; Comité USP; Conseil de fondation CP fenaco	<b>Principaux mandats</b> Copropriétaire de Mahrer Treuhand AG	<b>Principaux mandats</b> Conseiller national VD; CA ECA-Vaud; Membre du Comité du Centre Patronal et de la Fédération patronale vaudoise
<b>Viktor Amrhyn</b>	<b>Lucas Arpagaus</b>	<b>Andreas Bernhard</b>
<b>Fonction</b> Membre du CA	<b>Fonction</b> Membre du CA	<b>Fonction</b> Membre du CA
<b>Né en</b> 1954	<b>Né en</b> 1962	<b>Né en</b> 1962
<b>Entré en fonction en</b> 2004 <b>Elu jusqu'en</b> 2018	<b>Entré en fonction en</b> 2004 <b>Elu jusqu'en</b> 2018	<b>Entré en fonction en</b> 2010 <b>Elu jusqu'en</b> 2018
<b>Formation</b> Ingénieur agronome ETS; diplôme fédéral de chef des ventes	<b>Formation</b> Menuisier	<b>Formation</b> Ingénieur agronome ETS
<b>Profession</b> Gérant LANDI Sursee et LANDI Zofingen	<b>Profession</b> Agriculteur	<b>Profession</b> Agriculteur
<b>Principaux mandats</b> aucun	<b>Principaux mandats</b> Président LGK Zignau; Conférence des présidents de l'association des paysans grisons	<b>Principaux mandats</b> aucun

\* Au 31 décembre 2014

\*\* 2015 Départ en raison de l'âge

<b>Oskar Brunner</b>	<b>Benoît Cuennet</b>	<b>Pierre-André Geiser</b>
<b>Fonction</b> Membre du CAAd	<b>Fonction</b> Membre du CAAd	<b>Fonction</b> Membre du CAAd
<b>Né en</b> 1959	<b>Né en</b> 1953	<b>Né en</b> 1961
<b>Entré en fonction en</b> 2006 <b>Elu jusqu'en</b> 2018	<b>Entré en fonction en</b> 2006 <b>Elu jusqu'en</b> 2018	<b>Entré en fonction en</b> 2006 <b>Elu jusqu'en</b> 2018
<b>Formation</b> Maître agriculteur	<b>Formation</b> Maître agriculteur arboriculteur	<b>Formation</b> Maître agriculteur
<b>Profession</b> Agriculteur	<b>Profession</b> Agriculteur	<b>Profession</b> Agriculteur
<b>Principaux mandats</b> Membre de la commission agricole Bettwil	<b>Principaux mandats</b> Membre du comité de l'UPF; Membre du comité du syndicat des sélectionneurs de Guin	<b>Principaux mandats</b> Maire de Tavannes
<b>Paul Haldimann</b>	<b>Christian Jaccoud</b>	<b>Guido Keller</b>
<b>Fonction</b> Membre du CAAd	<b>Fonction</b> Membre du CAAd	<b>Fonction</b> Membre du CAAd
<b>Né en</b> 1952	<b>Né en</b> 1951	<b>Né en</b> 1963
<b>Entré en fonction en</b> 2006 <b>Elu jusqu'en</b> 2018*	<b>Entré en fonction en</b> 2004 <b>Elu jusqu'en</b> 2018	<b>Entré en fonction en</b> 2006 <b>Elu jusqu'en</b> 2018
<b>Formation</b> Agriculteur et Employé de commerce	<b>Formation</b> Maître agriculteur	<b>Formation</b> Maître agriculteur
<b>Profession</b> Gérant LANDI Vechigen	<b>Profession</b> Agriculteur	<b>Profession</b> Agriculteur
<b>Principaux mandats</b> aucun	<b>Principaux mandats</b> aucun	<b>Principaux mandats</b> aucun

\* 2015 Départ en raison de l'âge

**Walter Monhart-Rubli****Fonction** Membre du CA d**Né en** 1959**Entré en fonction en** 2009  
**Elu jusqu'en** 2018**Formation** Agriculteur**Profession** Agriculteur**Principaux mandats**

Membre du comité IG CLP

**Leo Müller****Fonction** Membre du CA d**Né en** 1958**Entré en fonction en** 2011  
**Elu jusqu'en** 2018**Formation** Ingénieur agr. HES;  
patente avocat et notaire, Ct. LU**Profession** Avocat et Notaire**Principaux mandats**Conseiller national LU; Syndic de  
Ruswil; Membre du comité LBV;  
Membre du comité ZBB; Président  
communauté de travail économie  
et société du canton de Lucerne**Ulrich Nydegger****Fonction** Membre du CA d**Né en** 1957**Entré en fonction en** 2009  
**Elu jusqu'en** 2018**Formation** Maître agriculteur**Profession** Agriculteur**Principaux mandats**Expert Amélioration foncières  
Ct. NE; Expert Suisse Grêle**Hans Probst****Fonction** Membre du CA d**Né en** 1952**Entré en fonction en** 2006  
**Elu jusqu'en** 2018**Formation** Maître agriculteur**Profession** Agriculteur  
et Conseiller en assurances**Principaux mandats**

Délégué ISB

**Karl Scheck****Fonction** Membre du CA d**Né en** 1953**Entré en fonction en** 2006  
**Elu jusqu'en** 2018**Formation** Ingénieur agr. ETS**Profession** Gérant  
LANDI Matzingen**Principaux mandats**

aucun

**Daniel Strebel****Fonction** Membre du CA d**Né en** 1962**Entré en fonction en** 2006  
**Elu jusqu'en** 2018**Formation** Agriculteur**Profession** Gérant LANDI Freiamt**Principaux mandats**

aucun

### Tâches du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de fenaco société coopérative se compose de 18 membres. Ces membres sont proposés par la région correspondante et sont généralement issus du comité régional. Des membres externes sont recrutés suprarégionalement par le Conseil d'administration. La majorité des membres doivent être des agriculteurs. Le Conseil d'administration est composé d'agriculteurs, de présidents/membres de Conseils d'administration LANDI, de membres actuels de Directions LANDI et d'externes. Il est ainsi possible de garantir que les administrateurs disposent de connaissances approfondies de l'activité commerciale et d'un rapport personnel avec les partenaires responsables. Le Conseil d'administration ne compte aucun membre de la Direction fenaco en son sein.

Les membres du conseil d'administration sont élus par l'Assemblée des délégués pour un mandat de quatre ans. La durée totale de leur mandat est limitée à douze ans. Tous les administrateurs se retirent à la fin de l'exercice au cours duquel ils ont atteint l'âge de 65 ans.

Les tâches fondamentales du Conseil d'administration sont basées sur les statuts et les dispositions légales en vigueur. Le Conseil d'administration peut constituer des commissions pour préparer et exécuter certaines décisions ou pour surveiller certaines affaires. Il définit

les compétences de ces commissions et informe tous les autres membres du Conseil d'administration.

Conformément au règlement d'organisation, le Conseil d'administration a délégué la gestion des affaires à la Direction de fenaco. Ce règlement régit la répartition des compétences pour tous les points essentiels telles que la stratégie de l'entreprise, les finances, la gestion du personnel et l'organisation. Le droit de représentation de fenaco envers des tiers est régi par l'inscription au registre du commerce. Seule une signature collective peut être attribuée. Les tâches de révision interne sont définies par les normes IIA.

Lors de ses séances mensuelles, le Conseil d'administration s'informe, en présence de la Direction, sur l'évolution de l'entreprise et statue sur les affaires qui relèvent de son domaine de compétence. Par ailleurs, le Conseil d'administration aborde une fois par année, dans le cadre d'un séminaire de deux jours, divers thèmes de base étroitement liés à l'orientation stratégique de l'entreprise. Le président du Conseil d'administration prend part aux réunions de la Direction en tant qu'observateur.

En tant que trait d'union avec les régions, les membres du conseil d'administration participent aux séances des comités régionaux et aux assemblées régionales.

# Direction

## Membres de la Direction (DIR)\*

<b>Dr. Martin Keller</b>	<b>Urs Feuz</b>	<b>Ferdinand Hirsig</b>
<b>Fonction</b> Président de la DIR; Chef Div. Développement de l'entreprise	<b>Fonction</b> Membre de la DIR; Chef Div. Industrie alimentaire	<b>Fonction</b> Membre de la DIR; Chef Div. Commerce de détail / Energie
<b>Né en</b> 1970	<b>Né en</b> 1954	<b>Né en</b> 1956
<b>Domicile</b> Wohlen près de Berne	<b>Domicile</b> Muri près de Berne	<b>Domicile</b> Bellach
<b>Entrée en fonction</b> 2012	<b>Entrée en fonction</b> 2006	<b>Entrée en fonction</b> 2004
<b>Parcours professionnel</b> Dr. sc. EPFZ; Resp. qualité et production auprès de Saatzucht Düdingen; Directeur de swisspatat; div. fonctions dirigeantes chez KWS Saat AG à Einbeck (D), en dernier comme Resp. Corporate Marketing & Business Development	<b>Parcours professionnel</b> Economiste d'entreprise ESCEA; Corp. Controller chez Schindler; div. fonctions dirigeantes chez VLG Bern, respectivement dès 1993 chez fenaco	<b>Parcours professionnel</b> Formation à l'Uni St-Gall; licence rer.pol. de l'Uni de Berne; reprise du magasin de jouets de ses parents, Soleure; Chef de ventes Coop St. Annahof, Zurich; CEO Coop St. Annahof et membre de la DIR Coop Zurich-Linth
<b>Principaux mandats</b> MdC des parties prenantes Agroscope; Comité dir. Intercoop; Conseil de fondation CP fenaco	<b>Principaux mandats</b> Membre du comité SCFA; Conseil de Fondation en Faveur des Enfants Ronald McDonald	<b>Principaux mandats</b> CA d Plozza SA; Membre du comité SRF, Commerce Suisse et GS1



La Direction de fenaco (de gauche à droite): Heinz Wälti, Werner Kuert, Josef Sommer, Urs Feuz, Daniel Bischof, Ferdinand Hirsig, Reto Sutter, Martin Keller, Michael Buser, Heinz Mollet, Christian Ochsenbein, Daniel Zurlinden et Dominique Romanens.

<b>Heinz Mollet</b>	<b>Josef Sommer</b>	<b>Daniel Zurlinden</b>
<b>Fonction</b> Membre de la DIR; Chef Division Agro	<b>Fonction</b> Membre de la DIR; Chef Division LANDI	<b>Fonction</b> Membre de la DIR; Chef Division Finances / Services
<b>Né en</b> 1964	<b>Né en</b> 1958	<b>Né en</b> 1961
<b>Domicile</b> Unterramsern	<b>Domicile</b> Malters	<b>Domicile</b> Oberbipp
<b>Entrée en fonction</b> 2012	<b>Entrée en fonction</b> 2011	<b>Entrée en fonction</b> 2014
<b>Parcours professionnel</b> Formation d'employé de commerce; div. fonctions dirigeantes au sein du Nordwestverband puis de la VLG Berne; Chef du Secteur commercial GOF de fenaco	<b>Parcours professionnel</b> Formation d'ing. agro. ETS; Gérant de la LANDI Malters-Horw et de l'Agro-Center Malters; Chef des ventes Suisses centrale / Argovie UFA AG; div. fonctions dirigeantes au sein de fenaco	<b>Parcours professionnel</b> Formation de controller; Membre de la DIR UFA AG; Chef du Secteur Finances, puis du Secteur Controlling de fenaco; Chef du Dép. IT et Logistique et membre DIR élargie de fenaco
<b>Principaux mandats</b> aucun	<b>Principaux mandats</b> CAAd SwissPower Inwil AG et Lumag; comité IHV Sursee	<b>Principaux mandats</b> Conseil de fondation CP fenaco, Fondation de placements fenaco-LANDI
<b>Daniel Bischof</b>	<b>Michael Buser</b>	<b>Werner Kuert</b>
<b>Fonction</b> Membre DIR élargie; Chef Région Suisse orientale et Chef Dép. Energie	<b>Fonction</b> Membre DIR élargie; Chef Dép. IT et Logistique	<b>Fonction</b> Membre DIR élargie; Chef Dép. Production végétale
<b>Né en</b> 1967	<b>Né en</b> 1966	<b>Né en</b> 1957
<b>Domicile</b> Mörschwil	<b>Domicile</b> Wallisellen	<b>Domicile</b> Lully VD
<b>Entrée en fonction</b> 2011	<b>Entrée en fonction</b> 2014	<b>Entrée en fonction</b> 2002
<b>Parcours professionnel</b> Agriculteur et agro-commerçant de formation; div. fonctions dirigeantes chez LANDI Suisse SA, en dernier comme chef Logistique et membre de la DIR	<b>Parcours professionnel</b> Lic. phil. nat. Uni Berne; Collaborateur scientifique chez Meteotest; div. fonctions dirigeantes chez SCS Switzerland, en dernier comme membre de la DIR	<b>Parcours professionnel</b> Maître agriculteur viticulteur; Lic. HEC Uni Lausanne; Product manager International chez Maag/Ciba Geigy; div. fonctions dirigeantes chez UCAR Lausanne resp. fenaco
<b>Principaux mandats</b> aucun	<b>Principaux mandats</b> aucun	<b>Principaux mandats</b> aucun

**Dr. Christian Ochsenbein**

**Fonction** Membre DIR élargie;  
Chef de la Région Plateau centrale

**Né en** 1972

**Domicile** Halten

**Entrée en fonction** 2011

**Parcours professionnel**

Dr. sc. EPFZ; Collaborateur scientifique au sein de la HAFL à Zollikofen; Chef de projets LANDI Fiduciaire, fenaco

**Principaux mandats**

aucun

**Dominique Romanens**

**Fonction** Membre DIR élargie;  
Chef Région Suisse romande

**Né en** 1954

**Domicile** Granges-Paccot

**Entrée en fonction** 1994

**Parcours professionnel**

Lic. rer. pol. Uni Fribourg; Contrôler chez André & Cie SA à Lausanne et Londres; div. fonctions dirigeantes chez FCA Fribourg, en dernier comme Directeur

**Principaux mandats**

CAd Banque Raiffeisen de la Glâne; Réviseur Intercoop

**Reto Sutter**

**Fonction** Membre DIR élargie;  
Chef Département Viande

**Né en** 1968

**Domicile** Niedersteufen

**Entrée en fonction** 2012

**Parcours professionnel**

Formation de boucher et d'ingénieur en denrées alimentaires ETS; Chef d'exploitation Gemperli d'Ernst Sutter AG

**Principaux mandats**

CAd CENTRAVO, proviande, SBAG

**Heinz Wälti\***

**Fonction** Membre DIR élargie;  
Chef Dép. Magasins LANDI

**Né en** 1953

**Domicile** Dotzigen

**Entrée en fonction** 2006

**Parcours professionnel**

Dipl. en économie d'entreprise HWV Zurich; div. fonctions chez Coop et Migros; Chef admin. du centre commercial de Glatt; Responsable gros marchés et membre de la DIR de Waro

**Principaux mandats**

CEO Intercoop House & Garden; Président CAd Emmentaler Switzerland

\* Départ au 31 décembre 2014

### Tâches de la Direction

Au 31 décembre 2014, la Direction se composait de 13 membres dont six sont chefs de division. Sous l'égide du président de la Direction, qui est responsable de la gestion opérationnelle globale du groupe, la Direction met en œuvre les stratégies décidées par le Conseil d'administration et l'informe une fois par mois de l'évolution des activités commerciales et des projets importants. Les membres de la Direction sont subordonnés au Président de la Direction qui est habilité à émettre des directives. La Direction

se réunit en moyenne deux fois par mois. Par ailleurs, il est fréquent que les membres de la Direction siègent au Conseil d'administration des grandes sociétés-filles de fenaco ou qu'ils soient en charge de la gestion opérationnelle de ces dernières en tant qu'administrateurs. Les membres de la Direction participent aux manifestations de diverses plates-formes de communication internes au groupe fenaco-LANDI, notamment aux assemblées régionales, aux dialogues LANDI ainsi qu'aux séminaires de deux jours du Conseil d'administration.

#### Division LANDI

<b>Josef Sommer</b>	<b>Région Suisse romande</b> Dominique Romanens	<b>Région Plateau central</b> Christian Ochsenbein	<b>Région Suisse centrale</b> Josef Sommer	<b>Région Suisse orientale</b> Daniel Bischof	<b>Département Immeubles/Technique/Environnement</b> Josef Sommer
---------------------	--	---	---	--	--

#### Division Agro

<b>Heinz Mollet</b>	<b>Département Animaux/Aliments fourragers/Céréales</b> Heinz Mollet	<b>Département Production végétale</b> Werner Kuert	<b>Département Technique agricole</b> Heinz Mollet
---------------------	---	--	---

#### Division Finances/Services

<b>Daniel Zurlinden</b>	<b>Département Finances</b> Daniel Zurlinden	<b>Département Informatique/Logistique</b> Michael Buser
-------------------------	---	---

#### Division Développement de l'entreprise

<b>Présidence</b> <b>Martin Keller</b>	<b>Département Communication/Développement/Personnel</b> Martin Keller	<b>Département Produits du sol</b> Martin Keller
---	---	---

#### Division Industrie alimentaire

<b>Urs Feuz</b>	<b>Département Convenience</b> Urs Feuz	<b>Département Viande</b> Reto Sutter	<b>Département Boissons</b> Urs Feuz
-----------------	--	--	---

#### Division Commerce de détail/Energie

<b>Ferdinand Hirsig</b>	<b>Département Magasins Volg/Shops</b> Ferdinand Hirsig	<b>Département Magasins LANDI</b> Heinz Wälti	<b>Département Energie</b> Daniel Bischof
-------------------------	--	--	--

<b>Direction</b>	Direction élargie
------------------	-------------------

### Révision

La révision fait partie intégrante de la gouvernance d'entreprise. Le mandat de révision concernant fenaco est exercé depuis 1993 par la société EY. L'auditeur responsable du mandat, M. Thomas Nösberger, est entré en fonction en 2009. Les organes responsables ont à nouveau choisi EY pour officier en tant qu'organe de révision externe de fenaco société coopérative à l'occasion de l'exercice 2014. Le mandat de l'organe de révision externe est d'un an et ses prestations font l'objet d'une évaluation annuelle. Le président du Conseil d'administration de fenaco, avec le président de la Direction et le chef de la Division Finances/Services, est en contact régulier avec l'organe de révision et le responsable de la révision interne. Sont en particulier abordés les grands projets et l'évolution des affaires. La révision interne exerce son mandat en souscrivant aux standards IIA. Elle coordonne en particulier aussi les instruments utilisés pour la surveillance de l'entreprise.

### Politique d'information

fenaco société coopérative informe les membres, les délégués, les collaborateurs, les professionnels des médias et le public de l'évolution de son activité commerciale, dans le cadre de son rapport de gestion et de sa conférence de presse annuels ainsi que par le biais de divers communiqués de presse et via Internet. Les contacts avec les délégués se font, outre à l'Assemblée des délégués qui se déroule en été, à l'occasion des assemblées régionales qui ont lieu en hiver et au printemps. Ces assemblées régionales permettent de les informer de la marche des affaires et d'échanger des idées pour favoriser les activités commerciales régionales. Des informations actuelles sont dispensées mensuellement aux membres LANDI via le périodique agricole Revue UFA et le magazine à l'attention des membres, le LANDI-Contact.

# Rapport de rémunération

Le système de rétribution de fenaco s'inscrit dans sa culture d'entreprise marquée par les valeurs coopératives. Les salaires doivent être appropriés, proportionnels et concurrentiels. Le Conseil d'administration fixe le montant des rémunérations du Conseil d'administration et de la Direction. Il n'existe pas de comité séparé pour cela. Le Conseil d'administration étant majoritairement composé d'agriculteurs actifs et de gérants de LANDI, les principales parties prenantes de fenaco ont une influence directe sur les rémunérations des organes décisionnels.

## Rémunération du Conseil d'administration

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration se composent d'un salaire de base fixe dépendant de la fonction (président, vice-président, président du comité régional, membre) et d'un salaire variable sous forme de jetons de présence pour la participation aux séances mensuelles du Conseil d'administration, aux séminaires du Conseil d'administration, aux séances des Comités régionaux et des Assemblées régionales. Les membres du Conseil d'administration ne bénéficient pas d'un système de rémunération dépendant de la réussite, ni de dispositions particulières en matière de caisse de pension ou d'indemnités de départ réglées par contrat.

Le niveau des salaires de base et des jetons de présence est vérifié tous les quatre ans par le président, et d'éventuelles adaptations sont soumises à l'approbation du Conseil d'administration. En 2014, les rémunérations pour les activités des 18 membres du Conseil d'administra-

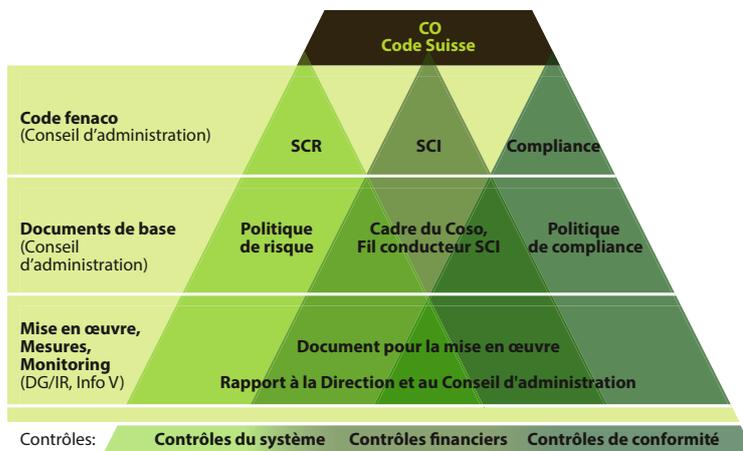
tion se montaient au total à 0,8 mio. CHF (2013: 0,8 mio. CHF). La rémunération individuelle la plus élevée (Lienhard Marschall, président du Conseil d'administration) s'élevait à 178 000 CHF (2013: 177 000 CHF).

## Rémunération de la Direction

Les rémunérations de la Direction se composent d'un salaire de base fixe dépendant de la fonction (président de la Direction, chef de division) et d'une participation aux profits qui dépend du résultat. Cette dernière se calcule à partir du résultat de fenaco et se monte à environ 20 % de la rémunération totale si les objectifs fixés ont été atteints. Les membres de la Direction restituent à fenaco les éventuels dédommagements perçus pour les activités liées à leur fonction (honoraires de conseils d'administration, indemnités de frais forfaitaires).

Le Conseil d'administration fixe chaque année le niveau des salaires de base des différents membres de la Direction et le montant de la participation aux résultats. Il décide aussi des éventuelles adaptations. Les membres de la Direction bénéficient d'une clause de retraite anticipée, mais ne disposent pas, tout comme les cadres, de dispositions particulières en matière de caisse de pension ou d'indemnités de départ réglées par contrat. En 2014, le salaire brut (salaire de base et participations aux résultats) des six membres actifs de la Direction s'élevait au total à 3,6 mio. CHF (2013: 3,5 mio. CHF). Le salaire individuel le plus élevé (Martin Keller, président de la Direction) était de 648 000 CHF (2013: 636 000 CHF).

# Systemes de controle interne



## Gestion des risques

La gestion des risques revêt un rôle central dans le cadre d'une gouvernance et d'un contrôle d'entreprise responsables.

Le Conseil d'administration et la Direction de fenaco ont approuvé les principes, les règles et les méthodes de la gestion des risques fenaco, afin que ce règlement s'applique de manière uniforme et approfondie au sein du groupe.

L'élément central est le processus annuel de gestion des risques. A cette occasion, les responsables de gestion des risques des différents départements de fenaco, qui forment ensemble le groupe de travail de la gestion des risques du groupe fenaco, établissent un document de travail concernant l'évaluation des risques dans les domaines d'activité et les unités de prestations. Ce document est soumis à la Direction qui en discute et qui l'approuve. Les domaines d'acti-

vité et les unités de prestations mentionnent et évaluent les risques, définissent les mesures à adopter et s'assurent que ces dernières soient mises en œuvre. Les résultats de cette évaluation des risques sont documentés dans un rapport des risques qui met l'accent sur les risques majeurs liés aux domaines d'activité et aux unités de prestations. Le groupe de travail de la gestion des risques du groupe fenaco rassemble les résultats des domaines d'activité et des unités de prestations dans un rapport de risques destiné au Conseil d'administration et à la Direction.

## Système de contrôle interne

Le système de contrôle interne (SCI) englobe l'ensemble des mesures de contrôles internes destinées à surveiller les principaux processus de travail au niveau de l'entreprise. Les activités sont focalisées sur les éléments suivants: réaliser les objectifs impartis à l'entreprise,

garantir des processus efficaces et sûrs, identifier ou empêcher les éventuelles déficiences et irrégularités (volontaires ou involontaires). Le SCI de fenaco est basé sur le guide de contrôle interne pour le groupe fenaco-LANDI, tel qu'il a été approuvé par le Conseil d'administration, ainsi que sur le concept approuvé par la Direction de fenaco.

L'application du SCI est conforme au standard suisse pour le contrôle du SCI (NAS 890) et s'appuie sur le COSO (référentiel défini par le Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

La mise en œuvre du SCI au sein des unités d'activité s'effectue en quatre étapes principales: la documentation, l'implémentation, le contrôle et le développement. L'implémentation correcte du SCI est contrôlée annuellement et résumée par le service de révision interne au sein d'un rapport SCI séparé à l'attention de la Direction.

### **Compliance**

Le système de Compliance de fenaco est basé sur le Code fenaco approuvé par le Conseil d'administration. Il englobe les divers principes, règles et méthodes approuvés par le Conseil d'administration et la Direction et qui sont indispensables au respect des règles internes et externes. Sur la base du système de Compliance, la Direction a entériné un code de conduite.

Ce dernier concrétise les principes d'entreprises définis dans le plan directeur telles la fiabilité, la prévisibilité et l'intégrité. Le code de conduite définit également comment ces principes de Di-

rection doivent être appliqués dans le cadre de la collaboration avec les différents groupes d'intérêt de fenaco.

La documentation, l'implémentation, le contrôle et le développement de la Compliance sont du ressort des responsables des domaines d'activité et des unités de prestation, qui bénéficient à cette occasion du soutien du service de Compliance central de fenaco. Pour assurer l'application du code de conduite, le service de Compliance propose des formations aux cadres des domaines d'activité et des unités de prestations.

Les collaborateurs sont encouragés à rapporter les éventuelles infractions ou violations en matière de Compliance à leurs supérieurs hiérarchiques ou au Service du personnel de fenaco. Ce dernier dispose d'une procédure standardisée définissant la procédure et l'approche à adopter dans le cadre de ces annonces d'infractions. Les collaborateurs qui rapportent de possibles infractions n'ont pas à craindre de sanctions ni d'autres inconvénients.

La centrale en charge de la Compliance rédige à l'attention de la Direction et du Conseil d'administration un rapport annuel sur les principales activités et constatations. Ce rapport est consulté par le Conseil d'administration et la Direction. Au cas où des infractions manifestes et de portée importante sont constatées, le Conseil d'administration et la Direction sont immédiatement informés.



**ERIE**  
terre viv  
universale  
universale  
universale  
Universale Bio Erde / Terra viva universale / Fertilizzante universale Bio 40L

# Rapport financier

# Bilan

## Bilan maison-mère fenaco

au 31 décembre avant emploi du bénéfice au bilan (en milliers de francs)

<b>Actif</b>		<b>2014</b>	<b>2013</b>
Liquidités		1 589	723
Créances résultant de ventes et de prestations	1*		
– envers des tiers		34 911	41 000
– envers des sociétés du groupe		32 746	19 680
– envers des entreprises proches		72 592	75 877
<b>Total des créances résultant de ventes et de prestations</b>		<b>140 249</b>	<b>136 557</b>
Autres créances à court terme	2*		
– envers des tiers		1 754	3 778
– envers des sociétés du groupe		87 488	98 417
– envers des entreprises proches		25 693	42 726
<b>Total des autres créances à court terme</b>		<b>114 935</b>	<b>144 921</b>
Stocks libres	3*	173 293	147 195
Stocks obligatoires		14 049	13 965
<b>Total du stock de marchandises</b>		<b>187 342</b>	<b>161 160</b>
Comptes de régularisation actifs		1 257	1 936
<b>Total des actifs circulants</b>		<b>445 372</b>	<b>445 297</b>
Immobilisations financières	4*		
– Participations		352 515	317 460
– Prêts envers des tiers		15 913	15 639
– Prêts envers des sociétés du groupe		187 932	190 051
– Prêts envers des entreprises proches		1 010	30 130
– Autres immobilisations financières		2 617	2 709
<b>Total des immobilisations financières</b>		<b>559 987</b>	<b>555 989</b>
Immobilisations corporelles			
– Immeubles		342 648	324 431
– Installations en construction		12 046	23 365
– Mobilier/installations d'exploitation		39 211	42 340
– Véhicules		6 046	4 795
Immobilisations incorporelles		4 245	5 233
<b>Total des immobilisations corporelles et incorporelles</b>	5*	<b>404 196</b>	<b>400 164</b>
<b>Total des actifs immobilisés</b>		<b>964 183</b>	<b>956 153</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>1 409 555</b>	<b>1 401 450</b>

\* Détail voir explications page 87 et 88

## Bilan maison-mère fenaco

au 31 décembre avant emploi du bénéfice au bilan (en milliers de francs)

Passif		2014	2013
Dettes résultant d'achats et de prestations			
– envers des tiers		88 397	102 277
– envers des sociétés du groupe		6 850	5 595
– envers des entreprises proches		41 392	38 308
Total des dettes résultant d'achats et de prestations		136 639	146 180
Autres dettes à court terme	6*		
– envers des sociétés du groupe		140 056	106 515
– envers des entreprises proches		75 641	73 819
– effets à payer stocks obligatoires		14 512	14 900
– envers des banques		116 655	167 248
– autres dettes à court terme		65 648	68 511
Total des autres dettes à court terme		412 512	430 993
Comptes de régularisation passifs	7*	19 164	15 121
Dettes à long terme	8*		
– envers des sociétés du groupe		0	0
– envers des entreprises proches		589	330
– envers des banques		373 862	366 743
– envers des institutions de prévoyance du personnel		498	1 263
– obligations		47 190	33 714
– autres dettes à long terme		45 079	42 397
Total des dettes à long terme		467 218	444 447
Provisions	7*	59 301	59 898
<b>Total des fonds étrangers</b>		<b>1 094 834</b>	<b>1 096 639</b>
Parts sociales	9*	137 369	132 735
Réserves générales	10*	28 000	27 000
Réserves libres	10*	135 300	131 300
Bénéfice au bilan			
– report de l'exercice précédent		812	944
– bénéfice de l'exercice		13 240	12 832
Total du bénéfice au bilan		14 052	13 776
<b>Total des fonds propres</b>		<b>314 721</b>	<b>304 811</b>
<b>Total du passif</b>		<b>1 409 555</b>	<b>1 401 450</b>

\* Détail voir explications page 89

# Compte de profits et pertes

Compte de profits et pertes maison-mère fenaco  
du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en milliers de francs)

		2014	2013
<b>Produits</b>			
Chiffre d'affaires net résultant des ventes	11*	1 304 944	1 284 807
Charges de matières et de marchandises	11*	-1 132 236	-1 111 666
<b>Bénéfice brut</b>		<b>172 708</b>	<b>173 141</b>
Prestations de services et produits annexes	12*	182 245	182 700
Produits financiers	13*	28 219	28 886
<b>Total des produits</b>		<b>383 172</b>	<b>384 727</b>
<b>Charges</b>			
Charges de personnel	14*	125 014	123 637
Charges de location	15*	15 165	13 647
Entretien et réparations	16*	12 746	15 997
Charges d'exploitation	17*	51 961	41 679
Charges de gestion	18*	55 923	54 304
Charges financières		15 385	16 503
<b>Total des charges</b>		<b>276 194</b>	<b>265 767</b>
<b>Résultat d'exploitation avant amortissements et impôts</b>		<b>106 978</b>	<b>118 960</b>
Amortissements	19*	-55 703	-65 171
<b>Résultat d'entreprise avant impôts</b>		<b>51 275</b>	<b>53 789</b>
Pertes provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés	20*	-163	-281
Bénéfices provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés	20*	1 725	10 109
Autres charges extraordinaires	20*	-43 277	-74 205
Autres produits extraordinaires	20*	4 250	24 822
Impôts		-570	-1 402
<b>Résultat de l'exercice</b>	21*	<b>13 240</b>	<b>12 832</b>

\* Détail voir explications page 90 et 91

## Emploi du bénéfice au bilan

au 31 décembre (proposition du 07.05.2015 de l'administration /en milliers de francs)

	2014	2013
Report de l'exercice précédent	812	944
Bénéfice de l'exercice	13 240	12 832
<b>Bénéfice au bilan</b>	<b>14 052</b>	<b>13 776</b>
Attribution à la réserve générale	-1 000	-1 000
Attribution aux réserves libres	-4 000	-4 000
Intérêts sur parts sociales 6%	-8 242	-7 964
<b>Report à compte nouveau</b>	<b>810</b>	<b>812</b>

# Annexe aux comptes annuels

## Annexe aux comptes annuels de la maison-mère fenaco au 31 décembre (en milliers de francs)

		2014	2013
<b>Cautionnements et garanties en faveur de tiers</b>	22*		
Cautions, patronages, cessions de créance			
– en faveur de tiers et d’entreprises proches (coopératives membres, centres collecteurs de céréales et participations consolidées d’après la méthode equity)		3 499	5 666
dont montant engagé envers la Direction générale des douanes		0	0
envers des banques		2 489	2 930
– en faveur des sociétés du groupe		20 224	18 304
dont montant engagé envers la Direction générale des douanes et des fournisseurs		0	0
envers des banques		7 613	8 582
<b>Montant global des actifs gagés et cédés pour engagements propres</b>			
Immeubles	valeur au bilan des immeubles gagés	180 786	185 106
	valeur nominale des cédules hypothécaires	185 327	182 627
	dont montant engagé	125 522	124 958
<b>Valeurs d’assurance-incendie des immobilisations corporelles</b>			
	23*		
Immeubles		1 280 335	1 310 839
Mobilier/installations d’exploitation (incl. diverses sociétés du groupe)		1 101 819	1 042 219
<b>Engagements envers des institutions de prévoyance</b>			
	24*	498	1 263
<b>dont à long terme</b>		498	1 263

\* Détail voir explications page 92

# Commentaires sur les comptes annuels

## Principes de l'établissement des comptes

L'établissement des comptes de la maison-mère fenaco a été effectué conformément aux dispositions légales et aux systèmes de réglementation en vigueur.

La maison-mère tient, au sens large, le rôle de «banque» pour les sociétés-filles, les sociétés de participation et les entreprises proches. Le besoin de fonds des sociétés du groupe et des coopératives membres a diminué par rapport à l'année précédente.

## Principes et règles d'évaluation générales

Les principes généraux d'évaluation suivants ont été observés:

- *Principe de la valeur la plus basse*: évaluation au maximum au prix d'acquisition/prix de revient, respectivement au minimum aux valeurs du jour ou de réapprovisionnement si inférieures.
- *Principe de réalisation*: les bénéfices ne sont comptabilisés qu'une fois réalisés.
- *Principe d'imparité*: les pertes sont comptabilisées dès qu'elles sont connues.
- *Principe de la valeur d'acquisition*: évaluation des immobilisations au prix d'acquisition/prix de revient au moment de l'achat/de la construction (en considérant les amortissements et ajustements de valeur appropriés).
- *Principe de prudence*: la constitution de réserves latentes par des amortissements, ajustements de valeur et provisions dans une plus large mesure qu'économiquement nécessaire.
- *Opérations de couverture*: dans le cas des opérations de couverture, une imputation des profits et pertes des affaires de base et des opérations de couverture est effectuée, qui influe sur le résultat.

Si, dans l'exercice annuel, la somme des dissolutions devait dépasser celles des réserves latentes nouvellement constituées, l'amélioration du bénéfice annuel qui en résulterait serait indiquée dans l'annexe.

## Commentaires relatifs au bilan

### 1 – Créances résultant de ventes et de prestations

La notion de sociétés du groupe concerne les sociétés-filles, dont fenaco détient la majorité du capital ou des droits de vote. La dénomination «entreprises proches» englobe, d'une part, les membres de fenaco et, d'autre part, les sociétés dans lesquelles fenaco détient une participation de 20 % à 50 %.

### 2 – Autres créances à court terme

Cette position englobe les postes à caractère de crédit, dont les opérations en compte courant et les prêts remboursables à court terme.

La rubrique créances envers les tiers comprend notamment des avoirs envers les organisations apparentées, des avoirs CO<sub>2</sub>, des avoirs envers des organismes sociaux de l'état, des avoirs d'impôts préalables envers des administrations fiscales nationales et internationales ainsi que des avoirs de primes envers des assurances.

### 3 – Stocks de marchandises

L'augmentation de la valeur des stocks libres est liée à l'intégration partielle d'Union-Fruits SA ainsi qu'aux stocks plus élevés de céréales et dans la production végétale.

### 4 – Immobilisations financières

En 2014, il y a aussi eu divers changements chez les sociétés-filles et les sociétés de participation. Ainsi, Landesprodukte AG, Malter a fusionné avec Agro Center Malter AG, Malter. Steffen-Ris Holding AG, Utzenstorf a été reprise entièrement et ensuite fusionnée avec Steffen-Ris AG, Utzenstorf. Dans la liste des sociétés, on trouve nouvellement les sociétés suivantes: Getreide Züri Nord AG, LahrLogistics House & Garden GmbH, D-Lahr, LahrLogistics Immobilien GmbH, D-Lahr. Les actions de Steffen-Ris AG, Utzenstorf, Mineralquellen Elm AG, Glarus Süd et Ramseier Suisse AG, Oberkirch, sont désormais détenues par la maison-mère.

Dans les sociétés suivantes, on note des changements dans les rapports de participation : Anicom AG, Bern, Bison Holding AG, Sursee, LANDI Aarau West AG, Kolliken, LANDI ArcJura SA, Alle, LANDI BippGäuThal AG, Oberbipp, LANDI Chablais-Lavaux SA, Colombey-Muraz, LANDI Jungfrau AG, Interlaken, LANDI La Côte SA, Eysins, LANDI Moléson SA, Bulle, LANDI Nidwalden AG, Stans, LANDI Nord vaudois – Venoge SA, Orbe, LANDI Région Neuchâtel SA, Môtier, LANDI Payerne SA, Payerne, LANDI REBA AG, Therwil, LANDI Region Langnau AG, Rüderswil, LANDI Sarine SA, Grolley, LANDI Seeland AG, Ins, LANDI Zola AG, Illnau-Effretikon. Changements de nom: Agro Center Malter (désormais LANDI Pilatus AG), LANDI Ouest Neuchâtelois

SA (désormais LANDI Région Neuchâtel SA). Sorties: Mühle Steinmaur AG. Rubrique du bilan «Prêts envers des sociétés du groupe»: Pour chaque société du groupe, le financement respecte le principe d'optimisation de la rentabilité et celui de la concordance des échéances. Sous la rubrique «Immobilisations financières» figurent dès lors les montants des prêts à moyen et long terme mis à disposition des sociétés.

Le besoin net de liquidités des sociétés du groupe (prêts à l'actif et au passif, à court et à long terme) est inférieur à celui de l'année précédente.

### 5 – Immobilisations corporelles et incorporelles

Les actifs utilisés dans le cadre d'un contrat de leasing financier sont considérés au niveau du bilan comme appartenant à la société. L'augmentation des actifs immobilisés est due aux investissements dans le cadre de la planification à moyen terme. La rubrique «Immobilisations incorporelles» regroupe les droits de marques, les droits d'utilisation de logiciels et les logiciels acquis.

## 6 – Autres dettes à court terme

Les engagements envers les banques consistent en des comptes courants en blanc et en avances fixes, qui arrivent à échéance à moins d'un an. Le besoin de fonds augmenté par comparaison avec l'exercice précédent est dû essentiellement à un besoin plus élevé de fonds des sociétés du groupe et des entreprises proches. La rubrique «Autres dettes à court terme» englobe les comptes de dépôts, les dettes envers des organisations étatiques (Administration fédérale des contributions, Administration cantonale et communale des impôts, Caisse AVS) ainsi que les dettes envers les organisations proches.

## 7 – Compte de régularisation passifs/ Provisions

Dans les comptes de régularisation passifs et dans les provisions figurent les factures de fournisseurs impayées et obligations qui engendreront une sortie de fonds dans un avenir prévisible.

## 8 – Dettes à long terme

Cette rubrique comprend les crédits hypothécaires et les avances fixes à long terme, dont la durée dépasse une année. Nos institutions de prévoyance mettent à disposition de fenaco de manière passagère leurs liquidités dans le cadre des prescriptions légales.

## 9 – Parts sociales

Les parts sociales sont détenues par 229 membres de fenaco. De nouvelles souscriptions pour environ CHF 4 919 200 et des remboursements nets pour environ CHF 285 500 (sorties, liquidations et restructurations dans le cadre de l'harmonisation des parts sociales) ont généré une augmentation du capital social de CHF 4 633 700. Toujours dans le cadre de l'harmonisation des parts sociales, la possibilité est offerte aux coopératives membres de fenaco, qui détiennent une part de capital social nettement au-dessus de la moyenne, de diminuer le nombre de parts sociales à hauteur du nombre de parts sociales nouvellement souscrites par d'autres coopératives.

## 10 – Réserves générales / Réserves libres

Ces positions ont été augmentées par une attribution de CHF 5.0 millions, décidée par l'Assemblée des délégués du 25 juin 2014.

## Commentaires relatifs au compte de profits et pertes

### 11 – Chiffre d'affaires net résultant des ventes et charges de matières et de marchandises

Le chiffre d'affaires réalisé par la maison-mère se divise comme suit selon les secteurs principaux (en milliers de CHF):

	2014	2013
Plants de pommes de terre, semences, graines	83 933	82 920
Nutrition des plantes, produits phytosanitaires	194 947	192 712
Céréales, oléagineux et matières fourragères	721 455	720 296
Produits du sol	220 477	205 687
Articles «Maison & Jardin»	12 410	9 373
Combustibles et carburants	36 512	38 704
Technique agricole	35 210	35 115
<b>Chiffre d'affaires global</b>	<b>1 304 944</b>	<b>1 284 807</b>

Les activités de production, transformation et commercialisation entre la maison-mère et les sociétés-filles sont constamment optimisées. C'est pourquoi il y a des décalages et le développement du chiffre d'affaires ne peut être véritablement estimé que dans les états financiers consolidés du groupe fenaco. A ce sujet, il faut se référer aux commentaires et au développement du chiffre d'affaires net résultant des ventes présentés dans les comptes consolidés.

### 12 – Prestations de services et produits annexes

Sous cette position figurent en plus de la refacturation de prestations d'entreposage, de transport, de transformation et d'administration aux sociétés-filles, aux sociétés de participation et aux autres clients, des indemnités pour stocks obligatoires ainsi que des loyers.

### 13 – Produits financiers

Les produits financiers se composent des intérêts, des produits des participations, ainsi que des gains de changes sur monnaies étrangères. La diminution de ces produits est due principalement à des pertes de produits d'intérêts.

### 14 – Charges de personnel

Cette position comprend les salaires et traitements ainsi que la part de l'employeur pour l'AVS, l'AC, l'AI, l'APG, les allocations familiales, SUVA, les caisses de pension et les assurances pertes de gain en cas de maladie. L'augmentation des charges du personnel est liée aux négociations salariales 2014 et à une augmentation des effectifs notamment dans les domaines de prestations de services.

### **15 – Charges de location**

Ce poste comprend les loyers pour des bureaux et des bâtiments d'exploitation. L'augmentation est due, entre autres, aux loyers tiers supplémentaires de stockage pour l'unité d'activité Produits du sol.

### **16 – Entretien et réparations**

Cette rubrique englobe les frais d'entretien et de réparations relatifs aux immeubles, au mobilier, aux installations ainsi qu'aux véhicules. De même, les coûts occasionnés par le dépannage de problèmes informatiques des PC (hardware, software, applications Office) et la maintenance des ordinateurs sont indiqués dans cette rubrique. Le recul par rapport à l'AP s'explique avant tout par la diminution des charges de biens immobiliers.

### **17 – Charges d'exploitation**

Il s'agit, entre autres, des charges de consommation d'énergie, fret et frais de douane, frais de matériel d'exploitation et d'emballage. L'augmentation est principalement liée au financement des prestations d'Union-Fruits SA

### **18 – Charges de gestion**

Les éléments essentiels de cette rubrique sont les charges de publicité, matériel de bureau, primes d'assurances, coûts informatiques, émoluments, taxes et frais d'administration. L'augmentation par rapport à l'AP provient notamment d'une hausse des taxes, des frais publicitaires et des frais de consultation.

### **19 – Amortissements**

Cette rubrique se compose d'amortissements sur les actifs corporels et incorporels. En raison d'une activité d'investissement inférieure à l'AP, les amortissements sont plus bas, mais toujours largement supérieurs à ceux économiquement nécessaires.

### **20 – Pertes et bénéfices provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés / Charges et produits extraordinaires**

Les bénéfices provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés proviennent principalement de la vente de bâtiments qui ne sont plus nécessaires. Alors que les produits extraordinaires découlent principalement de la dissolution de provisions, les charges sont générées par des provisions nouvellement constituées et des corrections de valeurs.

### **21 – Résultat de l'exercice**

Le résultat de l'exercice peut être qualifié de satisfaisant. Il sera proposé à l'Assemblée des délégués de verser un intérêt approprié sur les parts sociales, en plus d'une attribution aux réserves.

## **Commentaires relatifs à l'annexe aux comptes annuels**

### **22 – Engagements conditionnels**

Les cautionnements en faveur de sociétés tierces englobent essentiellement les prestations de cautionnement consentis en relation avec le leasing de machines agricoles. Pour le cautionnement en faveur de la direction générale des douanes, une assurance a été souscrite.

### **23 – Valeurs d'assurance-incendie des immobilisations corporelles**

Les valeurs d'assurance incendie des immeubles sont incluses dans les installations de bâtiment. Pour ce qui est des valeurs des actifs immobilisés, les valeurs d'assurances des sociétés-filles qui sont affiliées à la police d'assurance du groupe sont également incluses.

### **24 – Engagements envers des institutions de prévoyance**

Voir commentaire sous point 8.

# Rapport de l'organe de révision

A l'assemblée des délégués de fenaco société coopérative, Berne

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de fenaco société coopérative comprenant le bilan, le compte de profits et pertes et l'annexe (pages 82 à 84 et 86 du rapport d'activité) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2104.

## **Responsabilité de l'administration**

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels, conformément aux dispositions légales et aux statuts, incombe à l'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, l'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

## **Responsabilité de l'organe de révision**

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle

interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

## **Opinion d'audit**

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

## **Rapport sur d'autres dispositions légales**

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 906 CO en liaison avec l'art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'article 906 CO en liaison avec l'article 728a al. 1 chiffre 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, défini selon les prescriptions de l'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 et nous recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

Berne, le 7 mai 2015

Ernst & Young SA

Thomas Nösberger  
Expert-réviseur agréé  
(Réviseur responsable)

Olivier Mange  
Expert-réviseur agréé

# Comptes consolidés

## Bilan consolidé

au 31 décembre (en milliers de francs)

<b>Actif</b>		<b>2014</b>	<b>2013</b>
Liquidités	1*	20 612	19 037
Créances résultant de ventes et de prestations	2*	403 129	423 185
Autres créances	3*	57 499	68 152
Stocks de marchandises	4*	760 424	711 784
Comptes de régularisation actifs		23 743	21 820
<b>Total actifs circulants</b>		<b>1 265 407</b>	<b>1 243 978</b>
Prêts et autres créances à long terme	5*	85 014	118 673
Participations	6*	47 459	56 228
<b>Total immobilisations financières</b>		<b>132 473</b>	<b>174 901</b>
Immobilisations corporelles	7*	1 547 101	1 509 945
Immobilisations incorporelles	8*	13 756	19 760
<b>Total actifs immobilisés</b>		<b>1 693 330</b>	<b>1 704 606</b>
<b>Total de l'actif</b>		<b>2 958 737</b>	<b>2 948 584</b>

\* Détails voir explications pages 104 à 108

## Bilan consolidé

au 31 décembre (en milliers de francs)

<b>Passif</b>		<b>2014</b>	<b>2013</b>
Dettes financières	9*	297 355	338 983
Dettes résultant d'achats et de prestations	10*	411 234	462 469
Autres dettes		50 448	43 723
Provisions à court terme	12*	40 947	36 997
Comptes de régularisation passifs		73 333	62 002
<b>Total fonds étrangers à court terme</b>		<b>873 317</b>	<b>944 174</b>
Hypothèques	11*	213 322	211 068
Emprunts obligataires	11*	47 190	33 714
Autres dettes financières	11*	271 961	261 361
Provisions à long terme	12*	252 793	257 605
<b>Total fonds étrangers à long terme</b>		<b>785 266</b>	<b>763 748</b>
<b>Total fonds étrangers</b>		<b>1 658 583</b>	<b>1 707 922</b>
Parts sociales	13*	137 369	132 735
Parts sociales détenues en mains propres	13*	-20 739	-16 086
Bénéfice au bilan	13*	1 050 460	1 006 385
Résultat consolidé	13*	58 224	50 966
<b>Total fonds propres (Parts minoritaires exclues)</b>		<b>1 225 314</b>	<b>1 174 000</b>
<b>Part des minoritaires</b>	<b>13*</b>	<b>74 840</b>	<b>66 662</b>
<b>Total fonds propres (Parts minoritaires incluses)</b>		<b>1 300 154</b>	<b>1 240 662</b>
<b>Total du passif</b>		<b>2 958 737</b>	<b>2 948 584</b>

\* Détails voir explications pages 109 à 110

## Compte de profits et pertes

du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en milliers de francs)

		2014	2013
<b>Produits</b>			
Chiffre d'affaires net résultant des ventes	14*	6 197 146	6 028 950
Charges de matières et de marchandises		-4 973 450	-4 830 075
Bénéfice brut		1 223 696	1 198 875
Prestations de services et produits annexes	15*	135 376	128 349
<b>Total produits d'exploitation</b>		<b>1 359 072</b>	<b>1 327 224</b>
<b>Charges</b>			
Charges de personnel	16*	656 511	645 565
Autres charges d'exploitation	17*	441 462	439 007
<b>Total charges</b>		<b>1 097 973</b>	<b>1 084 572</b>
<b>Résultat d'exploitation avant intérêts, amortissements et impôts</b>		<b>261 099</b>	<b>242 652</b>
Produits financiers	18*	10 486	11 945
Charges financières	18*	-16 590	-17 964
Parts des résultats des sociétés mises en équivalence		3 141	3 145
Rendements provenant de la réserve de contribution de l'employeur		6 222	5 534
<b>Résultat d'exploitation avant amortissements et impôts</b>		<b>264 358</b>	<b>245 312</b>
Amortissements	19*	-138 420	-133 070
Provisions		0	-538
Impôts	20*	-11 975	-8 528
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>113 963</b>	<b>103 176</b>
Charges extraordinaires et charges hors exploitation	21*	-64 392	-71 745
Produits extraordinaires et produits hors exploitation	22*	12 505	22 477
Parts des minoritaires au résultat		-3 852	-2 942
<b>Résultat consolidé</b>		<b>58 224</b>	<b>50 966</b>

\* Détails voir explications page 111 à 113

## Flux de fonds consolidé

du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre (en milliers de francs)

Fonds: Liquidités	2014	2013
<b>Flux financiers provenant de l'activité d'exploitation</b>		
Résultat consolidé	58 224	50 966
Amortissements	138 420	133 070
Pertes sur dépréciations d'actifs	28 507	5 104
Variation des provisions	2 183	10 253
Autres postes du PP sans influence sur les liquidités	28 699	55 016
Quote-part du résultat des participations mises en équivalence	-3 141	-3 145
Distributions de dividendes des participations mises en équivalence	2 583	887
Bénéfices provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés	-5 364	-19 127
Pertes provenant de l'aliénation d'actifs immobilisés	1 761	759
<b>Cash flow</b>	<b>251 872</b>	<b>233 783</b>
Variation des créances résultant de livraisons et prestations	27 224	-24 207
Variation des stocks	-41 938	-22 919
Variation des autres créances et comptes de régularisation d'actifs	17 698	-3 967
Variation des dettes résultant de livraisons et prestations	-57 481	25 633
Variation des autres dettes à court terme et comptes de régularisation passif (sans dettes financières à court terme)	9 884	-2 593
<b>Total des flux financiers provenant de l'activité d'exploitation</b>	<b>207 259</b>	<b>205 730</b>
<b>Flux financiers provenant de l'activité d'investissement</b>		
Obtention de prêts	-22 112	-34 394
Remboursement de prêts	9 608	10
Investissements en participations	-91	-5 605
Investissements en immobilisations corporelles	-156 300	-199 055
Investissements en immobilisations incorporelles	-1 704	-220
Produit sur aliénation de participations	3 496	3 586
Produit sur aliénation d'immobilisations corporelles	16 073	27 188
Modification du périmètre de consolidation	24*	2 964
<b>Total des flux financiers provenant de l'activité d'investissement</b>	<b>-162 840</b>	<b>-205 526</b>
<b>Flux financiers provenant de l'activité de financement</b>		
Augmentation des engagements financiers (incl. à court terme)	27 888	32 908
Diminution des engagements financiers (incl. à court terme)	-63 153	-19 362
Dividendes aux minoritaires	-403	-405
Remboursement des parts sociales	-285	-480
Intérêts sur parts sociales	-6 891	-6 910
<b>Total flux financiers provenant de l'activité de financement</b>	<b>-42 844</b>	<b>5 751</b>
<b>Total des variations de liquidités</b>	<b>1 575</b>	<b>5 955</b>
<b>Liquidités en début d'année</b>	<b>19 037</b>	<b>13 082</b>
<b>Liquidités en fin d'année</b>	<b>20 612</b>	<b>19 037</b>

\* Détails voir explications page 114

## Tableau des fonds propres consolidés

(en milliers de CHF)

	Parts sociales	Propres Parts LANDI
<b>Fonds propres au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>128 997</b>	<b>-13 723</b>
Versement de la maison-mère		
– Intérêts sur parts sociales		
– Transformation de la prime de collaboration fenaco en capital social	4 208	-2 353
Dividendes des filiales versés à des tiers		
Report au bénéfice au bilan		
Modification du périmètre de consolidation		
Modification du capital social		
– Remboursement de parts sociales	-480	
– Emission nouvelles parts sociales	10	-10
Parts des minoritaires au résultat		
Résultat d'entreprise consolidé		
<b>Etat au 31 décembre 2013</b>	<b>132 735</b>	<b>-16 086</b>
<b>Fonds propres au 1<sup>er</sup> janvier 2014</b>	<b>132 735</b>	<b>-16 086</b>
Versement de la maison-mère		
– Intérêts sur parts sociales		
– Transformation de la prime de collaboration fenaco en capital social	4 919	-2 718
Dividendes des filiales versés à des tiers		
Report au bénéfice au bilan		
Modification du périmètre de consolidation		-1 935
Modification du capital social		
– Remboursement de parts sociales	-285	
– Emission nouvelles parts sociales		
Parts des minoritaires au résultat		
Résultat d'entreprise consolidé		
<b>Etat au 31 décembre 2014</b>	<b>137 369</b>	<b>-20 739</b>

Bénéfice au bilan	Résultat de l'entreprise	Fonds propres totaux minoritaires exclus	Parts minoritaires	Fonds propres totaux minoritaires inclus
<b>952 671</b>	<b>60 624</b>	<b>1 128 569</b>	<b>63 200</b>	<b>1 191 769</b>
830	-7 740	-6 910		-6 910
		1 855		1 855
		0	-405	-405
52 884	-52 884	0		0
		0	925	925
		-480		-480
		0		0
		0	2 942	2 942
	50 966	50 966		50 966
<b>1 006 385</b>	<b>50 966</b>	<b>1 174 000</b>	<b>66 662</b>	<b>1 240 662</b>
<b>1 006 385</b>	<b>50 966</b>	<b>1 174 000</b>	<b>66 662</b>	<b>1 240 662</b>
1 072	-7 963	-6 891		-6 891
		2 201		-2 201
		0	-403	-403
43 003	-43 003	0		0
		-1 935	4 729	2 794
		-285		-285
		0		0
		0	3 852	3 852
	58 224	58 224		58 224
<b>1 050 460</b>	<b>58 224</b>	<b>1 225 314</b>	<b>74 840</b>	<b>1 300 154</b>

# Annexe aux comptes consolidés

## Principes d'établissement des comptes consolidés

Les états financiers consolidés du groupe fenaco se basent sur le cadre réglementaire présenté par les Swiss GAAP RPC remaniés.

### Généralités

Les comptes annuels consolidés du groupe fenaco ont pour objectif de donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du groupe.

La clôture des comptes des sociétés-filles a été établie d'après les règles de présentation et d'évaluation du groupe qui correspondent aux Suisse GAAP RPC.

Les relations intragroupes (créances, engagements, charges, produits) sont éliminées; il en est de même des marges bénéficiaires sur marchandises.

Le terme «personnes proches» désigne essentiellement les sociétés membres de fenaco. Les principes de base concernant la collaboration entre les sociétés membres et fenaco sont contenus dans les statuts de fenaco, où il est stipulé entre autre:

- fenaco a pour but de soutenir ses membres par des mesures propres à renforcer la réalisation des tâches qui leur incombent;
- les prestations de fenaco envers ses sociétés doivent correspondre à un rapport prix/prestation avantageux.

Le terme «personnes proches» comprend également les participations évaluées d'après la méthode de la mise en équivalence (Equity Méthode) ainsi que les fondations de prévoyance professionnelle de fenaco. Des informations supplémentaires sur les transactions avec les personnes proches sont commentées dans la note 23.

## Principes de consolidation

### Périmètre de consolidation

Les comptes consolidés comprennent les comptes annuels de la maison-mère ainsi que toutes les sociétés dans lesquelles fenaco détient directement ou indirectement la majorité des actions ou des droits de vote. Quelques sociétés inactives ou non matérielles ne sont pas consolidées.

Les participations détenues entre 20% et 50%, ainsi que les entreprises sous contrôle conjoint, sont consolidées selon la méthode de la mise en équivalence (Equity Méthode). De ce fait, la part proportionnelle à la fortune nette est présentée au bilan sous «Participations» et la part au résultat de l'exercice figure séparément dans le compte de profits et pertes.

Les participations inférieures à 20%, ainsi que les sociétés non significatives, sont portées au bilan sous la rubrique «Participations» à leur valeur d'acquisition, déduction faite des corrections de valeur nécessaires.

Les changements dans le périmètre de consolidation sont présentés dans la partie «Les sociétés de fenaco» aux pages 118 à 120.

### Intégration globale

Les comptes annuels des sociétés consolidées sont enregistrés selon la méthode de l'intégration globale. Les actifs et passifs ainsi que les charges et produits sont intégrés à 100%. La part des actionnaires minoritaires à la fortune et au résultat de l'exercice est présentée séparément.

### Consolidation du capital

Pour la première consolidation du groupe fenaco au 1er janvier 1993, les actifs et passifs des sociétés consolidées ont été évalués selon les principes du groupe et compensés avec les valeurs comptables des participations. Le différentiel présenté dans les états financiers a été reclassé, au 31 décembre 2006, des réserves

de consolidation dans les bénéfices au bilan conformément aux nouvelles directives Swiss GAAP RPC.

Lors de la première consolidation d'une entité, ses actifs et ses passifs sont réévalués et présentés selon les principes du groupe. Les fonds propres de l'entité nouvellement acquise sont évalués au coût d'acquisition à la date de la reprise (méthode d'acquisition). Une différence activée comme «Goodwill» sera amortie sur la durée d'utilisation probable. Les différences de consolidation passives sont comptabilisées comme «Badwill» et dissoutes sur la durée d'utilisation estimée. La détermination de la part des minoritaires est effectuée selon la «Méthode de réévaluation».

### Conversion des devises

La conversion des comptes annuels en monnaie étrangère se fait selon la méthode du cours de clôture. Nous avons renoncé à la présentation de la réconciliation des différences de change en raison de leur immatérialité.

## Principes d'évaluation

### Généralités

Le principe de l'évaluation individuelle des actifs et passifs est appliqué. Les actifs sont évalués au coût d'acquisition ou au coût de revient, les passifs sont évalués au coût historique.

### Liquidités

Les liquidités sont portées au bilan à leur valeur nominale; les monnaies étrangères sont converties aux cours de clôture.

### Créances résultant de ventes et de prestations

Ces créances sont portées au bilan à leur valeur nominale, sous déduction des provisions nécessaires. Celles en monnaies étrangères sont converties aux cours de clôture.

### Ducroire

Le ducroire sert à la couverture des risques d'insolvabilité des débiteurs. Pour les créances envers les tiers, une différenciation est faite lors

du calcul du ducroire entre les provisions individuelles et les provisions forfaitaires.

Les provisions individuelles sont constituées pour les créances notoirement risquées. Le montant de la provision est calculé sur la base du risque.

Pour la couverture des risques génériques, une provision forfaitaire est définie. Dans ce cas, le schéma suivant est utilisé:

	Valeur nominale CHF	%	Ducroire CHF
Total des créances envers des tiers (après déduction des créances individuelles)			
- créances non échues	x	0	x
- jusqu'à 90 jours	x	2	x
- jusqu'à 180 jours	x	10	x
- jusqu'à 360 jours	x	20	x
- plus de 360 jours	x	50	x
<b>Total du ducroire (forfaitaire)</b>			<b>x</b>

En principe, les conditions de paiement sont fixées à 30 jours. Pour les exceptions liées à la branche, il s'ensuit un calcul proportionnel du ducroire. Pour les créances envers les entreprises proches, des provisions individuelles sont constituées en fonction des risques existants. En règle générale, il s'agit de risques apparaissant auprès de coopératives membres dont la situation est connue dans le cadre de projets de restructuration ou de risques plus élevés résultant de manque de liquidités, de surinvestissement ou d'une capacité bénéficiaire insuffisante.

### Stocks de marchandises

Les marchandises sont évaluées au prix de revient sous déduction des escomptes ou au coût complet de production, conformément à Swiss GAAP RPC 17 (Stocks). Les incidences d'une valeur de marché éventuellement plus basse sont prises en considération. Les articles ayant une rotation de stocks insuffisante font l'objet d'abattements. Le stock obligatoire est évalué au prix de base. Les escomptes (en terme de réduction du prix suite à un paiement rapide) sont comptabilisés comme diminution

des charges de matières. A titre indicatif, nous relevons ci-après les principes d'évaluation significatifs:

*Matières premières et marchandises négociables*  
(moyens de production agricole comme céréales, oléagineux, fourrages, nutrition des plantes, semences, pommes de terre, fruits et légumes, articles maison et jardin, combustibles et carburants, technique agricole, etc.)  
Evaluation au prix de revient, respectivement à la valeur de marché si elle est plus basse.

*Fabrication propre*  
(produits à base de pommes de terre, boissons, viandes et produits carnés, aliments du bétail, etc.)  
Evaluation aux coûts complets de fabrication.

*Marchandises négociables au détail*  
(marchandises aux points de vente)  
Evaluation au prix de vente des points de vente moins marge brute sous déduction de la TVA.

*Emballages*  
Evaluation des emballages en prêt avec une réduction importante pour perte de valeur. Il existe des provisions appropriées pour les engagements de reprise d'emballages.

#### **Prêts et autres créances à long terme**

Les «Prêts et autres créances à long terme» sont présentés à leur valeur nominale, déduction faite des corrections de valeur nécessaires.

#### **Participations**

Les titres qui sont détenus pour des raisons de politique d'entreprise, ainsi que les titres non cotés à caractère d'investissement, sont enregistrés sous «Participations» à leur valeur d'acquisition après déduction des provisions nécessaires.

#### **Immobilisations corporelles**

Les immobilisations sont évaluées à leur valeur d'acquisition, diminuée des amortissements linéaires, calculés sur la durée d'exploitation. Les terrains ne font pas l'objet d'amortissements.

En règle générale, les amortissements sont calculés selon les durées d'utilisation suivantes:

Bâtiments	25 – 40 ans
Immeubles en droit de superficie	Durée du droit
Installations, aménagements	5 – 20 Jahre
Machines, moyens de production, outils et appareils	4 – 10 ans
Informatique	3 – 5 ans
Mobilier de bureau	5 – 10 ans
Voitures	3 – 5 ans
Camions	5 – 10 ans

Les nouveaux entrepôts et centres de production sont amortis sur une durée de vie de 30 ans. La rubrique installations et aménagements comprend diverses installations dans les immeubles, qui ont des durées d'utilisation différentes (ex: téléphonie 5 ans, technique du bâtiment 15 ans, ascenseurs 20 ans). Les immobilisations corporelles ne présentent pas d'intérêts activés.

#### *Leasing*

Sont considérées comme immobilisations corporelles en propriété celles utilisées dans le cadre d'un contrat de leasing financier. Le prix d'acquisition ou la valeur du marché de l'objet en leasing, ainsi que la valeur escomptée des paiements futurs du leasing sont déterminés au début du contrat. La valeur la plus basse des deux est portée au bilan. Durant les périodes suivantes, l'actif est amorti selon des critères économiques. La valeur future totale des versements de leasing apparaît au passif. Les annuités de leasing ont été réparties entre amortissements et charges d'intérêts. Les amortissements sont comptabilisés en diminution des dettes de leasing au passif du bilan et les intérêts portés en charges sous la rubrique «Charges financières».

Le leasing d'exploitation n'est pas porté au bilan. Les frais de leasing sont débités sous «Autres charges d'exploitation». Les engagements découlant de leasing d'exploitation ne pouvant pas être résiliés dans l'année sont présentés au point 28 de l'annexe.

**Immobilisations incorporelles**

Les immobilisations incorporelles telles que «Goodwill» payé lors de l'acquisition d'une participation ou droits d'utilisation payés, sont activées et amorties en règle générale sur la durée d'utilisation estimée (Goodwill 5 ans, logiciels et autres droits d'utilisation 5-10 ans).

**Dépréciation**

A la date de clôture, s'il existe des signes que la valeur comptable de l'actif dépasse sa valeur réalisable, un test sur la valorisation des actifs (principalement les actifs corporels et les actifs immatériels) est effectué. Si la valeur comptable d'un actif est supérieure au maximum entre la valeur nette de marché et la valeur d'utilité celle-ci doit être dépréciée.

**Fonds étrangers**

Les dettes figurent au bilan à leur valeur nominale. Des provisions appropriées sont constituées pour couvrir les engagements probables découlant du passé et dont le montant et/ou l'échéance ne sont pas connus, mais estimables. Elles sont subdivisées en fonction de leurs échéances, soit à court ou à long terme. Le taux d'impôt forfaitaire utilisé pour déterminer la charge fiscale latente sur les plus-values découlant des différences entre les valeurs consolidées et les valeurs statutaires s'élève à 20.5%. Des impôts latents liés à des différences temporaires sont activés.

**Instruments financiers dérivés**

Les instruments financiers dérivés sont utilisés uniquement à des fins de couvertures de transactions économiquement justifiées. Leur évaluation à la clôture se base principalement sur des cours actuels. Lors d'une comptabilisation sans impact sur le compte de résultat, l'évaluation s'effectue selon les mêmes principes que le sous-jacent.

## Commentaires sur le bilan consolidé

### 1 – Liquidités

Cette position se présente comme suit  
(en milliers de CHF):

	2014	2013
Caisses	2 738	2 690
Comptes postaux	1 563	838
Avoirs bancaires à vue	16 311	15 509
<b>Total</b>	<b>20 612</b>	<b>19 037</b>

Parmi les caisses figurent pour environ CHF 0.9 million (année précédente CHF 0.8 millions) de fonds de caisse des points de vente. Parmi les avoirs bancaires à vue figurent CHF 2.5 millions (année précédente CHF 5.4 millions) de paiements en transit.

### 2 – Créances résultant de ventes et de prestations

Le montant présenté comprend  
(en milliers de CHF):

	2014	2013
Créances envers des tiers	347 252	359 050
Déduction du ducroire	-21 048	-16 510
Créances envers des coopératives membres (LANDI)	77 832	79 185
Déduction du ducroire	-3 900	-2 800
Créances envers des participations mises en équivalence	2 289	3 916
Créances envers des participations non consolidées	704	344
<b>Total</b>	<b>403 129</b>	<b>423 185</b>

Le ducroire total de CHF 24.9 millions (année précédente de CHF 19.3 millions) sert à la couverture des risques de solvabilité sur les créances envers des tiers et envers les LANDI. Les règles de calcul du ducroire sont expliquées dans les principes d'évaluation.

### 3 – Autres créances

Le montant présenté comprend  
(en milliers de CHF):

	2014	2013
Autres créances à court terme	34 202	34 925
Moins correction de valeur	-2 425	-2 626
Autres créances à court terme envers des coopératives membres (LANDI)	30 214	31 754
Moins correction de valeur	-4 800	-4 500
Autres créances à court terme envers des participations mises en équivalence	308	8 599
<b>Total</b>	<b>57 499</b>	<b>68 152</b>

Les corrections de valeur qui se montent à CHF 7.2 millions (année précédente à CHF 7.1 millions) servent à couvrir les risques de solvabilité des autres créances envers les tiers et les LANDI à court terme. La diminution des autres créances à court terme envers des participations mises en équivalence découle de l'entrée en consolidation du groupe Bison.

#### 4 – Stocks de marchandises

Les stocks de marchandises se répartissent de la manière suivante (en milliers de CHF):

	2014	%	2013	%
Stocks obligatoires	33 192	4.4	28 359	4.0
Stocks libres	727 232	95.6	683 425	96.0
<b>Total</b>	<b>760 424</b>	<b>100.0</b>	<b>711 784</b>	<b>100.0</b>
Les stocks obligatoires se répartissent de la manière suivante:				
Céréales et matières fourragères	12 142	36.6	12 131	42.8
Nutrition des plantes	5 250	15.8	5 166	18.2
Combustibles et carburants	15 800	47.6	11 062	39.0
<b>Total stocks obligatoires</b>	<b>33 192</b>	<b>100.0</b>	<b>28 359</b>	<b>100.0</b>
La ventilation des stocks libres par domaines d'activité se présente comme suit:				
<b>Domaine d'activité Agro</b>				
Production végétale	73 908	10.2	61 621	9.0
Céréales, oléagineux et matières premières	163 214	22.4	148 000	21.7
Commerce d'animaux	7 192	1.0	6 803	1.0
Technique agricole	27 602	3.8	30 055	4.4
<b>Total domaine d'activité Agro</b>	<b>271 916</b>	<b>37.4</b>	<b>246 479</b>	<b>36.1</b>
<b>Domaine d'activité Industrie alimentaire</b>				
Légumes, fruits et œufs	85 235	11.7	82 289	12.0
Viandes	49 835	6.9	45 189	6.6
Boissons	80 686	11.1	89 188	13.1
<b>Total domaine d'activité Industrie alimentaire</b>	<b>215 756</b>	<b>29.7</b>	<b>216 666</b>	<b>31.7</b>
<b>Domaine d'activité Commerce de détail</b>				
Magasins LANDI	118 537	16.3	114 487	16.8
Biens de consommation Volg	65 116	9.0	61 685	9.0
<b>Total domaine d'activité Commerce de détail</b>	<b>183 653</b>	<b>25.3</b>	<b>176 172</b>	<b>25.8</b>
<b>Domaine d'activité Energie</b>				
	<b>24 327</b>	<b>3.3</b>	<b>21 452</b>	<b>3.1</b>
<b>Matériel d'emballages et Divers</b>				
	<b>31 188</b>	<b>4.3</b>	<b>22 241</b>	<b>3.3</b>
<b>Emballages</b>				
	<b>392</b>	<b>0.1</b>	<b>415</b>	<b>0.1</b>
<b>Total stocks libres</b>	<b>727 232</b>	<b>100.0</b>	<b>683 425</b>	<b>100.0</b>

Les stocks libres se répartissent pour CHF 140.2 millions en matières premières et produits auxiliaires (année précédente CHF 128.1 millions), pour CHF 70.7 millions en produits semi-finis (année précédente CHF 66.5 millions), pour CHF 72.5 millions en produits finis (année précédente CHF 70.2 millions) ainsi qu'en produits commercialisables pour CHF 443.8 millions (année précédente CHF 418.7 millions).

Une correction de valeur de CHF 0.3 million a été comptabilisée durant cet exercice sur les différents groupes de produits (année précédente CHF 0.5 million).

Des avances aux fournisseurs pour un montant de CHF 6.8 millions (année précédente CHF 5.9 millions) sont comprises dans les stocks des unités céréales, oléagineux et matières premières, technique agricole et boissons. Les avances reçues de la part des clients s'élèvent à CHF 2.1 millions (année précédente CHF 2.1 millions) et concernent principalement l'unité technique agricole.

**5 – Prêts et autres créances à long terme**

Cette position comprend les postes suivants  
(en milliers de CHF):

	2014	2013
Prêts envers des tiers	41 510	33 325
Moins correction de valeur	-14 530	-6 199
Créances envers des coopératives membres (LANDI)	10	1 130
Créances envers des participations mises en équivalence	4 035	285 528
Moins corrections de valeur	-2 750	-248 568
Actifs provenant de la réserve de contribution de l'employeur	56 148	52 622
Impôts latents sur le résultat	591	835
<b>Total</b>	<b>85 014</b>	<b>118 673</b>

La diminution des créances envers des participations mises en équivalence ainsi que des corrections de valeur s'expliquent par l'entrée en consolidation du groupe Bison. La valeur des avoirs d'impôts non activé, sur les pertes fiscales reportables s'élève à CHF 1.2 millions.

**6 – Participations**

A savoir (en milliers de CHF):

	2014	2013
Valeur proportionnelle des participations mises en équivalence	42 057	51 872
Participations non consolidées	780	780
Titres de participation	4 622	3 576
<b>Total</b>	<b>47 459</b>	<b>56 228</b>

## 7 – Immobilisations corporelles

Le détail de la rubrique est présenté (en milliers de CHF):

Valeur d'acquisition	Construc- tions		Install. techn., machines et mobiliers		Véhicules	Total
	Immeubles	en cours				
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	1 682 763	51 973	1 290 642	199 355	3 224 733	
Investissements	51 931	42 337	89 063	15 724	199 055	
Variation du périmètre de consolidation	29	0	11	0	40	
Transferts	40 926	-55 158	14 069	163	0	
Sorties	-21 384	0	-62 891	-13 296	-97 571	
<b>Etat au 31 décembre 2013</b>	<b>1 754 265</b>	<b>39 152</b>	<b>1 330 894</b>	<b>201 946</b>	<b>3 326 257</b>	
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	1 754 265	39 152	1 330 894	201 946	3 326 257	
Investissements	32 214	43 710	62 086	18 290	156 300	
Variation du périmètre de consolidation	19 556	122	20 608	912	41 198	
Transferts	18 805	-42 357	23 044	508	0	
Sorties	-26 238	0	-51 926	-14 818	-92 982	
<b>Etat au 31 décembre 2014</b>	<b>1 798 602</b>	<b>40 627</b>	<b>1 384 706</b>	<b>206 838</b>	<b>3 430 773</b>	
<b>Corrections de valeur</b>						
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	725 960	0	930 249	114 930	1 771 139	
Amortissements ordinaires	38 161	0	68 234	19 301	125 696	
Amortissements extraordinaires	385	0	4 383	0	4 768	
Variation du périmètre de consolidation	0	0	11	0	11	
Transferts	-18	0	28	-10	0	
Sorties	-15 136	0	-58 886	-11 280	-85 302	
<b>Etat au 31 décembre 2013</b>	<b>749 352</b>	<b>0</b>	<b>944 019</b>	<b>122 941</b>	<b>1 816 312</b>	
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	749 352	0	944 019	122 941	1 816 312	
Amortissements ordinaires	40 032	0	72 186	19 325	131 543	
Amortissements extraordinaires	1 232	0	7 003	175	8 410	
Variation du périmètre de consolidation	3 523	0	4 728	362	8 613	
Transferts	-1 548	0	1 557	-9	0	
Sorties	-19 818	0	-47 718	-13 670	-81 206	
<b>Etat au 31 décembre 2014</b>	<b>772 773</b>	<b>0</b>	<b>981 775</b>	<b>129 124</b>	<b>1 883 672</b>	
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>956 803</b>	<b>51 973</b>	<b>360 393</b>	<b>84 425</b>	<b>1 453 594</b>	
<b>Valeur nette au 31 déc. 2013</b>	<b>1 004 913</b>	<b>39 152</b>	<b>386 875</b>	<b>79 005</b>	<b>1 509 945</b>	
<b>Valeur nette au 31 déc. 2014*</b>	<b>1 025 829</b>	<b>40 627</b>	<b>402 931</b>	<b>77 714</b>	<b>1 547 101</b>	
* dont leasing financier	0	0	639	380	1 019	

La rubrique «immeubles» est constituée de terrains non bâtis pour CHF 39.5 millions (année précédente CHF 31.0 millions) et de terrains et constructions pour CHF 986.3 millions (année précédente CHF 973.9 millions). Les constructions en cours comprennent CHF 6.0 millions d'acomptes pour installations. Durant l'exercice sous revue, des immobilisations corporelles ont été acquises, pour un montant de CHF 1.6 millions, auprès de sociétés proches. Les transactions ont été effectuées à la valeur de marché. Suite à des modifications dans le mode et la durée d'utilisation, ainsi qu'à des adaptations aux conditions actuelles du marché, des corrections de valeurs pour environ CHF 8.4 millions (année précédente CHF 4.8 millions) ont été enregistrées en tant qu'amortissements extraordinaires.

Les amortissements extraordinaires sont principalement dus au durcissement des conditions du marché, liées à des exigences techniques plus sévères, dans l'unité légumes, fruits et œufs.

## 8 – Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles se répartissent comme suit (en milliers de CHF):

Valeur d'acquisition	Goodwill	Logiciels	Patentes	Autres valeurs immatérielles	Total
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	32 518	54 062	20 000	25 725	132 305
Investissements	103	0	0	220	323
Variation du périmètre de consolidation	0	0	0	0	0
Transferts	0	0	0	0	0
Sorties	0	0	0	0	0
<b>Etat au 31 décembre 2013</b>	<b>32 621</b>	<b>54 062</b>	<b>20 000</b>	<b>25 945</b>	<b>132 628</b>
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	32 621	54 062	20 000	25 945	132 628
Investissements	0	1 514	190	0	1 704
Variation du périmètre de consolidation	19 216	0	0	0	19 216
Transferts	0	0	0	0	0
Sorties	0	0	0	0	0
<b>Etat au 31 décembre 2014</b>	<b>51 837</b>	<b>55 576</b>	<b>20 190</b>	<b>25 945</b>	<b>153 548</b>
<b>Amortissements cumulés</b>					
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	27 926	35 051	20 000	22 334	105 311
Amortissements ordinaires	1 338	4 744	0	1 139	7 221
Amortissements extraordinaires	336	0	0	0	336
Variation du périmètre de consolidation	0	0	0	0	0
Transferts	0	0	0	0	0
Sorties	0	0	0	0	0
<b>Etat au 31 décembre 2013</b>	<b>29 600</b>	<b>39 795</b>	<b>20 000</b>	<b>23 473</b>	<b>112 868</b>
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	29 600	39 795	20 000	23 473	112 868
Amortissements ordinaires	905	4 743	26	1 153	6 827
Amortissements extraordinaires	20 097	0	0	0	20 097
Variation du périmètre de consolidation	0	0	0	0	0
Transferts	0	0	0	0	0
Sorties	0	0	0	0	0
<b>Etat au 31 décembre 2014</b>	<b>50 602</b>	<b>44 538</b>	<b>20 026</b>	<b>24 626</b>	<b>139 792</b>
<b>Valeur nette au 1<sup>er</sup> janvier 2013</b>	<b>4 592</b>	<b>19 011</b>	<b>0</b>	<b>3 391</b>	<b>26 994</b>
<b>Valeur nette au 31 déc. 2013</b>	<b>3 021</b>	<b>14 267</b>	<b>0</b>	<b>2 472</b>	<b>19 760</b>
<b>Valeur nette au 31 déc. 2014</b>	<b>1 235</b>	<b>11 038</b>	<b>164</b>	<b>1 319</b>	<b>13 756</b>

La colonne goodwill comprend CHF 0.5 millions de goodwill lié à des sociétés mises en équivalence. La variation du périmètre de consolidation s'explique principalement par l'entrée en consolidation du groupe Bison. Les autres installations immatérielles concernent essentiellement le portefeuille client. Les amortissements extraordinaires sont liés à la prise de contrôle du groupe Bison.

## 9 – Dettes financières

Les dettes financières à court terme sont composées de (en milliers de CHF):

	2014	2013
Comptes courants bancaires	134 652	176 775
Effets à payer sur stocks obligatoires	32 188	27 876
Dettes financières à court terme envers des coopératives membres (LANDI)	72 487	71 424
Dettes financières à court terme envers des participations mises en équivalence	3 524	2 823
Autres dettes financières à court terme envers des tiers	54 504	60 085
<b>Total</b>	<b>297 355</b>	<b>338 983</b>

Les comptes courants bancaires sont composés principalement de crédits obtenus en blanc et d'avances à terme fixe, lesquelles sont échues dans un délai d'une année.

## 10 – Dettes résultant d'achats et de prestations

Le montant présenté se compose comme suit (en milliers de CHF):

	2014	2013
Dettes envers les tiers	365 472	416 069
Dettes à court terme envers des coopératives membres (LANDI)	31 902	27 185
Dettes à court terme envers des participations mises en équivalence	13 068	16 508
Dettes à court terme envers des participations non consolidées	792	2 707
<b>Total</b>	<b>411 234</b>	<b>462 469</b>

## 11 – Dettes à long terme

Les dettes à long terme sont composées de (en milliers de CHF):

	2014	2013
Hypothèques	213 322	211 068
Obligations de caisses (taux d'intérêts de 1.00 % à 2.25 %)	47 190	33 714
Autres dettes financières à court terme envers des coopératives membres (LANDI)	147	228
Autres dettes à court terme envers des participations mises en équivalence	589	330
Autres dettes financières à court terme envers des participations non consolidées	634	652
Fonds de structure	642	688
Autres engagements financiers envers des tiers	269 949	259 463
<b>Total</b>	<b>532 473</b>	<b>506 143</b>

Parmi les autres dettes financières envers des tiers de CHF 269.9 millions (année précédente de CHF 259.5 millions) sont compris CHF 0.5 million (année précédente CHF 1.3 million) dus à des institutions de prévoyance du personnel et CHF 208.8 millions (année précédente CHF 201.7 millions) reviennent aux avances à terme fixe des banques. Le fonds de structure découle en majeure partie de l'abandon des intérêts sur les parts sociales des coopératives de fenaco région orientale durant les années 1986 à 1988. Les capitaux de ce fonds sont destinés à l'amélioration des structures dans le secteur coopératif de cette région. Le tableau ci-après donne un aperçu des échéances des engagements financiers à long terme. A cet égard, l'aspect économique est prépondérant pour la classification d'une dette parmi les fonds étrangers envers des tiers à long terme. Il n'est donc pas tenu compte des possibilités juridiques d'une dénonciation à court terme de chaque engagement (en milliers de CHF).

	Hypo- thèques	Obligations de caisses	Autres en- gagements envers des tiers et des proches
Remboursable	950	0	59 571
2015	24 739	0	38 725
2016	61 130	12 755	31 481
2017	50 567	19 526	30 100
2018	45 005	6 876	45 000
2019	12 400	8 033	50 000
échu après le 31. déc. 2019	18 531	0	17 084
<b>Total</b>	<b>213 322</b>	<b>47 190</b>	<b>271 961</b>

## 12 – Provisions

Les provisions sont destinées à couvrir les risques de pertes et engagements existants. Voici la récapitulation des postes (en milliers de CHF):

Provisions	Provisions pour				Total
	impôts	engagements de prévoyance	restructuration	Autres provisions	
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2013	185 962	0	79	98 189	<b>284 230</b>
Constitution	11	1 913	865	37 268	<b>40 057</b>
Utilisation	0	0	0	-25 247	<b>-25 247</b>
Dissolution	-291	0	-17	-4 270	<b>-4 578</b>
Variation du périmètre de consolidation	22	65	0	53	<b>140</b>
Etat au 31 décembre 2013	185 704	1 978	927	105 993	<b>294 602</b>
Dont provisions à court terme	0	654	896	35 447	<b>36 997</b>
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier 2014	185 704	1 978	927	105 993	<b>294 602</b>
Constitution	1 653	682	0	26 121	<b>28 456</b>
Utilisation	0	-649	-520	-23 741	<b>-24 910</b>
Dissolution	-33	-71	-46	-13 651	<b>-13 801</b>
Variation du périmètre de consolidation	860	148	6 470	1 915	<b>9 393</b>
Etat au 31 décembre 2014	188 184	2 088	6 831	96 637	<b>293 740</b>
Dont provisions à court terme	0	535	6 811	33 601	<b>40 947</b>

La rubrique «provisions pour impôts» comprend les provisions pour impôts latents. L'augmentation des provisions pour restructuration est liée à l'entrée en consolidation du groupe Bison. La rubrique «Autres provisions» comprend entre autre des provisions pour vacances et heures supplémentaires pour CHF 19.9 millions (année précédente CHF 20.5 millions), des provisions pour le compte d'épargne vacances pour CHF 17.2 millions (année précédente CHF 17.2 millions), des provisions pour des cadeaux d'ancienneté pour CHF 17.3 millions (année précédente: CHF 16.2 millions), ainsi que des provisions pour emballages en prêt d'un montant de CHF 15.6 millions (année précédente CHF 15.3 millions). De plus, il existe des provisions pour pertes de change non réalisées pour CHF 0.5 millions et des prestations de garanties pour CHF 1.8 millions. Le calcul actuariel de la provision pour cadeaux d'ancienneté a été effectué en utilisant un taux d'escompte de 3.5 %. Les autres provisions n'ont pas été escomptées.

## 13 – Fonds propres et part des minoritaires

L'évolution des fonds propres et des parts minoritaires est présentée dans le tableau des fonds propres aux pages 98/99. La rubrique «Parts sociales» correspond au capital social de fenaco. Ce dernier est composé de 1 373 689 parts, ayant une valeur nominale de CHF 100.

Le nombre de parts détenues par LANDI SA s'élève à 207 392 (année précédente 160 855) pour une valeur totale de CHF 20 739 200 (année précédente CHF 16 085 500). Ces dernières figurent dans le tableau des fonds propres sous une rubrique séparée. Dans les rapports annuels statutaires des sociétés consolidées figurent des réserves non distribuables, légales et statutaires à hauteur de CHF 86 millions.

## Explications et commentaires sur le compte de profits et pertes consolidé

### 14 – Chiffre d'affaires net résultant des ventes

Il se décompose comme suit selon les principaux domaines d'activité (en milliers de CHF):

	2014	%	2013	%
<b>Domaine d'activité Agro</b>				
Production végétale	348 453	5.6	318 398	5.3
Céréales, oléagineux et matières premières	958 193	15.5	957 702	15.9
Commerce d'animaux	443 083	7.1	442 287	7.3
Technique agricole	72 217	1.2	73 455	1.2
<b>Total domaine d'activité Agro</b>	<b>1 821 946</b>	<b>29.4</b>	<b>1 791 842</b>	<b>29.7</b>
<b>Domaine d'activité Industrie alimentaire</b>				
Légumes, fruits et œufs	581 468	9.4	583 582	9.7
Viandes	549 962	8.9	558 623	9.3
Boissons	173 947	2.7	184 410	3.0
<b>Total domaine d'activité Industrie alimentaire</b>	<b>1 305 377</b>	<b>21.0</b>	<b>1 326 615</b>	<b>22.0</b>
<b>Domaine d'activité Commerce de détail</b>				
Magasins LANDI	796 323	12.9	763 656	12.7
Biens de consommation Volg	1 029 850	16.6	974 102	16.2
<b>Total domaine d'activité Commerce de détail</b>	<b>1 826 173</b>	<b>29.5</b>	<b>1 737 758</b>	<b>28.9</b>
<b>Total domaine d'activité Energie</b>	<b>1 214 751</b>	<b>19.6</b>	<b>1 141 509</b>	<b>18.9</b>
<b>Total domaine d'activité Divers</b>	<b>28 899</b>	<b>0.5</b>	<b>31 226</b>	<b>0.5</b>
<b>Chiffre d'affaires global</b>	<b>6 197 146</b>	<b>100.0</b>	<b>6 028 950</b>	<b>100.0</b>

Cette ventilation du chiffre d'affaires montre la palette étendue des activités du groupe fenaco. 29.4 % du chiffre d'affaires total (année précédente 29.7 %) soit environ à CHF 1 822 millions (année précédente CHF 1 792 millions) ont été réalisés avec les produits agricoles auxiliaires, céréales, oléagineux, aliments pour animaux, commerce d'animaux et technique agricole. La prise en charge de produits de l'agriculture ainsi que la fabrication et la commercialisation des denrées alimentaires représentent CHF 1 305 millions (année précédente CHF 1 327 millions). L'unité Biens de consommation Volg représente les ventes au détail des propres points de vente ainsi que les livraisons à des magasins tenus par les coopératives et par des tiers, à des prix de gros. L'unité Magasins LANDI contient les chiffres d'affaires, aux prix de détail, des propres magasins LANDI ainsi que les livraisons aux magasins LANDI des sociétés coopératives à des prix de gros.

Le groupe fenaco réalise l'essentiel de ses revenus sur le marché national.

## 15 – Prestations de services et produits annexes

Voici le détail des principales positions (en milliers de CHF):

	2014	2013
Produits des services de prise en charge de céréales, séchoirs à herbe, fabrication de farine de pommes de terre	10 844	8 789
Indemnités pour mise à disposition de main-d'œuvre (ateliers, mandats d'embouteillage, laboratoire, etc.)	30 531	30 577
Loyers	15 679	16 922
Honoraires pour prestations de conseil	21 033	19 854
Services liés au parc de véhicules	26 889	27 589
Autres prestations et produits annexes	30 400	24 618
<b>Total</b>	<b>135 376</b>	<b>128 349</b>

## 16 – Charges de personnel

Les charges de personnel comprennent (en milliers de CHF):

	2014	2013
Salaires et traitements	560 929	550 667
Charges sociales	87 259	88 446
Autres charges de personnel	8 323	6 452
<b>Total</b>	<b>656 511</b>	<b>645 565</b>

L'augmentation de la charge salariale du groupe est imputable à la négociation des salaires 2014, à des effectifs plus importants dans quelques sociétés ainsi qu'à l'intégration de nouvelles sociétés dans le périmètre de consolidation.

## 17 – Autres charges d'exploitation

Cette position comprend l'ensemble des charges d'exploitation, ainsi que les frais d'administration, de vente et de publicité.

## 18 – Produits et charges financiers

Les produits financiers comprennent les produits d'intérêts sur les liquidités, les créances et prêts (intérêts de retard compris), produits de participations non consolidées et titres, produits de commissions d'intermédiaires dans le cadre de crédits et placements à terme ainsi que des gains de change lors de transactions en devises, ajustement de cours des positions en monnaies étrangères. Les charges financières se composent de charges d'intérêts, incluant les charges annexes telles que les commissions des crédits, frais bancaires, frais postaux, commissions de garantie, etc. Sont aussi comprises dans les charges financières les pertes de change liées à des transactions en devises, les ajustement de cours des positions en monnaies étrangères.

## 19 – Amortissements

Il s'agit des amortissements opérés sur (en milliers de CHF):

	2014	2013
Immobilisations financières	50	153
Immeubles	40 032	38 161
Installations techn., machines, mobilier	72 186	68 234
Véhicules	19 325	19 301
Immobilisations incorporelles	6 827	7 221
<b>Total</b>	<b>138 420</b>	<b>133 070</b>

## 20 – Impôts

Cette rubrique comprend (en milliers de CHF):

	2014	2013
Impôts sur le bénéfice	10 079	8 875
Variation des impôts latents	1 896	-347
<b>Total</b>	<b>11 975</b>	<b>8 528</b>

## 21 – Charges extraordinaires et hors exploitation

Comme positions principales, il y a lieu de relever (en milliers de CHF):

	2014	2013
<b>Charges extraordinaires</b>		
Pertes sur aliénation d'immobilisations	1 761	759
Amortissements extraordinaires sur les immobilisations corporelles et les valeurs incorporelles	28 507	5 104
Diverses charges extraordinaires	34 105	65 854
<b>Charges hors exploitation</b>		
Diverses charges hors exploitation	19	28
<b>Total</b>	<b>64 392</b>	<b>71 745</b>

## 22 – Produits extraordinaires et hors exploitation

A savoir (en milliers de CHF):

	2014	2013
<b>Produits extraordinaires</b>		
Bénéfices sur aliénation d'actifs immobilisés	5 364	19 127
Divers produits extraordinaires	7 082	3 290
<b>Produits hors exploitation</b>		
Divers produits hors exploitation	59	60
<b>Total</b>	<b>12 505</b>	<b>22 477</b>

## 23 – Transactions avec les parties liées

(en milliers de CHF):

	2014	2013
Chiffre d'affaires net résultant des ventes	1 920 414	1 882 962
Charges de matières et de marchandises	195 598	197 278
Prestations de services et produits annexes	16 368	16 097
Charges de personnel	687	578
Autres charges d'exploitation	43 070	41 225
Produits financiers	5 050	7 930
Charges financières	1 305	1 200
Part des résultats des sociétés mises en équivalence	3 141	3 145
Charges extraordinaires et charges hors exploitation	30 000	49 000
Produits extraordinaires et produits hors exploitation	0	353

Les transactions avec les personnes et sociétés proches s'effectuent aux valeurs de marché. Le chiffre d'affaires net résultant des ventes concerne essentiellement la livraison de moyens de production, de marchandises consommables, d'articles de maison et jardin, d'essence et de mazout aux coopératives membres (LANDI). Les coopératives membres perçoivent une prime de collaboration de 0 % à 1 %.

Les prestations de services et produits annexes concernent principalement les travaux refacturés et prestations de conseil apportés aux coopératives membres. Hormis les parts, les coopératives membres ont droit à un compte courant pour les marchandises. Si le solde est actif, fenaco a octroyé un intérêt de 0.75 %. Dans le cas d'une créance, le taux d'intérêt s'élève à 3 %. Les coûts pour l'introduction et l'exploitation du progiciel de gestion intégré de la société Bison Schweiz AG sont compris dans les autres charges d'exploitation.

La charge extraordinaire concerne un ajustement de valeur du prêt vis-à-vis de Bison Schweiz AG. La capacité de remboursement n'étant pas assurée, le prêt octroyé a été amorti immédiatement.

## 24 – Modification du périmètre de consolidation

La modification du périmètre de consolidation entraîne une variation du fonds de roulement de CHF 11.8 millions (en milliers de CHF):

Variation 2013	Entrée	Sortie	Variation
Actifs circulants	9 240	0	9 240
Actifs immobilisés	152	0	152
Total actifs	9 392	0	9 392
Fonds étrangers à long terme	7 610	0	7 610
Fonds étrangers à court terme	258	0	258
Total Fonds étrangers	7 868	0	7 868
Parts de tiers	360	-572	932
Total passifs	-3 277	0	-3 277
Variation brute du périmètre de consolidation	8 228	-572	8 800
Variation des liquidités	1 164	572	592
Variation nette du périmètre de consolidation	-2 113	572	-2 685
Modification des taux de participations	-406	-127	-279
<b>Variation totale 2013</b>	<b>-2 519</b>	<b>445</b>	<b>-2 964</b>
Variation 2014	Entrée	Sortie	Variation
Actifs circulants	33 495	1 501	31 994
Actifs immobilisés	32 102	1 528	30 574
Total actifs	65 597	3 029	62 568
Fonds étrangers à long terme	28 301	-1 126	29 427
Fonds étrangers à court terme	2 308	395	1 913
Total Fonds étrangers	30 609	-731	31 340
Parts de tiers	4 482	-247	4 729
Total passifs	-9 265	-109	-9 156
Variation brute du périmètre de consolidation	35 091	-978	36 069
Variation des liquidités	30 506	4 007	26 499
Variation nette du périmètre de consolidation	21 241	3 898	17 343
Modification des taux de participations	-8 657	-3 124	-5 533
<b>Variation totale 2014</b>	<b>12 584</b>	<b>774</b>	<b>11 810</b>

## Autres commentaires

### 25 – Cautionnements, engagements de garantie et nantissements en faveur de tiers

Il s'agit des engagements conditionnels suivants

(en milliers de CHF):

	2014 Engagement maximum	Crédit utilisé	2013 Engagement maximum	Crédit utilisé
<b>Cautionnements</b>				
en faveur d'entreprises proches (coopératives membres de fenaco et participations mises en équivalence)	0	0	1 734	0
en faveur de tiers	14 004	11 627	18 527	13 142
<b>Total</b>	<b>14 004</b>	<b>11 627</b>	<b>20 261</b>	<b>13 142</b>

Les cautionnements en faveur de tiers comprennent, pour une part significative, des cautionnements en faveur de paysans donnés aux banques par «UFA Bürgschaftsgenossenschaft».

Les crédits cautionnés doivent être remboursés d'ici 3 à 10 ans.

## 26 – Actifs mis en gage pour engagements propres

(en milliers de CHF):

	2014	2013
Immobilisations et installations en construction (selon bilan consolidé)	522 508	586 794
Total des cédulas hypothécaires (nominal)	660 260	659 988
Dont en possession propre	-285 800	-260 810
En nantissement, nominal	374 460	399 178
Engagés: Hypothèques auprès des diverses banques	220 860	220 849
Engagés: Dettes envers des institutions de prévoyance professionnelle	498	1 263
Engagés: Dettes sollicitées envers les tiers	4 842	4 214

## 27 – Autres engagements hors au bilan

A savoir les engagements suivants

(en milliers de CHF):

	2014	2013
Locations fixes / droits de superficie	189 936	197 885
Autres engagements hors bilan	148 781	234 613
<b>Total</b>	<b>338 717</b>	<b>432 498</b>

Les engagements présentés sous «Locations fixes / droits de superficie» concernent la rémunération due pour les contrats de locations et de droits de constructions sur toute la durée du contrat, ainsi que les engagements d'affectation de silos. En raison de durées prolongées, les montants des droits de superficie sont élevés. Les charges annuelles actuelles de location et droits de superficie se montent à CHF 36.9 millions (année précédente CHF 34.5 millions).

La rubrique autres engagements hors bilan comprend des engagements envers Réserve suisse et Carbura pour des stocks obligatoires d'un montant de CHF 101.4 millions (année précédente CHF 143.4 millions). Ce montant deviendrait exigible lors d'une éventuelle résiliation des conventions relatives aux stocks obligatoires. Dans cette éventualité, ces stocks pourront être réévalués et vendus librement dans le cadre de l'activité ordinaire.

Les autres engagements concernent des contrats de livraison d'œufs du groupe frigemo avec leurs producteurs, ainsi qu'un contrat de livraison de raisin des Caves Garnier SA. Par

ailleurs, cette rubrique comporte des engagements de reprise d'actions de diverses sociétés. En raison d'une procédure civile en cours contre Bison Holding SA une action en paiement est pendante. Dans le cadre de cette procédure, et en l'état actuel, le risque de dommages et intérêts est négligeable. Des provisions ont été enregistrées pour les frais estimés de procédure en relation avec ce litige.

fenaco conclut des contrats long terme avec des fournisseurs pour le prélèvement de matières premières. Les quantités contractuelles oscillent dans le cadre des quantités nécessaires à l'exploitation. Hormis les engagements mentionnés ci-dessus, il existe d'autres engagements qui n'ont pas l'obligation d'être présentés, étant donné qu'il s'agit d'engagements court terme (< 12 mois) ou pouvant être résiliés dans les 12 mois.

## 28 – Engagements de leasing

A – Leasing financier

La valeur des objets en leasing financier apparaît dans les immobilisations (commentaire 7) (en milliers de CHF)

	2014	2013
<b>Dettes provenant de leasing financier</b>		
Dettes à court terme *	286	142
Dettes à long terme	280	228
<b>Total</b>	<b>566</b>	<b>370</b>

\* Échéance dans un délai d'une année

Ne figurent au bilan que les contrats de leasing dépassant, sur la durée totale, la valeur de CHF 100 000.

B – Leasing d'exploitation

Les engagements de leasing sont les suivants (en milliers de CHF):

	2014	2013
<b>Échéance</b>		
2014	0	79
2015	88	60
2016	85	51
et après	27	13
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>203</b>

## 29 – Instruments dérivés

(en milliers de CHF):

	Valeur con- tractuelle	Valeur de remplace- ment positive	Valeur de remplace- ment négative
<b>Intérêts</b>			
Options (OTC)	40 000	0	1
SWAPs	95 400	0	1 970
<b>Devises</b>			
Options (OTC)		0	1
Opérations à terme	155 714	3 425	551

fenaco utilise les instruments dérivés pour se couvrir des risques sur intérêts et devises.

Afin de couvrir le risque de taux de financement des actifs circulants, des produits dérivés sur taux sont conclus. Dans le souci de couverture du risque de change, les achats de marchandise à terme sont couverts par des contrats à terme et des options sur devises.

Concernant les opérations de couverture, pour lesquelles les conditions des opérations de base et de couverture sont essentiellement les mêmes, celles-ci sont évaluées selon les mêmes principes que le sous-jacent. Etant donné qu'il s'agit de futurs cashflows, aucune activation n'a lieu. Pour les autres instruments dérivés, un montant de CHF 0.5 millions (année précédente CHF 0.9

millions) a été enregistré dans les provisions et CHF 1.2 millions dans les actifs transitoires.

## 30 – Prévoyance professionnelle

Tous les plans de prévoyance du groupe fenaco sont des plans à primauté de cotisations. Les valeurs patrimoniales de ces plans sont détenues auprès d'institutions de prévoyance juridiquement indépendantes (fondations). Le financement de tous les plans sociaux a lieu par des contributions des employeurs et des employés. Les contributions des employeurs sont comptabilisées à charge du compte d'exploitation de l'exercice. Les collaborateurs du groupe fenaco sont assurés contre les risques d'invalidité, de décès ainsi que pour la retraite.

Participants:

À l'exception des collaborateurs qui n'atteignent pas le minimum LPP (CHF 21 060), tous les collaborateurs du groupe fenaco sont affiliés auprès d'une institution de prévoyance.

Le cercle des assurés se compose de la manière suivante:

	2014	2013
Nombre d'assurés	7 874	7 254
Nombre de bénéficiaires	1 882	1 816

Les réserves sur les contributions de l'employeur ont évolué comme suit (en milliers de CHF):

Institution de prévoyance	Valeur nominale	Renoncement à l'utilisation	Autre réévaluation	Escompte	Valeur au bilan au 31.12.2014	Valeur au bilan au 31.12.2013	Consti- tution de réserve de cotisation	Dissolution de réserve de cotisation
Fonds patronal	62 414	0	0	-6 266	56 148	52 622	2 120	4 889

L'avantage économique / l'obligation économique par rapport aux institutions de prévoyance ont évolué de la façon suivante (en milliers de CHF):

Institution de prévoyance	Sur-/sous couverture 31.12.2014	Part économique 31.12.2014	31.12.2013	Variation par rapport à l'année précé- dente	Cotisations de l'employeur	Charges de prévoyance incluses dans les charges de personnel	
						2014	2013
Institutions de prévoyance sans excédent de couverture/découvert					36 764	36 764	36 132
Institutions de prévoyance avec excédent de couverture	5 222	0	0	0	2 677	2 677	2 370
<b>Total</b>	<b>5 222</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>39 441</b>	<b>39 441</b>	<b>38 502</b>

Les dettes envers les institutions de prévoyance s'élèvent à CHF 2.7 millions (année précédente CHF 2.8 millions).

### 31 – Valeur d’assurance incendie des immobilisations corporelles

Elles s’inscrivent pour (en milliers de CHF):

	2014	2013
Immeubles	2 270 000	2 318 000
Autres immobilisations corporelles *	1 409 000	1 337 000

\* sans la valeur d’assurance des véhicules

### 32 – Informations concernant l’évaluation des risques

Le système de gestion des risques du groupe fenaco se compose d’une politique de risque et d’un concept de gestion du risque.

#### *Politique de risque*

La politique de risque fenaco décrit les principes, règles et méthodes de gestion des risques fenaco adoptés par le conseil d’administration et la direction du groupe fenaco. Le but de cette politique de risque est d’uniformiser et de rendre consistante dans l’ensemble du groupe l’application de ces principes, règles et méthodes. La communication de la politique de risque fenaco aux unités d’activité et de prestations s’effectue par la direction au moyen de plateformes institutionnalisées.

#### *Concept de gestion des risques*

Le point central du concept de gestion des risques est le processus annuel de gestion des risques. Ce dernier se subdivise en trois étapes:

#### *Début du processus de gestion des risques*

Chaque département du groupe fenaco a désigné un responsable de la gestion des risques. Ces responsables constituent «le groupe de travail gestion des risques fenaco» et coordonnent les activités au sein du groupe fenaco. Des papiers de travail liés à l’évaluation des risques sont établis annuellement au sein des unités d’activité et de prestations, qui sont ensuite discutés et adoptés par la direction. Cette dernière les met en application.

#### *Gestion des risques au sein des unités d’activité et de prestations*

Les unités d’activités et de prestations déterminent et évaluent les risques, définissent les mesures nécessaires et s’assurent de leur mise en application.

Les résultats de l’évaluation des risques sont documentés dans les rapports de risques. L’accent est porté sur les risques essentiels des unités d’activité et de prestations.

#### *Rapport de gestion des risques*

Le «groupe de travail gestion des risques fenaco» résume les résultats de l’évaluation des risques des unités d’activité et de prestations dans un rapport de gestion des risques, qu’il adresse à la direction et à l’administration.

Les risques principaux sont abordés lors de séances de direction et d’administration.

### 33 – Evénements postérieurs à la date de boucllement

Fin 2014, des investissements de l’ordre de CHF 173 millions sont encore ouverts. Ces investissements ont été approuvés par la Direction et le Conseil d’administration de fenaco entre 2010 et 2014 mais ne seront réalisés qu’en 2015 ou plus tard. Le 15 janvier 2015, la Banque nationale suisse a annoncé qu’elle abandonnait le taux de change plancher CHF/EUR. En conséquence, le franc suisse s’est apprécié de manière significative contre l’euro et d’autres monnaies. Les activités commerciales de fenaco se déroulent, tant pour l’achat que pour la vente en grande partie en francs suisses. De ce fait, la décision de la Banque nationale n’a pas d’impact significatif sur l’évaluation des positions de bilan au 31 décembre 2014.

Aucun autre événement significatif postérieur à la date de boucllement n’est intervenu jusqu’à l’approbation des comptes par le Conseil d’administration le 7 mai 2015.

# Les sociétés de fenaco

Etat au 31 décembre 2014

Nom de la société	Siège	Quota de participation en % du capital		Capital nominal (en milliers de francs)		Consolidée k = globale e = equity n = non	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Maison-mère</b>							
fenaco avec succursales à Puidoux, Sursee et Winterthour	Bern						
<b>Domaine d'activité Agro</b>							
<b>Unité Production végétale</b>							
Agroline AG	Roggwil	70.0	70.0	500	500	k	k
Fertag AG	Muttenz	100.0	100.0	200	200	k	k
Landor AG	Muttenz	100.0	100.0	2 000	2 000	k	k
Fertag France SA	1 Pompey (F)	60.4	60.4	96	96	k	k
Interore SA	1, 2 Wavre (B)		40.0		250		e
Semag, Saat- und Pflanzgut AG	Lyssach	23.2	23.2	100	100	e	e
<b>Unité Céréales, oléagineux et matières premières</b>							
Biomill SA	Herzogenbuchsee	100.0	100.0	1 000	1 000	k	k
Meliofeed AG	Herzogenbuchsee	100.0	100.0	5 000	5 000	k	k
Läderach Agro AG	Henggart	100.0	100.0	250	250	k	k
Ofina AG	Winterthur	100.0	100.0	300	300	k	k
UFA AG	Herzogenbuchsee	83.2	83.2	8 000	8 000	k	k
ufamed AG	Sursee	100.0	100.0	900	900	k	k
Getreide Züri Nord AG	3 Niederhasli	47.2	100.0	3 079	200	e	k
<b>Unité Commerce d'animaux</b>							
Anicom AG	Bern	76.4	75.4	2 000	2 000	k	k
Univo SA	Chésopelloz	70.0	70.0	1 000	1 000	k	k
<b>Unité Technique agricole</b>							
Serco Landtechnik AG	Oberbipp	100.0	100.0	3 500	3 500	k	k
Hans Kunz Landtechnik AG	Reiden	70.0	70.0	190	190	k	k
<b>Domaine d'activité Industrie alimentaire</b>							
<b>Unité Légumes, fruits et œufs</b>							
Frigemo AG	Bern	100.0	100.0	2 900	2 900	k	k
Frunoba AG	Basel	100.0	100.0	250	250	k	k
Steffen-Ris Holding AG	4 Utzenstorf		88.0		1 200		k
Steffen-Ris AG	Utzenstorf	100.0	88.0	380	380	k	k
Union Fruits SA	Charrat	100.0	100.0	500	500	k	k
platforM services AG	Utzenstorf	100.0	88.0	100	100	k	k
SGG Waser AG	Schlieren	35.0	35.0	300	300	e	e

Nom de la société	Siège	Quota de participation en % du capital		Capital nominal (en milliers de francs)		Consolidée k = globale e = equity n = non	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
<b>Unité Viandes</b>							
Ernst Sutter AG	Gossau SG	100.0	100.0	20 000	20 000	k	k
Gastro-Metzg AG	Regensdorf	100.0	100.0	200	200	k	k
Michel Comestibles AG	Unterseen	100.0	100.0	750	750	k	k
SULAI AG	Churwalden	100.0	100.0	1 000	1 000	k	k
Suttero GmbH	1 Konstanz (D)	100.0	100.0	25	25	k	k
Centravo Holding AG	Zürich	22.4	22.4	2 400	2 400	e	e
Kühlhaus Neuhof AG	Gossau SG	36.4	36.4	550	550	e	e
Schlachtbetrieb St.Gallen AG	Gossau SG	44.8	44.8	9 000	9 000	e	e
<b>Unité Boissons</b>							
Caves Garnier AG	Bern	100.0	100.0	1 800	1 800	k	k
Divo S.A.	Penthalaz	100.0	100.0	300	300	k	k
Mineralquellen Elm AG	Glarus Süd	100.0	100.0	100	100	k	k
RAMSEIER AACHTAL AG	Amriswil	72.0	72.0	800	800	k	k
Ramseier Suisse AG	Oberkirch	100.0	100.0	10 000	10 000	k	k
VOLG Weinkellereien AG	Winterthur	100.0	100.0	5 000	5 000	k	k
Cave Belmur SA	Perroy	100.0	100.0	100	100	n	n
Cave de Noé SA	Puidoux	100.0	100.0	100	100	n	n
Cave du Sarment SA	Puidoux	100.0	100.0	100	100	n	n
Cave Duprée SA	Perroy	100.0	100.0	100	100	n	n
Cave Valcombe SA	Saillon	100.0	100.0	100	100	n	n
DiVino AG	Hallau	100.0	100.0	100	100	n	n
Wein AG	Winterthur	100.0	100.0	100	100	n	n
<b>Domaine d'activité Commerce de détail</b>							
<b>Unité Magasins LANDI</b>							
LANDI Schweiz AG	Dotzigen	89.5	89.5	5 000	5 000	k	k
<b>Unité Biens de consommation Volg</b>							
Visavis Marketing AG	Winterthur	100.0	100.0	350	350	k	k
Volg Detailhandels AG	Winterthur	100.0	100.0	12 000	12 000	k	k
Volg Konsumwaren AG	Winterthur	95.4	95.4	20 000	20 000	k	k
Primo Marketing AG	Winterthur	100.0	100.0	100	100	n	n
<b>Domaine d'activité Energie</b>							
Agrola AG	Winterthur	90.0	90.0	2 000	2 000	k	k
TANKLAGER HERBLINGERTAL AG	Schaffhausen	45.0	45.0	300	300	e	e
Tanklager Rothenburg AG	Rothenburg	30.0	30.0	1 650	1 650	e	e
AgroCleanTech AG	8 Brugg	22.5		50		e	
BEBAG Bioenergie Bätterkinden AG	Bätterkinden	33.0	29.0	100	100	e	e
<b>Domaine d'activité Divers</b>							
AGRO DATA AG	Winterthur	100.0	100.0	200	200	k	k
Bison Deutschland GmbH	1, 9 Kaiserslautern (D)	100.0		250		k	
Bison FLG AG	9 Oberkirch	100.0		200		k	
Bison Holding AG	9 Oberkirch	100.0	48.6	1 962	1 962	k	e
Bison Marketstream GmbH	1, 9 Hamburg (D)	100.0		150		k	
Bison Schweiz AG	9 Oberkirch	100.0		2 100		k	
Bison Solutions AG	9 Oberkirch	100.0		200		k	

Nom de la société	Siège	Quota de participation en % du capital		Capital nominal (en milliers de francs)		Consolidée k = globale e = equity n = non	
		2014	2013	2014	2013	2014	2013
europa3000 AG	9 Oberentfelden	61.1		200		k	
Halag Chemie AG	Aadorf	100.0	100.0	1 000	1 000	k	k
LahrLogistics House & Garden GmbH	1, 10 Lahr (D)	74.0		100		k	
LahrLogistics Immobilien GmbH	1, 10 Lahr (D)	74.0		100		k	
Landesprodukte AG, Maltern	5 Maltern		100.0		200		k
LANDI Klettgau AG	Beringen	100.0	100.0	1 000	1 000	k	k
Novanet Solutions AG	9 Oberkirch	100.0		100		k	
Thomas Menzi AG	Aadorf	100.0	100.0	100	100	k	k
TRAVECO Transporte AG	Winterthur	100.0	100.0	500	500	k	k
TTH Fully SA	Fully	75.9	76.3	100	100	k	k
UFA-Bürgschaftsgenossenschaft	Sursee	86.4	86.4	1 500	1 500	k	k
UFAG Laboratorien AG	Sursee	100.0	100.0	500	500	k	k
Volg Finanz und Immobilien AG	Winterthur	100.0	100.0	15 440	15 440	k	k
Bison Ametras AG	9 Oberkirch	45.0		100	100	e	
Darum Beratungs AG	9 Luzern	49.0		100	100	e	
Le Journal Agri Sàrl	Lausanne	20.6	20.6	505	505	e	e
Roldag, Romanshorner Lagerhaus und Dienstleistungs AG	Romanshorn	20.3	20.3	1 900	1 900	e	e
<b>LANDI</b>							
LANDI Aarau West AG	Kölliken	73.6	75.0	1 500	1 500	k	k
LANDI ArcJura SA	Alle	83.0	83.1	4 000	4 000	k	k
LANDI BippGäuThal AG	Oberbipp	84.6	85.2	200	200	k	k
LANDI Chablais-Lavaux SA	Collombey-Muraz	75.9	76.3	2 000	2 000	k	k
LANDI Graubünden AG	Landquart	93.4	93.4	2 800	2 800	k	k
LANDI Jungfrau AG	Interlaken	90.6	90.8	800	800	k	k
LANDI Küssnacht AG	Küssnacht	100.0	100.0	1 000	1 000	k	k
LANDI La Côte SA	Eysins	67.0	66.8	3 000	3 000	k	k
LANDI Moléson SA	Bulle	86.7	88.4	1 000	1 000	k	k
LANDI Nord vaudois - Venoge SA	Orbe	70.3	69.7	3 000	3 000	k	k
LANDI Payerne SA	Payerne	81.8	80.4	1 000	1 000	k	k
LANDI Pilatus AG	5 Maltern	75.7	70.0	7 200	7 200	k	e
LANDI REBA AG	Aesch	87.7	88.3	400	400	k	k
LANDI Region Huttwil AG	Huttwil	77.2	77.2	1 500	1 500	k	k
LANDI Region Langnau AG	Rüderswil	71.1	71.0	1 300	1 300	k	k
LANDI Région Neuchâtel SA	6 Val-de-Travers	69.0	69.8	2 415	1 500	k	k
LANDI Sarine SA	Grolley	73.3	72.2	1 000	1 000	k	k
LANDI Seeland AG	Ins	67.2	67.0	6 000	6 000	k	k
LANDI Unterwalden AG	7 Stans	76.1	76.4	600	600	k	k
LANDI Zola AG	Illnau-Effretikon	90.3	90.5	4 000	4 000	k	k
GVS LANDI AG	Schaffhausen	35.0	35.0	6 000	6 000	e	e
LANDI Oberthurgau AG	Roggwil	43.3	43.3	3 000	3 000	e	e

1 Capital nominal en 1000 Euro

2 Sortie au 17.11.2014

3 Fusion de Mühle Steinmaur AG avec Getreidecenter Niederhalsli AG dans la nouvelle Getreide Züri Nord AG au 01.01.2014.

4 Fusion de Steffen-Ris Holding AG avec Steffen-Ris AG au 01.01.2014.

5 Fusion de Agro Center Maltern AG avec Landesprodukte AG Maltern et Landwirtschaftlichen Genossen-

schaft Pilatus dans LANDI Pilatus AG au 01.01.2014

6 Fusion de LANDI Ouest-neuchâtelois SA avec LANDI Cornaux Société Coopérative dans LANDI Région Neuchâtel SA au 01.01.2014

7 Changement de raison sociale de LANDI Nidwalden AG en LANDI Unterwalden AG au 11.12.2014

8 Entrée au 12.06.2014

9 Entrée au 19.11.2014

10 Entrée au 10.03.2014

# Rapport de l'organe de révision

A l'Assemblée des délégués de fenaco société coopérative, Berne

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de fenaco société coopérative comprenant le bilan, le compte de profits et pertes, le flux de fonds, les fonds propres et l'annexe (pages 94 à 120 du rapport d'activité) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014.

## **Responsabilité de l'administration**

La responsabilité de l'établissement des comptes consolidés, conformément aux Swiss GAAP RPC et aux dispositions légales incombe à l'administration. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le Conseil d'administration est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées, ainsi que des estimations comptables adéquates.

## **Responsabilité de l'organe de révision**

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes consolidés ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes consolidés. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes consolidés puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte

le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes consolidés dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

## **Opinion d'audit**

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.

## **Rapport sur d'autres dispositions légales**

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 906 CO en liaison avec l'art. 728 CO) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

Conformément à l'art. 906 CO en liaison avec l'art. 728a al. 1 chiff. 3 CO et à la Norme d'audit suisse 890, nous attestons qu'il existe un système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes consolidés, défini selon les prescriptions de l'administration.

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

Berne, le 7 mai 2015  
Ernst & Young SA

Thomas Nösberger	Olivier Mange
Expert-réviseur agréé	Expert-réviseur agréé
(Réviseur responsable)	

# Impressum

## Disclaimer

Ce rapport de gestion peut contenir des déclarations à propos de l'avenir. Celles-ci se basent sur des suppositions et des prévisions de la Direction de fenaco. Divers risques connus et inconnus, des incertitudes, et d'autres facteurs peuvent avoir pour conséquence que les faits véritables, la situation ou le développement de fenaco s'écartent de façon importante de ces estimations. fenaco ne s'engage en aucune manière à mettre à jour de telles déclarations sur l'avenir et à les adapter aux événements ou aux développements futurs. Ce rapport de gestion est publié en français et en allemand. Dans le cas où une différence entre les versions devait exister, la version allemande fait foi.

## Editeur

fenaco société coopérative,  
Erlachstrasse 5, 3001 Berne

## Concept et rédaction

fenaco société coopérative  
Communication d'entreprise  
AMW Agentur für Marketing und Werbung

## Traductions

Semantis Translation und Agro-Traductions

## Impression

Heiz, Print-Lösungen, Illnau

## Editions

3000 exemplaires en allemand,  
1000 exemplaires en français

## Photos

Esther Michel

## Légende

**Couverture:** Chou de Bruxelles de LANDI Seeland.

**Page 4:** A l'exploitation de Martin Schori, Président du LANDI Seeland, à son exploitation d'Ostermanigen

**Pages 16/17:** Patates «bleues de Saint-Gall».

**Page 18:** Martin Schori, Président du LANDI Seeland, à son exploitation d'Ostermanigen.

**Page 19:** Martin Bieri, Directeur du LANDI Seeland, à l'exploitation de Martin Schori.

**Pages 20/21:** Camion de LANDI Seeland au siège de Kerzers.

**Pages 22/23:** Habités du TopShop à Anet.

**Pages 24/25:** Peter Schneider montre des légumes frais à Treiten.

**Pages 26/27:** Corina Egger, responsable du magasin LANDI de Morat.

**Pages 28/29:** L'agriculteur Urs Jenni au magasin Agro d'Anet.

**Page 30:** Entrepôt d'intrants à Aarberg.

**Pages 32/33:** Vente de graines à Anet.

**Pages 34/35:** Tunnel de lavage de voiture au magasin LANDI et à la station d'essence d'Anet.

**Pages 36/37:** Graines de fleurs de semences UFA au magasin LANDI à Morat.

**Page 39:** A l'exploitation de Martin Schori.

**Pages 40/41:** A l'exploitation de Martin Schori.

**Pages 42/43:** Thomas Ruefer, chef de l'Agro d'Aarberg, en discussion avec Martin Bieri.

**Page 80:** Au magasin LANDI d'Anet.

# Adresses

## Siège principal

fenaco société coopérative  
Erlachstrasse 5  
Case postale  
3001 Berne  
Tél. +41 (0)58 434 00 00  
Fax +41 (0)58 434 00 10  
info@fenaco.com  
www.fenaco.com

## Sièges régionaux

### Suisse romande

fenaco société coopérative  
Route de Chardonne 2  
Case postale 144  
1070 Puidoux  
Tél. +41 (0)58 433 70 00  
Fax +41 (0)58 433 70 10  
region.suisseromande@fenaco.com

### Suisse centrale

fenaco société coopérative  
Obstfeldstrasse 1  
Case postale  
6210 Sursee  
Tél. +41 (0)58 434 40 00  
Fax +41 (0)58 434 40 10  
region.zentralschweiz@fenaco.com

### Plateau central

fenaco société coopérative  
Erlachstrasse 5  
Case postale  
3001 Berne  
Tél. +41 (0)58 434 00 00  
Fax +41 (0)58 434 00 10  
region.mittelland@fenaco.com

### Suisse orientale

fenaco société coopérative  
Theaterstrasse 15a  
Postfach 344  
8401 Winterthour  
Tél. +41 (0)58 433 50 00  
Fax +41 (0)58 433 50 10  
region.ostschweiz@fenaco.com

