

RAPPORT DE GESTION 2019



SOMMAIRE

Editorial **02-03**

Événements
de la coopérative
au fil des mois **04-05**

Culture et social **06-07**

Formation et santé **08-09**

Transports et
environnement **10-11**

Organes statutaires **12-13**

Marche générale
des affaires **14-15**

Exercice
comptable **16-25**

Réseau de vente **26-27**

ÉDITORIAL

Mesdames, Messieurs, Chères coopératrices, chers coopérateurs,

Migros Neuchâtel-Fribourg a connu en 2019 une diminution de 3,7 % de son chiffre d'affaires global pour atteindre CHF 717,503 millions de francs. Cela est dû dans une large mesure à une baisse conséquente des prix opérée en cours d'année. Néanmoins, l'assise financière de l'entreprise est maintenue. Elle nous permet de continuer à jouer un rôle économique majeur dans notre rayon d'activités.

Réseau de vente

Le 45^{ème} magasin de la coopérative a ouvert ses portes le 16 avril à Neuchâtel, dans le quartier des Cadolles. Implanté dans une ancienne usine, ce plateau commercial regroupe sous le même toit les enseignes Migros et Denner.

À Romont, une nouvelle surface de vente de 1'677 m² s'est créée début juin dans un centre idéalement situé en face de la gare. Un parking couvert de 123 places permet une accessibilité aisée à tous les commerces.

Début septembre, la coopérative a encore étoffé son service de proximité en inaugurant un nouveau magasin de 520 m² à Neyruz. Ce dernier a pris place au rez-de-chaussée d'un petit immeuble comprenant également une pharmacie, un coiffeur et un kiosque/café.

Le 10 décembre, un magasin de 400 m², avec des horaires étendus, a ouvert ses portes en gare de Fribourg.

Notre programme d'expansion et de modernisation du réseau de vente se poursuivra ces prochaines années en mettant l'accent sur la rénovation de magasins existants et sur le développement de magasins de proximité.

Marche des affaires

Plus de 18 millions de clients ont franchi les caisses de nos magasins en 2019. Cette fréquence est en diminution de 0,86 % par rapport à l'année précédente. La même constatation est faite quant au panier d'achat qui passe à -3 %. Les gammes

de produits «Sélection» et «Alnature» ont vu leur chiffre d'affaires s'accroître de plus de respectivement 8,7% et 5,3%. Les produits «De la région.» continuent à gagner la confiance de nos clients.

Le secteur de la restauration enregistre une baisse globale de 3,6% de son chiffre d'affaires. L'offre qui enregistre le plus de succès cette année, et qui continue une belle progression, est le buffet de salades.

Nos 4 écoles-clubs ont réalisé CHF 6,865 millions de chiffre d'affaires. Les cours dans les secteurs «entreprises», «langues» et «mouvement/bien-être» ont été particulièrement suivis. Un peu plus de 12'400 participants ont fréquenté les 2'614 cours au programme durant l'année écoulée.

Vie de la coopérative

Une votation générale extraordinaire a eu lieu en novembre, ce qui était une première dans l'histoire de la coopérative.

La formation professionnelle de nos apprentis constitue le garant de l'avenir de la profession. C'est ainsi que nos cours et notre accompagnement sont constamment adaptés à l'évolution des métiers de la vente, mais aussi aux spécificités des jeunes d'aujourd'hui et de la société.

Migros Neuchâtel-Fribourg a obtenu avec succès le label «Friendly Work Space». L'entreprise s'est distinguée par les actions qu'elle entreprend depuis plusieurs années en faveur de la santé et du bien-être au travail. Elle fait ainsi partie des 83 entreprises labellisées en Suisse.

Cette année, le cap des 125'000 coopérateurs a été franchi pour atteindre 125'603 membres.

Rayonnement culturel, social et développement durable

Le 21 septembre, la coopérative a ouvert sa toute nouvelle école-club dans le centre commercial de Métropole Centre à La Chaux-de-Fonds. Celle-ci

remplace dorénavant l'ancienne école située à la rue Jaquet-Droz. D'une surface d'environ 800m², elle prend place au 3^{ème} étage du centre et est équipée de 12 salles de classe.

Le 14^e Grand Prix Culturel a été attribué au Collectif-fact composé de Madame Annelore Schneider et de Monsieur Claude Piguet pour son projet consacré au domaine des arts plastiques.

Le service des dons, financé par le pour-cent culturel, a investi une somme de CHF 242'000.- pour la remise de dons à plus de 500 associations actives dans différents domaines, parmi lesquels la culture et le sport sont largement représentés.

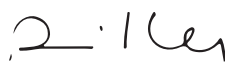
En 2019, ce ne sont pas moins d'une dizaine de magasins équipés de luminaires d'ancienne génération qui ont été assainis par de la technologie LED. Le remplacement de l'éclairage a également été fait dans les halles de la centrale d'exploitation à Marin-Epagnier.

Remerciements

Mesdames, Messieurs, chères coopératrices, chers coopérateurs, nous vous remercions de votre fidélité et de la confiance que vous accordez à notre entreprise.

Nos collaboratrices et collaborateurs se réjouissent de vous retrouver au fil des jours dans nos magasins, nos restaurants et nos écoles-clubs en vous offrant un accueil et des services personnalisés et irréprochables.

Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg



Damien Piller
Président de l'Administration



Jean-Marc Bovay
Directeur

EVÉNEMENTS DE LA COOPÉRATIVE

AU FIL DES MOIS



Ouverture de Migros Gare de Fribourg



Ouverture de Migros Romont



Ouverture de Migros Les Cadolles



Ouverture de Migros Neyruz

Du côté des magasins

2019 a été une année très riche en terme d'ouverture de nouvelles filiales avec quatre nouveaux magasins. Point commun de trois d'entre elles, la proximité immédiate de gares ferroviaires.

Migros Les Cadolles

Redynamisant une ancienne friche industrielle, la surface regroupe sous le même toit depuis le 16 avril les enseignes Migros et Denner.

Migros Romont

La filiale de Romont a déménagé dans ses nouveaux locaux, parfaitement disposés en face de la gare. L'ouverture aux clients s'est faite avec succès le 6 juin.

Migros Neyruz

Le 1^{er} juillet, les habitants de la commune de Neyruz ont fait la connaissance de leur nouvelle Migros, elle aussi située juste en face de la gare.

Migros Gare de Fribourg

Pour son 47^{ème} magasin, la coopérative s'est offert un emplacement premium, en pleine gare de Fribourg.

Services en 2019

- 1'572 contacts au service clients
- 14'827 commandes par contrat dans nos marchés spécialisés Micasa, Do it + Garden, Melectronics et SportXX
- 10'718 retraits de colis PickMup

Labels



+ 3.2%

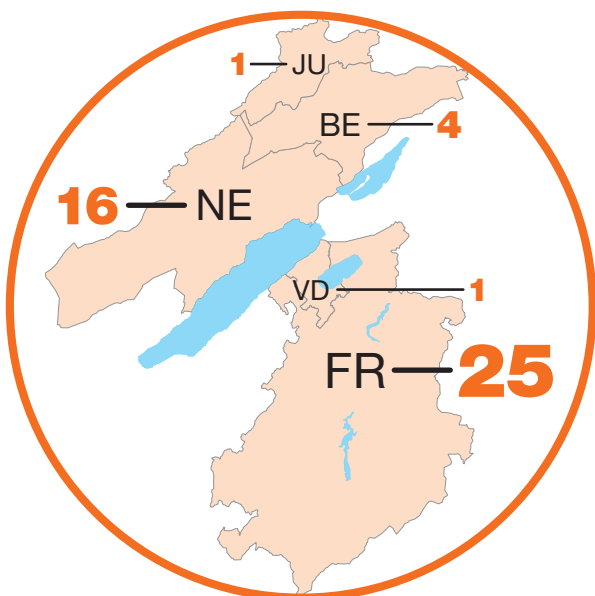


+ 5.3%



+ 0.7%

47 magasins répartis sur 5 cantons



Du côté des restaurants

Pour l'année 2019, l'offre des restaurants a été développée en symbiose avec les thématiques des rayons des magasins Migros. Ainsi, le client retrouve dans les rayons tous les aliments nécessaires pour confectionner chez lui le menu dégusté dans l'un des restaurants.

Du côté des activités commerciales

Cette année a été marquée par de très nombreuses animations génératrices de fréquence dans les centres commerciaux. Citons pour exemple :

Marin Centre

- Course aux œufs à Pâques
- 1^{ère} étape du BCN Tour (course à pied), départ et arrivée
- Festival celtique de la Tène
- Groove session (festival de musique hip-hop)

Avry Centre

- Carnaval
- 1^{ère} étape du Groupe E Tour (course à pied), départ et arrivée
- Djellza la meilleure pâtissière
- Halloween

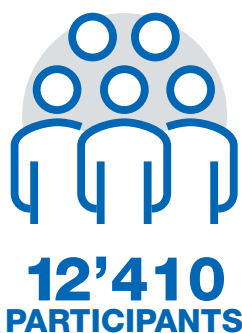
1^{ère} intégration d'une école-club Migros dans un centre Migros

Réalisation d'une impulsion stratégique, Métropole Centre à la Chaux-de-Fonds a offert une nouvelle place de choix à l'école-club de la ville. Cette ouverture concrétise le souhait de la coopérative d'offrir à ses clients une offre globale sous un même toit.



Inauguration de l'école-club Migros à Métropole Centre

Les quatre écoles-clubs



L'année 2019 fait vivre une petite révolution aux écoles-clubs : en effet, elle est l'année de la première intégration d'une école dans un des centres commerciaux de la coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg.

Ainsi, l'école-club Migros de la Chaux-de-Fonds a officiellement inauguré ses nouveaux locaux le 21 septembre 2019 à Métropole Centre offrant un accès à la culture au plus proche de ses clients.

Côté nouveautés : développement des assurances annulations, abonnement fitness et obtention de la labélisation FIDE pour l'évaluation des candidats souhaitant obtenir la nationalité suisse.

Le Service culturel

Le soutien de la coopérative à la diversité culturelle a été une nouvelle fois très important. En effet, des subventions ont été allouées à pas moins de 15 théâtres, centres culturels et associations,



Spectacle « Les 3 Fées loufoques »

ainsi qu'à 30 compagnies, ensembles, expositions et festivals.

Nos coups de coeurs ont été la manifestation « la Fête du théâtre », le spectacle « les 3 Fées loufoques » mis en scène par Rapsodie Production et les représentations à Marin Centre du spectacle itinérant « Le Petit Prince » en collaboration avec le Théâtre du Passage.

Grand Prix Culturel Migros 2019

Cette année, notre distinction a été décernée aux artistes neuchâtelois du Collectif-fact, constitué de Madame Annelore Schneider et Monsieur Claude Piguet, pour leur projet « Marianne » présenté dans la catégorie des arts plastiques.

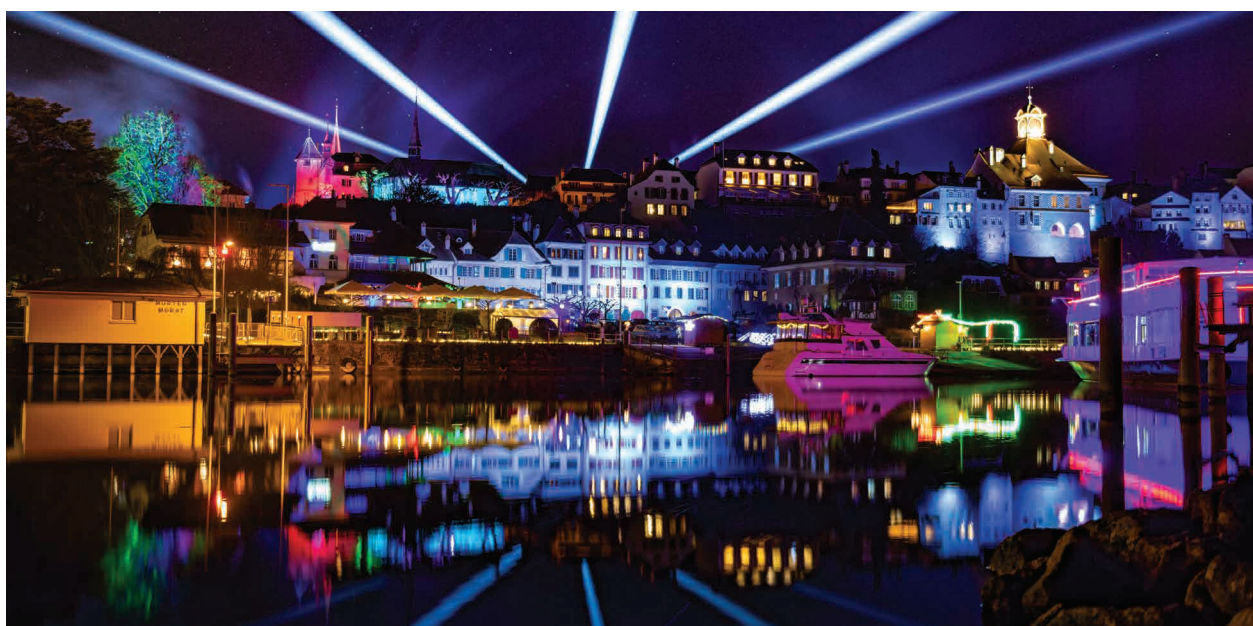
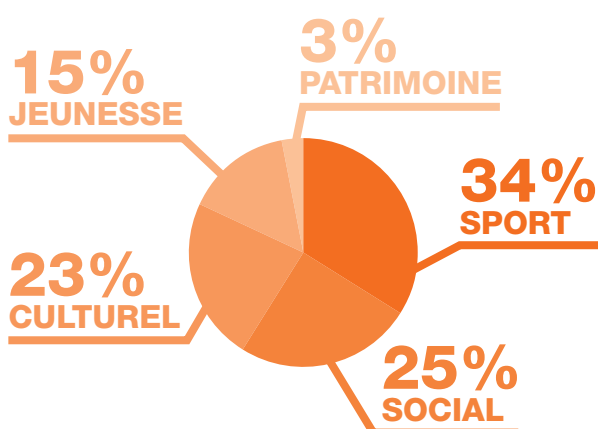


Corrida bulloise

Ce sont environ 850 demandes qui ont été traitées et un peu plus de CHF 240'000.- ont été octroyés à plus de 500 associations. La coopérative continue de mettre une importance dans la diversité des attributions des dons. Cette année, les principaux bénéficiaires ont été :

- BCN Tour, Raiffeisen Trans, Groupe E Tour
- Festi'Neuch
- Corrida bulloise
- Opéra en fête Avenches
- Festival des lumières de Morat

Les dons



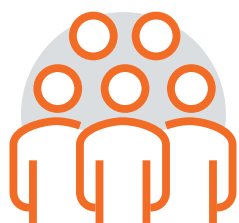
Festival des lumières de Morat



La relève de la coopérative

Le personnel

Ce sont 1'937 personnes qui contribuent au bon fonctionnement des magasins et restaurants Migros, à la centrale d'exploitation logistique ou encore au siège administratif de la société à Marin-Epagnier.

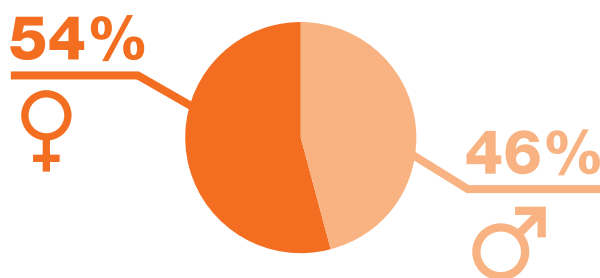


1'937
EMPLOYÉS



563
ENSEIGNANTS

La relève



91 jeunes sont en cours de formation, dont 81 avec un contrat d'apprentissage et 10 en stage, soit 49 filles et 42 garçons.

LES METIERS:

- **81** gestionnaires du commerce de détail
- **3** conducteurs de véhicule lourd
- **1** employé de commerce
- **5** logisticiens
- **1** polydesigner 3D

DANS LES RÉGIONS SUIVANTES :

- **47** à Neuchâtel
- **43** à Fribourg
- **1** à Berne

Les examens finaux ont été réussis par 23 jeunes sur les 25 inscrits.



92%
DE TAUX
DE RÉUSSITE

Gestion de la santé et sécurité

Migros Neuchâtel-Fribourg a obtenu avec succès le label «Friendly Work Space». Cette certification récompense les organisations qui, dans le cadre de leur politique d'entreprise, s'efforcent d'optimiser et de privilégier des conditions de travail favorables à la santé.



Obtention du label «Friendly Work Space»

La coopérative s'est distinguée par les actions qu'elle entreprend depuis plusieurs années en faveur de la santé et du bien-être au travail. Elle fait désormais partie des 83 entreprises labellisées de Suisse.

Une campagne de prévention sur le thème des accidents du trafic routier a également été réalisée en partenariat avec le Bureau de prévention des accidents (BPA) et la Suva. Cette nouvelle campagne a eu pour but de diminuer les risques liés aux accidents professionnels et non-professionnels.



Session de test de réalité virtuelle pour la prévention des accidents à vélo



Nouveau camion respectant la norme la moins polluante «Euro 6».

Les transports



1'668'077
KM PARCOURUS



497'369
PALETTES LIVRÉES

Augmentation des filiales livrées

L'expansion importante réalisée avec succès a nécessité une refonte des tournées de livraison. Au total, ce ne sont pas moins de 20'746 km supplémentaires qui ont été parcourus par rapport à

l'année précédente. En parallèle, grâce à des optimisations réalisées dans les plannings de livraison, CHF 400'000.– ont pu être économisés dans les investissements initialement prévus pour de nouveaux véhicules.

Réduction du temps de livraison

Toujours en quête d'efficacité, la logistique s'est rapprochée de certains de ses fournisseurs «De la Région» afin de simplifier les processus de livraison. Dans le cas d'un fournisseur régional de poisson frais, la modification de la séquence a engendré la suppression du transit des produits à Ecublens par Micarna. De plus, elle a permis une plus grande disponibilité des poissons en filiales et donc plus de souplesse dans la gestion des commandes. Au final, plus de fraîcheur chez le consommateur.

Atteinte des objectifs écologiques

La Fédération des coopératives Migros a fixé pour objectif d'atteindre le chiffre de 130 g d'émissions de CO₂ par véhicule à combustion thermique en 2020. Ayant pris cet objectif à bras le corps, la



Les panneaux photovoltaïques sur le toit du parking de Marin Centre recouvrent une surface de plus de 6'300 m².

coopérative a largement atteint cet objectif puisque son résultat se situe à 97.9 g de CO₂ à fin 2019. Pour y parvenir, elle a notamment remplacé trois véhicules diesel par des automobiles électriques.

L'environnement

Par son programme Génération M sur les rails depuis 2010, le groupe Migros s'engage concrètement pour l'écologie et l'environnement. Selon ces objectifs et d'ici à 2020, la consommation d'électricité doit être réduite de 10 %. Quant aux émissions de CO₂, leur quantité doit diminuer de 20 %.

La coopérative participe activement à l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, cette année, 10 magasins équipés de luminaires d'ancienne génération ont été assainis par des luminaires à LED. Cette technologie des tubes LED a permis de réduire de 50 % la consommation des surfaces concernées par ce projet. Ces optimisations énergétiques permettent une réduction de 1000 MWh d'électricité par an,

ce qui représente l'équivalent de la consommation de 250 ménages.

Du côté de la production photovoltaïque, les trois centrales de la coopérative ont permis de générer 1'386 MWh d'énergie renouvelable.

Au bilan, la consommation totale d'électricité de la coopérative est passée de 34'230 MWh en 2018 à 33'130 MWh en 2019, soit une réduction de 3.2 %. Ce chiffre est très positif, sachant qu'il tient compte de l'ouverture de trois nouveaux points de vente.



1'386 MWh
PRODUCTION PHOTOVOLTAÏQUE

ORGANES STATUTAIRES

LÉGISLATURE 2016-2020.
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2020

Comité coopératif

Président

Daniel Bena, Colombier

Membres

Florence Aubert, *Le Locle*

Bernhard Auderset, *Villars-sur-Glâne*

Laurence Barras, *Farvagny*

Valérie Baumann, *Neuchâtel*

Pierre-André Bonvallat, *Colombier*

Jacqueline Bovigny, *Nierlet-les-Bois*

Nathalie Caillet, *La Chaux-de-Fonds*

Clarisse Cerf, *Noréaz*

Jean-Jacques Chiffelle, *Cortailod*

Rita Clément, *Neyruz*

Pascal Cosandier, *Le Locle*

Anne Cotting, *Belfaux*

Catherine Dey Gremaud, *Marin-Epagnier*

Anne-Lise Fischer, *Corcelles*

Catherine Froidevaux, *Marin-Epagnier*

Catherine Geiser, *Gurmels*

Esther Grangier, *Fräschels*

Véronique Gross-Roulin, *Treyvaux*

Pascal Guillet, *La Chaux-de-Fonds*

Vanessa Guizzetti-Piccirilli, *Fenin*

Jocelyne Hirt, *Cornaux*

Alain Juan, *Savagnier*

Mary-Christine Lüthi, *Saint-Imier*

Alain Montani, *Domdidier*

Marguerite Morand-Delabays, *Massonnens*

Monique Muller Jenni, *La Chaux-de-Fonds*

Patricia Prince, *Saint-Blaise*

Jean-Marc Riedi, *Neuchâtel*

Marc-Antoine Sauthier, *Cottens*

Claude-Adrien Schaller, *Saignelégier*

Sabine Spring, *Courtaman*

Erika Stadler, *Düdingen*

Hélène Tardin, *Hauterive*

Brigitte Vincent, *Marly*

Yvonne Volery, *Bourguillon*

Christine Weingart, *Cortébert*

Céline Wenger, *Promasens*

Membres de l'Assemblée des délégués de la Fédération des coopératives Migros

Florence Aubert

Bernhard Auderset

Laurence Barras

Daniel Bena

Nathalie Caillet

Pascal Guillet

Vanessa Guizzetti Piccirilli

Brigitte Vincent



Comité coopératif



Administration

Administration

Président

Me Damien Piller

Vice-Président

Philippe Menoud

Membres

Jean-Paul Eltschinger (*élu du personnel*)

Marcelle Junod

Organe de révision

PricewaterhouseCoopers SA,
succursale à Neuchâtel

Direction

Jean-Marc Bovay

Membres de la direction

Jean-Yves Frutiger, *vice-directeur, finances, immobilier et informatique*

Julie Broglin, *ressources humaines et culturel, fondée de pouvoir*

Stéphane Berset, *vente, fondé de pouvoir*

Daniel Gisler, *marketing et logistique, fondé de pouvoir*

David Menoud, *expansion, fondé de pouvoir*

Fondés de pouvoir

Jacqueline Baudois

Patrick De St-Félix

Didier Dévaud

Armand Ducraux

Alain Groelly

Kader Hamrani

François Henchoz

Daniel Héritier

Sandra Leuenberger

Frédéric Mauron

Pascal Monnier

Blaise Nicoud

Steve Scheidegger

Stéphane Schuwey

Bruno Steiner

Nicole Wilson

Christian Zogg

La coopérative compte également 14 mandataires commerciaux.



Direction

Marche générale des affaires

Avec un chiffre d'affaires net de CHF 717,5 millions, la Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg présente un exercice 2019 en baisse de 3,7 % (CHF -27,8 millions par rapport à l'exercice précédent). Cette forte baisse du chiffre d'affaires provient essentiellement des supermarchés et des marchés spécialisés. Les projets et grandes transformations des surfaces d'Avry, Morat et Métropole Centre expliquent pour un tiers ce recul. Pour le reste, les effets du tourisme d'achat à l'étranger, d'internet et de l'accroissement de la concurrence du commerce stationnaire, ont continué d'impacter la marche des affaires. La coopérative a encore pu tableur sur une modeste expansion avec l'ouverture des nouveaux magasins des Cadolles, Neyruz et Gare de Fribourg, ainsi que le déménagement dans de nouvelles surfaces à Romont.

Autres produits d'exploitation

Les autres produits d'exploitation ont progressé de CHF 1,1 million à CHF 11,0 millions en 2019. L'augmentation est principalement justifiée par l'encaissement de redevances uniques de la Confédération suite à l'installation de panneaux photovoltaïques à Marin et à la Tour-de-Trême. Les autres revenus sont liés aux refacturations de prestations aux sociétés filles (Marin Centre SA, Avry Centre SA et Agy Est SA), de même qu'aux autres entités du Groupe Migros pour des activités logistiques notamment.

Autres charges d'exploitation

En lien avec la baisse du chiffre d'affaires, les charges marchandises ont reculé de 3,5 %.

Les autres charges d'exploitation ont globalement diminué de CHF 4,0 millions.

Les charges de personnel ont pu partiellement être ajustées à la baisse du volume d'activité, et ont baissé de CHF 1,3 million.

La diminution importante des frais d'entretien provient pour CHF 2,0 millions d'une provision créée en 2018 pour frais de rénovation sur les immeubles

de Romont et Saint-Imier, et pour CHF 0,4 million d'une baisse des coûts ordinaires de maintenance des installations en 2019.

La baisse de CHF 1,8 million des amortissements et corrections de valeurs des actifs est expliquée par le crédit 2019 lié à la dissolution du fonds de rénovation immeuble pour CHF 3,2 millions (CHF 0,3 million Flamatt, CHF 1,2 million Métropole Centre et CHF 1,7 million Romont). Ce montant de CHF 3,3 millions est à diminuer de CHF 0,7 million pour la dissolution en 2018 d'une partie de la provision fonds de rénovation immeuble Métropole Centre, et de CHF 0,7 million par l'augmentation des amortissements ordinaires liés aux nouvelles unités (Romont, Neyruz, Les Cadolles, Gare de Fribourg).

Les charges de loyer sont en augmentation de CHF 0,7 million et également liées aux nouvelles unités (Romont, Neyruz, Les Cadolles, Gare de Fribourg).

L'augmentation des frais administratifs de CHF 0,8 million est causée par les démarches juridiques liées à la plainte pénale citée en annexe et aux coûts de la votation générale extraordinaire.

La diminution des autres charges d'exploitation de CHF 0,5 million provient des économies réalisées sur les frais communs des centres commerciaux (sécurité, conciergerie) compensée partiellement par une charge supplémentaire d'impôt sur le capital de CHF 0,4 million.

Résultat avant intérêts et impôts

Le résultat d'exploitation (EBIT) de CHF 15,1 millions, en net recul de CHF 4,2 millions (soit 21,6 %), fait l'objet de toute notre attention. La nette détérioration de la marche des affaires continue d'être accompagnée par une gestion rigoureuse à tous les niveaux de l'entreprise. Des programmes de redynamisation du chiffre d'affaires et d'efficacité des coûts sont menés de concert avec l'ensemble du Groupe Migros.

Les charges financières ont diminué de CHF 0,3 million avec un endettement stable, compensant la légère diminution des produits financiers. Pour la première année, les produits financiers provenant des prêts aux sociétés filles (Marin Centre SA, Avry Centre SA et Agy Est SA) sont supérieurs aux coûts des emprunts de Migros Neuchâtel-Fribourg.

Le résultat exceptionnel enregistre en 2019 une perte de CHF 1,4 million liée à la revente de l'ancien immeuble de Romont.

Situation financière

Malgré un recul du cash flow de CHF 8,9 millions à CHF 31,8 millions en 2019, la coopérative a pu assurer son autofinancement durant l'exercice.

La situation financière de la coopérative est toujours très saine. Les capitaux propres se montent au 31 décembre 2019 à CHF 286,3 millions soit à un très bon 54,1 % du total du bilan (exercice précédent: CHF 274,8 millions, soit 52,6 %).

Evénements exceptionnels

Rien à signaler.

Évaluation des risques

La Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg dispose d'un processus de gestion des risques. L'Administration s'assure que l'évaluation des risques soit réalisée dans les délais et de manière adéquate. La Direction l'informe régulièrement de la situation de la coopérative en matière de risques.

Sur la base d'une analyse systématique des risques, l'Administration et la Direction ont identifié les principaux risques de la Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg et en ont évalué la probabilité de survenue ainsi que les incidences financières. Ces risques sont éliminés, réduits ou répercutés au moyen de mesures appropriées, adoptées par l'Administration. Les risques devant être supportés font l'objet d'une surveillance sys-

tématique. L'Administration tient compte des résultats de l'évaluation des risques de manière adéquate lors de son contrôle annuel de la stratégie.

L'Administration a réalisé la dernière évaluation des risques le 13.11.2019 et a constaté que les risques sont fondamentalement bien couverts par des stratégies, des processus et des systèmes.

Perspectives

La Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg est une entreprise en bonne santé, qui jouit de la plus grande confiance de la population de sa région. Elle remplit ses engagements et agit de manière responsable dans une conjoncture difficile.

L'entreprise continuera de répercuter sur les prix de vente les gains de productivité et la baisse des coûts d'approvisionnement. À l'avenir, la Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg continuera de développer son réseau de vente avec des magasins de proximité, et s'engagera à tout faire pour proposer le meilleur rapport qualité/prix. Parallèlement au renforcement de sa compétitivité économique, elle promet de poursuivre son engagement social et écologique, fidèle à ses valeurs que sont la durabilité, la proximité, la simplicité et l'attractivité.



Jean-Marc Bovay
Directeur



Jean-Yves Frutiger
CFO Vice-directeur

EXERCICE COMPTABLE

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

COMPTE DE RÉSULTAT

(en milliers de CHF)

	Remarque	2019	2018
Produits nets			
Commerce de détail		677'481	704'306
Commerce de gros		2'223	2'322
Restaurants		19'618	20'361
Formation/Culture		6'993	7'312
Prestations de services		11'188	11'014
Produits nets des ventes de biens et de prestations de services		717'503	745'315
Autres produits			
Autres produits d'exploitation		10'969	9'886
Total produits d'exploitation		728'472	755'201
Charges d'exploitation			
Charges de biens et prestations de services		-506'059	-524'601
Charges du personnel	1	-122'043	-123'382
Charges de loyer		-21'690	-20'972
Entretien des installations		-5'651	-8'030
Énergie et matériel de consommation		-8'822	-8'485
Charges de publicité		-5'680	-5'593
Frais administratifs		-5'223	-4'374
Autres charges d'exploitation		-16'386	-16'855
Amortissements et corrections de valeur sur les postes de l'actif immobilisé	2	-21'780	-23'606
Total charges d'exploitation		-713'334	-735'898
Résultat avant intérêts et impôts (EBIT)		15'138	19'303
Résultat financier	3	120	-97
Résultat exceptionnel, unique ou hors période	4	-1'362	1'120
Bénéfice avant impôts		13'896	20'326
Impôts directs		-2'470	-3'554
Bénéfice		11'426	16'772

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

REMARQUES

(en milliers de CHF)

	2019	2018
1 Charges de personnel		
Salaires et traitements	-95'774	-97'202
Assurances sociales	-11'326	-11'803
Institutions de prévoyance professionnelle	-11'354	-10'867
Autres charges de personnel	-3'589	-3'510
	-122'043	-123'382
2 Amortissements et corrections de valeur sur les postes de l'actif immobilisé		
Terrains et bâtiments	-10'033	-9'570
Installations techniques et machines	-8'885	-11'040
Autres immobilisations corporelles	-2'862	-2'996
	-21'780	-23'606
3 Résultat financier		
Produits d'intérêts	1'186	1'233
Résultat des participations	34	33
Charges financières	-1'100	-1'363
	120	-97
4 Résultat exceptionnel, unique ou hors période		
Bénéfices sur ventes d'immobilisations	19	1'121
Pertes sur ventes d'immobilisations	-1'381	-1
	-1'362	1'120

EXERCICE COMPTABLE

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

BILAN AVANT UTILISATION DU BENEFICE

(en milliers de CHF)

ACTIFS

	Remarque	31.12.2019	31.12.2018
ACTIF CIRCULANT			
Trésorerie		11'605	11'541
Créances résultant de la vente de biens et de prestations de services			
- vis-à-vis d'entreprises du groupe		320	654
- vis-à-vis de tiers		1'601	2'181
Autres créances à court terme			
- vis-à-vis de tiers		2'610	3'450
Stocks marchandises		27'614	27'466
Actifs de régularisation		-	7
TOTAL ACTIF CIRCULANT		43'750	45'299
ACTIF IMMOBILISÉ			
Immobilisations financières			
- vis-à-vis d'entreprises du groupe		79'000	80'000
- vis-à-vis de tiers		90	100
Participations			
- entreprises du groupe		167'083	167'083
Immobilisations corporelles			
- Terrains et bâtiments		164'515	178'601
- Installations techniques et machines		37'026	30'517
- Autres immobilisations corporelles		7'234	6'924
- Constructions en cours		30'349	13'900
TOTAL ACTIF IMMOBILISÉ		485'297	477'125
TOTAL BILAN		529'047	522'424

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

BILAN AVANT UTILISATION DU BÉNÉFICE

(en milliers de CHF)

PASSIFS

	Remarque	31.12.2019	31.12.2018
CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME			
Dettes résultant de la vente de biens et de prestations de services			
- vis-à-vis d'entreprises du groupe		1'909	2'498
- vis-à-vis de tiers		23'390	13'238
Dettes à court terme portant intérêt			
- vis-à-vis d'entreprises du groupe		29'045	20'411
- comptes de participation M		8'142	8'650
Autres dettes à court terme			
- vis-à-vis de tiers	5	14'658	13'471
Provisions à court terme	6	-	300
Passifs de régularisation	7	5'655	6'014
TOTAL CAPITAUX ÉTRANGERS À COURT TERME		82'799	64'582
CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME			
Dettes à long terme portant intérêt			
- vis-à-vis d'entreprises du groupe		130'000	150'000
- vis-à-vis de tiers		1'650	1'700
Provisions à long terme	8	28'321	31'305
TOTAL CAPITAUX ÉTRANGERS À LONG TERME		159'971	183'005
TOTAL CAPITAUX ÉTRANGERS		242'770	247'587
CAPITAUX PROPRES			
Capital social		1'256	1'243
Réserve légale issue du bénéfice		900	900
Réserves facultatives issues du bénéfice		272'640	255'840
Bénéfice au bilan		11'481	16'854
TOTAL CAPITAUX PROPRES		286'277	274'837
TOTAL BILAN		529'047	522'424

EXERCICE COMPTABLE

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

REMARQUES

(en milliers de CHF)

	2019	2018
5 Autres dettes à court terme		
Vis-à-vis de caisses de pensions liées	-	2'294
Vis-à-vis de tiers	14'658	11'177
	14'658	13'471
6 Provisions à court terme		
Entretien immeubles *	0	300
	-	300
7 Passifs de régularisation		
Produits des écoles-clubs	1'472	1'171
Autres	4'183	4'843
	5'655	6'014
8 Provisions à long terme		
Rente de remplacement AVS	2'821	2'855
Fonds de rénovation immeubles	1'000	1'000
Garanties	750	750
Entretien immeubles *	21'850	24'800
Autres provisions à long terme	1'900	1'900
	28'321	31'305
* Etat provision au 1.1. pour entretien immeubles	25'100	23'800
Dotation de provision pour entretien immeubles	0	2'000
Utilisation de provision pour ajustement valeur immeubles	-2'704	-700
Dissolution de provision pour ajustement valeur immeubles	-546	0
Etat des provisions au 31.12. pour entretien immeubles	21'850	25'100

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE
(en milliers de CHF)

	2019	2018
Bénéfice	11'426	16'772
Amortissements et corrections de valeur sur les postes de l'actif immobilisé	21'780	23'606
Bénéfice découlant de la vente d'actifs immobilisés	-19	-1'121
Perte découlant de la vente d'actifs immobilisés	1'381	1
Variation des provisions	-2'738	1'445
Cash-flow	31'830	40'703
Variation des créances à court terme	1'754	7'544
Variation des stocks marchandises	-148	2'120
Variation des actifs de régularisation	7	-5
Variation des dettes à court terme	5'116	819
Variation des passifs de régularisation	-359	-390
Flux de trésorerie lié aux activités d'exploitation	38'200	50'791
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement		
Investissements		
- Immobilisations financières	-5'000	-10'000
- Participations	0	-52'000
- Immobilisations corporelles	-31'279	-26'210
Désinvestissements		
- Immobilisations financières	6'010	5'510
- Immobilisations corporelles	4'043	1'561
Flux de trésorerie lié aux activités d'investissement	-26'226	-81'139
Flux de trésorerie lié aux activités de financement		
Variation des dettes à court terme portant intérêt	-11'873	-317
Variation des dettes à long terme portant intérêt	-50	29'950
Variation du capital social	13	12
Flux de trésorerie lié aux activités de financement	-11'910	29'645
Variation de la trésorerie	64	-703
Justificatif de trésorerie :		
Trésorerie : état au 1er janvier	11'541	12'244
Trésorerie : état au 31 décembre	11'605	11'541
Variation de la trésorerie	64	-703

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

ANNEXE

(en milliers de CHF)

Informations relatives aux principes comptables utilisés pour l'établissement des comptes annuels

Les présents comptes annuels ont été établis conformément aux prescriptions de la législation suisse, notamment des articles du Code des obligations relatifs à la comptabilité commerciale et à la présentation des comptes (art. 957 à 962).

La présentation des comptes exige de l'Administration des estimations et des évaluations pouvant avoir une incidence sur le montant des actifs et des dettes comptabilisés, ainsi que des engagements conditionnels à la date du bilan, mais aussi des produits et des charges de la période de référence. En l'occurrence, l'Administration décide, à sa seule discrétion, de l'utilisation des marges de manœuvre légales existantes en matière d'évaluation et d'inscription au bilan. Pour le bien de l'entreprise et dans le respect du principe de prudence, il est possible de procéder à des amortissements et à des corrections de valeur, ainsi que de constituer des provisions dépassant le cadre requis au plan économique.

Informations, structure détaillée et commentaires concernant certains postes du compte de résultat et du bilan

Les informations correspondantes relatives aux différents postes du compte de résultat et du bilan figurent dans les "Remarques".

Participations importantes

	31.12.2019	31.12.2018
Fédération des Coopératives Migros, Zurich, capital social CHF 15'000'000		
Part du capital	4.30%	4.30%
Pourcentage des droits de vote	8.11%	8.11%
AVRY CENTRE SA, AVRY, capital social CHF 2'000'000.00		
Part du capital	100.00%	100.00%
Pourcentage des droits de vote	100.00%	100.00%
MARIN CENTRE SA, MARIN-EPAGNIER, capital social CHF 17'300'000.00		
Part du capital	50.00%	50.00%
Pourcentage des droits de vote	50.00%	50.00%
STREGA SA, MARIN-EPAGNIER, capital social CHF 100'000.00		
Part du capital	100.00%	100.00%
Pourcentage des droits de vote	100.00%	100.00%
AGY EST SA, GRANGES-PACCOT, capital social CHF 100'000.00		
Part du capital	100.00%	100.00%
Pourcentage des droits de vote	100.00%	100.00%

Les participations indirectes figurent dans les comptes annuels de la Fédération des Coopératives Migros.

Engagements conditionnels

La société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg est impliquée dans des litiges dans le cadre de ses activités commerciales ordinaires. Bien qu'il soit impossible de prédire l'issue définitive de ces affaires pour l'heure, la société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg part du principe qu'aucune d'elles n'aura de répercussions négatives importantes sur son activité commerciale ou sur sa situation financière. Les décaissements attendus font l'objet de provisions adéquates.

Information complémentaire

La direction de la société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg, soutenue par le bureau du comité coopératif, a adressé le 16 juillet 2019 une plainte pénale auprès du Ministère public de Fribourg. L'accusation incrimine une gestion déloyale qualifiée (art. 158 CP) et a été déposée à l'encontre du Président de l'Administration, ainsi que d'autres personnes susceptibles d'être impliquées. Le Ministère public de Fribourg a ouvert une enquête préliminaire. Ces démarches n'ont toutefois aucune incidence sur le présent bouclement annuel.

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

ANNEXE

(en milliers de CHF)

	31.12.2019	31.12.2018
Autres informations		
Dettes découlant de contrats de leasing non portées au bilan avec une échéance > 1 an	226'490	197'177
Montant total des actifs engagés en garantie des dettes de l'entreprise	2'860	2'917
Montant total des réserves latentes nettes dissoutes, net d'impôt différé	-	423
Créances et dettes envers des parties liées		
Dettes résultant de la vente de biens et de prestations de services vis-à-vis de tiers	67	73
Échéances des dettes à long terme portant intérêt		
exigibilité de 1 à 5 ans	51'650	51'700
exigibilité supérieure à 5 ans	100'000	100'000
Effectifs		
Employés fixes	1'678	1'734
Apprentis	85	79
Employés à temps partiel rémunérés à l'heure	733	768
Total des postes	2'496	2'581
Equivalent en temps plein au 31 décembre	1'630	1'696
Honoraires versés à l'organe de révision		
Prestations en matière de révision	22*	22*
Autres prestations de service	226	0

*L'audit interne fournit annuellement une contribution significative à l'audit des comptes annuels.

Événements importants survenus après la date du bilan

Après la date du bilan et jusqu'à l'autorisation de publication des comptes annuels statutaires par l'Administration de la société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg, aucun événement important n'est survenu.

Il n'y a pas d'autres faits à déclaration obligatoire conformément à l'art. 959c CO.

EXERCICE COMPTABLE

COMPTES STATUTAIRES DE LA SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG, La Tène

EMPLOI DU BÉNÉFICE RESULTANT DU BILAN

(en milliers de CHF)

	2019	2018
Report de l'exercice précédent	54	83
Bénéfice de l'exercice	11'426	16'772
Bénéfice résultant du bilan	11'481	16'854
Dissolution/(affectation) au Pour-cent culturel	0	0
Bénéfice disponible (à disposition de la votation générale)	11'481	16'854
Attribution aux réserves facultatives issues du bénéfice	-11'400	-16'800
Report à nouveau	81	54

CHARGES DU POUR-CENT CULTUREL

(en milliers de CHF)

Buts culturels	337	705
Formation	2'559	2'672
Buts sociaux	71	131
Loisirs & Sport	197	192
Buts de politique économique	22	25
Quote-part de frais administratifs / Provisions	178	174
Total	3'364	3'899
0,5 % du chiffre d'affaires déterminant au cours de l'exercice	3'485	3'623

Rapport de l'organe de révision

à l'ensemble des membres de Société Coopérative Migros

Neuchâtel-Fribourg (Votation générale)

La Tène

Rapport de l'organe de révision sur les comptes annuels

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de Société Coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg, comprenant le compte de résultat, le bilan, le tableau des flux de trésorerie et l'annexe (pages 16 à 24) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019.

Responsabilité de l'Administration

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

Responsabilité de l'organe de révision

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

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels, pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2019 sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

Rapport sur d'autres dispositions légales

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

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

En outre, nous attestons que la proposition relative à l'emploi du bénéfice résultant du bilan est conforme à la loi suisse et aux statuts et recommandons d'approuver les comptes annuels qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA



Pierre-Alain Dévaud

Expert-réviseur
Réviseur responsable

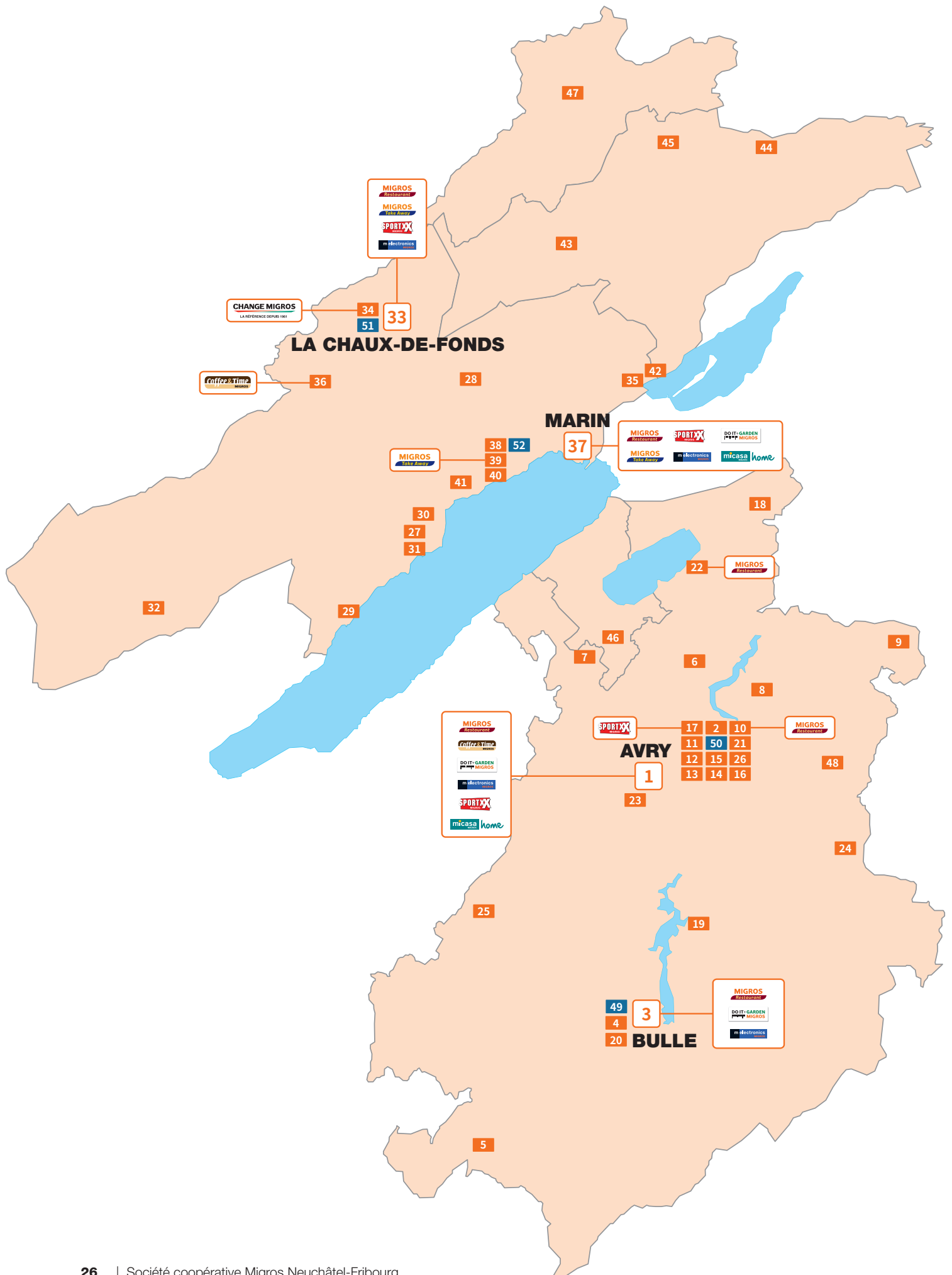


Yves Tritten

Expert-réviseur

Neuchâtel, le 26 mars 2020

RÉSEAU DE VENTE



LES FILIALES

- | | | | | |
|-----------|--|--------------------------------|--|--|
| 1 | AVRY MMM Avry Centre
Avry Centre
M-Restaurant | 058 573 30 00
058 573 31 11 | | |
| 2 | BELFAUX M Belfaux
Route de Lossy 16b | 058 573 15 25 | | |
| 3 | BULLE MMM Gruyère Centre
Rue Château-d'En-Bas 2
M-Restaurant | 058 573 06 00
058 573 06 77 | | |
| 4 | BULLE M Gare Bulle
Place de la Gare 3 | 058 573 09 10 | | |
| 5 | CHÂTEL-ST-DENIS MM Châtel-St-Denis
Route de Montreux 56 | 058 573 08 00 | | |
| 6 | COURTEPIN M Courtepin
Route de l'Industrie 25 | 058 573 00 55 | | |
| 7 | DOMDIDIER M Domdidier
Grand-Rhain 54 | 058 573 09 40 | | |
| 8 | DÜDINGEN MM Düdingen
Käsereistrasse 3 | 058 573 08 50 | | |
| 9 | FLAMATT M Flamatt
Bernstrasse 36 | 058 573 15 40 | | |
| 10 | FRIBOURG MM Péroles Centre
Bd de Péroles 21
M-Restaurant | 058 573 10 00
058 573 10 30 | | |
| 11 | FRIBOURG MM Ste-Thérèse
Route Ste-Thérèse 2a | 058 573 26 50 | | |
| 12 | FRIBOURG M Beauregard
Chemin de Bethléem 7 | 058 573 03 00 | | |
| 13 | FRIBOURG M Marché Fribourg
Rue Saint-Pierre 2 | 058 573 00 00 | | |
| 14 | FRIBOURG M Gare Fribourg
Rue Louis-d'Affry 2 | 058 573 15 85 | | |
| 15 | FRIBOURG M Schoenberg
Chemin Cité-des-Jardins 13A | 058 573 26 00 | | |
| 16 | GRANGES-PACCOT M Granges-Paccot
Route d'Englisberg 15b | 058 573 19 85 | | |
| 17 | GRANGES-PACCOT MM Granges-Paccot
Route d'Agy 2 | 058 573 58 61 | | |
| 18 | KERZERS M Kerzers
Murtenstrasse 15 | 058 573 04 00 | | |
| 19 | LA ROCHE M La Roche
Haut de Scherwyl 2 | 058 573 09 20 | | |
| 20 | LA TOUR-DE-TRÊME MM Centre La Tour
Route de Pra-Riond 2 | 058 573 01 50 | | |
| 21 | MARLY MM Marly
Route des Pralettes 1 | 058 573 02 00 | | |
| 22 | MORAT MM Morat
Route de Berne 18
M-Restaurant | 058 573 25 50
058 573 25 55 | | |
| 23 | NEYRUZ M Neyruz
Place de la Gare 10 | 058 573 17 30 | | |
| 24 | PLAFFEIEN M Plaffeien
Obere Matte 9 | 058 573 17 85 | | |
| 25 | ROMONT MM Romont
Avenue de la Gare 7 | 058 573 17 40 | | |
| 26 | VILLARS-SUR-GLANE M Cormanon
Rue du Centre 4 | 058 573 03 50 | | |
| 27 | BOUDRY M Boudry
Avenue du Collège 37 | 058 573 17 70 | | |
| 28 | CERNIER MM Cernier
Rue Comble-Emine 5 | 058 573 18 50 | | |
| 29 | CHEZ-LE-BART M La Béroche
Rue Combamare 21 | 058 573 19 75 | | |
| 30 | COLOMBIER M Colombier
Avenue de la Gare 16 | 058 573 01 00 | | |
| 31 | CORTAILLOD M Cortaillod
Chemin de Ronzi 2 | 058 573 10 90 | | |
| 32 | FLEURIER MM Fleurier
Grand-Rue 27 | 058 573 22 50 | | |
| 33 | LA CHAUX-DE-FONDS MMM Métropole Centre
Rue Daniel-Jeanrichard 23
M-Restaurant | 058 573 11 00
058 573 14 19 | | |
| 34 | LA CHAUX-DE-FONDS MM Les Eplatures
Avenue Charles-Naine 44 | 058 573 18 00 | | |
| 35 | LE LANDERON M Le Landeron
Rue de Neuchâtel 46 | 058 573 25 40 | | |
| 36 | LE LOCLE MM Le Locle
Rue Bournot 35
Coffee + Time | 058 573 16 00
058 573 16 40 | | |
| 37 | MARIN MMM Marin Centre
Rue Fleur-de-Lys 26
M-Restaurant | 058 573 81 11
058 573 85 25 | | |
| 38 | NEUCHÂTEL M Les Cadolles
Rue du Plan 28 | 058 573 15 70 | | |
| 39 | NEUCHÂTEL MM Hôpital
Rue de l'Hôpital 12
Take-away | 058 573 19 07
058 573 19 20 | | |
| 40 | NEUCHÂTEL M Portes-Rouges
Avenue des Portes-Rouges 46 | 058 573 25 00 | | |
| 41 | PESEUX MM Pesieux
Rue Jâmes-Paris 4 | 058 573 07 50 | | |
| 42 | LA NEUVEVILLE M La Neuveville
Chemin des Vergers 20 | 058 573 04 50 | | |
| 43 | SAINT-IMIER M Saint-Imier
Rue Baptiste-Savoie 62 | 058 573 01 25 | | |
| 44 | TAVANNES M Tavannes
Rue Pierre-Pertuis 11 | 058 573 10 50 | | |
| 45 | TRAMELAN M Tramelan
Rue Albert-Gobat 1 | 058 573 00 75 | | |
| 46 | AVENCHES M Avenches
Route du Pré-Vert 5 | 058 573 05 00 | | |
| 47 | SAIGNELEGIER M Saignelégier
Rue de la Gruère 23 | 058 573 05 50 | | |
| 48 | ALTERSWIL DPM Alterswil
Dorfzentrum Alpenrose | 026 494 13 50 | | |

LES ÉCOLES-CLUBS

- | | | |
|-----------|---|---------------|
| 49 | BULLE École-Club Migros
Rue de la Toula 20 | 058 568 83 25 |
| 50 | FRIBOURG École-Club Migros
Rue Hans-Fries 4 | 058 568 82 75 |
| 51 | LA CHAUX-DE-FONDS École-Club Migros
Rue Daniel-Jeanrichard 23 | 058 568 84 00 |
| 52 | NEUCHÂTEL École-Club Migros
Rue du Musée 3 | 058 568 83 50 |

SIÈGE
SOCIÉTÉ COOPÉRATIVE
MIGROS NEUCHÂTEL-FRIBOURG

Direction, Administration
et centrale d'exploitation
Route des Perveuls 2
2074 Marin-Epagnier
T. 058 574 81 11
F. 058 574 88 85

RÉDACTION - COORDINATION

Sandra Leuenberger
Yannick Placi

GRAPHISME

Migros Neuchâtel-Fribourg

PHOTOGRAPHIES

Fabrice Chapuis
Alain Germond
Pierre-William Henry

IMPRESSION

Engelberger Druck AG