

2018

*Rapport intermédiaire
au 30 juin*

Sommaire

CHIFFRES-CLÉS DU GROUPE	3
I MARCHE DES AFFAIRES	4
Contexte politique / Initiatives populaires dans le domaine agricole	4
Concept du Conseil fédéral pour la politique agricole à partir de 2022: bilan intermédiaire	5
Caprices météorologiques / Période de sécheresse (récolte 2018)	6
Volume du marché	7
Évolution du volume des ventes	8
Part de marché	8
II DANS L'ENTREPRISE	10
Capacités de stockage des matières premières assurées / Acquisition du silo de Schwarzenbach	10
Optimisation des constructions de technologie meunière	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 Minoteries SA
Route des Moulins 31
Case postale 68
1523 Granges-près-Marnand
Tél. : +41 (0)26 668 51 11
www.minoteries.ch

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

Layout
Essencedesign, Lausanne

Impression
Artgraphic Cavin SA, Grandson

Traductions
Haute-Voltige, G. Roulin
GTGE, F. Zürcher



Chiffres-clés du groupe

	30.06.2018	30.06.2017	31.12.2017
Personnel			
Effectif (en équivalent plein temps)	189	189	193
Profits et pertes (en mio de CHF)			
Chiffre d'affaires net	68.6	70.8	141.2
Amortissements :			
– Immobilisations corporelles	2.7	2.8	5.4
– Immobilisations incorporelles	-	0.4	0.8
Bénéfice d'exploitation (EBIT)	2.6	3.5	4.8
<i>EBIT (en %)</i>	3.8%	5.0%	3.4%
Résultat net	2.1	2.5	5.8
Bilan (en mio de CHF)			
Total du bilan	128.4	130.9	127.9
Actif circulant	44.1	62.7	45.3
Actif immobilisé	84.2	68.2	82.6
<i>Actif circulant (en %)</i>	34.4%	47.9%	35.4%
<i>Actif immobilisé (en %)</i>	65.6%	52.1%	64.6%
Fonds étrangers	33.6	39.1	32.9
Fonds propres	94.8	91.8	95.0
<i>Fonds étrangers (en %)</i>	26.1%	29.9%	25.7%
<i>Fonds propres (en %)</i>	73.9%	70.1%	74.3%
Investissements en immobilisations corporelles	4.1	2.3	20.1
Endettement bancaire	6.0	8.5	3.5
Cash flow (en mio de CHF)	-0.8	2.7	8.2

(Chiffres non audités)

Marche des affaires

CONTEXTE POLITIQUE / INITIATIVES POPULAIRES DANS LE DOMAINE AGRICOLE

(M.M.) Même si la démocratie directe leur tient particulièrement à cœur, les citoyens suisses doivent faire preuve d'une certaine capacité de différenciation lorsque des initiatives populaires apparentées, comme les trois textes concernant l'agriculture de cet automne, sont soumises pratiquement simultanément au vote.

A fin septembre, le peuple devra ainsi se prononcer sur l'initiative « Pour des aliments équitables », lancée par les Verts fin 2015. Le même jour, l'initiative populaire fédérale « Pour la souveraineté alimentaire – L'agriculture nous concerne toutes et tous », lancée par Uniterre, sera soumise au vote du souverain. Enfin, l'initiative « Pour la dignité des animaux de rente agricoles », dite « initiative pour les vaches à cornes », lancée avec un succès fulgurant par un seul homme charismatique (Armin Capaul), affrontera le verdict des urnes en novembre.

Pour l'instant, on ne sait pas encore quand l'initiative « Pour une eau potable propre et une alimentation saine », appelée « Initiative pour l'eau potable », et l'initiative « Pour une Suisse libre de pesticides de synthèse » seront soumises au vote. Le large éventail de ces sujets de politique agricole est non seulement le reflet d'une conception élémentaire de la démocratie, mais aussi de l'attitude idéologique d'un bon nombre de groupements n'ayant pas grand-chose ou rien à voir avec la structure actuelle de l'agriculture conventionnelle.

Une autre chose est certaine : bien qu'en Suisse quelque 97% des gens travaillent dans les secteurs secondaire et tertiaire, ils sont très attachés à la production agricole qui a perdu pas moins de 100'000 emplois au cours des 30 dernières années et n'occupe plus aujourd'hui que 3% de la population.

L'éloignement de la société par rapport à la terre est visiblement – et à juste titre – perçu comme une grande perte par divers milieux, raison pour laquelle on observe l'apparition de mouvements inverses, comme le « urban gardening », qui ne devraient toutefois guère dépasser le stade du phénomène de mode.

Ces initiatives agricoles ayant abouti ont toutes une approche commune. Cela devrait être clair pour les

agriculteurs, ainsi que pour tous les milieux liés à la production agricole, mais aussi pour les autorités qui disposent d'une grande marge de manœuvre dans la conception/définition des conditions-cadres du secteur agricole. La production agricole conventionnelle, axée principalement sur la productivité et l'augmentation des rendements – le secteur laitier en est un parfait exemple – perd de plus en plus de terrain. Les aspects écologiques, la naturalité, le bien-être des animaux, la biodiversité, la préservation de la fertilité des sols, etc. sont entre-temps devenus des aspects importants pour le citoyen, bien que son comportement réel de consommateur – disons-le avec une élégance bienveillante – continue d'être caractérisé par des traits hybrides (par exemple, la mentalité discount et les achats transfrontaliers). Le fait que près de 2'200 t/an de produits phytosanitaires sont encore appliqués en Suisse, globalement sans grand changement au cours des huit dernières années, ne reflète pas vraiment un changement de cap. Si le glyphosate (herbicide) tombé en discrédit (voir rapport de gestion GMSA 2016, chapitre 5) est toujours sur le podium des principes actifs les plus vendus (source : statistique des ventes OFAG du 24.07.2018), il est peu probable qu'il s'agisse d'un signal fort que tout se passe pour le mieux dans le meilleur des mondes. Même si certaines de ces initiatives populaires liées à la production agricole sont rejetées par les partisans néolibéraux du libre-échange absolu comme des rêveries « d'écologistes fous », romantiques et isolationnistes, ce n'est pas suffisant. La question fondamentale a plutôt trait à la forme de production agricole qui doit être pratiquée en Suisse à l'avenir, ce qui est toutefois étroitement lié et de façon causale à la politique agricole.

Ces initiatives sont « dangereuses » – ou du moins problématiques, même si l'on peut avoir une certaine sympathie pour les idées qu'elles véhiculent – car si elles sont acceptées, certaines branches de la production agricole en Suisse seraient soumises à des contraintes/réglementations encore plus strictes et de très grande portée, ignorant les réalités des pays étrangers. En pareil cas, la marge de manœuvre de la production agricole nationale serait encore plus restreinte, sans que les initiateurs ne prévoient des ajustements correspondants de la gestion des importations (au sens large du terme). L'agriculture suisse, déjà lourdement handicapée par les conditions

climatiques, topographiques, respectivement structurelles (taille des exploitations agricoles), sans parler du niveau élevé de ses coûts, verrait sa compétitivité encore réduite. Ce handicap supplémentaire potentiel des conditions-cadres pour la production agricole est presque inévitablement lié aux diverses initiatives populaires considérées, même si elles reposent sur de louables intentions. Une réglementation asymétrique des conditions/dispositions et des interdictions entre la Suisse et l'étranger ne poserait aucun problème pour autant que les barrières soient fermées à la frontière et que les obstacles tarifaires et non tarifaires au commerce soient mis en vigueur avec cohérence et conviction profonde. Il va sans dire qu'en pareil cas, les coûts associés se refléteraient dans les prix à la consommation, conformément au principe « On obtient ce que l'on est prêt à payer ». Des conditions écologiques extrêmement sévères en Suisse et des exigences de production appliquées avec laxisme à l'étranger, pour autant qu'elles existent, sont une contradiction en soi, dans la mesure où les barrières douanières, si l'on suit le Conseil fédéral, devraient être de plus en plus basses. Les initiatives qui seront soumises au vote en 2018 et les années suivantes ont donc une faiblesse majeure commune: si la Suisse, même en plusieurs étapes, voire en quelques décennies avec tous les paliers intermédiaires, se transforme en « paradis biologique » – ce qui est fondamentalement une idée fascinante – l'agriculture suisse et les secteurs de transformation en aval auront alors besoin d'une protection douanière intégrale, dépassant largement le niveau actuel, surtout dans le cas des importations de produits prêts à consommer. Il est plus que douteux que le Conseil fédéral, inspiré par l'idée du libre-échange dans sa composition politique équilibrée actuelle, suive cette argumentation, d'autant que les forces néolibérales à l'œuvre au Palais fédéral sont très puissantes.

CONCEPT DU CONSEIL FÉDÉRAL POUR LA POLITIQUE AGRICOLE À PARTIR DE 2022: BILAN INTERMÉDIAIRE

^(M.M.) La « Vue d'ensemble » publiée par le Conseil fédéral le 01.11.2017 a déjà été abondamment commentée dans le rapport de gestion GMSA 2017. « La vue d'ensemble du Conseil fédéral sur l'évolution à moyen terme de la politique agricole présente son concept de politique agricole à partir de 2022 » (citation de la « Vue d'ensemble », p. 4). Ce rapport a tenu les esprits des deux bords politiques en alerte comme peu d'autres documents consacrés à la politique agricole au cours des dernières décennies. En effet, les idées qui y

sont formulées représentent une véritable rupture systémique qui déboucherait sur une sérieuse remise en question de la production agricole en Suisse.

Bien que le Parlement fédéral ne soit en principe pas tenu de se pencher sur un tel document politique gouvernemental, par ailleurs sans le moindre caractère contraignant, la forte pression exercée par la production primaire a conduit les deux Chambres à s'en occuper au cours du 1^{er} semestre 2018.

La commission de l'économie et des redevances du Conseil des États (CER-E) en a débattu à mi-avril. Avec une certaine bienveillance – on pouvait s'y attendre compte tenu de la composition politique de cet organe (forte majorité PDC/PLR/PS) – la commission a pris acte du rapport en faisant remarquer que « le document informatif constitue une bonne base pour la discussion sur l'orientation de la politique agricole et de la politique de libre-échange ». Toutefois, ce qui reflète bien la « sagesse » de la « chambre de réflexion », la CER-E a déclaré qu'il fallait éviter « de mélanger les deux thèmes », ce qui ne signifie pas autre chose que séparer la PA22+ de la « Vue d'ensemble » et de ses scénarios de libre-échange. Par ailleurs, la CER-E a plaidé pour que la Chambre haute ne traite pas le rapport, d'autant moins que le bon moment pour débattre de ce sujet dans les deux Chambres sera postérieur à la publication du message du Conseil fédéral, en cours d'élaboration. Le Conseil des États a suivi cette recommandation et a donc évité de prendre position, ce qui permettra aux représentants des cantons de conserver une certaine « souplesse » en fonction de l'évolution de la situation politique générale dans les mois à venir.

Au Conseil national, plus émotionnel mais à la composition politique plus proche de l'agriculture, un débat animé a duré des heures début juin 2018. Le 04.06.2018, par 108 voix contre 74, la Chambre basse a décidé de renvoyer la « Vue d'ensemble » au Conseil fédéral, ce qui pourrait au moins être qualifié de victoire psychologique pour les milieux qui se sentent proches de l'agriculture. Toutefois, le Conseil national a également lié son renvoi à quatre demandes. Premièrement, il a demandé une évaluation précise de l'actuelle « Politique agricole 14-17 ». Deuxièmement, la composante internationale ne devra pas être liée à la prochaine réforme de la politique agricole, ce qui nécessitera un traitement distinct des futurs accords de libre-échange tenant compte des intérêts macro-économiques. Troisièmement, la Chambre du peuple a demandé que le nouvel article 104a de la Constitution fédérale (vote populaire du 24.09.2017, voir également rapport intermédiaire GMSA 2017, chapitre 1) soit pris en compte dans la prochaine étape de la réforme de la

politique agricole. Quatrièmement, elle a exigé que le calendrier de mise en œuvre de cette réforme esquisée dans la « Vue d'ensemble » soit conçu de manière à tenir compte des futures votations sur les initiatives populaires liées à la production agricole (voir les explications correspondantes sur les « Initiatives populaires dans le domaine agricole »).

Dans sa séance du 15.06.2018 – sous l'influence des débats précédents au sein des deux Chambres – le Conseil fédéral a décidé que « l'interconnexion transfrontalière des marchés ne devra pas être traitée dans le cadre de la politique agricole à partir de 2022 (PA22+), mais séparément lors d'accords commerciaux nouveaux ou approfondis. » (Source: communiqué de presse du Conseil fédéral du 15.06.2018). Cette formule sibylline, dans un communiqué de presse à l'intitulé vague: « Le Conseil fédéral fixe les lignes directrices de la politique agricole à partir de 2022 », qui laisse ouvertes un grand nombre de questions, n'est pas vraiment satisfaisante, d'autant moins qu'elle est assortie de clichés tels que « les chances offertes par la numérisation », « la valeur ajoutée devrait être accrue en tablant plus systématiquement sur des critères de qualité (différenciation) », « accroître la marge de manœuvre entrepreneuriale » ou « réduire les coûts administratifs ». Même si une sortie de secours a été délibérément laissée ouverte (« sous réserve des décisions du Conseil fédéral sur le programme de la législature 2019-2023 »), le Gouvernement se fait plus concret en déclarant qu'il « entend proposer au Parlement que les enveloppes financières agricoles durant les années 2022 à 2025 restent du même ordre qu'actuellement » (communiqué de presse cité, p. 2).

La teneur du rapport complémentaire à la « Vue d'ensemble PA22+ » promis aux deux Chambres sera certes d'une certaine importance, mais le rôle clé sera joué par le message du Conseil fédéral concernant la « Vue d'ensemble de l'évolution à moyen terme de la politique agricole », annoncé pour cet automne.

CAPRICES MÉTÉOROLOGIQUES / PÉRIODE DE SÉCHERESSE (RÉCOLTE 2018)

(M.M.) Les produits agricoles sont, cela va de soi, disponibles à tout moment et partout dans la quantité demandée: voilà du moins l'opinion dominante d'une société qui réalise ses revenus principalement dans le secteur des services (76 %) ainsi que de l'industrie et de l'artisanat (21 %). Les conditions climatiques exceptionnelles du printemps et de l'été 2018 – pas uniquement en Suisse – peuvent aider à éveiller les consciences sur une réalité encore ancrée dans les esprits des générations

plus âgées, à savoir que la base de l'alimentation dépend de l'humeur de la nature et des conditions météorologiques spécifiques pendant la période de croissance et de récolte.

Jusqu'à mi-mars 2018, swiss granum (Organisation de la branche suisse des céréales, des oléagineux et des protéagineux) estimait la récolte à 470'000 t, sous réserve bien entendu de facteurs encore inconnus durant la phase de croissance décisive entre avril et juillet. A fin juin, environ 430'000 t étaient encore attendues par la branche, en raison de l'insuffisance des précipitations. Le 20.07.2018, le plus grand négociant de céréales indigènes (fenaco société coopérative) a publié une estimation de récolte s'élevant à quelque 400'000 t. (Les volumes de livraison définitifs ne seront connus que vers la fin de l'année, après que les dernières quantités stockées provisoirement chez les céréaliculteurs auront été livrées aux centres collecteurs/moulins.)

Cette correction à la baisse plutôt notable des quantités est due aux conditions météorologiques particulières, pour ne pas dire extraordinaires, pratiquement méditerranéennes, marquées par des températures et une sécheresse extrêmes. Entre avril et août, les précipitations dans tout le pays n'ont atteint qu'environ 50 % de la norme de nombreuses années. Durant le 3^{ème} mois de juin le plus chaud depuis le début des mesures (1864), les précipitations n'atteignaient en certains endroits que 20 % à 40 % de la moyenne, ce qui est plus qu'inhabituel en Suisse, située au centre du continent et considérée comme le « château d'eau de l'Europe ». A fin juillet, on parlait déjà d'un événement centennal.

Dans le nord et l'est de l'Allemagne frappés par la sécheresse, on parle aujourd'hui d'une « récolte catastrophique » avec des pertes de rendement de 30 % à 50 %. (Si le blé doit être récolté « échaudé », des pertes de rendement importantes se produisent également à l'échelon de transformation en aval, car le rendement de la mouture des « grains échaudés » est très faible.)

La sécheresse a touché plusieurs autres pays, dont la Suède et la Norvège, la Pologne, l'Autriche, l'Irlande, l'Angleterre, certains Pays baltes, des régions de l'Ukraine, mais aussi l'est de la Russie. Dans les pays de l'UE, l'agriculture dépend également de l'aide d'urgence de Bruxelles qui doit surmonter les obstacles bureaucratiques, si bien qu'elle arriverait trop tard pour certains agriculteurs ayant de graves problèmes de liquidités. De plus, les caisses de la puissance agricole qu'est l'UE sont déjà presque vides, sans compter que le Brexit la privera bientôt de ressources considérables. Il en résultera soit une redistribution entre les secteurs, soit une nouvelle réduction du budget de l'agriculture. Cette incapacité d'agir de l'UE est plus que susceptible d'empoisonner l'ambiance politique dans les

pays où la production primaire joue encore un rôle majeur, ce qui ne manquera pas de se retourner contre ce géant aux pieds d'argile.

Le fait que les prix des matières premières agricoles n'ont pas encore « crevé le plafond » sur le marché international – du moins au moment d'écrire ces lignes (début août) – est probablement dû en grande partie aux excédents de production non-négligeables des dernières années, ainsi qu'à la « récolte du siècle » de 2017 en Russie. Néanmoins, l'expérience de cette année, qui sera probablement la plus sèche depuis plus de 100 ans, montre que les conditions météorologiques se moquent des théories des experts autoproclamés de l'agriculture, qui excluent largement les événements exceptionnels ou comptent sur les bienfaits de la mondialisation. Reste à voir si l'absence de précipitations dans les États susmentionnés est un phénomène météorologique périodique, et donc récurrent, ou un signe avant-coureur d'un changement climatique à long terme. Le plus important est de savoir que des événements météorologiques extraordinaires se sont également produits par le passé, ce que d'aucuns préfèrent oublier par commodité. Au mieux, l'été 2003, toujours dans les mémoires, est entré dans l'histoire de l'Europe, avec ses dommages économiques hors du commun, comme la plus grande catastrophe météorologique des 500 dernières années (à l'exclusion de « l'année sans été » 1816/1817 – voir à ce propos le rapport de gestion GMSA 2015, chapitre 4, Réserves obligatoires). Par ailleurs, le temps du 2^{ème} semestre de 1976 pourrait être comparé aux conditions météorologiques actuelles, tout en sachant que la période de croissance (printemps/été) est d'une importance capitale pour la production agricole.

La dépendance météorologique/climatique du secteur agricole – donc de l'ensemble de la chaîne de valeur – comporte également un élément politique. En effet, la carte internationale tant vantée ne peut pas toujours être jouée en cas d'événements extraordinaires. En septembre 2007, par exemple, l'UE avait sérieusement mis en danger les exportations vers des pays tiers tels que la Suisse en raison de la pénurie dramatique de l'offre, qui s'était accompagnée de l'explosion des prix du siècle (voir à ce propos le rapport de gestion GMSA 2007, chapitre 1). De telles mesures pourraient certainement être remises à l'ordre du jour si les caprices climatiques se répétaient à intervalles de plus en plus courts et si l'offre tombait au plus bas par rapport à la demande. Ce n'est donc pas un hasard si en Suède, actuellement en proie à la sécheresse – il s'agit pourtant d'un État membre de l'UE – certains des partis au pouvoir envisagent sérieusement de relever à 80 % le niveau d'autosuffisance actuel d'environ 50 % comme en Suisse, parce que l'on ne peut

compter que de façon limitée sur les importations. Quand l'Union suisse des paysans se permettait de demander l'aide d'une population pragmatique et non-aveuglée par l'idéologie (« Initiative pour la sécurité alimentaire », voir aussi rapport intermédiaire et rapport de gestion 2017), les partisans de l'idée de ne pas être poussés encore plus loin dans la dépendance de l'étranger étaient taxés de « réactionnaires agricoles » par les ardents partisans du libre-échange. C'est la différence de perception entre la Suisse et les pays du Nord au mode de pensée proche (Suède/Norvège), dont les économies sont certes tout aussi développées, mais qui sont beaucoup plus conscients et courageux dans la défense des intérêts de leur secteur primaire et donc de leur État national.

VOLUME DU MARCHÉ

^(M.M.) Afin de relater la situation de manière cohérente, les considérations apparaissant dans notre rapport d'activités sont toujours fondées sur l'année céréalière (1^{er} juillet – 30 juin). Au moment de rédiger le rapport intermédiaire, nous ne disposons que des chiffres des ventes pour l'année civile, collectés par la Fédération des Meuniers Suisses (FMS), auprès des entreprises membres – et auprès des moulins qui n'en font pas partie – ce qui nous incite à examiner les deux périodes (les non-membres, dont un acteur non négligeable du marché se trouve au Tessin et un autre en Suisse alémanique, ne représentent toutefois qu'un peu plus de 1 % du volume du marché). Afin de respecter non seulement les différentes périodes, mais également d'adopter les mêmes règles pour les angles considérés, nous excluons les moulins qui ne produisent pas plus de 500 t/année, une catégorie comprenant 16 acteurs pendant l'année céréalière 2016/2017 et traitant environ 3'800 t (0.8 % de part de marché). Si l'on compare uniquement les quantités transformées de céréales panifiables pour les années 2017 et 2016, on pourrait conclure que le volume du marché est à nouveau en expansion, puisqu'il est passé d'environ 455'000 t à quelque 461'600 t, ce qui correspond théoriquement à une croissance de près de 1.4 %. Même si une telle « expansion » mérite probablement plus que le qualificatif de modeste au sein d'une économie de marché essentiellement axée sur une croissance régulière, la réalité, une fois de plus, est quelque peu différente. Le rendement (proportion de farine par rapport aux quantités transformées) a baissé d'environ 1 % pendant l'année civile 2017 par rapport à l'année précédente, comme le montre la statistique de la FMS (si l'on prend pour seule référence la récolte 2016, qui fut exceptionnelle à tous égards, la baisse de rendement

atteint même 2% par rapport à la moyenne des autres années, un phénomène que nous avons expliqué dans le rapport intermédiaire 2017 et dans le rapport de gestion 2017). La supposée croissance du marché de 1.4% se réduit donc, en réalité, à un solde positif de tout juste 0.2%, soit environ 660 t (farines), raison pour laquelle on peut parler, au mieux, d'un marché suisse de la farine en stagnation après des années de recul ininterrompu. Quant à savoir si cette évolution se confirmera pour l'année céréalière 2017/2018, l'avenir le dira, d'autant plus que les données correspondantes ne seront pas disponibles avant l'établissement du rapport de gestion 2018. Mais une chose demeure: quand le marché ne génère aucune croissance, notre secteur économique est contraint de poursuivre ses efforts de consolidation à l'interne afin de résister, tant soit peu, à une intensité concurrentielle devenue presque insupportable et dont, en fin de compte, tous les acteurs pâtissent.

ÉVOLUTION DU VOLUME DES VENTES

^(M.M.) Nous n'allons en aucun cas nous plier au sacrosaint principe des acteurs de la meunerie, à savoir le chiffre d'affaires en termes de volume avant tout, même si chaque tonne de céréales panifiables perdue, que nous croyons nous appartenir, mais qui est en réalité transformée par un concurrent, nous fait mal. Les expériences faites l'année passée, où nous avons dû enregistrer d'amères pertes sur débiteurs, nous ont rendus encore un peu plus prudents et nous sommes de moins en moins séduits par le chant des sirènes environnantes. Mais une telle approche, qui se traduit concrètement sous forme de volumes perdus en faveur d'autres moulins, a un prix. Il est faux de croire que sur le plan de l'éthique en matière de paiements, seuls les clients se soumettant aux règles de l'artisanat sont concernés. Il semble qu'il soit devenu très à la mode de prendre de plus en plus souvent et abusivement les fournisseurs pour des instituts de financement. Ce calcul peut être acceptable dans des secteurs économiques où les marges sont importantes, mais en aucun cas dans celui de la meunerie qui doit s'adapter à la situation. En outre, il ne fait décidément pas partie de notre modèle d'entreprise de jouer le rôle d'une banque, car notre secteur, qui doit composer avec les conditions particulières de l'achat de matières premières, est de toute manière confronté à l'asymétrie des flux de paiement. Par rapport à la même période de l'année précédente, nous avons perdu du terrain dans tous les segments où la farine de blé tendre est prédominante. En revanche, le segment de la farine pour panures (Bonvita AG) et

des spécialités Bio de Steiner Mühle AG a bénéficié d'une embellie. Compte tenu de l'ensemble des segments de clientèle et de produits, nous avons cependant dû concéder un recul de 3% du chiffre d'affaires, la moitié des pertes pouvant être attribuée à la politique inflexible que nous suivons à l'égard des débiteurs. L'autre moitié se compose de fermetures d'entreprises, mais aussi de pertes de chiffre d'affaires enregistrées chez des clients dont les livraisons proviennent exclusivement ou majoritairement de nos moulins. En d'autres termes, nous dépendons fortement de l'évolution de nos débouchés et tout particulièrement de nos rapports privilégiés, dans notre petite Suisse, avec des clients que notre concurrent principal n'a pas encore pris en otage. Pendant la même période de l'année précédente, la situation sur le plan des devises a évolué, du moins en principe, en faveur de la Suisse en tant que site de production. Cependant, le cours un peu plus faible du franc suisse n'a que très peu contribué à affaiblir le flux abondant des importations de produits prêts à consommer en provenance de l'étranger. Il est certainement plus qu'illusoire de croire que le cours de l'euro va se redresser pour atteindre la force qu'il avait 10 ans plus tôt (2008: environ CHF 1.55), car compte tenu de l'endettement vertigineux de la plupart des poids lourds de l'Union européenne, les États tiers (AELE) peuvent encore s'attendre à des temps difficiles avec une UE politiquement toujours plus divisée, mais qui adopte une approche de plus en plus autocratique et absolutiste.

PART DE MARCHÉ

^(M.M.) Quant à savoir si et dans quelle mesure la part de marché de GMSA a évolué, nous ne pourrions le définir avec précision que lorsque nous disposerons d'éléments fiables (chiffres concernant l'année céréalière). Nous devons donc nous satisfaire provisoirement d'une approximation qui tient notamment compte de l'évolution supposée du marché pour le secteur économique dans son ensemble au 1^{er} semestre 2017. Dans le rapport intermédiaire 2017, nous avons estimé notre part de marché à environ 30% et dans le rapport de gestion 2017 à quelque 29%. Malgré un recul de 3% du chiffre d'affaires au 1^{er} semestre, nous pensons que notre part de marché est restée quasiment inchangée par rapport à la dernière période sous rapport bien entendu abstraction faite des «farines techniques», qui n'ont pas d'application dans le secteur de l'alimentation (statut douanier spécial) et qui n'entrent donc pas dans la statistique de la FMS, tout comme certains produits spéciaux de

Steiner Mühle AG qui ne peuvent pas être classés comme céréales panifiables. Dans les conditions actuelles, il est probablement illusoire de vouloir générer une croissance structurelle sans tomber dans la spirale de l'érosion continue des marges. Il devrait être extrêmement clair pour les acteurs importants du marché de la farine de blé tendre qu'il faut tenir compte du fait que le maintien d'une part de marché, sans même parler d'une croissance, ne peut s'effectuer quasiment qu'au moyen de nouvelles mesures de consolidation auprès des 31 acteurs restants.

Dans l'entreprise

CAPACITÉS DE STOCKAGE DES MATIÈRES PREMIÈRES ASSURÉES / ACQUISITION DU SILO DE SCHWARZENBACH

(M.M.) Peu avant la fin de l'année 2017, Groupe Minoteries SA (GMSA) a publié par communiqué de presse que le silo à céréales de Schwarzenbach (Wil/SG), d'une capacité de stockage de 26'000 t (base: céréales panifiables) avait été racheté à Eberle Nafag AG Immobilien (Gossau) pour une somme non indiquée et essentiellement par autofinancement. Depuis 2002, GMSA disposait d'un contrat de bail avec le propriétaire précédent, le but de ce bâtiment étant principalement de garantir les capacités de stockage de son site de production principal en Suisse alémanique (Bruggmühle Goldach AG). Au début, les besoins internes étaient inférieurs à la capacité d'entreposage de ce silo en béton onéreux et conçu avec une vision d'entreprise à long terme (construit au début des années 80), une structure que GMSA exploite et entretient en régie propre depuis plus de 15 ans. Cette situation a permis pendant les premières années de mettre à disposition de tiers (acteurs/partenaires du négoce de céréales), près d'un tiers de la capacité du silo avec pour avantage une modeste réduction des coûts de location. Mais la page s'est très rapidement tournée, lorsque la production labellisée issue des formes de culture les plus diverses (conventionnel/IP-Suisse/Bio), exigeant une stricte séparation des produits, a commencé à prendre de l'ampleur. Simultanément, les spécifications et les critères de qualité relatifs aux céréales ont été encore plus sélectifs – hormis le fait que chaque récolte a ses propres caractéristiques – ce qui a rendu indispensable le stockage des céréales panifiables non seulement en fonction de leur origine/classe, mais également, et surtout, selon leur qualité propre. Cette évolution a fait baisser le taux de remplissage des différentes cellules du silo tout en multipliant le besoin de place. En outre, le fait de devoir garantir à tout moment une traçabilité sans faille n'est pas sans conséquence pour l'infrastructure immobilière et technique, sans même parler du système informatique essentiel dans ce contexte («SAP» dans le cas de GMSA). Il est également apparu que les possibilités de stockage des matières premières

à Zollbrück (Steiner Mühle AG), compte tenu du degré très élevé de fragmentation de l'assortiment de produits, étaient totalement insuffisantes, raison pour laquelle le silo de Schwarzenbach, indépendamment de son importance stratégique pour le groupe et en particulier pour Bruggmühle Goldach AG, joue désormais un rôle crucial d'entreposage intermédiaire/zone tampon, notamment pour notre fournisseur global de spécialités Bio.

Ce silo, y compris l'entrepôt qui en fait partie intégrante et qui se situe sur un terrain de 5'000 m², permet de délester Goldach pour entreposer ponctuellement des palettes de produits finis à Schwarzenbach, étant donné que la décision d'investir dans un nouvel entrepôt sur le site de Bruggmühle Goldach AG a dû être reportée en faveur d'autres projets pendant presque une décennie. Le silo de Schwarzenbach, avec son ample infrastructure (148 cellules pour une capacité de stockage entre 60 t et 350 t), constitue certainement le centre névralgique de nos deux moulins en Suisse alémanique. La situation géographique, de même qu'une liaison presque idéale avec le réseau des transports (raccordement ferroviaire sur la ligne principale Wil – St.Gallen) et la présence d'une autoroute à quelques minutes à peine du site, font de ce silo, maintenu au meilleur niveau grâce à des investissements réguliers, un actif de très grande valeur. Dans l'ensemble, GMSA dispose de silos de stockage de matières premières d'environ 60'000 t répartis de manière décentralisée dans les deux régions linguistiques du pays. Bien entendu, ces équipements suffisent également pour accueillir les stocks obligatoires, dont les quantités sont calculées en fonction des performances du marché et qui atteignent actuellement près de 37'000 t. Les silos les mieux placés, du point de vue de la gestion d'entreprise et donc des coûts, sont ceux qui se trouvent à proximité/en liaison immédiate avec la production. Il ne faut cependant pas perdre de vue que l'inévitable dégagement de poussière produit lors du remplissage/vidage ou du déplacement/de la manipulation de céréales peut certes être très bien maîtrisé et contrôlé grâce à la technologie actuelle, mais n'est pas totalement sans danger. Le risque latent d'explosion de poussières dans les centres collecteurs des céréales/moulins/silos ne peut être entièrement

exclu, d'où l'intérêt de décentraliser, dans une mesure raisonnable, le stockage des matières premières.

Grâce à la décision d'acquérir le silo de Schwarzenbach, nous avons également maintenu l'option de transporter une partie des matières premières par le réseau ferroviaire des CFF. En effet, le raccordement ferroviaire existant depuis plus de 100 ans à Bruggmühle Goldach AG, au moyen duquel un maximum de quelque 15 % des livraisons sont encore effectuées, sera abandonné au cours de l'année prochaine. En accord total et en coordination avec les intéressés de la commune concernée, nous avons délibérément renoncé à un assainissement complet (suppression du bruit/dégagement de poussières) qui aurait mobilisé des ressources financières considérables. S'ajoute à ceci les nombreuses incertitudes liées au projet, d'autant plus que le tracé anachronique de la ligne de la voie de chemin de fer industrielle n'aurait de toute façon plus pu être géré selon les intérêts à moyen terme des pouvoirs publics (nouvelle route de contournement/pression démographique).

Cet investissement important dans un silo de stockage n'a, du moins en principe, aucun impact direct sur le résultat financier de GMSA, car les coûts de location supprimés dès le 01.01.2018 sont essentiellement compensés par les amortissements supplémentaires. Il découle néanmoins de cette opération un effet positif sur le cash flow de l'entreprise.

OPTIMISATION DES CONSTRUCTIONS DE TECHNOLOGIE MEUNIÈRE

^(M.M.) Il est assez inhabituel de trouver deux chantiers importants – l'un en Suisse alémanique et l'autre en Suisse romande – dans un secteur économique où, en une décennie, près d'un tiers des acteurs a disparu et où il est de rigueur d'investir avec une certaine retenue. Ces projets en cours de construction distinguent en effet nos deux principaux sites de production (Bruggmühle Goldach AG/Moulins de Granges SA). Toutefois, dissipons immédiatement tout malentendu: GMSA n'est pas en train d'aménager des capacités supplémentaires qui s'ajouteraient à la pléthore de celles qui existent déjà sur le marché (voir rapport de gestion GMSA 2016, chapitre 1.5), mais investit plutôt dans le renouvellement de l'infrastructure immobilière et technique afin d'améliorer les processus de l'entreprise et les flux de marchandises, notamment pour les interactions entre les sites. Nous désirons également créer les conditions permettant de maîtriser les coûts découlant d'un assortiment toujours plus large et fractionné, même si nous préfererions nous

engager dans des projets d'investissement résultant de la croissance économique.

Dans le cas de Bruggmühle Goldach AG, les travaux de construction d'un entrepôt comprenant un système de gestion des palettes de dernière génération et son quai de chargement pour camions ont pu démarrer après des années d'attente (voir notamment chapitre 2, Dans l'entreprise/Capacités de stockage des matières premières assurées/Acquisition du silo de Schwarzenbach). Pour pouvoir réaliser ce projet, compte tenu de l'étroitesse des lieux et sans porter atteinte à la logique des flux de marchandises, le laboratoire et quelques postes de travail administratifs décentralisés restants ont dû être installés dans une nouvelle construction (ajout d'un étage au garage des camions) qui avait été réalisée en 2012/2013. L'affectation de ce bâtiment datant des années de sa fondation (sans valeur historique) étant devenue obsolète, les travaux ont pu être bouclés en deux étapes – 2010, puis 2013 – libérant ainsi l'espace nécessaire pour la réalisation de l'entrepôt, pas encore terminé à ce jour, qui offre désormais un volume d'environ 11'000 m³.

Cette approche, brièvement décrite, montre comment GMSA procède depuis des années. Les investissements ayant une importance stratégique et à long terme font partie d'un concept général plus vaste permettant que les travaux soient réalisés de manière modulaire dès que les moyens financiers sont disponibles. Cette démarche prudente et séquentielle nous permet non seulement de répartir les projets d'investissement sur plusieurs années – un aspect décisif si l'on veut maîtriser les risques – mais aussi d'adapter les différentes étapes réalisées aux besoins variables du marché et aux technologies disponibles.

Si les conditions-cadres et la conjoncture restent acceptables, cette construction sera complétée par un bloc supplémentaire contigu, contenant des cellules pour les produits finis et les issues de meunerie ainsi que pour le chargement en vrac, le tout constituant un élément complet dont la réalisation aura lieu dans les années 2020-2021. Contrairement aux installations techniques de production situées dans le complexe de bâtiments existant à Bruggmühle Goldach AG – tout comme aux Moulins de Granges SA – qui ont subi des transformations par étapes successives et adaptées aux techniques les plus récentes, extérieurement, cette construction représente le plus grand changement visuel intervenu depuis 30 ans.

À Granges-près-Marnand (Moulins de Granges SA), dans un bloc entier du bâtiment relié au moulin par une passerelle, on élimine actuellement les tous derniers éléments

rappelant la production pet food installée autrefois dans ces lieux (Biomill SA), un domaine qui, jusqu'en 2011, coexistait de manière inappropriée avec l'activité meunière du site. L'histoire fait place à la nouveauté avec un moulin spécial (investissement de remplacement) qui prendra place dans un bâtiment entièrement rénové. Là aussi, nous avons procédé par étapes. Les cellules pour les matières premières, qui à l'époque, étaient utilisées exclusivement pour les composants de la production d'alimentation animale, ont été mises au service de la production du moulin de blé tendre entre 2015-2016 après un assainissement (intérieur) extrêmement coûteux du béton. Après disparition complète de l'ancien « bâtiment de production Biomill », il a été possible, dès début 2018, de commencer les travaux de reconstruction, y compris le renforcement des fondations dans le mur extérieur actuel. Vers fin 2018, on procédera au montage d'un moulin spécial dont la capacité de production prévue sera modeste et qui servira à la transformation de petites quantités/lots et à l'élaboration de produits spéciaux de niche avec de nombreux composants techniques qui étaient principalement installés à Grands Moulins de Cossonay SA, dont l'activité a cessé mi-2016. Cet investissement vise à maintenir en service l'outil de production tel qu'il existe pour la fabrication de plus grands lots, en fonctionnant si possible sans interruption et par conséquent en flux constant. Dans l'intervalle, nous attendons de cet investissement, tout comme des équipements, dont la mise en service n'interviendra toutefois qu'à la fin de l'année prochaine, qu'ils permettent une réduction des dépenses d'énergie, tout en améliorant la régularité et la qualité des farines spéciales. De plus, afin de réaliser la répartition du travail impérativement requise entre les sites, Moulins de Granges SA deviendra un centre de compétences pour les spécialités à base de céréales panifiables.

Étant donné que l'un de nos principes consiste, dans la mesure du possible, à conserver le « know-how » à tous les niveaux au sein de l'entreprise et à ne pas se laisser enfermer dans des rapports de dépendance, nous mobiliserons nos propres ressources dans le montage de cette nouvelle installation, ce qui exigera certes un peu plus de temps, mais qui devrait avoir un impact positif sur le plan des coûts.

Reste que les investissements soutenus dans l'infrastructure de nos moulins témoignent d'un engagement résolu et d'une confiance inébranlable envers la Suisse en tant que site de production. Ils sont aussi un signal clair et fort pour l'amont de la chaîne de valeur (agriculteurs), mais également pour le 2^{ème} échelon de transformation.

Commentaires sur les résultats

^(B.S.) Les chiffres des états financiers du semestre ne sont pas audités, comme d'ordinaire. Cependant, toutes les recommandations (Swiss GAAP RPC) et particulièrement la norme RPC 31 ont été appliquées.

Le chiffre d'affaires s'est contracté de 3.1% à KCHF 68'600 (30.06.2017: KCHF 70'813). L'écart s'explique principalement par la diminution des volumes qui représente 3.0%.

Les charges relatives aux marchandises sont restées stables en valeur absolue, mais il est constaté une hausse du ratio puisqu'il atteint 70.9% du chiffre d'affaires net contre 68.7% en juin 2017.

Par conséquent, le bénéfice brut sur ventes de marchandises s'établit à KCHF 20'742 (30.06.2017: KCHF 22'305).

Les autres produits d'exploitation sont en léger retrait à KCHF 2'279 (30.06.2017: KCHF 2'749). Il s'agit de revenus qui provenaient de l'activité «Centres collecteurs» que nous avons vendue l'an dernier.

Cependant, cette activité consommait également des ressources telles que des charges de personnel et d'exploitation qui sont en diminution (KCHF 656) par rapport au 30.06.2017.

Les amortissements corporels sont en recul à KCHF 2'720 (30.06.2017: KCHF 2'830) et nous n'amortissons plus d'incorporels (30.06.2017: KCHF 419).

Le bénéfice d'exploitation s'inscrit à KCHF 2'594 (30.06.2017: KCHF 3'508), soit une baisse de 26.1%.

En tenant encore compte des charges financières nettes à KCHF 13 (30.06.2017: KCHF 121) et des impôts pour KCHF 491 (30.06.2017: KCHF 835), le résultat net se monte à KCHF 2'090 (30.06.2017: KCHF 2'552), soit une diminution de 18.1%.

Enfin, après paiement du dividende (2017), nos fonds propres augmentent pour atteindre KCHF 94'818, portant le ratio à 73.9% par rapport au total du bilan.

Bilan consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

ACTIF	30.06.2018		31.12.2017	
		%		%
Circulant				
Liquidités	4'060	3.16	7'748	6.06
Créances résultant de livraisons et de prestations	14'189	11.05	14'576	11.39
Autres créances à court terme	1'636	1.27	1'516	1.19
Stocks	24'252	18.89	21'337	16.68
Comptes de régularisation actifs	11	0.01	87	0.07
Total actif circulant	44'148	34.38	45'264	35.39
Immobilisé				
Immobilisations corporelles	81'091	63.17	79'404	62.08
Immobilisations financières	3'140	2.45	3'248	2.54
Total actif immobilisé	84'231	65.62	82'652	64.61
Total de l'actif	128'379	100.00	127'916	100.00

(Chiffres non audités)

(en milliers de francs suisses)

PASSIF	30.06.2018	%	31.12.2017	%
Fonds étrangers à court terme				
Dettes financières à court terme	6'000	4.67	3'500	2.74
Autres dettes à court terme	4'381	3.41	6'197	4.84
Dettes résultant de livraisons et de prestations	12'143	9.46	11'395	8.91
Comptes de régularisation passifs	565	0.44	1'340	1.05
Total fonds étrangers à court terme	23'089	17.98	22'432	17.54
Fonds étrangers à long terme				
Impôts différés passifs	10'472	8.16	10'442	8.16
Total fonds étrangers à long terme	10'472	8.16	10'442	8.16
Total fonds étrangers	33'561	26.14	32'874	25.70
Fonds propres				
Capital-actions	1'650	1.29	1'650	1.29
Réserves provenant de bénéfices	102'980	80.22	103'210	80.69
Goodwill compensé	-10'126	-7.89	-10'126	-7.92
Total fonds propres avant parts des actionnaires minoritaires	94'504	73.62	94'734	74.06
Parts de capital des minoritaires	314	0.24	308	0.24
Total fonds propres y compris parts des actionnaires minoritaires	94'818	73.86	95'042	74.30
Total du passif	128'379	100.00	127'916	100.00

(Chiffres non audités)

Compte de profits et pertes consolidé du groupe

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2018		30.06.2017	
		%		%
Chiffre d'affaires net	68'600	100.00	70'813	100.00
Charges relatives aux marchandises	-48'645	-70.91	-48'658	-68.71
Variations de stock	787	1.15	150	0.21
Bénéfice brut sur ventes de marchandises	20'742	30.24	22'305	31.50
Autres produits d'exploitation	2'279	3.32	2'749	3.88
Quote-part au résultat de société associée	12	0.02	78	0.11
Charges de personnel	-11'498	-16.76	-11'803	-16.67
Charges d'exploitation	-6'221	-9.07	-6'572	-9.28
Amortissements corporels	-2'720	-3.97	-2'830	-4.00
Amortissements incorporels	-	-	-419	-0.59
Bénéfice d'exploitation	2'594	3.78	3'508	4.95
Produits financiers	58	0.08	60	0.08
Charges financières	-71	-0.10	-181	-0.26
Bénéfice avant impôts	2'581	3.76	3'387	4.78
Impôts	-491	-0.72	-835	-1.18
Résultat net	2'090	3.04	2'552	3.60
Attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA	2'080	3.03	2'544	3.59
Attribuable aux intérêts minoritaires	10	0.01	8	0.01
Résultat net attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action	6.30		7.71	
Résultat dilué attribuable aux actionnaires de Groupe Minoteries SA par action	6.30		7.71	

(Chiffres non audités)

Flux de fonds du groupe

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2018	30.06.2017
Résultat de l'exercice	2'090	2'552
Amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles	2'720	3'249
Variation des impôts différés passifs	30	-2'474
Variation des provisions pour restructuration	-	-787
Quote-part au résultat de société associée	-12	-78
Dividende reçu de société associée	17	-
Plus-value nette sur vente d'immobilisations corporelles	-876	-822
Variation des créances résultant de livraisons et de prestations	387	276
Variation de stocks	-2'915	4'441
Variation d'autres actifs circulants	-44	-1'769
Variation des dettes résultant de livraisons et de prestations et des comptes de régularisation passifs	-411	-4'459
Variation des autres dettes à court terme	-1'816	2'551
Flux de fonds résultant des activités opérationnelles	-830	2'680
Investissements en immobilisations corporelles	-4'101	-2'252
Investissements en immobilisations financières	-427	-234
Ventes d'immobilisations corporelles	955	12'607
Désinvestissements en immobilisations financières	529	772
Flux de fonds pour investissements	-3'044	10'893
Variation des dettes financières à court terme	2'500	-3'500
Versement de dividendes	-2'314	-2'313
Flux de fonds résultant du financement	186	-5'813
Variation des liquidités nettes *	-3'688	7'760
* Liquidités à l'actif du bilan		
Liquidités au 01.01.	7'748	16'785
Liquidités au 30.06.	4'060	24'545
Variation	-3'688	7'760

(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
État au 1^{er} janvier 2017	1'650	99'750	-11'041	90'359	302	90'661
Dividendes versés		-2'310		-2'310	-3	-2'313
Utilisation du goodwill acquis			915	915		915
Résultat consolidé		2'544		2'544	8	2'552
État au 30 juin 2017	1'650	99'984	-10'126	91'508	307	91'815
Dividendes versés				-	-1	-1
Résultat consolidé		3'226		3'226	2	3'228
État au 31 décembre 2017	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
État au 30 juin 2018	1'650	102'980	-10'126	94'504	314	94'818

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 2018 que pour les comptes consolidés annuels 2017.

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

Perspectives

^(M.M.) Le taux de change de l'euro revient actuellement à un niveau apparemment acceptable pour l'économie nationale – tous secteurs confondus – par rapport aux importantes fluctuations des cours de ces dernières années. Néanmoins, la monnaie suisse s'est renforcée de près de 30 % en une décennie (comparaison août 2008 et août 2018), ce qui a une influence décisive sur la qualité de localisation des secteurs à faible marge, qui n'ont guère de facteurs de différenciation distinctifs et ne sont donc pas dans la position décrite par les économistes d'un « pricing power » (pouvoir de fixer les prix). Le 1^{er} échelon de transformation au sein de la chaîne de valeur agricole – la meunerie en particulier – fait parfois partie de l'un de ces secteurs d'entreprise, même si quelque 90 % du volume de production sous forme de produits finis transformés sont vendus et consommés en Suisse. Les importations de produits prêts à consommer à base de farine de céréales panifiables – dans une certaine mesure, un cheval de Troie pour la chaîne de valeur – n'ont guère diminué, malgré l'affaiblissement du franc suisse. On estime par ailleurs qu'environ trois milliards de francs sont dépensés par les Suisses dans les pays voisins de l'UE pour des produits alimentaires qui seront ensuite importés. Cela correspond au chiffre d'affaires de Denner, premier discounter du pays avec ses quelque 800 points de vente et 4'800 employés. Les achats transfrontaliers seraient certes en stagnation, mais il n'y a aucun signe d'inversion de tendance, ce qui indique également une certaine inertie dans les habitudes d'achat une fois que certains flux de marchandises se sont établis.

Il serait fatal de faire preuve d'angélisme – en comptant sur une situation monétaire plus avantageuse avec notre partenaire commercial de loin le plus important (UE) – d'autant plus que de nombreux experts pensent aujourd'hui que la monnaie commune européenne est basée sur une erreur de conception due aux disparités économiques trop prononcées des 28 pays. Le franc suisse devrait donc rester fort – au détriment de la place économique suisse – même si les autorités monétaires prétendent depuis des années qu'il est surévalué.

Cela signifie que nous devons nous attendre au mieux à un marché de la farine en stagnation, car la valeur ajoutée perdue à l'étranger ne peut guère être rapatriée. D'un point de vue réaliste – à condition que la so-

lution de remplacement de la loi chocolatière (contributions à l'exportation pour les produits agricoles transformés) du secteur privé, qui entrera en vigueur le 01.01.2019, mais n'est pas encore prête dans tous ses détails, s'avère praticable – une nouvelle légère baisse du marché est plus probable. A lui seul, ce scénario combine tous les éléments d'une accentuation et d'une intensification de la concurrence entre les protagonistes. Si la solution de remplacement devait échouer en raison du manque de solidarité des parties concernées, mais aussi parce que le soutien public au modèle en place était jusqu'ici plutôt limité, au prétexte qu'il fallait être OMC-compatible, on ne peut pas totalement exclure une baisse d'environ 10 % du volume de mouture du marché suisse de la farine dans les années à venir. Ces quantités seraient remplacées par des importations exonérées de taxes douanières sur les matières premières agricoles transformées pour la production de produits d'exportation (trafic de perfectionnement actif). En d'autres termes, cette farine pourrait être importée directement par le 2^{ème} échelon de transformation, à condition que les produits finis correspondants (pâtes à gâteau, pâtes feuilletées, biscuits, etc.) soient réexportés.

Non seulement cette situation – qui n'est actuellement qu'hypothétique mais n'est nullement à exclure – mais aussi les scénarios décrits plus haut, auront pour conséquence qu'il faudra impérativement, pour des raisons économiques concrètes, poursuivre la consolidation du secteur meunier suisse avec détermination et sans fierté mal placée. A cela s'ajoute l'épée de Damoclès actuellement détenue par le chef du Département fédéral des finances, qui doit décider du maintien du statut douanier spécial des farines destinées « à des fins techniques » qui représentent un volume de transformation de plus de 50'000 t.

Des mouvements timides, des décisions différées et des transferts ponctuels entre certains acteurs possédant de faibles parts de marché ne seront pas suffisants. Les moulins particulièrement importants devraient donc se rendre compte que la belle époque est révolue depuis longtemps et se demander si une retraite ordonnée, sans mélancolie à l'égard du passé, ne serait pas plutôt dans l'intérêt des employés et de l'actionariat.

En effet, pris entre le marteau du 2^{ème} échelon de transformation et l'enclume de la production primaire, nous nous battons sur un marché de plus en plus dur et parfois dans des conditions exécrables, avec des marges en constante contraction. A cela s'ajoutent les nombreuses incertitudes de la politique agricole (voir chapitre 1, Marche des affaires/Contexte politique et rapport de gestion GMSA 2017, chapitres 2 à 4), qui nous donnent l'impression de devoir chercher notre chemin dans un champ de mines. Mais ces difficultés ne doivent pas cacher les chances réelles à saisir, d'autant plus que nous avons déjà réalisé beaucoup de choses au cours des 16 années d'existence de GMSA (2002), avec la concentration de la production et l'importante réduction simultanée de la capacité de transformation (voir rapport de gestion GMSA 2016, chapitre 1.5), accompagnées d'investissements conséquents aux Moulins de Granges SA/Bruggmühle Goldach AG et de projets de diversification simultanés (Steiner Mühle AG/Bonvita AG). Cependant, ce processus ne doit en aucun cas être considéré comme achevé, même si – hormis l'augmentation de notre participation dans Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters de 30% à 100% prévue pour fin 2019 – aucun projet de croissance par acquisition ne se dessine actuellement. Nous mettons cette phase intermédiaire à profit (voir aussi chapitre 2, Dans l'entreprise/Optimisation des constructions de technologie meunière) pour nous maintenir en forme économiquement et techniquement. Dans le même temps, nous essayons de nous libérer de nos derniers liens avec des fonds étrangers, afin de rétablir une marge de manœuvre totale.

Si la Suisse veut rester un État indépendant et souverain – ce qui est parfois lié à une certaine autonomie de l'alimentation de base (voir chapitre 1, Marche des affaires/Caprices météorologiques/Période de sécheresse) – il est impératif qu'elle dispose d'une surface d'environ 80'000 ha de céréales panifiables et, en même temps, de la capacité de transformer quelque 460'000 t de céréales panifiables en farine dans le pays. GMSA, qui a démontré sa capacité d'adaptation, de changement et de développement, devrait donc continuer à jouer un rôle central et assumer une responsabilité essentielle au sein du secteur meunier à l'avenir. La patience – associée à une réflexion basée sur le long terme – est toutefois de mise, car nous assumons en fin de compte une fonction charnière dans la chaîne de valeur agricole.

REMARQUE

La version définitive du présent rapport intermédiaire a été achevée le 15.08.2018 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.

