

# 2019

*Rapport intermédiaire  
au 30 juin*

# Sommaire

CHIFFRES-CLÉS DU GROUPE .....	3
I MARCHÉ DES AFFAIRES .....	4
Contexte politique / Nouvelles initiatives agricoles dans le pipeline .....	4
Volume du marché: demande en baisse .....	6
Évolution du volume des ventes: dans le tourbillon des forces du marché .....	7
Part de marché: stabilité .....	8
II DANS L'ENTREPRISE .....	10
Investissements prioritaires sur l'axe est-ouest .....	10
a) Mise en service progressive de la nouvelle halle logistique à Bruggmühle Goldach .....	10
b) Installation d'un moulin spécial aux Moulins de Granges .....	11
c) Création d'un entrepôt réfrigéré au silo de Schwarzenbach pour contrer l'augmentation des nuisibles dans la chaîne de valeur .....	11
COMMENTAIRES SUR LES RÉSULTATS .....	13
BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE .....	14
COMPTE DE PROFITS ET PERTES CONSOLIDÉ DU GROUPE .....	16
FLUX DE FONDS DU GROUPE .....	17
MOUVEMENT DES FONDS PROPRES CONSOLIDÉS Y COMPRIS PARTS DES MINORITAIRES .....	18
PRÉSENTATION ET PRINCIPES COMPTABLES .....	19
III PERSPECTIVES .....	20

**Groupe Minoterie SA**  
Route des Moulins 31  
Case postale 68  
1523 Granges-près-Marnand  
Tél.: +41 26 668 51 11  
gmsa.ch

**Textes**  
(M.M.) Marc Müller  
(B.S.) Blaise Simon

Layout  
Essencedesign, Lausanne  
  
Impression  
Artgraphic Cavin SA, Grandson

Traductions  
Haute-Voltige, G. Roulin  
Traductions Francis Zürcher



# Chiffres-clés du groupe

	30.06.2019	30.06.2018	31.12.2018
<b>Personnel</b>			
Effectif (en équivalent plein temps)	187	189	189
– dont apprentis	10	9	10
<b>Profits et pertes (en mio de CHF)</b>			
Chiffre d'affaires net	66.7	68.6	138.7
Amortissements sur immobilisations corporelles	2.9	2.7	5.5
Bénéfice d'exploitation (EBIT)	2.4	2.6	6.0
<i>EBIT (en %)</i>	3.6%	3.8%	4.3%
Résultat net	2.8	2.1	6.0
<b>Bilan (en mio de CHF)</b>			
Total du bilan	133.0	128.4	132.6
Actif circulant	45.0	44.1	45.3
Actif immobilisé	88.0	84.2	87.3
<i>Actif circulant (en %)</i>	33.9%	34.4%	34.2%
<i>Actif immobilisé (en %)</i>	66.1%	65.6%	65.8%
Fonds étrangers	33.8	33.6	33.9
Fonds propres	99.2	94.8	98.7
<i>Fonds étrangers (en %)</i>	25.5%	26.1%	25.6%
<i>Fonds propres (en %)</i>	74.5%	73.9%	74.4%
Investissements en immobilisations corporelles	3.8	4.1	8.7
Endettement bancaire	6.0	6.0	5.0
<b>Flux de fonds résultant des activités opérationnelles (en mio de CHF)</b>	4.1	-0.8	4.6

(Chiffres non audités)

# Marche des affaires

## CONTEXTE POLITIQUE / NOUVELLES INITIATIVES AGRICOLES DANS LE PIPELINE

(M.M.) Les personnes qui, en 2018, pensaient que trois votations populaires liées à l'agriculture suisse c'était déjà trop (voir commentaire ad hoc dans le rapport intermédiaire GMSA 2018) et qu'elles pourraient se consacrer à d'autres sujets au cours des années suivantes, se trompaient. Au train où vont les choses, les citoyens suisses seront appelés aux urnes au moins deux fois en 2020 pour se prononcer sur l'organisation de la production agricole, ce qui a provoqué cette année un vif débat, en partie controversé, et qui a aussi pris un tournant émotionnel dans les milieux agricoles. Visiblement, vouloir s'exprimer sur des sujets avec lesquels ils n'ont aucun lien et qui dépassent de beaucoup leurs compétences techniques et politiques est inscrit dans les gènes des Suisses. Ce qui n'empêche pas que par le passé, les votants ont prouvé qu'ils prennent la plupart du temps des décisions pragmatiques, voire raisonnables, pour autant que les intérêts personnels, économiques et financiers de la majorité de la population ne soient pas directement touchés.

Le premier des deux textes sur lesquels le peuple suisse devra donc se prononcer est l'initiative populaire fédérale « Pour une eau potable propre et une alimentation saine – Pas de subventions pour l'utilisation de pesticides et l'utilisation d'antibiotiques à titre prophylactique », déposée mi-janvier 2018. Le second est l'initiative « Pour une Suisse libre de pesticides de synthèse », déposée fin mai de la même année. Les deux initiatives postulent, en cas de succès dans les urnes, un changement fondamental de la production agricole suisse au terme d'une période transitoire de 8 ans (initiative « sans pesticides de synthèse ») ou de 10 ans (initiative « pour une eau potable propre »). Plus que des directives dans leur conception – puisque décisives pour la survie de chaque exploitation – ces deux initiatives populaires auront des conséquences immédiates pour le secteur meunier suisse, dont 85 % du volume de mouture est basé sur les céréales panifiables du pays. Notre branche, en tant que prolongement de la production

agricole et maillon de la chaîne de valeur, ne saurait se tenir à l'écart du débat, car ce serait une attitude aussi fatale qu'irresponsable, même si en Suisse, après les votations, la « soupe n'est jamais avalée aussi chaude qu'elle a été cuite », si le verdict des urnes ne correspond pas à la volonté du parlement ou n'est pas vraiment du goût du Conseil fédéral. Plusieurs exemples en attestent ces dernières années.

Ce serait une grossière erreur de qualifier avec une certaine nonchalance ces deux initiatives comme le fruit de la réflexion « hallucinée » de quelques « verts », « fondamentalistes de l'écologie » ou « babacools gauchistes », vouant leur existence à l'agriculture de subsistance dans les tréfonds du Val Maggia. Il faut au contraire les prendre très au sérieux. D'ailleurs, les milieux néolibéraux considèrent pratiquement ces deux textes comme une occasion rêvée de faire disparaître la production agricole suisse sous sa forme actuelle, sous prétexte d'une réorientation écologique cohérente sans nouvelles mesures d'accompagnement. Ce n'est pas un hasard si, dans son édition du 23.06.2019, la NZZ am Sonntag écrit, dans un style boulevardier plaisant, mais indigne, voire déplorable pour un tel journal: « La création de valeur des paysans est minime, quand on la compare aux montants payés par les contribuables et les consommateurs pour les subventionner. Compte tenu de son impact écologique, l'agriculture est même une affaire déficitaire. Pour parler crûment, ça se passe comme ça: nous versons des milliards de subventions pour des produits que nous paierions moins cher à l'étranger. Et pour nous remercier, les paysans empoisonnent nos sols avec des pesticides. »

Il faudra voir si le Parlement, fortement motivé par le « groupe paysan » dirigé par le charismatique Conseiller national Markus Ritter (Président de l'Union suisse des paysans), a bien fait, lors de la session d'été 2019, de décider de soumettre l'initiative « Pour une eau potable propre » au vote sans lui opposer de contre-projet. En effet, une analyse noir-blanc des revendications globalement compréhensibles de ce texte, pour lesquelles on peut parfaitement avoir de la sympathie, ne semble guère opportune. La disparition des espèces au niveau planétaire est trop grave et les perspectives pour la biodiversité sont trop sombres, pas uniquement en Suisse,

bien entendu, mais dans toutes les zones et les parties de la terre exploitées intensivement par l'homme. Le Conseil mondial de la biodiversité (Plateforme intergouvernementale sur la biodiversité et les services écosystémiques/IPBES), une organisation soutenue par 132 pays membres de l'ONU, a publié au printemps un rapport dépourvu de toute illusion. Il met le doigt sur une évolution à long terme qui justifie parfaitement de se demander si les pays développés ne sont pas en train de faire naufrage dans leur manière de traiter la nature. Ainsi, le service alémanique d'information agricole (LID) écrit le 22.07.2019: « Au cours des mois de mai et juin, les apiculteurs russes ont perdu dans l'ensemble du pays environ 80'000 de leurs 3.5 millions de colonies. ... Les causes sont l'augmentation de l'utilisation des produits phytosanitaires due aux conditions météorologiques. ». De tels constats ne sont pas nouveaux, mais les intérêts économiques à court terme sont prépondérants dans une agriculture de plus en plus industrialisée. Bernhard Lehmann, Professeur à l'EPFZ durant 20 ans, Directeur de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) durant 8 ans et retraité depuis l'été 2019, constatait avec raison dans une de ses dernières interviews, intitulée « J'aurais aimé communiquer de manière plus audacieuse et ouverte: Les initiatives des cinq dernières années partagent toutes le même idéal pour l'agriculture: elle doit être paysanne, permettre de gagner de l'argent et produire le plus naturellement possible. C'est surtout le dernier point qui a pris de l'importance. C'est ce qui m'a étonné. Soudainement, on semble ne plus comprendre que ces exigences ne peuvent pas du tout être satisfaites simultanément. » (Bauernzeitung, 14.06.2019). C'est en substance la réponse foncièrement honnête, lucide et presque fataliste d'un haut-fonctionnaire, qui montre qu'on devrait non seulement se demander si l'on est pour ou contre ces initiatives ou des textes similaires, mais si un éventuel changement de paradigme serait indiqué dans la production agricole et, par conséquent, dans la politique agricole. Il est dommage que le Professeur Bernhard Lehmann ne se soit pas déjà exprimé de façon aussi ouverte – pour ne pas dire désarmante – durant sa longue carrière de serviteur de l'État salarié par la Confédération, ce qui aurait très certainement incité à placer le débat sur la politique agricole sous le titre: « Production agricole suisse: quo vadis? ». Mais peut-être est-ce aussi le privilège des « vieux serviteurs » que de pouvoir mettre les choses sur la table avec franchise et en toute liberté, sans fausse retenue ni pénibles formules diplomatiques insipides. En d'autres termes, nous sommes confrontés à un conflit d'objectifs de plus en plus intense. Les néolibéraux, qui considèrent l'ar-

ticle 104 de la Constitution fédérale au mieux comme une fioriture baroque, au pire comme une déclaration d'intention sans portée réelle, et qui verraient d'un bon œil l'agriculture suisse définitivement mise à terre, laissant le champ libre à un tsunami de produits agricoles de base importés, sont en confrontation brutale avec les milieux qui plaident en faveur d'un protectionnisme très étendu, permettant de préserver les exploitations agricoles familiales adaptées aux conditions topographiques et géographiques de la Suisse. Le troisième rôle de la pièce est joué par les défenseurs de la nature ultraorthodoxes qui transformeraient volontiers les agriculteurs en paysagistes tout en les contraignant, dans les conditions économiques actuelles, à pratiquer des modes de production résolument écologiques respectant les normes les plus sévères. Ces milieux oublient dans une large mesure que si cette dernière hypothèse devait se concrétiser, il faudrait non seulement réformer les paiements directs, mais également les deux garants et piliers porteurs de la production agricole suisse, soit les prélèvements douaniers et les contingents d'importation, afin de pouvoir assurer, malgré l'alourdissement considérable des conditions-cadres, une production indigène raisonnable et économiquement supportable pour les agriculteurs.

Si l'on en croit le rapport de l'IPBES cité plus haut, établi durant trois ans par 150 experts sur la base de 15'000 sources, nous sommes réellement à l'aube d'une nouvelle ère. Ce n'est pas un hasard si ces scientifiques plaident en faveur « d'un changement fondamental dans la société, la politique et l'économie, afin de sauvegarder la biodiversité et les services que la nature fournit aux humains, et finalement assurer notre avenir » (éditorial NZZ, 07.05.2019).

Quand on lit ce rapport, les revendications portées par les deux initiatives ne sont guère plus que logiques, si bien que leurs chances de l'emporter dans les urnes sont parfaitement intactes. L'initiative populaire « Pour une Suisse libre de pesticides de synthèse » a pour but l'interdiction des pesticides de synthèse via la modification de l'article constitutionnel sur la protection de l'environnement (74 Cst.). Toute utilisation de ces produits dans la production agricole, la transformation des produits agricoles et l'entretien des sols et du paysage serait interdite. Par ailleurs, l'importation de produits contenant des pesticides de synthèse ou obtenus à l'aide de ces derniers serait prohibée. Les exigences de l'initiative « Pour une eau potable propre et une alimentation saine » vont encore plus loin. Les produits phytosanitaires, y compris ceux qui sont autorisés en production biologique, seraient pratiquement interdits, d'autant plus que seules les exploitations qui ont renoncé à leur

emploi pourraient percevoir des paiements directs. L'interdiction de l'administration des antibiotiques à titre prophylactique dans l'élevage mise à part, l'initiative poursuit l'idée d'une « approche globale de l'exploitation », soit une exploitation tournant en circuit fermé, ce qui est précisément une des exigences essentielles de la production Demeter (voir rapport de gestion GMSA 2012, chapitre 3). En d'autres termes, l'effectif des animaux doit être adapté en fonction du fourrage produit à la ferme, ce qui est une déclaration de guerre sans équivoque contre les exploitations agricoles fortement indépendantes du sol qui, dans un déséquilibre manifeste, génèrent de forts excédents de nutriments accompagnés des pollutions correspondantes (p. ex. azote). Les initiateurs ont visiblement occulté ou délibérément ignoré ce qu'il adviendrait, dans une pareille hypothèse, des issues de meunerie – qui représentent quand même 20 à 25 % du volume de mouture – et des autres composants produits par le 1<sup>er</sup> échelon de transformation.

Considérées pour elles-mêmes, les approches des deux initiatives sont sans aucun doute intéressantes et contiennent de bonnes revendications, qui ne sont toutefois guère compatibles avec une agriculture poussée par les milieux politiques à optimiser ses revenus et de plus en plus entraînée du côté de la production industrielle. Alors, les revendications des initiateurs sont-elles vraiment aussi irréalistes et « hors du temps » ? Et le Plan d'action phytosanitaire adopté par le Conseil fédéral en 2017 (voir rapport de gestion GMSA 2017, chapitre 5), qui veut diminuer l'utilisation des produits phytosanitaires et réduire les risques, ne vient-il pas trop tard et n'est-il pas suffisamment ambitieux ? Si l'on considère l'Autriche, dirigée actuellement par un gouvernement technique, qui est le premier pays d'Europe (le seul pour l'instant) capable d'interdire le discrédité glyphosate (voir rapport de gestion GMSA 2016, chapitre 5) et si la Ministre allemande de l'agriculture (très proche du secteur) part de l'idée que l'UE refusera à partir de 2022 une nouvelle prolongation de l'autorisation dudit glyphosate, on pourrait parfaitement attendre des autorités suisses une attitude un peu courageuse, délivrée du perpétuel regard en douce sur ce que fait l'Union européenne. Ce n'est pas un hasard si Bio Suisse, principale organisation de la production biologique, parle sur son site web d'un plan d'action « décourageant et manquant d'anticipation ».

Le flot d'initiatives populaires ne devrait pas se tarir. On peut imaginer que nous voterons en 2021 ou 2022 sur l'initiative contre l'élevage intensif, qui devrait être déposée en septembre 2019. Nous sommes visiblement à la croisée des chemins s'agissant de la forme que

prendra la production agricole suisse, ce qui devrait finalement rendre nécessaire une définition plus précise et plus claire de la marge d'interprétation de l'article 104 de la Constitution fédérale. Nous devons nous demander si nous continuons à miser sur une production agricole autonome, avec un degré d'autosuffisance net d'environ 50 %, qui tient compte des conditions climatiques et topographiques d'une structure d'exploitations familiales finement réparties sur le territoire. Cette forme de production agricole demande toutefois que l'on exclue l'agriculture des divers projets d'accords de libre-échange (voir rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 2), du moins pour les « produits sensibles », et que l'on ignore les pénibles et régulières « quintes de toux de l'UE », ce qui requiert une application courageuse et cohérente des piliers porteurs de l'agriculture suisse, soit la gestion douanière et les quotas d'importation. La production agricole suisse au sens des initiatives en suspens, soumise à des exigences écologiques très rigides, qui ne trouvent pas la même application, même de loin, sur la scène agroindustrielle mondiale, doit-elle disparaître sous la pression des conditions économiques, parce que la Confédération n'a pas la volonté ou les capacités d'appliquer plus étroitement les instruments de gestion à sa disposition (gestion douanière / quotas d'importation) ? Ne pourrait-on pas éventuellement imaginer – comme nouvelle variante – une production agricole systématiquement écologique, axée sur la préservation et la restauration de la biodiversité, en direction d'une « Suisse pays du Bio » (voir rapport de gestion GMSA 2011, chapitre 4), sachant se préserver de manière cohérente des importations de toutes sortes et vendre à un « prix » correspondant de nouveau à la valeur intrinsèque réelle des produits agricoles indigènes ? Il va pratiquement de soi que dans de telles conditions, les consommateurs suisses ne devraient pas consacrer 6.3 % de leur revenu disponible à leur alimentation, mais peut-être 9 à 10 %, ce qui ne serait d'ailleurs guère supérieur à la moyenne actuelle dans l'UE.

## **VOLUME DU MARCHÉ : DEMANDE EN BAISSÉ**

<sup>(M.M.)</sup> Même si l'année civile est normalement la période déterminante pour des bouclements en tous genres, il en va autrement dans le secteur des céréales – du moins en ce qui concerne les statistiques – où la référence est l'année céréalière (01.07 – 30.06). Cette différence s'explique par le fait que dans notre secteur, où ils sont impératifs, les éventuels ajustements de prix liés aux matières premières interviennent vers le milieu de la

période sous revue. L'effet d'une éventuelle politique de stockage contrôlée par les achats et axée sur le marché des ventes dans l'optique de l'optimisation des prix est ainsi rééquilibré en cours d'année céréalière. Malgré tout, l'indicateur que constitue l'année civile ne peut pas être totalement ignoré, surtout que cette période révèle certaines tendances du marché.

En 2018, les moulins suisses ont transformé un total de 458'379 t de céréales panifiables, dont 394'000 t (86 %) provenaient de Suisse. Un an plus tôt, cette quantité atteignait encore 465'436 t, pour un apport national de 378'000 t (81 %). Cette observation atteste que, pour la première fois depuis de nombreuses années, le secteur de la meunerie, compte tenu de la bonne récolte quantitative et qualitative de 2018, n'a pas utilisé entièrement sa marge de manœuvre concernant le contingent d'importation de 70'000 t qui avait été obtenu plusieurs décennies plus tôt dans le cadre du Cycle de négociations d'Uruguay avec l'OMC. Le secteur de la meunerie a donc contribué de manière déterminante – pas seulement du bout des lèvres – à éliminer l'excès potentiel provenant de la récolte des années précédentes. Une fois de plus, le secteur meunier suisse a émis un signal fort à l'égard de l'agriculture, tout particulièrement pour les céréaliers, car au cours des deux dernières décennies et dans le contexte d'une libéralisation partielle du marché des céréales (2001), il est devenu de plus en plus évident que la meunerie partage un destin commun avec la production primaire.

Si l'on déduit la quantité globale (3'700 t, base: année céréalière 2017/18) produite par les 16 derniers petits moulins existant en Suisse (volume de transformation annuel de moins de 500 t), on obtient encore, pour 2018, un volume de moutures de 454'779 t qui est pertinent, notamment sur le plan commercial (si l'on considère un volume de moutures global de l'année précédente – 2017 – corrigé en fonction de ces chiffres, le volume de moutures qui a échappé aux acteurs statistiquement considérés comme déterminants s'élève à plus de 7'000 t entre 2017 et 2018). 7'000 t correspondent à une part nationale (pour une proportion habituelle de 85 %) atteignant quand même 6'000 t, ce qui équivaut, pour une surface de culture d'environ 1'000 hectares, à un rendement moyen théorique de 6 t par hectare.

Le marché de la meunerie a connu une contraction un peu plus faible, car la récolte de l'année 2018, considérée comme la meilleure depuis 2012, s'est améliorée d'environ 0.6 % entre les deux années civiles en question. Autrement dit, les ventes de farines des moulins entrant dans les statistiques ont diminué pour passer de 362'277 t à 356'724 t entre 2017 et 2018, ce qui équi-

vaut quand même à une contraction de 5'553 t, soit environ 1.5 % (les non-membres de la Fédération des Meuniers Suisses [FMS] – un moulin au Tessin et un autre en Suisse alémanique – occupent toujours environ 1 % de part de marché).

Par rapport à l'année céréalière 2017/18, le secteur de la meunerie au niveau suisse a connu un repli pendant l'année civile 2018 (voir rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 1.4) pour passer de 366'468 t à 356'724 t (-9'744 t / 2.65 %), mais il faut bien sûr préciser que, ainsi, on compare deux périodes différentes. Les données chiffrées concernant l'année céréalière écoulée (2018/19) ne seront guère disponibles avant octobre, c'est pourquoi elles ne pourront être analysées et commentées que dans l'édition 2019 du rapport de gestion. Reste qu'il faut revenir au moins 15 ans en arrière pour retrouver une valeur aussi basse. Quant à savoir si les chiffres de cette époque étaient exacts – une situation qui résulte en partie de la discipline quelque peu relâchée des moulins en matière d'annonce des chiffres dans le passé – il n'est probablement plus possible de le déterminer précisément. On peut néanmoins et sans aucun doute dresser le constat suivant: nous devons composer avec un volume de marché en retrait, quelles qu'en soient les causes. Autrement dit, les capacités de transformation disponibles des moulins suisses doivent suivre l'évolution du marché, car aucun secteur industriel – tout particulièrement les domaines dégageant de faibles marges – ne peut se permettre de maintenir des infrastructures qui, certes, étaient autrefois adaptées, mais dont la base a depuis longtemps été sapée sous l'action implacable des forces du marché.

## **ÉVOLUTION DU VOLUME DES VENTES: DANS LE TOURBILLON DES FORCES DU MARCHÉ**

(M.M.) Disons-le d'emblée: le marché suisse de la meunerie est en cours de restructuration (voir sous-chapitre Volume du marché), ce qui signifie tout simplement qu'en tant qu'entreprise détenant une importante part du marché, nous ne saurions nous désolidariser de cette évolution. Cette situation est notamment due au fait que GMSA génère encore environ  $\frac{1}{3}$  de son chiffre d'affaires avec les boulangeries artisanales traditionnelles qui n'ont encore jamais traversé une phase aussi exigeante et difficile qu'aujourd'hui. Faillites et fermetures de commerces découlant d'une absence de successeurs pour ces entreprises, la jeune génération préférant le confort d'un emploi bien établi plutôt que d'oser assumer la responsabilité d'une entreprise, ou de problèmes de situation géographique, par exemple parce que les

autorités ont détourné le trafic motorisé de proximité – ou l’ont carrément interdit. A cela s’ajoute l’absence de possibilités de stationnement / d’arrêt, avec comme corollaire le changement des habitudes de consommation qui en découle. Ou tout simplement l’inconstance de la qualité des produits résultant du manque de personnel qualifié: autant de raisons, dont la liste n’est pas exhaustive, de la « mort des boulangeries » qui continue sa progression apparemment inexorable, sans que la BCS (Association suisse des patrons boulangers-confiseurs) ait jugé nécessaire, depuis longtemps, de sonner le tocsin. Si l’on corrige la statistique artificiellement gonflée en 2013 en raison de la fusion de l’ASPBP et de l’USPC, on observe qu’il n’existait plus que 1’200 boulangeries en Suisse en 2018, ce qui correspond à une perte d’environ 40 % en 10 ans. Nous sommes la seule entreprise meunière à être bien représentée au niveau du secteur commercial dans toutes les parties du pays, sans exception, ce qui est le résultat de notre politique d’acquisition de moulins. Cependant, même cet avantage ne nous a pas permis d’échapper à cette évolution du marché que l’on tenait encore pour impossible une décennie plus tôt.

On murmure que dans quelques années à peine, la barre fatidique des 1’000 entreprises subsistant sur ce marché sera franchie. Même si cette perspective aurait de quoi nous accabler, il faut tout aussi clairement relever que quelques entreprises, conduites avec fermeté et une détermination extrême, ont réussi, en moins d’une décennie, à passer du statut de boulangerie de taille moyenne à celui d’entreprise semi-industrielle gérée de façon extrêmement professionnelle. La preuve est ainsi faite que même dans un marché tendu, il est possible, à condition de montrer de l’ambition entrepreneuriale et un degré d’engagement hors du commun, de vaincre les pires adversités. Certaines entreprises de boulangerie-confiserie artisanales sont très rentables, même si elles n’enregistrent pas ou peu de croissance. Elles ont en effet compris qu’avec un assortiment de produits simplifié et clairement délimité, et avec le souci d’une qualité constante et nettement supérieure à la moyenne, le prix joue un rôle négligeable pour la clientèle et les marges restent à un niveau plus que correct, pourvu que l’on tienne compte de la structure des coûts. Dans le segment des ventes industrielles, nous sommes toujours confrontés à la politique des contre-affaires pratiquée par nos concurrents les plus acharnés, une attitude que nous avons déjà qualifiée autrefois de « prise en otage ». Un bastion est tombé en octobre 2018: celui d’un fabricant d’articles de marque en Suisse romande, connu pour son esprit indépendant et dont l’entreprise réalise un chiffre d’affaires impor-

tant, quand bien même les Grands Moulins de Cossonay, que nous avons acquis en 2013, comptaient ce client dans leur portefeuille depuis le milieu de 1935. Il n’existe qu’une seule expression pouvant décrire adéquatement ce genre d’événement: « force majeure ».

Nous faisons néanmoins des progrès dans le segment, petit mais raffiné, de Bonvita AG (farines pour panures produites selon une méthode de fabrication classique) où, au 1<sup>er</sup> semestre de cette année, nous avons enregistré un niveau de ventes jamais atteint auparavant.

Notre plus important client, auquel nous livrons dans pratiquement tous les segments de marché, est pour l’instant dans une position plutôt défensive – si l’on en croit la presse – raison pour laquelle nous avons dû céder un peu de terrain dans ce domaine. Il faut ajouter que le marché du pain et des produits de boulangerie dans son ensemble ne souffre pas en premier lieu des achats transfrontaliers, mais plutôt des importations qui ont véritablement explosé (voir notamment le rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 1 et ce rapport intermédiaire, Perspectives).

Dans le secteur de la meunerie, où les marges sont extrêmement faibles, on ne peut tout simplement pas se permettre d’avoir des créances importantes, car nous assurons de toute manière une fonction de financement non négligeable du fait du stockage de nos matières premières. Par conséquent, nous devons accorder une attention toute particulière à la gestion des liquidités. Pour réduire les risques à cet égard, nous avons à plusieurs reprises signifié les limites de nos possibilités à un client important du secteur industriel, avec pour résultat la perte de presque 1’800 t à transformer au 1<sup>er</sup> semestre seulement.

Globalement, nous avons enregistré une diminution du volume des ventes de 5.6 % (farines pour denrées alimentaires/produits spéciaux et farines obtenues conformément à l’ordonnance sur la réduction des droits de douane, autrement dit les « farines industrielles » / farines à usage technique). Ce n’est pas ce que nous souhaitons, mais en fin de compte il est à la fois compréhensible, logique et défendable de veiller à ce que les coûts évoluent dans le sillage des recettes.

## **PART DE MARCHÉ: STABILITÉ**

(M.M.) Dans le rapport de gestion GMSA de 2018, au chapitre 1.4, nous avons présenté la position de notre entreprise dans son contexte général sur la base de l’année céréalière 2017/18. Sous forme cryptée, nous sommes également permis de présenter les parts de marché du « G7 » (les 7 plus grands moulins de

Suisse), qui constituent globalement près de 89 % du volume de marché. Il va presque de soi que cette estimation s'accompagne d'une certaine imprécision, surtout qu'aucun des autres membres du « cercle G7 » ne publie de chiffres sous une quelconque forme. Au cours des années, avec un peu d'expérience et un certain sens de l'observation, il est néanmoins possible d'évaluer assez précisément où se situent les différents moulins sur l'échiquier commercial.

La FMS n'ayant publié que les chiffres globaux des ventes pour l'année civile, sans fournir une vue détaillée de la structure de notre secteur économique, nous devons nous contenter de suppositions pour la rédaction de notre rapport semestriel, surtout que les performances de l'ensemble des moulins suisses au 2<sup>ème</sup> semestre de l'année céréalière 2018/19 ne seront connues qu'en automne (2019).

Dans le rapport intermédiaire 2017, nous avons estimé notre part de marché à 30 %, et à environ 29 % au 1<sup>er</sup> semestre 2018, une prévision qui s'est révélée exacte, comme le montrent les chiffres indiqués dans le rapport de gestion 2018, pour lesquels nous avons pu disposer de données assez fiables. Cette estimation reste probablement inchangée pour le 1<sup>er</sup> semestre 2019, surtout que GMSA, tout comme le marché dans son ensemble, aura laissé passablement de plumes dans l'évolution des affaires (bien entendu, nous écartons des statistiques les produits de meunerie n'ayant pas de débouché dans le secteur des denrées alimentaires ou qui sont soumis à un régime douanier spécial – à savoir les « farines techniques / farines industrielles » – de même que les types de céréales n'entrant pas dans la catégorie des céréales panifiables).

Reste que quiconque dans notre secteur économique agit de manière prudente et circonspecte, et qui fait preuve d'un peu de retenue face aux risques – estimant qu'une vente n'est conclue que lorsque la facture est réglée – ne sera pas en mesure d'enregistrer une réelle croissance organique, à moins d'être capable de concrétiser des aspirations hégémoniques par un sens aigu de l'action politique et par l'exercice sans scrupule du pouvoir. On constate finalement que des acteurs trop nombreux se disputent un gâteau de plus en plus petit, une évolution dont l'aboutissement entraînera certainement des dommages collatéraux considérables, sauf si une vision d'entreprise plus éclairée parvient à éclipser cette réalité au cours des années.

# Dans l'entreprise

## INVESTISSEMENTS PRIORITAIRES SUR L'AXE EST-OUEST

### a) Mise en service progressive de la nouvelle halle logistique à Bruggmühle Goldach

(M.M.) À fin août 2017, le Conseil d'Administration de GMSA avait autorisé l'ajout d'un bâtiment à l'infrastructure immobilière existante qui, vu le montant de l'investissement, excédait le « courant normal ». Les premiers travaux de ce projet, dont diverses variantes figuraient dans les plans d'investissements depuis 2007, avaient été lancés quelques jours plus tard. Les complexes travaux de fondation (19 piliers entre 3 et 8 mètres de profondeur), comprenant le déplacement d'une multitude de conduites (électricité, eau, etc.), étaient déjà achevés au cours de l'hiver 2017/18. Une année plus tard a commencé l'installation par étapes de l'infrastructure technique dans le bâtiment brut. L'équipement du cœur du bâtiment, occupé par le robot de palettisation, s'est avéré une opération très complexe et exigeante, car il a fallu assurer la liaison / connexion avec les corps de bâtiments existants sur trois étages avec deux monte-charges (pour les palettes et pour les marchandises). S'agissant des installations mécaniques et des équipements de commande, les spécialistes engagés dans l'opération ont dû faire preuve de beaucoup de savoir-faire, d'engagement et d'endurance.

Ce projet, lancé il y a plus d'une décennie par la direction opérationnelle comme un module en principe indépendant des étapes futures de développement, destiné à garantir un flux rationnel des marchandises, avait été repoussé d'année en année pour permettre de favoriser d'autres priorités. Il a enfin pu être mis progressivement en service au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2019. Si l'on met de côté quelques derniers petits détails, la nouvelle halle logistique, qui a pratiquement changé du tout au tout le flux des farines en palettes et en sacs, est déjà très bien intégrée dans le fonctionnement de l'entreprise et a déjà presque fait oublier les conditions d'exiguïté qui régnaient par le passé. Comme expliqué plus haut et dans le rapport intermédiaire 2018, cette halle logistique équipée de trois quais de chargement pour camions est une mesure qui démêle le flux des mar-

chandises entre la farine en vrac (camions-citernes) et la farine en sacs, mais qui constitue en même temps une première étape importante en vue de l'harmonisation de l'infrastructure/logistique, qui suit la production à proprement parler et la performance du moulin. Si cet investissement en souffrance depuis longtemps n'avait pas encore été réalisé, c'est aussi parce qu'il a d'abord fallu démolir plusieurs anciens corps de bâtiments (voir rapport intermédiaire 2018) pour créer la place nécessaire. Il faut relever que grâce à la planification et au contrôle minutieux du Propriétaire du processus Production, les travaux ont coûté 10% moins cher que le prévoyaient le projet et l'enveloppe budgétaire autorisée. Il est donc indispensable de réfléchir à long terme en ayant le sens de l'anticipation et de faire preuve d'une certaine patience, en toute conscience du fait que dans notre branche aux ressources financières limitées, on ne peut avancer que lentement et par étapes.

Une demande de permis de construire est par ailleurs déposée pour un nouveau module complémentaire d'investissements à Bruggmühle Goldach, destiné à résoudre les problèmes de place aigus et latents pour les issues de meunerie et à fournir une solution pour les cellules à farine servant au chargement en vrac. Ce projet est certes déjà planifié dans les moindres détails, mais il devra patienter avant de prendre sa place dans la file d'attente, car durant les derniers mois de l'exercice en cours et une grande partie de l'exercice prochain, il s'agira de consolider les projets d'investissements concrétisés entre-temps. On pourrait généralement supposer que de tels projets sont difficiles à justifier économiquement pour l'entreprise, particulièrement dans un contexte de léger recul du marché de la farine. Évidemment, il convient de présenter des comptes d'investissements exacts et sérieux; ils ne reflètent toutefois qu'une partie de la vérité économique. Cela mis à part, pour autant que l'on soit familier de la pratique de la meunerie et que l'on n'attribue aux chiffres qu'une valeur relative, une fonction d'orientation, il est décisif de conférer une importance au moins égale à la réalité du marché. Ainsi basée sur les divers modes de production (conventionnel, IP-Suisse, Bio) et les restrictions imposées aux produits (farines) liés à un espace géographique (labels régionaux), la diversité de l'assortiment

a littéralement explosé. L'infrastructure immobilière et technique existante pour le stockage, la séparation, la préparation et le chargement atteint donc très rapidement ses limites, quand elle n'est pas dépassée. On peut penser ce que l'on veut et remettre en question de temps à autre le bon sens du consommateur. Que nous le comprenions ou pas, dans le secteur alimentaire, l'utilisateur final se focalise fortement sur les alentours immédiats de la région dans laquelle il vit et relie son sentiment d'appartenance avec l'idée que tous les aliments produits dans son environnement proche sont les meilleurs. Dans une Suisse petite et pourtant fortement fragmentée, les produits régionaux sont plus qu'une mode, mais le consommateur ne se rend pas compte que ses souhaits engendrent des exigences élevées, pour ne pas parler des coûts disproportionnés. Des investissements très importants, sans commune mesure avec les volumes effectivement vendus, sont donc pratiquement obligatoires dans l'infrastructure immobilière et technique. Sans parler du travail interne et externe permanent pour le contrôle et la surveillance qui, avec le soutien d'une informatique bien conçue, doit garantir une séparation absolue et une traçabilité sans lacune. Si nous rejetons ces attentes du marché et croyons en toute immodestie devoir faire un sort à la complexité de ce dernier, les attentes des clients-consommateurs vont vite nous faire tomber de haut, même si, en comparaison internationale, la petite Suisse ne constitue, tout bien considéré, qu'une seule et même région. Il est possible, comme un étudiant en économie d'entreprise de première année rivié à ses manuels, de prendre en considération uniquement les comptes d'investissements en pensant qu'ils reflètent la réalité, afin d'esquiver des investissements. Mais en agissant ainsi, on s'exclut progressivement de la branche et on abandonne soi-même, petit à petit, son rôle d'acteur déterminant.

#### **b) Installation d'un moulin spécial aux Moulins de Granges**

Dans le rapport intermédiaire 2018, nous évoquions les raisons qui nous avaient poussés à réaliser ce projet par étapes. Fondamentalement, il s'agit d'un petit moulin polyvalent et très compact, de faible capacité, qui peut travailler indépendamment des grosses installations. Celui-ci est conçu de telle manière qu'il peut fabriquer pratiquement toutes les farines spéciales du groupe, dont certaines contiennent plusieurs composants. Ces farines sont quantitativement nettement moins importantes que les farines de base qui génèrent un fort chiffre d'affaires, mais elles jouent finalement un grand

rôle stratégique. Cette nouvelle installation permettra de décharger les grands systèmes de Bruggmühle Goldach et des Moulins de Granges, et de les réserver uniquement au traitement des grands lots et des charges pour lesquelles ils ont été conçus. Du point de vue de la consommation d'énergie, mais aussi dans l'intérêt d'une qualité élevée et constante, sans parler de la diminution du nombre de pannes, un fonctionnement stable et sans interruption est profitable. Pour s'approcher le plus possible de cet objectif, mais aussi pour être en mesure de répondre aux souhaits et aux attentes de plus en plus individuelles et spécifiques du marché, il faut non seulement adapter la performance des moulins à la taille des lots et des charges – et tout particulièrement à l'éventail toujours plus étroit des spécifications – mais aussi le diagramme structurel de l'agencement technique. Parallèlement, nous espérons que la réalisation de ce projet nous permettra de réduire les « charges de rinçage », obligatoires avant chaque mouture Bio pour éliminer du système les résidus de moutures de céréales conventionnelles ou IP-Suisse. (Avant chaque mouture Bio, les grands systèmes de Granges et Goldach, d'une capacité horaire supérieure à 10 tonnes, sont rincés durant 30 minutes avec de la mouture biologique, avant que l'on puisse lancer effectivement la production de farine Bio. Ces charges de nettoyage sont ensuite « rejetées » [déclassées] ou recyclées [vendues comme produit conventionnel], ce qui génère des coûts annuels de CHF 300'000.- à l'échelon du groupe.) À l'origine, ce petit moulin spécial, pour lequel nos équipes ont réalisé énormément de travaux mécaniques et électriques pour des raisons de coûts et qui est équipé de machines neuves, mais aussi d'éléments techniques révisés provenant des anciens Grands Moulins de Cossonay (délocalisation de la production de Penthalaz à Granges durant l'été 2016), aurait dû entrer en service début 2020. Mais en raison des limitations des capacités de production et de livraison dans le secteur des systèmes de commande, bien entendu fourni par des tiers, on peut partir de l'idée que la mise en service opérationnelle de cette unité aura lieu seulement durant l'été 2020.

#### **c) Création d'un entrepôt réfrigéré au silo de Schwarzenbach pour contrer l'augmentation des nuisibles dans la chaîne de valeur**

Depuis environ huit ans, GMSA est un des seuls moulins de Suisse à exploiter trois systèmes « Eco 2 » décentralisés pour assainir les lots livrés contaminés par des nuisibles (p. ex. le tribolium de la farine) ou lutter

efficacement contre ces derniers qui se développent durant le stockage, en excluant tout recours aux produits chimiques habituels. (Que d'autres moulins – à l'exception de deux exploitants de silos – puissent visiblement renoncer à cette technologie est pour nous un mystère et permet juste de deviner comment ces entreprises gèrent la lutte contre les nuisibles.) Ces installations « Eco 2 » produisent de l'azote qui est injecté sous pression dans des cellules à céréales spécialement équipées et en élimine progressivement l'oxygène. Si la concentration en oxygène peut être maintenue à un niveau très faible (1%) durant une certaine période, les nuisibles sont éliminés. Ensuite, tout comme d'autres impuretés (p. ex. gravier, sable fin, fragments de verre ou de métal, céréales étrangères), ces petits animaux, comme les triolium, peuvent être séparés des céréales panifiables propres au cours des diverses étapes de nettoyage précédant la mouture.

L'augmentation des températures et les dispositions de plus en plus restrictives concernant l'utilisation de pesticides chimiques dans les centres collecteurs de céréales – y compris l'exigence absolue de renoncer à tout produit de ce type pour les produits Bio – a accru massivement le risque de contamination de tous les produits céréaliers par les nuisibles, tout particulièrement après l'été caniculaire de 2018. En raison de leur disponibilité très limitée, les divers produits Bio ou Demeter doivent non seulement être achetés par contrat immédiatement après la récolte, mais également être transférés physiquement dans les entrepôts, afin de garantir en tout temps la livraison des produits finis. Pour réduire le plus possible la pression des nuisibles et le risque potentiel pour de tels lots spéciaux (p. ex. graines de lin, graines de tournesol, millet, riz, etc.), utilisés notamment pour les farines spéciales, nous avons créé et mis en service, durant le 1<sup>er</sup> semestre 2019, dans les vastes locaux existants du silo de Schwarzenbach, un entrepôt réfrigéré (12 °C) sous atmosphère contrôlée. Nous y stockons notamment des produits particulièrement sensibles conditionnés en sacs ou en big bags. (Si un lot est contaminé sans que cela puisse être détecté à la réception des marchandises, les nuisibles ne peuvent pas se reproduire à une température inférieure à 15 °C ou alors cette reproduction est extrêmement ralentie.) Pour simplifier, on peut dire que le froid, le manque d'oxygène et les fortes températures sont leurs pires ennemis. Il y a quelques années, avant le début de la production biologique, alors que les prescriptions des autorités étaient encore très souples, on traitait les moulins en utilisant les « substances chimiques ». (Étanchéifi-

cation des bâtiments de production durant deux à trois jours et application de Phostoxin, de bromure de méthyle, etc.) Les meuniers les plus âgés « s'enflamment » encore aujourd'hui pour cette méthode « ultimo ratio ». Ces produits étaient extrêmement efficaces mais plus que toxiques, si bien que l'on avait durant longtemps « le calme dans l'étable », mais que les dommages collatéraux restaient cachés à jamais. Cela n'est bien entendu plus possible aujourd'hui, car chaque traitement avec des substances interdites laisse dans le produit fini des traces détectables lors des analyses de résidus. Pour pouvoir traiter les équipements et les bâtiments des moulins, nous misons aujourd'hui très simplement sur le traitement thermique. Des générateurs électriques d'air chaud font monter la température des moulins à 50 – 55 °C durant au moins 24 à 36 h, ce qui dénature les protéines des œufs des nuisibles ou bloque les voies respiratoires des insectes adultes et les élimine. (À l'échelon du groupe, ces mesures coûtent chaque année environ CHF 260'000.-)

Il est clair que les dépenses dans ces secteurs sont incomparablement plus élevées qu'il y a 10 ou 20 ans, ce qui peut notamment influencer de façon déterminante sur le niveau de la taille critique de l'entreprise.

# Commentaires sur les résultats

<sup>(B.S.)</sup> Les chiffres des états financiers du 1<sup>er</sup> semestre 2019 ne sont pas audités, comme pour chaque rapport intermédiaire. Cependant, toutes les recommandations Swiss GAAP RPC et particulièrement la norme RPC 31 ont été appliquées.

Le chiffre d'affaires s'est contracté de 2.8% à KCHF 66'655 (30.06.2018: KCHF 68'600). Avec une diminution des volumes de 5.6%, les prix moyens des produits finis vendus n'ont en outre pas augmenté, mais ce déséquilibre est plutôt le résultat de la répartition du mix produit (farines conventionnelles, farines IP-Suisse, farines biologiques) et plus particulièrement sur le segment des farines techniques.

Les prix moyens des blés mis en œuvre pour les moutures ont légèrement diminué par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2018 en raison de la composition des mélanges. Par contre, le taux de rendement meunier s'est quelque peu amélioré (récolte 2018). Par conséquent, le bénéfice brut sur ventes de marchandises s'établit à KCHF 20'945 (30.06.2018: KCHF 20'742).

Les autres produits d'exploitation ont baissé à KCHF 1'497 (30.06.2018: KCHF 2'279). Il s'agit de tenir compte de ventes d'immobilisations corporelles que nous avons réalisées durant le 1<sup>er</sup> semestre 2018.

Les charges de personnel sont en recul pour s'établir à KCHF 11'139 (30.06.2018: KCHF 11'498). Outre l'effet de Noria principalement, il y a lieu de prendre en considération la diminution de deux équivalents pleins temps (départ naturel ou non remplacé).

Les charges d'exploitation sont en repli à KCHF 6'019 (30.06.2018: KCHF 6'221), ce qui est imputable essentiellement à la baisse de nos volumes.

Les amortissements corporels sont en augmentation à KCHF 2'900 (30.06.2018: KCHF 2'720) en raison des investissements opérés sur nos deux principaux sites de production.

Le bénéfice d'exploitation s'inscrit à KCHF 2'385 (30.06.2018: KCHF 2'594), soit une baisse de 8.1%.

Les produits financiers ont couvert les charges financières au 1<sup>er</sup> semestre car l'endettement est resté stable à KCHF 6'000 (30.06.2018: KCHF 6'000) et nous avons bénéficié de taux plus favorables que pour le 1<sup>er</sup> semestre 2018.

Dans le prolongement de la votation populaire du 19 mai 2019, nous avons tenu compte dans le poste « impôts » de produits uniques en raison des changements de taux décidés dans les cantons de St. Gallen et Genève. L'impact représente un gain de plus de KCHF 800.

Par conséquent, le résultat net s'élève à KCHF 2'755 (30.06.2018: 2'090). La hausse relative au semestre n'est pas très représentative, car le gain d'impôts restera relativement identique tandis que le résultat annuel sera plus conséquent.

Enfin, après paiement du dividende (2018), nos fonds propres augmentent pour atteindre KCHF 99'167, portant le ratio à 74.5% par rapport au total du bilan.

# Bilan consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

<b>ACTIF</b>	<b>30.06.2019</b>	<b>%</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>%</b>
<b>Circulant</b>				
Liquidités	3'545	2.66	4'257	3.21
Créances résultant de livraisons et de prestations	11'111	8.35	12'716	9.59
Autres créances à court terme	1'872	1.41	1'563	1.18
Stocks	28'440	21.38	26'786	20.19
Comptes de régularisation actifs	90	0.07	31	0.02
<b>Total actif circulant</b>	<b>45'058</b>	<b>33.87</b>	<b>45'353</b>	<b>34.19</b>
<b>Immobilisé</b>				
Immobilisations corporelles	85'518	64.28	84'522	63.72
Immobilisations financières	2'456	1.85	2'773	2.09
<b>Total actif immobilisé</b>	<b>87'974</b>	<b>66.13</b>	<b>87'295</b>	<b>65.81</b>
<b>Total de l'actif</b>	<b>133'032</b>	<b>100.00</b>	<b>132'648</b>	<b>100.00</b>

(Chiffres non audités)

(en milliers de francs suisses)

<b>PASSIF</b>	<b>30.06.2019</b>		<b>31.12.2018</b>	
		%		%
<b>Fonds étrangers à court terme</b>				
Dettes financières à court terme	4'000	3.01	2'000	1.51
Autres dettes à court terme	4'910	3.69	5'863	4.42
Dettes résultant de livraisons et de prestations	12'125	9.11	11'308	8.52
Comptes de régularisation passifs	1'074	0.81	1'088	0.82
<b>Total fonds étrangers à court terme</b>	<b>22'109</b>	<b>16.62</b>	<b>20'259</b>	<b>15.27</b>
<b>Fonds étrangers à long terme</b>				
Dettes financières à long terme	2'000	1.50	3'000	2.26
Impôts différés passifs	9'756	7.34	10'681	8.05
<b>Total fonds étrangers à long terme</b>	<b>11'756</b>	<b>8.84</b>	<b>13'681</b>	<b>10.31</b>
<b>Total fonds étrangers</b>	<b>33'865</b>	<b>25.46</b>	<b>33'940</b>	<b>25.59</b>
<b>Fonds propres</b>				
Capital-actions	1'650	1.24	1'650	1.24
Réserves provenant de bénéfices	107'177	80.57	106'862	80.56
Goodwill compensé	-9'985	-7.51	-10'126	-7.63
<b>Total fonds propres avant parts des actionnaires minoritaires</b>	<b>98'842</b>	<b>74.30</b>	<b>98'386</b>	<b>74.17</b>
Parts de capital des minoritaires	325	0.24	322	0.24
<b>Total fonds propres y compris parts des actionnaires minoritaires</b>	<b>99'167</b>	<b>74.54</b>	<b>98'708</b>	<b>74.41</b>
<b>Total du passif</b>	<b>133'032</b>	<b>100.00</b>	<b>132'648</b>	<b>100.00</b>

(Chiffres non audités)

## Compte de profits et pertes consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2019		30.06.2018	
		%		%
Chiffre d'affaires net	66'655	100.00	68'600	100.00
Charges relatives aux marchandises	-45'672	-68.52	-48'645	-70.91
Variations de stock	-38	-0.06	787	1.15
<b>Bénéfice brut sur ventes de marchandises</b>	<b>20'945</b>	<b>31.42</b>	<b>20'742</b>	<b>30.24</b>
Autres produits d'exploitation	1'497	2.25	2'279	3.32
Quote-part au résultat de société associée	1	0.00	12	0.02
Charges de personnel	-11'139	-16.71	-11'498	-16.76
Charges d'exploitation	-6'019	-9.03	-6'221	-9.07
Amortissements corporels	-2'900	-4.35	-2'720	-3.97
<b>Bénéfice d'exploitation</b>	<b>2'385</b>	<b>3.58</b>	<b>2'594</b>	<b>3.78</b>
Produits financiers	50	0.07	58	0.08
Charges financières	-47	-0.07	-71	-0.10
<b>Bénéfice avant impôts</b>	<b>2'388</b>	<b>3.58</b>	<b>2'581</b>	<b>3.76</b>
Impôts	367	0.55	-491	-0.72
<b>Résultat net</b>	<b>2'755</b>	<b>4.13</b>	<b>2'090</b>	<b>3.04</b>
Attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA	2'748	4.12	2'080	3.03
Attribuable aux intérêts minoritaires	7	0.01	10	0.01
Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action	8.33		6.30	
Résultat dilué attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action	8.33		6.30	

(Chiffres non audités)

# Flux de fonds du groupe

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2019	30.06.2018
Résultat de l'exercice	2'755	2'090
Amortissements sur immobilisations corporelles	2'900	2'720
Variation des impôts différés passifs	-925	30
Quote-part au résultat de société associée	-1	-12
Dividende reçu de société associée	17	17
Plus-value nette sur vente d'immobilisations corporelles	-21	-876
Moins-value nette d'une sortie de société du périmètre de consolidation	18	-
Variation des créances résultant de livraisons et de prestations	1'605	387
Variation de stocks	-1'654	-2'915
Variation d'autres actifs circulants	-368	-44
Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations et des comptes de régularisation passifs	712	-411
Variation des autres dettes à court terme	-953	-1'816
<b>Flux de fonds résultant des activités opérationnelles</b>	<b>4'085</b>	<b>-830</b>
Investissements en immobilisations corporelles	-3'810	-4'101
Investissements en immobilisations financières	-113	-427
Ventes d'immobilisations corporelles	26	955
Désinvestissements en immobilisations financières	414	529
<b>Flux de fonds pour investissements</b>	<b>-3'483</b>	<b>-3'044</b>
Variation des dettes financières	1'000	2'500
Versement de dividendes	-2'314	-2'314
<b>Flux de fonds résultant du financement</b>	<b>-1'314</b>	<b>186</b>
<b>Variation des liquidités nettes *</b>	<b>-712</b>	<b>-3'688</b>
* Liquidités à l'actif du bilan		
Liquidités au 01.01.	4'257	7'748
Liquidités au 30.06.	3'545	4'060
<b>Variation</b>	<b>-712</b>	<b>-3'688</b>

(Chiffres non audités)

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

(en milliers de francs suisses)

	Capital- actions	Réserves provenant de bénéfices	Goodwill compensé	Total fonds propres avant minoritaires	Intérêts minoritaires	Total fonds propres
<b>État au 1<sup>er</sup> janvier 2018</b>	1'650	103'210	-10'126	94'734	308	95'042
Dividendes versés		-2'310		-2'310	-4	-2'314
Résultat consolidé		2'080		2'080	10	2'090
<b>État au 30 juin 2018</b>	1'650	102'980	-10'126	94'504	314	94'818
Résultat consolidé		3'882		3'882	8	3'890
<b>État au 31 décembre 2018</b>	1'650	106'862	-10'126	98'386	322	98'708
Dividendes versés		-2'310		-2'310	-4	-2'314
Sortie du périmètre		-123	141	18		18
Résultat consolidé		2'748		2'748	7	2'755
<b>État au 30 juin 2019</b>	1'650	107'177	-9'985	98'842	325	99'167

Indications sur le capital: 330'000 actions nominatives de CHF 5.00.  
Le montant des réserves légales non distribuables s'élève à KCHF 3'000.

(Chiffres non audités)

## Présentation et principes comptables

Les états financiers consolidés de Groupe Minoteries SA ont été préparés conformément à l'ensemble des recommandations relatives à la présentation des comptes Swiss GAAP RPC et plus particulièrement en appliquant la recommandation RPC 31 qui, comparée aux comptes annuels, admet que les indications et la présentation soient condensées.

Les mêmes principes comptables sont appliqués aussi bien pour le rapport intermédiaire 2019 que pour les comptes consolidés annuels 2018.

Les comptes consolidés intermédiaires présentés n'ont pas été audités.

## Perspectives

<sup>(M.M.)</sup> Même si le secteur de la meunerie suisse est presque exclusivement orienté vers le marché intérieur, une situation qui s'explique par le prix nettement plus élevé des matières premières dans notre pays par rapport à l'UE – ces matières qui représentent quand même environ 70 % du chiffre d'affaires net – nous sommes néanmoins largement dépendants, bien qu'indirectement, de la situation internationale. La constellation des devises, tout particulièrement l'évolution du cours entre le franc suisse et l'euro qui, vers la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2019, s'était stabilisée à CHF 1.10, n'est pas de nature à stimuler la production intérieure du secteur du pain et des produits de boulangerie. Avec un certain fatalisme, bon nombre de secteurs économiques s'étaient habitués à un franc fort qui s'échange désormais à environ 9 % sous le cours plancher de CHF 1.20 fixé pendant quelques années (du 06.09.2011 au 15.01.2015) par la Banque nationale suisse. Les importations significatives de produits de boulangerie (voir rapport de gestion GMSA 2018, chapitre 1.2) n'ont donc certainement pas diminué, une situation qui ne sera toutefois confirmée qu'avec la publication – après l'échéance rédactionnelle du présent rapport intermédiaire – du bulletin du marché des céréales élaboré sur la base des chiffres fournis par l'Administration fédérale des douanes (AFD). Le recul enregistré sur le marché des farines (voir notamment chapitre 1) pendant l'année civile 2018 par rapport à l'année céréalière 2017/18 (les chiffres de l'année céréalière 2018/19 ne sont pas encore disponibles) permet de penser que les importations constituées principalement de produits à base de farine de blé tendre ont à nouveau augmenté. Cette situation n'est évidemment pas de nature à « apporter de l'eau au moulin » de la Suisse. Nous devons absolument trouver notre place dans le contexte d'une tendance à la baisse du marché dans son ensemble, même si la population a passé de 7.7 millions d'habitants à quelque 8.5 millions (tout juste 12%) sur une période de 10 ans. En Allemagne – le partenaire commercial le plus important de la Suisse au sein de l'UE et d'où la Suisse importe la moitié des volumes de pain et de produits de boulangerie – la démographie est restée presque constante durant la même période. Mais pendant la dernière décennie, les quantités transformées par les moulins allemands

ont augmenté en moyenne de 1 % (+ env. 80'000 t/année). Parallèlement, plus de 36 % des acteurs de ce secteur ont disparu sous les impitoyables coups de boutoir du marché (source: Ministère fédéral allemand de l'alimentation et de l'agriculture, Berlin / 2018).

Dans le rapport intermédiaire publié l'année dernière, nous nous demandions si la loi fédérale sur l'importation et l'exportation de produits agricoles transformés (la fameuse loi chocolatière) qui est en substance un système de compensation des prix pour les produits agricoles transformés (lait et farine), pouvait être remplacée par un régime relevant du secteur privé et basé sur des mesures d'accompagnement alternatives mises en place par la Confédération (nouvelles aides liées aux produits et indépendantes des exportations pour le lait et les céréales à partir du 01.01.2019). Cette hypothèse s'explique par le fait que la loi chocolatière en vigueur depuis 1974 n'aurait plus été autorisée à partir de 2021 en raison d'une décision du Conseil des ministres de l'OMC prise à Nairobi fin 2015.

À l'époque, nous avons pensé que les chances d'une telle « solution alternative » susceptible de se substituer à la loi chocolatière dans ses effets étaient intactes, même s'il subsistait encore quelques obstacles. Ce nouveau dispositif complexe est effectivement entré en vigueur le 01.01.2019. Quant à savoir si la collecte de fonds mise en place dans le secteur privé fonctionne réellement à tous les niveaux, c'est surtout une question de solidarité entre les producteurs de céréales. Reste qu'environ 11 % (source: rapport agricole 2018 OFAG) des farines de blé tendre produites en Suisse qui trouvent le chemin de l'exportation sous forme de produits finis (biscuits, pâtes prêtes à l'emploi, etc.) dépendent du bon fonctionnement de ce système. Il est indéniable qu'un dispositif ne reposant pas sur une base légale est toujours sujet à caution. Les risques encourus dans les segments de vente très importants pour GMSA et pour d'autres ont assurément augmenté. Malgré tout, nous considérons comme une réussite le fait que la loi chocolatière a pu trouver une solution de remplacement, loi à laquelle l'ancien chef du DFE, dans son désir de faire figure de bon élève en rendant sa copie avant l'heure – quelle qu'ait d'ailleurs été sa motivation – avait donné

son feu vert à cette substitution pas moins de deux ans avant le délai fixé par l'OMC. Le succès de cette opération revient à l'excellente collaboration entre la FMS et la Fédération suisse des producteurs de céréales (FSPC) dans le dialogue constructif de longue date avec les différentes autorités fédérales.

Lorsque les volumes du marché se contractent, la pression du marché et des marges aura tendance à croître encore davantage, sachant que nous évoluons dans un secteur qui se définit principalement par des tonnages ou des volumes de transformation, même si cet aspect est également l'un des traits caractéristiques d'autres productions fortement automatisées et confrontées à des coûts fixes élevés. Avec des coûts de matières premières atteignant 70 % (par rapport au chiffre d'affaires net) dans un marché des achats plutôt morose, en tout cas dans notre pays, les possibilités d'action au sein de l'entreprise sont malheureusement assez limitées. Une chose est sûre: nous devons continuer à accorder une grande attention à la gestion des coûts dans tous les domaines et à tous les niveaux, et ainsi, accepter des solutions peut-être non conventionnelles ou peu orthodoxes. Au sein de GMSA, nous devons tenter de réduire la complexité de l'assortiment ou, si cette approche n'est possible que de manière très limitée parce que la demande du marché ne peut être influencée que partiellement, nous devons, au niveau du groupe, poursuivre sur la voie d'une répartition encore plus poussée du travail entre les différents sites, ce qui sera tout à fait possible avec la mise en service du moulin spécial (voir chapitre 2 b) dès mi-2020.

Sur le plan interne / financier, les jalons sont posés pour que, si l'opportunité se présente dans un avenir proche, nous puissions jouer un rôle actif dans la phase ultérieure d'une restructuration devenue inévitable du secteur meunier suisse. Malheureusement, le niveau des taux d'intérêts des banques centrales – et notamment de la BNS – sont actuellement si bas que le processus de sélection naturelle, incontournable dans une économie de marché, ne se déroule que lentement et que des «moulins zombies» continuent d'errer sur le terrain suisse. Cependant, même si cette phase-là connaîtra un jour une fin, cela ne devrait néanmoins pas nous pousser à tenter, dans l'intervalle, des aventures sans lendemain juste pour donner aux actionnaires l'impression que nous sommes dynamiques et que nous déployons une foule d'activités.

Vouloir évaluer aujourd'hui le résultat d'entreprise tel qu'il se présentera fin 2019, dont nous savons qu'il dépend fortement des matières premières et, par conséquent, de la qualité de la récolte, est un exercice difficile, car nous n'avons pas toutes les cartes en main. Malgré tout, nous nous fions à notre expérience dans une conjoncture très exigeante pour affirmer que nous obtiendrons, sous réserve d'événements extraordinaires, un résultat annuel globalement acceptable en 2019.

#### **REMARQUE**

*La version définitive du présent rapport intermédiaire a été achevée le 15.08.2019 et porte pour l'essentiel sur la période sous revue. D'éventuels événements ou des modifications des conditions-cadres qui seraient intervenus entre la fin de la rédaction du texte et sa publication n'ont donc forcément pas été pris en considération. Par ailleurs, les résultats intermédiaires n'ont pas été audités par PwC.*

