

20

16

SOMMAIRE

Chiffres-clés du groupe	page 3
I. Marche des affaires 2016	page 4
II. Dans l'entreprise	page 8
Commentaires sur les résultats	page 12
Bilan consolidé du groupe	page 13
Compte de profits et pertes consolidé du groupe	page 15
Flux de fonds du groupe	page 16
Mouvement des fonds propres consolidés y compris parts des minoritaires	page 17
Présentation et principes comptables	page 18
III. Perspectives	page 19

Impression

Artgraphic Cavin SA, Grandson

Textes

(M.M.) Marc Müller

(B.S.) Blaise Simon

Project management & coordination

Groupe Minoteries SA

Secrétariat Direction générale

Marketing

Groupe Minoteries SA

Route des Moulins 31, Case postale 68, 1523 Granges-près-Marnand, Suisse

Tél. +41 (0)26 668 51 11, www.minoteries.ch

CHIFFRES-CLÉS DU GROUPE	30.06.2016	30.06.2015 R*	30.06.2015	31.12.2015
Personnel				
Effectif (en équivalent plein temps)	208	211	211	209
Profits et Pertes (en mio de CHF)				
Chiffre d'affaires net	72.8	72.0	72.0	148.3
Bénéfice d'exploitation avant amortissements et dépréciations (EBITDA)	6.5	5.4	6.0	13.6
<i>EBITDA (en %)</i>	<i>8.9%</i>	<i>7.5%</i>	<i>8.4%</i>	<i>9.1%</i>
Amortissements :				
– investissements corporels	3.0	2.9	2.9	6.3
– investissements incorporels	0.4	0.4	0.4	0.8
Bénéfice d'exploitation (EBIT)	3.0	2.1	2.7	6.4
<i>EBIT (en %)</i>	<i>4.2%</i>	<i>2.9%</i>	<i>3.7%</i>	<i>4.3%</i>
Résultat net	2.3	1.5	1.9	5.1
Bilan (en mio de CHF)				
Total du bilan	133.4	140.2	138.2	139.1
Actif circulant	51.5	51.7	51.7	54.5
Actif immobilisé	81.9	88.5	86.5	84.6
<i>Actif circulant (en %)</i>	<i>38.6%</i>	<i>36.9%</i>	<i>37.4%</i>	<i>39.2%</i>
<i>Actif immobilisé (en %)</i>	<i>61.4%</i>	<i>63.1%</i>	<i>62.6%</i>	<i>60.8%</i>
Fonds étrangers	45.4	56.1	55.7	51.4
Fonds propres	88.0	84.1	82.5	87.7
<i>Fonds étrangers (en %)</i>	<i>34.0%</i>	<i>40.0%</i>	<i>40.3%</i>	<i>37.0%</i>
<i>Fonds propres (en %)</i>	<i>66.0%</i>	<i>60.0%</i>	<i>59.7%</i>	<i>63.0%</i>
Investissements corporels	1.6	3.8	3.8	6.5
Endettement bancaire	14.5	22.8	22.8	17.0
Cash flow (en mio de CHF)				
	8.9	6.8	6.8	9.2

***30.06.2015 R** = « Restatement » (signifie que les comptes au 30.06.2015 ont été retraités. Pour des explications supplémentaires, voir page 18, Présentation et principes comptables).

Remarque préalable

La version définitive du présent rapport intermédiaire a été achevée le 15.08.2016 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.

**I. MARCHÉ
DES AFFAIRES
2016**
Contexte de la politique agricole

(M.M.) Lorsque la commercialisation des céréales était gérée par la Confédération (Office fédéral de l'agriculture, Division Mise en valeur de la production) et, à une époque un peu plus reculée, par l'Administration fédérale des blés, les meuniers croyaient encore pouvoir se distinguer du secteur de la production agricole. L'agriculture elle aussi – les producteurs de céréales en l'occurrence – estimait que son interlocuteur n'était pas le secteur de la meunerie, mais la Confédération, à qui l'on prêtait le rôle de «clearing office» entre la production primaire et les premiers échelons de transformation. La situation a radicalement changé depuis la quasi-libéralisation du marché des céréales panifiables (récolte 2001). Celle-ci évolue toutefois – sans surprise – de manière étroitement contenue exerçant un effet stabilisateur et correctif sur les forces économiques du marché libre. On a en effet constaté au cours des années qu'il existe de part et d'autre plus qu'une simple dépendance. Le destin et les perspectives de l'agriculture suisse – dans notre cas, les céréaliers, dont la plupart comptent également sur d'autres appuis pour assurer leur existence (p.ex. économie laitière) – se reportent sur les échelons de transformation en aval, autrement dit de manière évidente sur le 1^{er} échelon de transformation (moulins).

En clair, lorsque le prix du lait en Suisse est à un niveau plancher et que les agriculteurs peinent à couvrir tant soit peu leurs coûts, que la production de betterave sucrière en Suisse est menacée par la politique agricole européenne et que la Confédération, malgré quelques signes de résistance politique en Suisse, ne se sent pas poussée à exclure l'huile de palme faisant partie d'un éventuel projet de libre-échange avec la Malaisie/Indonésie susceptible de créer une situation dramatique pour la production locale de colza/d'oléagineux, on ne peut alors considérer ces signes comme positifs, ni pour les agriculteurs, ni pour des dizaines de milliers de PME. Dès lors, étant une entreprise de meunerie importante de la branche, c'est non seulement notre tâche, mais notre devoir, d'exploiter toute la marge de manoeuvre disponible. Insister sur une diminution des prix indicatifs pour les céréales (voir rapport intermédiaire 2015/page 7) comme il eût aussi été possible de le faire arithmétiquement/théoriquement en 2016, aurait eu un effet de «ricochet», surtout que, compte tenu du niveau de prix actuel, la mise en jachère des surfaces – en tout cas du point de vue économique – représente plus qu'une alternative possible pour les agriculteurs.

De manière générale, on observe un durcissement des positions politiques à l'égard de l'agriculture, mais aussi des échelons de transformation qui y sont étroitement liés et de la part de l'industrie d'exportation avec ses puissants lobbys, qui ont trouvé dans la Neue Zürcher Zeitung (NZZ), la Handelszeitung (HZ) et Avenir Suisse des canaux de communication tout dévoués. Ce n'est pas sans raison que les citoyens alarmés et préoccupés par la situation dans le domaine des cultures, de la production agricole autonome, mais aussi de la sécurité alimentaire, ont recours à l'initiative populaire. Trois initiatives se recoupant en partie (initiative de l'USP pour la sécurité alimentaire, initiative des Verts pour des aliments équitables, initiative d'Uniterre pour la souveraineté alimentaire) ont pour but de faire réfléchir les milieux économiques qui considèrent que les nombreux accords bilatéraux de libre-échange et autres projets plus que douteux comme le TTIP (voir aussi rapport de gestion GMSA 2015/chapitre 5) représentent l'ultime planche de salut pour l'économie agricole suisse.

Le fait que le Conseil fédéral a récemment prolongé le moratoire sur les OGM jusqu'en 2021 tout en gardant clairement ouverte l'option de créer tout exprès des zones de cultures OGM bien délimitées en s'appuyant sur un cadre législatif ad hoc, dénote un certain manque de courage, et ce geste peut même être compris comme une légère provocation si l'on pense qu'une majorité écrasante de citoyens suisses ne veut rien savoir d'une telle ingérence, au demeurant totalement inutile, dans le fonctionnement de la nature. (Les surfaces

expérimentales OGM des EPF, bardées de hauts grillages et placées sous surveillance vidéo, qui ont englouti plusieurs millions de francs des contribuables pour pouvoir bénéficier d'une protection efficace, sont le symbole d'une évolution où l'État entend apparemment faire fi « de certaines catégories de la population qui, de toute manière, ne savent pas ce qui est bon pour elles ».)

Lorsque le journal des agriculteurs allemands, extrêmement bien informé, fiable et très au courant des conditions de l'UE, a publié fin juillet 2016 un article intitulé « TTIP steht vor dem Aus » (« Fin de parcours pour le TTIP »), l'analyse qui est faite se distingue assez crûment d'un article grandiloquent paru sur le même sujet et paré d'un titre digne d'un slogan publicitaire : « Angstfrei handeln » (« Négociateur sans crainte »), (NZZ, 12.07.2016). Une chose demeure : « l'arrimage » de la Suisse à un éventuel TTIP – au même titre que le projet d'accord de libre-échange entre la Suisse et l'UE heureusement placé de facto en veilleuse depuis 2008 – entraînerait à long terme des conséquences tout à fait négatives, voire dramatiques, pour la chaîne de valeur du monde agricole, même au prix d'un éventuel parachute financier déployé par la Confédération.

Concernant les négociations du cycle de Doha (OMC) – qui, en fin de compte, vise la libéralisation à grande échelle des marchés agricoles du monde – nous avons communiqué à ce sujet non seulement dans le rapport annuel 2015, mais également dans pratiquement tous les autres comptes rendus de l'année dernière. Après le maintien sous perfusion du cycle de Doha, lancé en 2001 et plongé dans un profond coma depuis presque huit ans, car heureusement, même chez les acteurs principaux, on a fini par reconnaître qu'une production agricole nationale autonome – et quelque peu décentralisée – est indispensable pour chaque pays souverain, même en période de mondialisation, on s'est accordé dans un premier temps sur le plus petit dénominateur commun. Ce dénominateur a pour nom « Suppression des subventions à l'exportation pour les produits agricoles transformés » (mécanisme de compensation des prix en vertu de la loi fédérale sur l'importation et l'exportation de produits agricoles transformés), autrement dit, sous forme abrégée, la loi chocolatière. Selon la conférence ministérielle de l'OMC de Nairobi tenue en décembre 2015, un délai transitoire de cinq ans est accordé aux pays octroyant de telles « subventions à l'exportation ». En d'autres termes, la Suisse peut maintenir jusqu'en 2020 le système actuel qui a largement fait ses preuves depuis sa mise en place en 1974. Malgré cet horizon raisonnable obtenu à l'issue des négociations, l'activisme habituel en Suisse s'est manifesté dès mi-2015, soulignons-le, mais surtout après la conférence de Nairobi, avec l'espoir d'élaborer une « alternative » aussi rapidement que possible. Dans l'intervalle, de nombreux entretiens sérieux et constructifs ont eu lieu à différents niveaux sans qu'à ce jour une percée n'ait pu être observée. Le 29.06.2016, le Conseil fédéral a donné son « feu vert » définitif à la modification de la loi chocolatière et à la mise en oeuvre d'éventuelles mesures d'accompagnement visant à « soutenir la création de valeur dans la production de denrées alimentaires et à renforcer la compétitivité de l'industrie agroalimentaire » (extrait du communiqué de presse du 29.06.2016). Avec grand étonnement – pour ne pas dire une certaine désillusion – les acteurs de la chaîne de valeur mentionnée dans le communiqué de presse précité ont dû prendre connaissance du fait que les nouvelles « mesures de subventions » compatibles avec l'OMC, qui se traduisent par des paiements « directs » aux producteurs agricoles, n'atteindront que CHF 67.9 mio (lait et céréales). (Mentionnons au passage que la décision unique et toujours très controversée de la BNS du 15.01.2015 qui, sous l'angle de l'économie nationale, reste impossible à comprendre, semble à nouveau oubliée, même si la Suisse, en tant que site de qualité pour les entreprises créatrices de réelle valeur ajoutée, a souffert à nouveau.) Bref, il existe un décalage non seulement sur le plan des CHF 95.9 mio disponibles pour 2016, mais en particulier avec les déclarations du Conseil fédéral qui a réitéré aux milieux concernés après Nairobi l'assurance que les moyens disponibles selon la loi en vigueur (le plafond OMC se situe à CHF 114.9 mio) continueront d'être accordés après 2020. Cependant il y a un bémol : selon les indications fournies par les diplomates suisses présents à la conférence de Nairobi, il a aussi été convenu que jusqu'à l'échéance prévue (fin 2020), les subventions à l'exportation ne devraient pas dépasser les montants accordés effectivement pendant les années ayant précédé l'accord (abstraction faite du plafond).

Résultat : c'est, une fois de plus, un prix finalement à la charge des agriculteurs et du 1^{er} échelon de transformation si l'on sait que, de manière tactiquement un peu maladroite – comme si on s'empressait de se montrer obéissant – on avait renoncé depuis des années, par calcul politique interne, à exploiter le plafond OMC autrefois si péniblement négocié, afin de pouvoir présenter la Suisse dans l'arène internationale comme un élève obéissant et appliqué. Il serait cependant injuste d'en faire porter la responsabilité uniquement à l'administration, surtout que les deux Chambres du Parlement se donnent un mal fou, malgré les nombreuses interventions à différents niveaux depuis des années, pour faire reconnaître l'importance de la loi chocolatière pour le site de production qu'est la Suisse. (Pour l'essentiel, cela s'explique par le fait que la loi chocolatière n'est pas à juste titre reconnue comme un « mécanisme d'équilibrage des matières premières » en faveur de l'agriculture suisse, mais qu'elle est montée en épingle par les néo-libéraux et la gauche orthodoxe, affublée de l'auréole du « succès » au titre de « subvention aux exportations pour les multinationales agricoles ».)

Les milieux qui, dans le secteur des céréales/du lait, avaient aussi voulu rapidement élaborer une alternative à la loi chocolatière en pensant pouvoir sauver le statut quo (CHF 95.9 mio) dans le nouvel ordre économique, peuvent désormais se considérer comme les « dindons de la farce » en prenant connaissance du communiqué de presse du DEFR. La hâte n'est en aucun cas de mise, au moins du point de vue de l'agriculture/du 1^{er} échelon de transformation, surtout s'il nous reste 4 ½ ans, pour autant qu'aucune autre alternative (compatible OMC) plus avantageuse pour toute la chaîne de valeur ne soit rapidement trouvée. Cette pression à agir précipitamment n'est peut-être pas forcément à attribuer à l'administration, mais plutôt à quelques personnalités ou associations du 2^{ème} échelon de transformation qui aspirent depuis longtemps à ce qu'enfin les obstacles au trafic de perfectionnement des aliments transformés soient clairement supprimés, ce qui ne manquera pas d'arriver si la loi chocolatière est abrogée.

Volume du marché

L'année céréalière, également appelée campagne, qui dure du 1^{er} juillet au 30 juin, est la base statistique la plus fiable dans le secteur des céréales panifiables. C'est pourquoi nos réflexions exposées dans le rapport de gestion sont toujours basées sur cette période. Il peut pourtant être opportun de jeter un bref regard sur l'année civile, au moins dans le rapport intermédiaire, ce qui nous permet d'évaluer où nous en sommes.

En 2015, d'après les indications de la Fédération des meuniers suisses (FMS), les moulins à blé tendre suisses ont moulu 465'100.6 t de céréales panifiables, contre 467'296.6 t en 2014, ce qui correspond à un recul du volume de mouture de 2'196 t ou presque 0.5%. Compte tenu d'un rendement apparemment un peu plus faible, ce recul converti en farine s'élève à quelque 2'000 t, soit un léger recul du volume du marché de 0.6%.

En principe, ces chiffres se rapportent aux moutures concernées par les réserves obligatoires. Les « farines techniques », qui sont soumises à un régime douanier spécial parce qu'elles ne sont pas destinées à l'alimentation humaine, sont produites avec près de 49'000 t de blé importé (chiffres 2015). (Environ 37'000 t sont utilisées pour le gain en amidon/gluten et 12'000 t sont destinées à d'autres fins industrielles). Toutefois, un très petit nombre de moulins actifs dans ce segment très volatil (avec peu de valeur ajoutée) se partagent ce gâteau qui était totalement réservé à l'Aktienmühle Basel, fermé entre-temps.

Si l'on met de côté les quelque 4'000 t de volume de transformation traitées par les petits moulins (jusqu'à 500 t/an), conformément aux usages européens, le volume significatif du marché atteint encore un peu plus de 461'000 t, ce qui est comparativement la valeur la plus faible des 10 dernières années. (Durant la décennie écoulée, le marché a oscillé entre 461'091 t et 478'158 t). L'euphorie n'est donc pas du tout de mise dans la chaîne de valeur, d'autant moins que les faiblesses du site de production suisse ont pu être masquées en bonne partie, dans notre secteur également, par la croissance démographique (voir rapport de gestion 2015/chapitre 1.1/page 15).

Évolution du volume des ventes

Le 1^{er} semestre de l'année précédente avait montré en toute clarté que la meunerie, bien qu'orientée sur le marché intérieur, n'était pas épargnée par les turbulences sur le front monétaire (BNS/15.01.2015) et avait connu une évolution difficile. Durant cette même période, le volume des ventes avait enregistré un recul d'environ 5% par rapport au 1^{er} semestre 2014. Au cours des six premiers mois de l'exercice sous revue (2016), une reprise s'est manifestée, qui s'est traduite par une légère augmentation des ventes d'environ 3% par rapport au 1^{er} semestre extrêmement faible de l'exercice 2015.

Il serait toutefois imprudent et faux de déduire de ce résultat des ventes, que l'on peut qualifier de raisonnable, un renversement de tendance ou du moins un léger changement, d'autant que nous sommes encore en retard de 1'000 t (de farine) par rapport au résultat du 1^{er} semestre 2014. (En outre, les ventes de juillet – de façon particulièrement marquée dans le commerce de détail – ont été extrêmement décevantes, ce qui a en grande partie réduit à néant le progrès par rapport au 1^{er} semestre 2015.) Par ailleurs, nous avons pu profiter d'un effet spécial méritant peut-être d'être qualifié de singulier dans un segment de notre clientèle.

Les ventes en Suisse latine (Suisse romande/Tessin) sont actuellement un sujet de préoccupation, d'autant plus que dans ces régions du pays davantage qu'en Suisse alémanique, les structures sont marquées par la petite taille des entreprises artisanales et sont par conséquent particulièrement sensibles au changement des habitudes d'achat et de consommation. Dans ces régions, il apparaît clairement que « l'assainissement structurel » (concentration/consolidation), qui a frappé la Suisse alémanique de plein fouet il y a 10 ans, n'atteint ces régions qu'avec un certain retard, ce qui se traduit par des assainissements financiers, des liquidations de commerces, mais aussi des faillites surprenantes de certaines enseignes du secteur de la boulangerie.

C'est donc tout à fait sciemment que nous avons réduit nos engagements (financements/prêts) d'environ 20% par rapport à l'année précédente dans l'ensemble de la Suisse, afin de limiter fortement les risques indubitables qui y sont liés et que les banques refusent désormais de courir. Il va pratiquement de soi que cette politique est coûteuse au niveau des ventes, du moins à court et à moyen termes. Et quand nous enregistrons des pertes sur débiteurs, comme cela a été le cas durant les premiers mois de 2016, nous ne tentons pas « d'investir du bon argent à fonds perdu », mais mettons plutôt en pratique la maxime en vigueur dans le monde anglo-saxon, à savoir « Take a loss and run ».

Part de marché

Dans le rapport intermédiaire 2015, nous avons fait mention d'une part de marché de 32%. En revanche, au terme de l'exercice comptable 2015, en raison du recul des ventes, cette part de marché s'était contractée à 30.6%. Sans tenir compte des farines techniques non soumises à la loi sur les réserves obligatoires et des produits spéciaux (principalement Steiner Mühle AG) qui ne peuvent pas être attribués à la famille des céréales panifiables, notre part de marché devrait actuellement être revenue au niveau des exercices précédents (2015/2014), soit à environ 32%. Le fait que cette part de marché soit réalisée à l'avenir avec des capacités techniques nettement réduites (voir nos explications au chapitre « Correction de faiblesses économiques internes ») est une des principales conséquences tirées par GMSA pour pouvoir mettre en oeuvre, au niveau de l'entreprise, un moyen économique éprouvé permettant de résister dans le marché de farine qui sera au mieux stagnant, pour ne pas dire totalement dépourvu d'impulsions de croissance.

II. DANS L'ENTREPRISE **Correction de faiblesses économiques internes**

(M.M.) Le 01.09.2013, Grands Moulins de Cossonay Sàrl, à Penthalaz (GMC) sont passés intégralement sous le contrôle de notre groupe meunier. GMC n'a acquis la personnalité juridique que le jour de la reprise du capital social par Groupe Minoteries SA (GMSA), après avoir été exploité comme une simple marque sous l'égide de Provimi Kliba SA (Cargill USA). Les profits et risques liés à cette transaction avaient certes été transférés à GMSA le 01.06.2013, après la signature d'un «Share Purchase Agreement» (SPA), sans toutefois que GMSA ne puisse exercer seul le contrôle sur ce secteur commercial, séparé de PKSA par une opération de «spin off», durant cette phase de transition que l'on peut qualifier rétroactivement de peu stable. Cet état de fait, tout comme d'autres aspects de cette acquisition – certainement la plus importante de la dernière décennie dans la meunerie suisse – ont été discutés et commentés en détail dans les rapports de gestion et rapports intermédiaires publiés depuis lors. Malgré tout, même si la transaction a été conclue il y a déjà trois ans, GMC, qui est un important opérateur actif surtout en Suisse romande, n'a pas cessé de nous tenir en haleine, même si nous sommes passés depuis à une situation saine et stable de courant normal, consécutive à notre manière déterminée d'intégrer cette entreprise tant du point de vue de l'exploitation que de l'organisation. Le succès de la fusion des intérêts des deux entreprises est dû en bonne partie aux collaboratrices et collaborateurs de Penthalaz et de Granges-près-Marnand, engagés, compréhensifs et habitués aux changements qui ont su privilégier l'intérêt général en abandonnant les réflexes étriqués et locaux, comme de coutume en pareil cas.

Malgré l'intégration relativement rapide et conséquente de GMC, dans le respect de la présence sur le marché des deux moulins – mais de manière coordonnée – qui a permis de dégager les premières synergies en matière de ventes, de système de gestion intégrée, d'informatique, de ressources humaines et d'administration, il n'avait pas été possible de corriger les faiblesses économiques internes fondamentales, dans un environnement concurrentiel qu'il est justifié de qualifier d'«hostile».

Fidèles à notre principe d'anticiper si possible correctement les enjeux et plutôt que d'attendre la pression de la baisse des revenus pour ouvrir les divers «chantiers» indispensables, nous avons pris le 12.04.2016 la décision formelle de transférer la production de GMC à Granges-près-Marnand (voir communiqué de presse du même jour). Cette décision, qui repose sur deux réflexions économiques fondamentales, n'a pas du tout été facile à prendre, d'autant moins qu'à peine une année auparavant, nous avons transféré la production des Moulins de Sion SA dans le Haut-Valais chez Gebr. Augsburger AG, Rhonemühle Naters, société dans laquelle nous détenons pour l'instant une participation de 30 %.

L'un des deux problèmes est qu'un moulin avec une performance de 130 t/24 h, exploité au maximum entre 50 % et 60 % de ses capacités (345 jours/24 h = 100 %), n'est guère en mesure de suivre le rythme, pour ne pas dire d'occuper une position dominante, dans l'environnement concurrentiel extrêmement rude de la transformation des matières premières agricoles. Et ce notamment, parce que ce moulin, doté d'une vaste infrastructure existante sur le site de Penthalaz, même s'il est toujours fonctionnel, aurait dû supporter le coût financier d'un indispensable assainissement ces prochaines années. Ajoutons à cela que la perspective d'augmenter considérablement le volume de transformation de GMC, non pas au détriment de la concurrence mais en fournissant un autre domaine d'utilisation (farines techniques pour une entreprise chimique active en Suisse romande), qui était encore plutôt concrète en 2013, s'est révélée utopique.

Le site de Penthalaz avait par ailleurs été affaibli indirectement, mais de manière durable, par la fermeture en 2008 du moulin à blé dur de GMC, alors très important avec sa capacité de 90 t/24 h (en comparaison avec un autre moulin à blé dur, Eberle Mühlen, à Rickenbach/Wil et ses 70 t/24 h, mis hors service 2001/2002), même si la plus-value générée par ces produits est encore plus faible que dans le secteur du blé tendre. (Différence entre la production de l'entreprise et les imposantes infrastructures existante et technique, ainsi que des volumes de silos très importants.)

Le second problème est lié à la rudesse de l'environnement concurrentiel : l'impérieuse nécessité de procéder à des concentrations, qui se fait toujours plus sentir dans la chaîne de valeur agricole au fur et à mesure de l'érosion ininterrompue des marges. Des moulins plus grands, plus performants à tous les égards, pleinement exploités et aux coûts optimisés, d'une capacité qui n'aurait jamais été qualifiée de réalisable et de raisonnable en Suisse il y a 20 ans, sont devenus une absolue nécessité à tous points de vue économiques. Ce n'est

donc pas uniquement la structure des personnes morales actives dans la branche qui a fondamentalement changé, mais également celle de leurs sites de production. Vouloir exploiter dans le même canton deux moulins distants d'environ 40 kilomètres est une option qui s'est avérée déraisonnable pour l'intérêt des agriculteurs, de nos clients et de l'actionnariat, mais aussi, finalement, pour le maintien de la stabilité des postes de travail.

La formule lapidaire du Président de notre Conseil d'Administration – « un site coûte de l'argent » – exprime parfaitement la réalité. Indépendamment de la performance d'un site de production, les installations techniques et la complexité de l'infrastructure existante d'un moulin et de ses silos engendrent des coûts fixes considérables qu'il n'est guère possible de comprimer avec une utilisation inadéquate.

Des « subventions croisées » entre certains sites de production/secteurs commerciaux peuvent s'avérer ponctuellement correctes et appropriées, durant une période maîtrisable, pour autant que les perspectives soient intactes et/ou que la situation de la concurrence ou du marché laisse espérer une nette amélioration à moyen terme. Mais soutenir le moulin avec les revenus des activités complémentaires (centres collecteurs de céréales, stockage dans des silos pour des tiers) réalisées à Penthalaz/Orbe n'est pas un modèle d'avenir, d'autant moins que dans ce secteur, des investissements de remplacement non négligeables s'annoncent (p.ex. remplacement du système de commande), ce qui devrait absorber dans une large mesure le cash flow opérationnel.

GMC a réalisé ses dernières moutures en mai 2016. Dès l'annonce du transfert de la production, les derniers ajustements fins des fabrications de farines ont été, par un travail préalable de plusieurs mois, réalisés et coordonnés du point de vue qualitatif avec les Moulins de Granges SA. Au même moment, les moutures ont été transférées progressivement à Granges-près-Marnand. Les préparatifs minutieux réalisés par les responsables des divers processus des différents sites ont permis de réaliser cette opération quasi sans friction, comme planifié.

Hormis les travaux d'envergure réalisés par l'incontournable leader mondial de la construction de moulins (l'entreprise Bühler AG, Uzwil), qui suit de très près le développement de nos deux principaux sites de production de Goldach et Granges-près-Marnand depuis plus de 100 ans, une partie importante des travaux a été réalisée par une équipe extrêmement expérimentée et polyvalente de notre service technique. Le premier objectif de la politique que nous poursuivons en la matière n'est pas l'optimisation des coûts. Il s'agit plutôt de faire en sorte que GMSA dispose à chaque instant du « know-how » nécessaire à la réalisation de nouveaux projets de transformation complexes. D'une part, nous pouvons ainsi réduire au minimum les temps d'arrêt des installations de Bruggmühle Goldach AG/Moulins de Granges SA dont le taux d'utilisation est élevé. D'autre part, cette politique nous permet de répondre en tout temps très rapidement et simplement aux vœux spécifiques de nos clients (nouvelles exigences).

Début août, nous avons ouvert un nouveau chapitre avec le démontage/l'élimination des installations de la fabrique d'aliments fourragers, qui était encore partiellement utilisée jusqu'en mai/juin par son ancien propriétaire, devenu notre locataire (Provimi Kliba SA/Cargill). Ces travaux difficiles, non dénués de risques (danger d'explosion de poussière) et extrêmement exigeants, qui doivent se dérouler, pour parler diplomatiquement, dans des « conditions particulièrement difficiles » (la notion américaine d'hygiène ne correspond pas aux normes suisses), devraient durer jusqu'à la fin de cette année. (À partir de 2017, nous nous consacrerons au démontage du moulin à blé dur arrêté en 2008 et du système 130 t/24 h du moulin à blé tendre, dont le volume de production vient d'être absorbé par les Moulins de Granges SA.)

Même si, notamment depuis le transfert de la production, nous avons été régulièrement abordés par des architectes, des promoteurs immobiliers et d'autres organisations intéressés par les bâtiments/silos désormais sans utilité du centre collecteur ou certaines parcelles du terrain d'environ 43'000 m², nous avons décidé de nous accorder le temps nécessaire pour élaborer un nouveau plan d'affectation global pour toutes les parcelles qui ne sont plus liées à la réception et au stockage des céréales. Nous avons parallèlement commandé une analyse supplémentaire complète de l'état des bâtiments et des silos afin de connaître très précisément tous les éléments nécessaires à la prise d'une décision, compte tenu des besoins d'investissements à long terme.

Les centres collecteurs de céréales suisses pris dans les remous de la restructuration ?

(M.M.) En 2013, lors de l'extraction (« spin off ») de Grands Moulins de Cossonay Sàrl, à Penthaz du portefeuille de la multinationale agroalimentaire américaine Cargill et de son intégration dans celui de Groupe Minoteries SA, l'élément prioritaire était indubitablement l'entreprise de meunerie (moulin à blé tendre). Toutefois, nous avons alors demandé au vendeur d'intégrer impérativement les centres collecteurs de céréales dans le périmètre de GMC. Hormis la propriété du moulin et de l'ensemble des immeubles/silos à Penthaz, nous avons ainsi pris la responsabilité opérationnelle des centres collecteurs de céréales des sites de Penthaz et Orbe, qui sont depuis des éléments de notre entreprise. (À Orbe – ancien Moulin Rod – nous assurons certes l'exploitation opérationnelle du centre collecteur avec notre propre personnel, mais nous en louons l'infrastructure existante et technique, car ces silos avaient déjà été vendus il y a quelques années par PKSA/Cargill à un entrepreneur du bâtiment extrêmement talentueux, hors du domaine de l'agriculture.)

Au début de la campagne 2016/2017, forts de l'expérience de quatre récoltes consécutives, nous avons pu nous faire une idée précise de cette fonction charnière au sein de la chaîne de valeur, entre le producteur de céréales et le 1^{er} échelon de transformation. Avec un volume de réception d'environ 30'000 t les « années normales » (environ 2/3 à Penthaz et 1/3 à Orbe), composé en moyenne consolidée de 60 % de céréales panifiables et de 40 % de céréales fourragères, nous sommes en Suisse romande un des principaux exploitants de centres collecteurs de céréales, si l'on excepte le groupe de coopératives des agriculteurs suisses (fenaco), présent sur l'ensemble du territoire national. Les céréales panifiables de près de 300 producteurs que nous prenons en charge sont pratiquement absorbées en totalité par nos moulins, alors que pour les céréales fourragères, nous assumons uniquement la fonction de prestataire de service/exploitant de silos, puisque nous n'avons aucune ambition d'entretenir des relations économiques avec des producteurs qui cultivent exclusivement des matières premières destinées à l'alimentation animale.

Si l'on se base sur une récolte indigène moyenne d'un peu plus de 400'000 t (céréales panifiables), et même si les volumes que nous prenons en charge à Penthaz et Orbe peuvent être qualifiés de considérables, nous ne possédons à l'échelle suisse guère plus qu'une part de marché de 4 % à 5 % au maximum dans ce secteur. Si l'on se réfère aux besoins de GMSA, nous parvenons à un « taux d'auto-provisionnement » de 10 % à 13 % au maximum, volume qu'il n'y a pas besoin d'acheter par le biais d'intermédiaires. Quelles conclusions pouvons-nous tirer de ces chiffres ?

S'agissant des centres collecteurs, il n'est pas faux de parler de structure toujours très fortement décentralisée, pour ne pas dire atomisée, d'autant plus qu'il y a encore quelque 200 sites de réception répartis dans tout le pays, la plupart d'une taille inférieure aux nôtres. (Environ 100 centres collecteurs sont sous l'influence directe ou indirecte de fenaco, alors que le second fournisseur de céréales indigènes, « l'association Suisse des paysannes et paysans pratiquant la production intégrée ou IP-Suisse », à Zollikofen, ne dispose pas de ses propres centres collecteurs et s'appuie sur les exploitants de silos existants.)

La structure fortement décentralisée et finement maillée des centres collecteurs avait certes sa justification – pour des raisons logistiques également – il y a 10 ou 20 ans. Mais elle ne devrait pas constituer un modèle d'avenir judicieux pour le 21^{ème} siècle, en raison de la concentration croissante à l'échelon des producteurs, mais aussi du nombre de protagonistes (moulins) qui ont disparu du 1^{er} échelon de transformation. Les attentes et les exigences des producteurs de céréales eux-mêmes, mais aussi celles des moulins sous la pression de la concurrence, ont en effet fortement changé entre-temps. Pour parler de façon imagée, il ne s'agit plus pour les producteurs de céréales de basculer leur blé le plus rapidement possible après la moisson dans le centre collecteur le plus proche pour se décharger de la responsabilité liée à la matière première et encaisser leur argent. Ces mêmes producteurs de céréales attendent aujourd'hui des services supplémentaires mesurables (prestations). Ils se comportent vis-à-vis des centres collecteurs comme le 2^{ème} échelon de transformation vis-à-vis de la meunerie, en leur présentant un catalogue d'exigences clairement très ambitieux, notamment un retour d'information direct sur la matière première agricole, reposant sur le travail correct et sérieux des centres collecteurs.

Mais il y a un fossé entre les exigences et la réalité dans de nombreux centres collecteurs, qui ne veulent ou ne peuvent pas adapter leurs infrastructures existante et technique ainsi que leurs ressources en personnel. Quelques-uns des plus importants producteurs

de céréales – la plupart en Suisse romande – se sont donc sentis obligés de créer leurs propres installations de nettoyage, de séchage et d'entreposage, d'une certaine manière en contournant les structures existantes. De telles « mesures d'entraide » sont un signal clair, non seulement pour les plus petits centres collecteurs, qui agrègent peut-être 0.5 % à 1 % de part de marché et ne sont vraisemblablement guère en mesure de consentir les investissements de remplacement qui seront nécessaires à l'avenir. Chaque protagoniste doit donc se demander, en faisant preuve d'autocritique, s'il a vraiment accompli la tâche qui lui était dévolue.

Croire que la structure actuelle des centres collecteurs pourrait être bétonnée, même avec l'aide d'associations, n'a plus rien à voir depuis longtemps avec la réalité du marché. Dans une période économique de plus en plus difficile, il faut s'attendre à ce que la pression sur les émoluments prélevés par les centres collecteurs s'accroisse, tout comme devra se diversifier la gamme de services qu'ils devront proposer pour se différencier. L'activité des centres collecteurs est et restera décentralisée (du moins s'agissant des silos, mais pas de la gestion), ce qui se justifie par le rôle d'intermédiaire ou de charnière esquissé plus haut entre quelques milliers d'agriculteurs céréaliers et le relativement petit nombre de protagonistes du 1^{er} échelon de transformation. (La proximité avec l'agriculteur dans le domaine logistique, tout comme une connaissance approfondie de la production dans son ensemble, auxquelles il convient d'ajouter une infrastructure technique des silos impeccable, compétitive et avec de faibles coûts de fonctionnement liée à une gamme variée de services directs et indirects en faveur de la clientèle, sont les atouts décisifs qui permettent de se différencier.) Il faut y ajouter le rôle central du responsable du centre collecteur, qui doit disposer d'une longue expérience, de connaissances complètes du domaine et prendre très rapidement des décisions d'une grande portée pour ne pas freiner le flux des produits durant une récolte qui se déroule le plus souvent sous la contrainte du temps. Sans les conditions précitées, il ne sera pas possible de maintenir les volumes de livraison aux centres collecteurs.

De notre point de vue, au moins un tiers des quelque 200 centres collecteurs de céréales devraient encore disparaître au cours de la prochaine décennie afin de permettre l'émergence d'unités plus grandes, aux capacités mieux exploitées, avec des possibilités de stockage complètes et taillées sur mesure, qui ne s'orienteront pas uniquement sur la réalité du marché (Bio/IP-Suisse/conventionnel et labels régionaux), répondant ainsi aux exigences minimales. Les centres collecteurs de céréales jouent par ailleurs un rôle essentiel dans la détermination/séparation fine des qualités, ainsi que dans la commercialisation différenciée et ciblée d'après les critères les plus clairs possibles, parce que la chaîne de valeur dans son ensemble a l'obligation permanente d'optimiser chaque tâche dans l'intérêt du maintien du site de production suisse. Les centres collecteurs qui ne peuvent déterminer la qualité des céréales panifiables que de façon rudimentaire et incomplète, ou qui doivent faire des concessions dans le domaine du stockage, parce que le silo construit il y a des dizaines d'années n'a pas pu être agrandi et manque de place, que les conditions d'hygiène sont insuffisantes ou qui, parallèlement, ne sont pas en mesure de reporter sur les producteurs de céréales l'incidence financière de l'analyse des protéines, devraient avoir beaucoup de peine à survivre.

À l'interne, nous devons donc nous demander quelles sont les synergies supplémentaires à exploiter entre les deux centres collecteurs de Penthaz et d'Orbe et quelles sont les mesures susceptibles de briser éventuellement le statu quo. En d'autres termes, il s'agira en principe d'étendre/augmenter la part de marché de GMSA dans l'activité des centres collecteurs (organiquement ou grâce à des acquisitions appropriées) dans la perspective de la poursuite prévisible de la compression des marges dans ce secteur afin de pouvoir échapper aux lois économiques liées à la « masse critique ». Ce qui est certain, c'est que contrairement à l'opinion de nombreux responsables du secteur de la meunerie, l'exploitation d'un centre collecteur est une activité économique très exigeante, pas totalement dénuée de risques, qui requiert beaucoup de savoir-faire et d'importantes ressources en bâtiments, en équipements techniques, en personnel et en finances. Pour croire que l'on peut gérer un centre collecteur comme un « à-côté », de façon négligée, il ne faut pas avoir procédé à une analyse sérieuse de la situation. C'est pourquoi bien peu de centres collecteurs pourront échapper à la vague de professionnalisation qui s'annonce – par ailleurs absolument indispensable – et aux remous de la pression commerciale.

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 2014/2015) et particulièrement la norme RPC 31 ont été appliquées.

Le chiffre d'affaires net a crû de 1.1 % pour s'établir à KCHF 72'799. L'augmentation des volumes de produits finis vendus de 3.3 % explique cette croissance réjouissante.

Par conséquent, la marge brute atteint KCHF 23'307, soit une augmentation de 4.2 %, ce qui indique une fois encore un déplacement des volumes de ventes entre les divers modes de production (conventionnel, IP-Suisse, Bio).

Les autres produits d'exploitation sont en nette diminution en regard du premier semestre 2015* soit KCHF 676. La plus-value des deux immeubles hors exploitation qui avaient été vendus à La Chaux-de-Fonds ainsi que les revenus locatifs s'y référant expliquent cet écart.

Nous poursuivons notre plan d'optimisation et pouvons constater une économie de 3.6 % au niveau des charges de personnel et d'exploitation.

Comme corollaire, le bénéfice d'exploitation (EBIT) s'améliore pour atteindre KCHF 3'041 (KCHF 2'083/2015*) soit une progression de 46.0 %.

Le résultat net se monte à KCHF 2'308, soit une augmentation de 55.7 % par rapport à la même période de l'année précédente*.

Enfin, après paiement du dividende (2015), nos fonds propres augmentent pour atteindre KCHF 88'011, portant le ratio à 66.0 %.

**Dans le rapport annuel 2015, les comptes de l'exercice 2014 ont été retraités (nous vous renvoyons au rapport annuel pour le retraitement effectué), ce qui conduit à des changements dans les autres produits d'exploitation de KCHF 578 et dans les charges d'impôts de KCHF 126. (Voir page 18, Présentation et principes comptables.)*

BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2016	%	31.12.2015	%
ACTIF				
Circulant				
Liquidités	10'311	7.73 %	6'487	4.66 %
Créances résultant de ventes et prestations	14'184	10.63 %	14'101	10.14 %
Créances société liée	120	0.09 %	128	0.09 %
Autres créances	1'578	1.18 %	1'977	1.42 %
Stocks	25'304	18.97 %	31'618	22.74 %
Comptes de régularisation actifs	30	0.02 %	157	0.11 %
Total actif circulant	51'527	38.63 %	54'468	39.17 %
Immobilisé				
Immobilisations corporelles	76'437	57.31 %	77'920	56.03 %
Immobilisations incorporelles	1'256	0.94 %	1'674	1.20 %
Immobilisations financières	4'161	3.12 %	4'997	3.59 %
Total actif immobilisé	81'854	61.37 %	84'591	60.83 %
TOTAL DE L'ACTIF	133'381	100.00 %	139'059	100.00 %

(Chiffres non audités)

BILAN CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en milliers de francs suisses)

30.06.2016 % 31.12.2015 %

PASSIF**Fonds étrangers à court terme**

Dettes financières à court terme	6'000	4.50 %	5'000	3.60 %
Autres dettes à court terme	5'741	4.30 %	5'492	3.95 %
Provisions pour restructuration	1'486	1.11 %	1'486	1.07 %
Dettes résultant d'achats et prestations	8'267	6.20 %	10'652	7.66 %
Comptes de régularisation passifs	925	0.69 %	1'707	1.23 %
Total fonds étrangers à court terme	22'419	16.81 %	24'337	17.50 %

Fonds étrangers à long terme

Dettes financières à long terme	8'500	6.37 %	12'000	8.63 %
Impôts différés passifs	14'451	10.83 %	15'050	10.82 %
Total fonds étrangers à long terme	22'951	17.21 %	27'050	19.45 %

Total fonds étrangers	45'370	34.02 %	51'387	36.95 %
------------------------------	---------------	----------------	---------------	----------------

Fonds propres

Capital-actions	1'650	1.24 %	1'650	1.19 %
Réserves provenant de bénéfices	86'065	64.53 %	85'737	61.66 %
Total fonds propres avant parts des actionnaires minoritaires	87'715	65.76 %	87'387	62.84 %

Parts de capital des minoritaires	296	0.22 %	285	0.20 %
-----------------------------------	-----	--------	-----	--------

Total fonds propres y compris parts des actionnaires minoritaires	88'011	65.98 %	87'672	63.05 %
--	---------------	----------------	---------------	----------------

TOTAL DU PASSIF	133'381	100.00 %	139'059	100.00 %
------------------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------

(Chiffres non audités)

COMPTE DE PROFITS ET PERTES CONSOLIDÉ DU GROUPE

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2016	%	30.06.2015 « Restatement »	%
Chiffre d'affaires net	72'799	100.00 %	71'989	100.00 %
Charges relatives aux marchandises	-49'400	-67.86 %	-49'886	-69.30 %
Variations de stock	-92	-0.13 %	262	0.37 %
Bénéfice brut sur ventes de marchandises	23'307	32.02 %	22'365	31.07 %
Autres produits d'exploitation	2'057	2.83 %	2'733	3.80 %
Quote-part au résultat de société associée	79	0.11 %	-	0.00 %
Charges de personnel	-11'906	-16.35 %	-12'017	-16.69 %
Charges d'exploitation	-7'057	-9.69 %	-7'646	-10.62 %
Amortissements corporels	-3'020	-4.15 %	-2'933	-4.08 %
Amortissements incorporels	-419	-0.58 %	-419	-0.58 %
Bénéfice d'exploitation	3'041	4.18 %	2'083	2.89 %
Produits financiers	91	0.13 %	104	0.14 %
Charges financières	-245	-0.34 %	-336	-0.47 %
Bénéfice avant impôts	2'887	3.97 %	1'851	2.57 %
Impôts	-564	-0.77 %	-364	-0.51 %
Résultat net avant déduction des parts des actionnaires minoritaires	2'323	3.19 %	1'487	2.06 %
Part de résultat revenant à des actionnaires minoritaires	-15	-0.02 %	-5	0.00 %
RÉSULTAT NET	2'308	3.17 %	1'482	2.06 %
Résultat de base par action	6.99		4.49	
Résultat dilué par action	6.99		4.49	

(Chiffres non audités)

FLUX DE FONDS DU GROUPE

(en milliers de francs suisses)

	30.06.2016	30.06.2015 « Restatement »
Bénéfice de l'exercice	2'308	1'482
Parts intérêts minoritaires	15	5
Amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles	3'439	3'352
Variation des impôts différés passifs	-599	-423
Quote-part au résultat de société associée	-79	-
Plus-value nette sur vente d'immobilisations corporelles	-	-512
Moins-value nette sur vente d'immobilisations corporelles	4	-
Cash flow	5'088	3'904
Variation des créances résultant de ventes et prestations	-75	1'806
Variation de stocks	6'314	2'771
Variation d'autres actifs circulants	526	-862
Variation des dettes résultant d'achats et prestations et des comptes de régularisation passifs	-3'167	-1'557
Variation des autres dettes à court terme tiers	249	759
Flux de fonds résultant des activités opérationnelles	8'935	6'821
Investissements en immobilisations corporelles	-1'597	-3'774
Investissements en immobilisations financières	-181	-1'663
Désinvestissements en immobilisations financières	1'096	1'796
Ventes d'immobilisations corporelles	55	3'626
Flux de fonds pour investissements	-627	-15
Remboursement de dettes financières à court terme	-2'500	-4'140
Versement de dividendes	-1'984	-1'654
Flux de fonds résultant du financement	-4'484	-5'794
*Variation des liquidités nettes	3'824	1'012
* Liquidités à l'actif du bilan		
Liquidités au 01.01.	6'487	5'931
Liquidités au 30.06.	10'311	6'943
Variation	3'824	1'012

(Chiffres non audités)

MOUVEMENT DES FONDS PROPRES CONSOLIDÉS Y COMPRIS PARTS DES MINORITAIRES

(en milliers de francs suisses)

	Capital- actions	Réserves provenant de bénéfices	Total fonds propres avant minori- taires	Intérêts minori- taires	Total fonds propres
État au 1^{er} janvier 2015 (avant «Restatement»)	1'650	80'818	82'468	272	82'740
«Restatement» immeubles de rendement		2'007	2'007		2'007
État au 1^{er} janvier 2015 (après «Restatement»)	1'650	82'825	84'475	272	84'747
Dividendes versés		-1'650	-1'650	-4	-1'654
Compensation avec le goodwill acquis estimé		-524	-524		-524
Résultat consolidé		1'482	1'482	5	1'487
État au 30 juin 2015	1'650	82'133	83'783	273	84'056
Ajustement du goodwill acquis		-4	-4		-4
Résultat consolidé		3'608	3'608	12	3'620
État au 31 décembre 2015	1'650	85'737	87'387	285	87'672
Dividendes versés		-1'980	-1'980	-4	-1'984
Résultat consolidé		2'308	2'308	15	2'323
État au 30 juin 2016	1'650	86'065	87'715	296	88'011

Indications sur le capital : 330'000 actions nominatives de CHF 5.00.
Le montant des réserves légales non distribuables s'élève à KCHF 3'025.

(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, comparé aux comptes annuels, admet que les indications et la présentation soient condensées.

Le 12 avril 2016, Groupe Minoteries SA a diffusé un communiqué de presse précisant que la production de farines des Grands Moulins de Cossonay Sàrl, à Penthalaz sera transférée à Granges-près-Marnand aux Moulins de Granges SA.

Les effets de cette concentration, entre temps finalisée, se matérialiseront dans les états financiers au cours du 2^{ème} semestre 2016 de manière partielle et dès 2017 de manière plus significative.

Les mêmes principes comptables ont été appliqués pour le rapport intermédiaire 2016 que pour les comptes consolidés annuels 2015.

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

Restatement

Dans le rapport annuel 2015, les comptes de l'exercice 2014 ont été retraités (nous vous renvoyons au rapport annuel pour le retraitement effectué). Le retraitement a été présenté à nouveau au 1^{er} janvier 2015 dans le tableau des fonds propres pour des raisons de transparence et de comparabilité par rapport aux informations présentées dans le rapport intermédiaire 2015.

Un des immeubles réévalué au 1^{er} janvier 2014 ayant été vendu durant le premier semestre 2015, le bénéfice relatif qui avait été enregistré dans les états financiers du premier semestre n'était plus correct et a été retraité. Il en résulte une diminution des autres produits d'exploitation de KCHF 578 et de la charge d'impôts y relative de KCHF 126.

III. PERSPECTIVES

(M.M) Celui qui est prêt à s'engager financièrement dans la meunerie doit impérativement le faire dans une vision à long terme.

Dans nos rangs, il n'y a pas d'argent rapidement et facilement gagné. Il n'y a guère de récolte qui ressemble à une autre et quand on parle encore en juin de promesses d'une abondante récolte et d'une qualité au moins correspondante, il suffit de quelques semaines, comme cette année tout particulièrement, pour qu'il faille changer de discours. Sans parler des sautes d'humeur de la nature, nous dépendons en grande partie de nombreux facteurs externes sur lesquels nous n'avons pratiquement pas d'influence.

Les relations entre l'UE et particulièrement notre grand voisin du Nord, l'Allemagne, et la Suisse sont prioritaires non seulement d'un point de vue économique, mais également d'un point de vue politique, ce que l'on nous fait aussi comprendre à intervalle régulier. Nous sommes particulièrement exposés à l'unité monétaire de l'UE – la faiblesse durable de l'euro rappelant plutôt les conditions d'une république bananière – ce qui a provoqué un certain nombre de dysfonctionnements et de modifications significatives des habitudes de consommation. Le contexte économique est aujourd'hui généralement ressenti comme extrêmement instable. Si l'on considère les 20 ou 30 dernières années d'un oeil un peu critique, la situation n'était déjà guère ressentie comme très confortable, même si les priorités étaient placées ailleurs. (On a toujours tendance à idéaliser le passé, c'est dans la nature de l'« homo oeconomicus ».)

Lorsque « l'accord de rationalisation » (cartel économique privé pour les volumes et les prix) avait été enterré au début des années 90 sous une forte impulsion venue de Suisse orientale, l'auteur de ces lignes avait notamment été qualifié de « fossoyeur de la branche ». La libéralisation du marché suisse des céréales (2001) avait aussi été accueillie par une vague de scepticisme, avant que l'on ne s'aperçoive finalement que l'État peut abandonner un certain nombre de tâches sans laisser le chaos derrière lui. En mai 1992, dans une euphorie qui n'est plus guère compréhensible aujourd'hui, la Suisse avait déposé à Bruxelles une demande d'adhésion à l'UE, jamais activée, avant de devoir admettre en décembre de la même année, à la grande incompréhension/consternation des milieux politiques et économiques, que le peuple suisse n'était pas d'accord de soutenir une adhésion à l'Espace économique européen (EEE). Selon les dires des « experts » et des chercheurs en conjoncture économique, on avait peint le diable sur la muraille et prédit le pire à l'économie suisse et notamment à l'agriculture, sans que les désavantages économiques pronostiqués à l'époque ne se soient manifestés, même un peu, au cours des 25 dernières années. Bien au contraire, le PIB par habitant atteint presque des niveaux record même en comparaison internationale et le taux de chômage de 3.1 % (juin 2016) est extrêmement faible malgré une vigoureuse croissance démographique de presque 1 % par an, même si nous sommes parfaitement conscients que de nombreux emplois sont créés dans des segments qui ne génèrent pas de valeur ajoutée (p.ex. le secteur de la santé).

Encore aujourd'hui, l'establishment politique et économique n'a visiblement pas compris que les citoyens suisses n'ont pas grand-chose, voire strictement rien à gagner avec les projets surfaits imaginés en coulisse, comme le projet TTIP actuellement en discussion indirecte entre l'UE et les États-Unis. L'agriculture suisse, que d'aucuns verraient d'un bon oeil succomber sous les assauts de projets de libre-échange tels que le TTIP, ce qui leur éviterait de se salir les mains, est et reste une part de notre identité nationale. La contribution relativement modeste de la production primaire au PIB n'a en l'occurrence aucune espèce d'importance, car l'agriculture suisse, et avec elle toute l'économie, est attachée à de tout autres valeurs et prestations. Cela procure finalement une certaine stabilité également au secteur meunier, prolongement de la production agricole suisse, et ce malgré les transformations en profondeur qu'il a subies ces dernières années.

Il faut toujours pouvoir faire face aux aléas du marché, même si ceux-ci sont par nature volatils et difficilement prévisibles, et particulièrement accentués lorsque les conditions de la récolte sont très rudes (p.ex. 2014/2016), d'autant que la matière première absorbe 70 % des coûts d'un moulin. L'actionnariat attend un résultat d'entreprise correct et si possible stable, même dans des conditions difficiles ; il a bien entendu tout à fait raison. Osons une comparaison avec le domaine du vin : plus un domaine est géré avec savoir-faire et expérience, plus le terroir est exploité durablement dans le souci du long terme,

moins les millésimes exigeants, voire difficiles, n'ont d'impact sur le rendement qualitatif et commercial. En d'autres termes, un bilan raisonnable et un compte de résultat prometteur dépendent, dans le secteur meunier également, de mesures qui déploient leurs effets avec un retard de plusieurs mois, voire de plusieurs années. Comme nous ne perdons jamais de vue ce principe, nous avons aussi pris en 2016 des mesures désagréables (centralisation de la production dans le canton de Vaud) – analogues à notre décision de 2015 (transfert de la production des Moulins de Sion SA à Gebr. Augsburg AG, Rhonemühle Naters) – qui ne nous valent encore aucune estime. Nous les avons mises en oeuvre avec détermination mais également avec sensibilité, guidés par notre sens des responsabilités sociales. Cette politique, liée à la certitude de disposer d'une base de capital propre solide, voire confortable, malgré l'évolution quasi impétueuse de cette dernière décennie, nous donne dans une certaine mesure l'assurance que nous pourrions au moins égaler en 2016 les résultats annuels de l'exercice comptable précédent.