

# Rapport financier 2019

---

GRUPE MIGROS

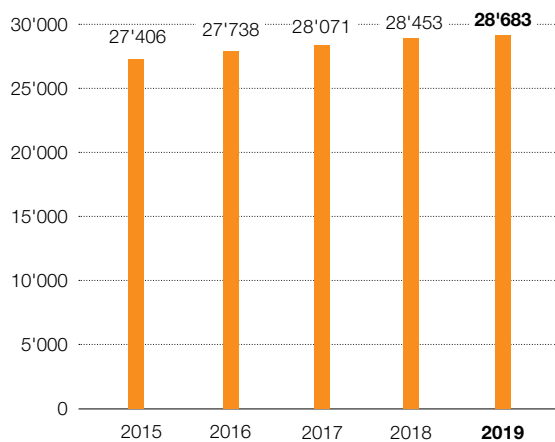




# Évolution des résultats du groupe

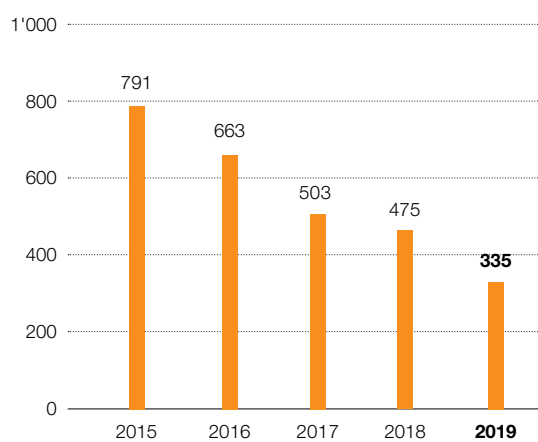
## Produits

[en mio. CHF]



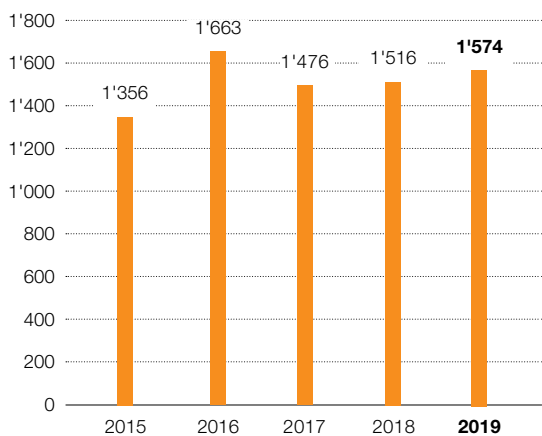
## Bénéfice

[en mio. CHF]



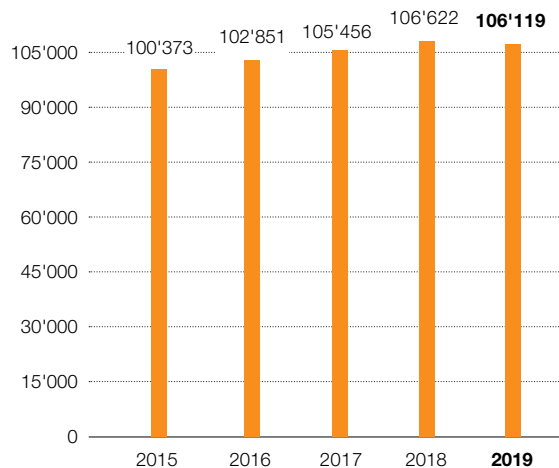
## Investissements

[en mio. CHF]



## Effectif

[nombre de personnes]



# Indicateurs

mio. CHF ou selon indication		2015	2016	2017	2018	2019	Variation année précédente en %
<b>Produits</b>		<b>27'406</b>	<b>27'738</b>	<b>28'071</b>	<b>28'453</b>	<b>28'683</b>	<b>+0.8</b>
↳ dont produits avant produits des services financiers		26'546	26'921	27'292	27'677	27'914	+0.9
↳ dont chiffre d'affaires commerce de détail Migros		22'996	23'269	23'296	23'729	23'757	+0.1
↳ dont chiffre d'affaires des coopératives <sup>1</sup>		15'613	15'634	15'557	16'255	16'062	-1.2
Total des sites de vente Migros	nombre	659	685	701	727	737	+1.4
Total des surfaces de vente Migros	m <sup>2</sup>	1'377'633	1'397'454	1'402'169	1'476'827	1'478'738	+0.1
<b>EBITDA (résultat avant résultat financier, impôts sur le résultat et amortissements)</b>		<b>2'314</b>	<b>2'281</b>	<b>2'103</b>	<b>2'118</b>	<b>1'732</b>	<b>-18.2</b>
en % des produits	%	8.4	8.2	7.5	7.4	6.0	
↳ dont EBITDA résultant des activités commerciales et industrielles		2'000	1'981	1'795	1'796	1'390	-22.6
<b>EBIT (résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat)</b>		<b>982</b>	<b>911</b>	<b>603</b>	<b>651</b>	<b>201</b>	<b>-69.1</b>
en % des produits	%	3.6	3.3	2.1	2.3	0.7	
<b>Bénéfice<sup>1</sup></b>		<b>791</b>	<b>663</b>	<b>503</b>	<b>475</b>	<b>335</b>	<b>-29.6</b>
en % des produits	%	2.9	2.4	1.8	1.7	1.2	
<b>Flux de trésorerie des activités d'exploitation</b>		<b>2'696</b>	<b>2'503</b>	<b>1'170</b>	<b>1'361</b>	<b>1'820</b>	<b>+33.7</b>
en % des produits	%	9.8	9.0	4.2	4.8	6.3	
↳ dont flux de trésorerie résultant des activités commerciales et industrielles		2'047	1'658	1'619	1'641	1'382	-15.8
<b>Investissements</b>		<b>1'356</b>	<b>1'663</b>	<b>1'476</b>	<b>1'516</b>	<b>1'574</b>	<b>+3.8</b>
<b>Capitaux propres</b>		<b>16'802</b>	<b>17'455</b>	<b>17'913</b>	<b>18'417</b>	<b>18'781</b>	<b>+2.0</b>
en % du total du bilan	%	27.0	27.5	27.7	27.7	27.5	
↳ dont capitaux propres résultant des activités commerciales et industrielles		14'181	14'646	14'931	15'282	15'438	+1.0
en % du total du bilan	%	66.5	67.5	67.3	67.1	69.1	
<b>Total du bilan</b>		<b>62'138</b>	<b>63'537</b>	<b>64'581</b>	<b>66'601</b>	<b>68'402</b>	<b>+2.7</b>
↳ dont total du bilan résultant des activités commerciales et industrielles		21'323	21'703	22'176	22'789	22'331	-2.0
<b>Charges à buts culturels, sociaux et politico-économiques</b>		<b>120</b>	<b>120</b>	<b>122</b>	<b>120</b>	<b>118</b>	<b>-1.8</b>
<b>Effectif / Coopérateurs Migros</b>							
Effectif (personnes en moyenne annuelle)	nombre	100'373	102'851	105'456	106'622	106'119	-0.5
Coopérateurs Migros (sociétaires)	nombre	2'166'145	2'182'171	2'187'818	2'215'194	2'236'811	+1.0

<sup>1</sup> Adaptation à partir de 2018: Coopératives, y compris les filiales en Suisse et à l'étranger.

# Rapport sur la situation financière du groupe Mi- gros

---



## A. Vue d'ensemble

Les montants ont chacun été arrondis aux millions CHF (voir également annexe 3 Bases d'établissement des comptes).

### A.1. Indicateurs

mio. CHF	Groupe Migros	
	2019	2018
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat	201	651
Bénéfice	335	475
Cash-flow (résultant de l'activité d'exploitation)	1'820	1'361
↳ dont cash-flow résultant des activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>	1'382	1'641
Investissements	1'574	1'516
Capitaux propres	18'781	18'417
↳ dont capitaux propres résultant des activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>	15'438	15'282
Total du bilan	68'402	66'601
↳ dont total du bilan résultant des activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>	22'331	22'789

<sup>1</sup> Non audité, avant élimination des relations entre les deux secteurs.

### A.2. Compte de résultat

mio. CHF	Groupe Migros		Activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>		Activité Services financiers <sup>1</sup>	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Produits nets des livraisons et services	27'340	27'285	27'337	27'287	11	6
Autres produits d'exploitation	574	392	573	399	11	2
<b>Produits avant produits des services financiers</b>	<b>27'914</b>	<b>27'677</b>	<b>27'911</b>	<b>27'686</b>	<b>22</b>	<b>8</b>
Produits des services financiers	769	777	–	–	769	777
<b>Total produits</b>	<b>28'683</b>	<b>28'453</b>	<b>27'911</b>	<b>27'686</b>	<b>790</b>	<b>785</b>
Charges de matières et de services	16'370	16'356	16'372	16'359	1	0
Charges pour services financiers	136	162	–	–	136	162
Charges de personnel	6'052	6'022	5'862	5'841	189	181
Amortissements	1'531	1'468	1'503	1'437	28	31
Autres charges d'exploitation	4'393	3'794	4'287	3'690	122	119
<b>Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat</b>	<b>201</b>	<b>651</b>	<b>-113</b>	<b>360</b>	<b>314</b>	<b>291</b>

<sup>1</sup> Non audité, avant élimination des relations entre les deux secteurs.



**A.3. Bilan**

mio. CHF	Groupe Migros		Activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>		Activité Services financiers <sup>1</sup>	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
<b>ACTIFS</b>						
Liquidités	7'614	7'039	2'357	2'614	5'334	4'495
Créances envers les banques	193	135	13	10	180	127
Créances hypothécaires et autres créances clients	40'392	39'010	–	–	40'413	39'017
Autres créances	1'089	1'130	1'097	1'137	1	2
Stocks	2'627	2'785	2'627	2'785	–	–
Autres actifs financiers	1'401	1'384	568	563	832	821
Participations dans des sociétés associées et coentreprises	88	81	825	819	–	–
Immubles de placement	243	355	219	327	24	27
Immobilisations corporelles	12'547	12'781	12'463	12'692	84	89
Immobilisations incorporelles	695	743	680	719	15	24
Autres actifs	1'514	1'158	1'480	1'122	34	36
<b>TOTAL DU BILAN</b>	<b>68'402</b>	<b>66'601</b>	<b>22'331</b>	<b>22'789</b>	<b>46'917</b>	<b>44'638</b>
<b>PASSIFS</b>						
Dettes envers les banques	575	675	206	427	390	255
Dépôts clients et dettes envers les clients	35'403	33'840	–	–	35'482	33'913
Autres dettes financières	1'903	2'233	1'899	2'229	4	4
Autres dettes	2'685	2'873	2'628	2'801	66	80
Provisions	170	143	162	137	8	5
Titres de créances émis	6'730	6'137	200	–	6'530	6'137
Dettes sur avantages du personnel	767	796	745	776	21	21
Passifs d'impôt courant sur le résultat	74	79	46	56	29	23
Passifs d'impôt différé sur le résultat	1'314	1'409	1'007	1'080	307	328
<b>Total dettes</b>	<b>49'621</b>	<b>48'184</b>	<b>6'893</b>	<b>7'507</b>	<b>42'836</b>	<b>40'765</b>
<b>Total capitaux propres et parts des minoritaires</b>	<b>18'781</b>	<b>18'417</b>	<b>15'438</b>	<b>15'282</b>	<b>4'081</b>	<b>3'873</b>
<b>TOTAL DU BILAN</b>	<b>68'402</b>	<b>66'601</b>	<b>22'331</b>	<b>22'789</b>	<b>46'917</b>	<b>44'638</b>

<sup>1</sup> Non audité, avant élimination des relations entre les deux secteurs.

**A.4. Tableau de financement**

mio. CHF	Groupe Migros		Activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>		Activité Services financiers <sup>1</sup>	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Flux résultant de l'activité d'exploitation	1'820	1'361	1'382	1'641	507	–220
Flux résultant de l'activité d'investissement	–1'219	–1'261	–1'233	–1'327	9	67
Flux résultant de l'activité de financement	–19	617	–400	205	323	316
<b>Variation des liquidités</b>	<b>581</b>	<b>717</b>	<b>–251</b>	<b>519</b>	<b>839</b>	<b>163</b>
Liquidités au début d'exercice	7'039	6'327	2'614	2'100	4'495	4'333
Effet des cours de change	–6	–5	–6	–5	–	–
<b>Liquidités en fin d'exercice</b>	<b>7'614</b>	<b>7'039</b>	<b>2'357</b>	<b>2'614</b>	<b>5'334</b>	<b>4'495</b>

<sup>1</sup> Non audité, avant élimination des relations entre les deux secteurs.

## B. Introduction

Outre les entreprises commerciales, industrielles et de services, le groupe Migros comprend également la Banque Migros. Le secteur Services financiers de la Banque Migros se distingue fondamentalement des autres secteurs du groupe Migros. Les comptes annuels du groupe Migros dans le rapport sur la situation financière sont donc complétés par deux domaines: le groupe Migros hors secteur Services financiers est présenté sous «**Activités commerciales et industrielles**» et la Banque Migros sous «**Activité Services financiers**». La subdivision du reporting permet au lecteur d'avoir un bon aperçu de la situation financière des deux domaines présentés. Le tableau ci-dessous indique les secteurs affectés à chaque domaine d'activité:

Domaine	Composé des domaines d'activité stratégiques (secteurs)
Activités commerciales et industrielles	Commerce de détail par le canal des coopératives, Commerce de marchandises, Industrie & commerce de gros, Voyages, Autres
Activité Services financiers	Services financiers (Banque Migros et ses filiales)

## C. Acquisitions et cessions

Lors des deux derniers exercices, le groupe Migros a acquis et vendu différentes entreprises. Durant l'**exercice 2019**, les transactions suivantes ont notamment été réalisées:

Globus a repris la marque et une partie importante des boutiques suisses ainsi que trois outlets de la marque de chaussures premium Navyboot au 1er janvier 2019.

Migros Freizeit Deutschland GmbH, une filiale de la Coopérative Migros Zurich qui exploite depuis 2012 les installations de fitness premium «ELEMENTS Fitness und Wellness» et détient depuis 2016 INLINE Unternehmensberatung avec le concept de franchise INJOY, a acquis le 12 février 2019 toutes les parts de G & P Group GmbH (Greinwalder & Partner), qui exploite une agence de publicité et une société de conseil aux entreprises pour des clubs de fitness locaux et étrangers, des installations de loisirs, des centres de santé et de remise en forme. Dans le cadre de la reprise, les entreprises ont été fusionnées rétroactivement au 1er janvier 2019 sous la nouvelle raison sociale ACISO Fitness & Health GmbH.

Le 5 mars 2019, le groupe Hotelplan a acquis toutes les parts de l'agence de voyages ABC home d.o.o. en Croatie. Le nom de celle-ci a été changé en HHD d.o.o. (partie de la division Holiday Home de Hotelplan). L'intégration s'est faite rétroactivement au 1er janvier 2019. Dans le cadre d'un asset deal, des secteurs d'activité en Angleterre (Flexiski) et en Suisse (Reisebüro Eggenberg) ont été acquis.

Le groupe Medbase a étendu son activité dans le domaine de la santé au cours de l'exercice écoulé. Suite au contrôle effectué par la Commission fédérale de la concurrence, Medbase AG a acquis 100 % de la société Topwell-Apotheken AG le 30 avril 2019, ce qui a permis d'établir un lien fort entre des compétences médicales et pharmaceutiques spécialisées dans le secteur suisse de la santé. L'intégration dans le périmètre de consolidation du groupe Migros a eu lieu le 1er juillet 2019. De plus, Medbase AG a acquis 100 % des actions de Radiologie Luzern AG le 25 avril 2019 (intégration rétroactive au 1er janvier 2019). Avec deux autres acquisitions au 1er juillet 2019, le groupe Medbase a pu renforcer son offre dans les domaines de la couverture médicale de base (Praxis Strättligen AG, Thoune) et de la physiothérapie (HLC GmbH, Winterthour). Ces entreprises ont été fusionnées avec Medbase Berner Oberland AG et Medbase AG.

Estavayer Lait SA (ELSA) a acquis, le 11 juin 2019, 94.8 % des actions de SoGood Holding B.V., qui détient 100 % des actions de SoFine Foods B.V. (société opérationnelle pour les produits et plats végétariens) et de Sperwer Vastgoed B.V. (société immobilière). L'intégration dans le groupe Migros a été effectuée rétroactivement au 1er janvier 2019.

Pour les transactions suivantes, les informations de clôture n'étaient pas encore disponibles au moment de la validation des comptes du groupe Migros, c'est pourquoi la première inscription du regroupement d'entreprises au bilan n'a pas pu avoir lieu. L'intégration complète dans le groupe Migros ne pourra se faire qu'en 2020:

- Reprise du voyageur vtours, jusque-là principalement actif sur le marché allemand en ligne, par le groupe Hotelplan le 12 novembre 2019.
- Augmentation de la valeur de la participation dans la Société immobilière du Marché de gros de l'alimentation (SIMGA) de 42.8 % à 97.6 % (jusque-là portée au bilan comme participation Equity) le 20 décembre 2019 par la Coopérative Migros Genève.

Le groupe Migros souhaite investir davantage dans son activité de base stratégique et dans le commerce en ligne. Dans le cadre de la vérification régulière du portefeuille, Migros a annoncé en juin 2019 qu'elle recherchait de nouveaux propriétaires pour la chaîne de distribution Depot (Gries Deco Company à l'étranger et en Suisse), Globus, Interio et m-way qui apporteraient un potentiel pour réussir le développement de ces entreprises.

Entre-temps, m-way sa, leader du marché des deux roues électriques, a été vendue fin septembre 2019 à Swiss E-Mobility Group AG, qui a repris l'ensemble des quelque 100 collaborateurs.

La marque Interio est abandonnée. Le groupe autrichien XXXLutz reprendra six sites Interio au cours de l'année 2020. Pour les cinq autres sites, Migros négociera avec de nouveaux locataires potentiels ou recherchera d'autres solutions. En prenant cette décision, Migros libère des fonds pour pouvoir investir davantage dans ses domaines d'activité stratégiques et se concentrer sur le développement de Micasa.

Le groupe Gries Deco (GDC), actif dans le domaine de l'aménagement et de la décoration, principalement en Allemagne et en Autriche, et dans une moindre mesure en Suisse, a été transmis à Christian Gries, l'ancien directeur général et actionnaire minoritaire, dans le cadre d'une procédure de Management Buyout (MBO). Il a repris le 12 décembre 2019 les participations de 90 % détenues par Migros dans Gries Deco Holding GmbH ainsi que 100 % des actions détenues dans Depot CH AG. Pour que GDC puisse aborder l'avenir avec sérénité, Migros a renoncé au remboursement du prêt qu'elle avait accordé au groupe d'entreprises en 2009.

Le processus de vente pour Globus progresse comme prévu et devrait être terminé au milieu de l'année prochaine.

Pour plus de détails, voir l'annexe 39.

Durant **l'exercice 2018**, les acquisitions concernaient essentiellement les sociétés suivantes:

La société PHZ Permanence Hauptbahnhof Zürich AG (permanence à la gare de Zurich) déjà acquise le 9 novembre 2017 n'a été intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe Migros qu'au 1er janvier 2018 en raison des documents de bouclage manquants fin 2017 puis fusionnée avec Medbase AG.

De plus, Medbase AG a acquis une participation majoritaire de 60.8 % dans la société Groupe Médical Synergie SA mi-juillet 2018 (intégration le 1er janvier 2018) et gère ainsi un premier centre médical spécialisé dans l'appareil locomoteur (médecine du sport, orthopédie, traumatologie et rhumatologie) en Suisse romande. À la mi-septembre 2018, Medbase AG a acquis le centre chirurgical «Operationszentrum Burgdorf» (OZB AG; intégration le 1er juillet 2018) et élargit ainsi son offre en chirurgie ambulatoire.

Mibelle AG, une entreprise de M-Industrie, entre sur le marché sud-coréen et a acquis, le 1er août 2018 avec 51 % la majorité des parts de la société Gowoonsesang Cosmetics Co., Ltd., dont le siège se situe à Séoul. Avec sa marque «Dr. G», Gowoonsesang s'est spécialisée dans la dermocosmétique et s'inscrit parfaitement dans la stratégie internationale d'expansion de Mibelle Group. La Banque Migros SA a acquis, au 1er septembre 2018, une participation majoritaire de 70 % dans CSL Immobilien AG. Il existe ainsi sur le marché suisse un nouveau prestataire complet de services immobiliers pour la clientèle d'entreprises et les investisseurs immobiliers privés et institutionnels.

Le groupe Hotelplan a acquis la société Finass Voyages SA rétroactivement au 31 octobre 2018. La société spécialisée dans les voyages d'affaires, d'incentives et d'événements demeure autonome et continue d'exister sous le nom de Finass.

## D. Évolution des produits (du chiffre d'affaires) du groupe Migros

En 2019, le produit du groupe Migros a progressé de 229 mio. CHF (+ 0.8 %) pour atteindre 28.7 mia. CHF au total.

Dans les activités commerciales et industrielles, le produit a progressé de 224 mio. CHF pour atteindre 27.9 mia. CHF (+ 0.8 %). L'activité principale, le commerce de détail, a généré en Suisse et à l'étranger un chiffre d'affaires de 23.8 mia. CHF (+ 28 mio. CHF, soit + 0.1 %). En Suisse, le chiffre d'affaires de détail a augmenté de 122 mio. CHF pour atteindre 22.0 mia. CHF (+ 0.6 %). Le chiffre d'affaires de détail à l'étranger comprend les chiffres d'affaires de Migros France, du groupe Tegut et du groupe Gries Deco. Par rapport à l'année précédente, le chiffre d'affaires de détail à l'étranger a diminué de 89 mio. CHF pour atteindre 1.7 mia. CHF (- 4.9 %, le groupe Gries Deco n'étant inclus que jusque fin novembre 2019).

Dans l'activité Services financiers, le produit a augmenté de 6 mio. CHF au total pour atteindre 790 mio. CHF (+ 0.7 %).

### D.1. Évolution du produit (du chiffre d'affaires) dans les activités commerciales et industrielles

mio. CHF	Total produits		Variation annuelle en %
	2019	2018	
Produits nets des livraisons et services			
Commerce de détail par le canal des coopératives	16'756	16'865	-0.6
Commerce de marchandises	8'023	7'869	2.0
Industrie & commerce de gros	5'872	5'829	0.7
Voyages	1'188	1'259	-5.7
Autres	101	104	-2.4
Autres produits d'exploitation	573	399	43.6
Éliminations (au sein des activités commerciales et industrielles)	-4'603	-4'640	
<b>Total activités commerciales et industrielles</b>	<b>27'911</b>	<b>27'686</b>	<b>0.8</b>

**Le domaine d'activité stratégique Commerce de détail par le canal des coopératives** englobe les activités des coopératives régionales Migros, celles de la Fédération des coopératives Migros, ainsi que les prestations de services des entreprises logistiques du groupe.

#### Baisse du chiffre d'affaires dans le Commerce de détail par le canal des coopératives

Dans le Commerce de détail par le canal des coopératives, un chiffre d'affaires consolidé de 16'756 mio. CHF (- 0.6 %) a pu être réalisé. Les dix coopératives régionales, y compris les filiales, ont enregistré en Suisse un chiffre d'affaires de 14'695 mio. CHF (- 1.3 %). À l'étranger, elles ont pu réaliser un chiffre d'affaires de 1'367 mio. CHF (- 0.2 %). Au total, il en résulte un chiffre d'affaires des coopératives de 16'062 mio. CHF (- 1.2 %). La part de marché en Suisse s'élève à 15.2 % (année précédente: 15.4 %).

En monnaie locale, le chiffre d'affaires de Migros France a légèrement diminué de 107 mio. EUR par rapport à l'année précédente (- 0.1 %). Tegut a réussi à augmenter son chiffre d'affaires à 1'069 mio. EUR (+ 3.3 %).

Les supermarchés/hypermarchés Migros ont réalisé un chiffre d'affaires de 11'596 mio. CHF (- 1.4 %) en Suisse. L'année dernière, Migros a fortement investi dans la qualité des produits les plus populaires et appliqué des réductions de prix sur l'ensemble de son assortiment. Environ 1'500 des produits les plus importants ont été modifiés.

Les marchés spécialisés Micasa, SportXX, melectronics, Do it + Garden, Interio et OBI ont réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 1'753 mio. CHF (- 1.2 %).

**Les produits régionaux et durables** ont également eu une grande importance en 2019. Les produits avec une plus-value écologique ou sociale ont dégagé un chiffre d'affaires de 3'148 mio. CHF (+ 0.6 %). La part des produits bio s'élève à plus d'un milliard de francs.

Comme chaque année, les coopératives régionales ont réalisé des investissements considérables dans les nouvelles constructions et transformations de points de vente. Le **réseau de points de vente en Suisse** s'est agrandi de 10 sites pour atteindre 737 sites fin 2019. Les surfaces de vente

des supermarchés/hypermarchés, des marchés spécialisés et de la restauration ont augmenté pour atteindre 1'478'738 m<sup>2</sup> (+ 0.1 %). La productivité de surface dans les supermarchés et hypermarchés suisses était de 12'323 CHF/m<sup>2</sup> (-2.4 %) et celle dans les marchés spécialisés était de 3'595 CHF/m<sup>2</sup> (-2.6 %).

Dans le domaine **de la santé**, Medbase/santémed a encore étoffé son offre thérapeutique et médicale l'année dernière. Le chiffre d'affaires s'élevait à 226 mio. CHF (+ 50.8 %). Outre la croissance organique, l'intégration des pharmacies Topwell dans le groupe Medbase a contribué de manière significative à cette évolution positive.

Le **domaine d'activité stratégique Commerce de marchandises** a réalisé durant l'exercice sous revue, en incluant Digitec Galaxus, un chiffre d'affaires consolidé de 8'023 mio. CHF (+ 2.0 %). Le chiffre d'affaires en 2019 réalisé par l'entreprise m-way et le groupe Depot s'élève à 469 mio. CHF (-21.0 %).

**Denner** a bien progressé en réalisant en 2019 un chiffre d'affaires de 3'252 mio. CHF (+ 2.2 %) et a pu affirmer sa position de discounter leader en Suisse malgré une forte concurrence.

**Migrol** a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires de 1'548 mio. CHF (+ 1.2 %).

**Grands Magasins Globus** a plus que doublé son chiffre d'affaires en ligne et réalisé un chiffre d'affaires total de 763 mio. CHF (-5.6 %). Corrigé des surfaces, Globus a progressé de 0.9 %.

**Ex Libris** s'est transformée avec succès au cours des dernières années et a réalisé, grâce à l'essor du commerce en ligne, un chiffre d'affaires de 99 mio. CHF (+ 0.4 %).

**migrolino** a bien progressé (shops et commerce de gros) et nettement augmenté son chiffre d'affaires à 593 mio. CHF (+ 14.9 %).

Le supermarché en ligne **Le Shop** a augmenté son chiffre d'affaires à 190 mio. CHF (+ 2.8 %) et affirmé sa position de leader dans le commerce alimentaire en ligne en Suisse.

Au cours de l'année civile 2019, le plus grand commerçant en ligne de Suisse **Digitec Galaxus** a réalisé en Suisse et à l'étranger un chiffre d'affaires de 1'106 mio. CHF (+ 16.1 %).

Dans les **activités de commerce électronique**, Migros a de nouveau pu renforcer son leadership incontesté sur le marché suisse, notamment grâce à Globus et Digitec Galaxus. Le chiffre d'affaires en ligne total a nettement augmenté de 9.8 % pour atteindre 2'285 mio. CHF. Les boutiques en ligne des marchés spécialisés ont enregistré une croissance du chiffre d'affaires de 6.7 %.

Le **domaine d'activité stratégique Industrie & commerce de gros** a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires consolidé de 5'872 mio. CHF (+ 0.7 %). L'activité à l'étranger est le principal moteur de la croissance. Migros Industrie livre plus de 50 pays dans le monde avec pour marchés principaux l'Allemagne, l'Angleterre, la France, l'Italie, le Canada et les États-Unis, la Chine et le Japon.

Le **domaine d'activité stratégique Voyages** a encore été confronté à un environnement difficile en 2019: l'été chaud, la problématique du Brexit et l'insolvabilité de Thomas Cook notamment y ont largement contribué. Le groupe Hotelplan a réduit son offre, ce qui a entraîné un recul du chiffre d'affaires. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires net de 1'188 mio. CHF (-5.7 %).

## D.2. Évolution du produit dans l'activité Services financiers

Le produit total généré par l'activité Services financiers a atteint 790 mio. CHF (+ 0.7 %) pour l'exercice sous revue; le produit des intérêts constitue en l'occurrence la majeure partie du produit total, avec 607 mio. CHF, soit 76.8 %.

---

Le Commerce de marchandises a connu une hausse du chiffre d'affaires malgré des cessations d'entreprises

---



---

Croissance réjouissante dans le domaine du commerce électronique

---



---

M-Industrie croît grâce à la performance de l'activité à l'étranger

---



---

Baisse du chiffre d'affaires dans un contexte difficile sur le marché des voyages

---

## E. Résultats opérationnels du groupe Migros

Le résultat opérationnel (EBIT) du groupe Migros de 201 mio. CHF est inférieur de 449 mio. CHF (-69.1%) à la valeur de l'exercice précédent.

Dans les activités commerciales et industrielles, le résultat a diminué de 472 mio. CHF pour atteindre -113 mio. CHF (-131.4%).

Dans l'activité Services financiers, le résultat opérationnel a augmenté de 23 mio. CHF pour atteindre 314 mio. CHF (+7.9%).

### E.1. Résultat opérationnel des activités commerciales et industrielles

mio. CHF	Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat (EBIT)		Variation annuelle en %
	2019	2018	
Commerce de détail par le canal des coopératives	295	363	-18.7
Commerce de marchandises	-570	-152	-274.2
Industrie & commerce de gros	115	132	-13.0
Voyages	1	-3	131.5
Autres	40	99	-59.7
Éliminations (au sein des activités commerciales et industrielles)	6	-79	
<b>Total activités commerciales et industrielles</b>	<b>-113</b>	<b>360</b>	<b>-131.4</b>

Le résultat opérationnel des activités commerciales et industrielles s'est fortement dégradé en 2019 par rapport à l'année précédente. Cela s'explique par les pertes issues de la vente du groupe Depot et de m-way liées aux ajustements du portefeuille dans le secteur stratégique Commerce de marchandises s'élevant à 485 mio. CHF au total.

L'évolution dans les différents domaines d'activité stratégiques diverge. Le commerce en ligne et la présence omnicanale prennent de l'importance, tandis que le commerce stationnaire est en recul. Les évolutions disruptives et la numérisation influencent la marche des affaires.

Pour relever les défis futurs et fournir des services encore plus axés sur la clientèle, les projets initiés l'année dernière, tels que «**Fast Forward**» et «**PUMA**» (Pour Une Migros d'Avenir), ont été poursuivis de manière systématique. Le but est d'axer de manière adéquate les services de la Fédération des coopératives Migros sur les tâches à venir et d'améliorer les processus tout au long de la chaîne de création de valeur dans le Commerce de détail par le canal des coopératives et la M-Industrie et de garantir ainsi, à long terme, le leadership en matière de rapport qualité/prix. Outre le regroupement des négociations avec les fournisseurs, de nouveaux modèles de coopération dans la gestion centralisée des marchandises, des solutions d'achat communes dans le domaine de l'administration et de la logistique ainsi que de nouvelles formes de vente ont été examinés et approfondis. Le projet «PUMA» s'étend sur plusieurs années.

Lors de l'exercice écoulé, outre les projets susmentionnés, **différentes mesures d'optimisation** ont été initiées, poursuivies et achevées.

Après une intense phase de test et une phase pilote, le déploiement des systèmes de caisse **Avanta** a pu être lancé mi-2019 avec les coopératives. À la fin de l'année, plus de 300 magasins de tous formats (supermarchés, hypermarchés, restauration ou magasins spécialisés) avaient été convertis à Avanta. Après une phase de stabilisation, le déploiement sera poursuivi à partir du deuxième trimestre 2020 et doit s'achever d'ici fin 2020. Parallèlement au déploiement, les premières extensions de fonction sont préparées pour traiter et soutenir les processus de paiement et les processus omnicanaux.

Dans le **projet ONE smart Solution**, les scénarios commerciaux et les processus End-to-End ont été définis pour M-Industrie (structure modulaire avec Common Core dans le nouvel environnement système SAP S/4 HANA) et les avantages de la numérisation ont été utilisés. Le coup d'envoi de la phase pilote a eu lieu en mars 2018. Au cours de l'exercice 2019, la phase de production (Go-live) a eu lieu dans les entreprises Aproz et Jowa. La fin de la phase de stabilisation est prévue pour l'année 2020 pour Jowa (mars 2020). Ensuite, le changement (anticipé) de la version SAP pour la plateforme ONE complète sera terminé fin juin. Dès la mi-2020, les travaux commenceront pour les entreprises Chocolat Frey, Midor, Délica, TCS (Total Capsule Solutions) et Riseria, qui effectueront

ensemble le Go-live en juin 2021. Le projet s'étendra sur plusieurs années et devrait se terminer fin 2023.

Dans le cadre du programme **OneHR**, une solution informatique commune pour les processus RH centraux, la gestion de l'organisation, la gestion des données de base, le calcul du personnel et la gestion du temps a été mise en place dans les entreprises M-Industrie, dans les centres de distribution MVS et MVN ainsi que dans la Fédération des coopératives Migros. Cette consolidation a posé les bases qui permettront d'introduire plus rapidement de nouveaux outils informatiques (p. ex. portail RH) à l'échelle du groupe, de simplifier le travail RH interentreprises et de minimiser fortement les charges d'entretien à l'avenir. Le projet OneHR a pu être mené à bien pendant l'année sous revue et même deux ans plus tôt que prévu.

Lors de la cinquième et dernière année de reconversion, avec le reste des quelque 12'000 appareils **M-Workplace** déployés, le plus grand projet d'infrastructure des services informatiques de Migros (MITS) a été clôturé en décembre 2019. L'introduction de cet environnement de poste de travail uniforme a permis en parallèle de changer de système d'exploitation et de passer à Windows 10. Au cours d'une étape ultérieure, le passage à Microsoft Office365 pour la Fédération des coopératives Migros sera effectué jusque mi-2020, et l'environnement de poste de travail standardisé et uniforme sera un gros avantage.

Pour répondre aux futures exigences de connectivité pour toutes les solutions informatiques et les sites du groupe Migros, le réseau actuel doit être équipé des technologies actuelles **Migros Net 3.0** (Software-Defined-Network). Cela inclut l'automatisation de toutes les implémentations réseau et leur fonctionnement, d'Access au cloud en passant par le centre de données. La solution sera diffusée de manière standardisée dans tous les secteurs et les sites de l'entreprise avant fin 2023 au plus tard.

Avec la **réorganisation des MITS** et le lancement du projet de sourcing, de bonnes conditions ont été créées en 2019 pour poursuivre continuellement la modification. Grâce à diverses initiatives, un effet à court et à moyen terme est escompté sur les coûts, la rapidité, la satisfaction, l'impact sur les activités et les compétences informatiques.

Migros met en œuvre la **transformation numérique** et redéfinit dans cette optique les principaux processus commerciaux et les plateformes informatiques centrales. Le programme appelé «**Eiger**» offre la possibilité de mettre en place une plateforme ERP (Enterprise-Resource-Planning) tournée vers l'avenir comme «noyau numérique» de Migros. La transformation durera plusieurs années.

Migros **Verteilzentrum Suhr AG (MVS)** garantit l'approvisionnement efficace et économique des marchés Migros en produits Food ainsi que la logistique de migrolino SA. En 2019, MVS a investi dans la modernisation des systèmes de commande (SPS Generation S7) et les composants de remplacement de l'infrastructure.

Migros **Verteilbetrieb Neuendorf AG (MVN)** a terminé la plupart des travaux d'agrandissement de MVN Ouest pour le projet Logistique 4.0 (automatisation des assortiments des supermarchés et hypermarchés). La mise en service de l'entrepôt vertical et du réseau correspondant de systèmes de manutention démarrera en mai 2020. La mise en place de l'installation de préparation automatique des commandes a commencé dans les délais. Son achèvement et sa mise en fonction sont prévus pour 2021. Les travaux de montage de la première phase du projet TTK20 (préparation de la marchandise à la congélation 2020) se déroulent comme prévu et se termineront mi-2020 avec la mise en service. L'agrandissement aura lieu lors de la seconde phase du projet et l'installation sera entièrement opérationnelle au deuxième semestre 2021. Les livraisons à domicile des marchés spécialisés M sont effectuées depuis mi-2019 par le Home Service de MVN AG et jouissent d'un écho positif.

#### **La gestion des approvisionnements est une importante fonction de l'entreprise permettant de garantir le leadership en matière de rapport qualité/prix:**

pour les approvisionnements, l'année 2019 a débuté par des négociations intenses visant à obtenir des conditions d'achat plus avantageuses auprès des principaux fournisseurs de supermarchés/hypermarchés.

Sur les marchés d'approvisionnement internationaux, les cotations du café ont d'abord baissé au premier semestre avant d'augmenter de manière fondamentalement inexplicable au second semestre. Pour la seule variété robusta, les prix ont augmenté de plus de 30 % au cours des 3 derniers mois.

Les prix des noisettes et des amandes ont progressé en 2019. Du fait de la demande stable pour ces deux matières premières dans le monde, une hausse des prix est également attendue pour 2020.

En Suisse, nous avons été confrontés pour certains assortiments à des ajustements nettement plus élevés des prix du marché. Ainsi, l'IP Lait (organisation sectorielle pour le lait) a augmenté au 1er septembre 2019 les prix du lait de 3 centimes à 71 centimes par litre, en justifiant cette hausse par des frais supplémentaires avec le Tapis vert, une modification des exigences de durabilité dans toute la branche vis-à-vis des producteurs. Comme Migros produit son propre lait durable, les prix plus élevés n'ont été accordés aux fournisseurs tiers qu'après vérification que le supplément de prix soit effectivement reversé aux paysans.

Sur le marché public de bétail de boucherie, on a assisté à un renchérissement en raison de la faible disponibilité nationale et internationale. Cela a notamment entraîné une hausse des prix de la viande à saucisse. En outre, les exigences en matière d'élevage porcin en Suisse ont provoqué diverses fermetures d'ateliers d'engraissement. Autre facteur décisif expliquant la hausse des prix: la peste porcine en Chine, qui a entraîné une hausse de la demande en viande porcine européenne. Les consommateurs ont également évité l'achat de volailles, notamment d'Amérique du Sud, ce qui a causé une augmentation des prix des volailles importées.

En 2019, le nombre de vaches laitières toujours en baisse en Suisse a constitué un problème pour la première fois au niveau de la disponibilité de la crème. Cela s'est manifesté par la nécessité d'importer pour la première fois depuis longtemps du beurre avant la période de Noël.

En Suisse, les récoltes de légumes de quantité et de qualité moyennes se sont bien déroulées avec une structure des prix globalement stable. Des difficultés ont toutefois été rencontrées pour la production végétale et la production de semences, ce qui pourrait engendrer des problèmes de disponibilité pour certaines variétés en 2020.

**Logistique et transport:** Un fonctionnement opérationnel stable a également pu être assuré en 2019 et de nouveaux clients ont été acquis. Le trafic ferroviaire a de nouveau été étendu. Dans le domaine Planification de l'avenir / gestion des innovations, différents projets ont été poursuivis, comme par exemple Cargo sous Terrain (notamment le sous-projet City Logistik), le partenariat d'innovation EMPA (décarbonisation du trafic de marchandises), la numérisation de la chaîne d'approvisionnement multimodale mondiale (LTOPEX Tower, un logiciel de suivi développé en interne) et la blockchain. Les activités de design et de mise en place du réseau de stations-service H2 ainsi que la préparation de l'introduction de poids lourds à pile à combustible ont encore été systématiquement soutenues.

---

Les ajustements du portefeuille grèvent le résultat opérationnel

---

Le **bénéfice brut** a augmenté de 37 mio. CHF pour atteindre 10'966 mio. CHF (+0.3 %) au cours de l'exercice sous revue. **Les autres produits d'exploitation** ont augmenté de 174 mio. CHF pour atteindre 573 mio. CHF (+43.6 %), notamment en raison des ventes immobilières dans le Commerce de détail par le canal des coopératives. La hausse des **charges de personnel** de 21 mio. CHF pour atteindre 5'862 mio. CHF (+0.4 %) s'explique principalement par les augmentations de salaires de 0.5 % à 1.0 % mais aussi par la modification du périmètre de consolidation. Les **amortissements** ont augmenté de 66 mio. CHF pour atteindre 1'503 mio. CHF (+4.6 %). L'augmentation **des autres charges d'exploitation** de 597 mio. CHF pour atteindre 4'287 mio. CHF (+16.2 %) s'explique principalement par les pertes sur cessions de participations et par la hausse des charges administratives et des autres charges d'exploitation, tandis que les dépenses publicitaires ont reculé.

Au total, il en résulte, suite aux ajustements du portefeuille **dans les activités commerciales et industrielles**, une perte opérationnelle de 113 mio. CHF. Cela correspond à une dégradation du résultat de 472 mio. CHF (-131.4 %) par rapport à l'année précédente. Ce sont surtout les domaines d'activité stratégiques Commerce de détail par le canal des coopératives et Industrie & Commerce de gros qui enregistrent des pertes de valeur.

## E.2. Résultat opérationnel de l'activité Services financiers

Le secteur Services financiers a enregistré un chiffre d'affaires de 769 mio. CHF, tandis que les charges se sont élevées à 136 mio. CHF. Le résultat net de l'activité Services financiers a augmenté notamment en raison des produits d'intérêts plus élevés, passant de 615 mio. CHF à 633 mio. CHF (cf. annexe 7 des comptes annuels consolidés du groupe Migros).



Tandis que les produits de l'activité Services financiers ont diminué de 8 mio. CHF, les dépenses et corrections de valeurs de cette même activité ont connu un recul de 26 mio. CHF (notamment une baisse des charges d'intérêts).

La croissance des activités de base a entraîné une hausse des charges de personnel de 8 mio. CHF pour atteindre 189 mio. CHF et des autres charges d'exploitation de 3 mio. CHF pour atteindre 122 mio. CHF. Les amortissements ont diminué de 2 mio. CHF par rapport à l'année précédente pour atteindre 28 mio. CHF.

Grâce à des économies réalisées du côté des dépenses, le résultat opérationnel a progressé de 23 mio. CHF pour atteindre 314 mio. CHF.

## **F. Bilan du groupe Migros**

Le bilan du groupe Migros est fortement influencé par l'activité Services financiers. Le total du bilan a augmenté de 1.8 mia. CHF par rapport à l'exercice précédent pour s'établir à 68.4 mia. CHF. Ce résultat est en grande partie dû à l'augmentation des créances hypothécaires et autres créances clients, des dépôts de clients et dettes envers les clients et des titres de créances émis. Au 31 décembre 2019, les dépôts de clients représentaient 51.8 % (année précédente 50.8 %).

### **F.1. Bilan des activités commerciales et industrielles**

Suite aux cessions d'entreprises (groupe Depot et m-way), le total du bilan des activités commerciales et industrielles a diminué de 2.0% pour atteindre 22.3 mia. CHF au 31 décembre 2019.

Par rapport à l'année précédente, la valeur comptable des immobilisations corporelles a diminué de 229 mio. CHF pour s'établir à 12'463 mio. CHF. Pendant l'exercice écoulé, les entreprises commerciales et industrielles ont investi au total 1'557 mio. CHF (année précédente: 1'499 mio. CHF), essentiellement dans la rénovation du réseau de magasins et du parc de machines en Suisse. La part des investissements à l'étranger s'élève à 58 mio. CHF (année précédente: 62 mio. CHF).

Les immobilisations incorporelles s'élevaient au 31 décembre 2019 à 680 mio. CHF (année précédente: 719 mio. CHF). Cette baisse s'explique principalement par la modification du périmètre de consolidation.

La structure du bilan des activités commerciales et industrielles reste très saine. Au 31 décembre 2019, il en résulte un avoir financier net de 389 mio. CHF (année précédente: 309 mio. CHF). L'EBITDA s'élève à 1'390 mio. CHF (année précédente: 1'796 mio. CHF). Les capitaux propres ont augmenté de 155 mio. CHF pour passer à 15'438 mio. CHF et correspondent à 69.1% (année précédente: 67.1%) du total du bilan.

### **F.2. Bilan de l'activité Services financiers**

Lors de l'exercice sous revue, les créances hypothécaires et autres créances clients ont augmenté de 1.4 mia. CHF pour atteindre 40.4 mia. CHF (+ 3.6%) par rapport à l'année précédente.

Du côté du passif, les dépôts de clients et les dettes envers les clients ont augmenté de 1.6 mia. CHF, soit 4.6%. Au total, ces fonds de clients se montent à 35.5 mia. CHF fin 2019. La Banque Migros continue ainsi de profiter d'une structure de refinancement confortable.

Grâce au bon résultat annuel, la base de fonds propres de la banque a de nouveau pu être confortée de manière significative. Au 31 décembre 2019, la banque dispose de fonds propres d'un montant de 4.1 mia. CHF, c'est-à-dire bien plus que les capitaux propres exigés par la législation bancaire.

## G. Tableau de financement du groupe Migros

Au 31 décembre 2019, les liquidités du groupe Migros se montaient à 7'614 mio. CHF et ont augmenté de 575 mio. CHF (31 décembre 2018: 7'039 mio. CHF).

---

Cash flow lié à l'activité d'exploitation de 1.8 mia. CHF.

---

Les flux de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle se sont élevés à 1'820 mio. CHF (année précédente: 1'361 mio. CHF). L'année précédente, des investissements en immobilisations corporelles et incorporelles ont été effectués pour un montant total de 1'516 mio. CHF (comme lors de l'exercice précédent). Des fonds d'un montant total de 131 mio. CHF (année précédente: 41 mio. CHF) ont été dépensés pour l'acquisition de filiales / domaines d'activité et de sociétés associées. L'ajustement du portefeuille a entraîné une sortie de fonds de 68 mio. CHF (année précédente: entrée de fonds de 8 mio. CHF) suite à la vente de filiales et de sociétés associées.

L'émission d'obligations d'emprunt et d'obligations de caisse / d'emprunts sur cédules hypothécaires a généré une entrée de trésorerie de 393 mio. CHF, qui a entraîné une sortie de trésorerie de 19 mio. CHF de l'activité de financement suite à la forte baisse des dettes envers les banques et au remboursement de dettes financières. L'année précédente en revanche, des entrées de trésorerie d'un montant total de 617 mio. CHF ont été enregistrées suite à l'émission d'emprunts hypothécaires et à l'augmentation des autres dettes financières à long terme (notamment de caisses de pension liées).

### G.1. Tableau de financement des activités commerciales et industrielles

Fin 2019, les liquidités des activités commerciales et industrielles s'élevaient à 2'357 mio. CHF, soit une diminution de 257 mio. CHF par rapport à l'année précédente (31 décembre 2018: 2'614 mio. CHF).

Les entrées de trésorerie provenant de l'activité opérationnelle s'élevaient en 2019 à 1'382 mio. CHF (année précédente: 1'641 mio. CHF). La diminution des flux opérationnels de trésorerie par rapport à l'année précédente s'explique notamment par le résultat négatif avant impôts sur le résultat, par l'augmentation plus importante que l'an dernier des autres actifs et dettes et par des impôts sur le résultat payés plus élevés.

Au cours de l'exercice sous revue, la sortie de trésorerie provenant de l'activité d'investissement s'est élevée à 1'233 mio. CHF (exercice précédent: 1'327 mio. CHF) et est principalement due aux investissements de 1'498 mio. CHF réalisés dans les immobilisations corporelles et incorporelles. Les plus grands volumes d'investissement (sans leasing financier) ont été réalisés dans le segment Commerce de détail par le canal des coopératives (980 mio. CHF) ainsi que dans les segments Commerce de marchandises (162 mio. CHF) et Industrie & commerce de gros (273 mio. CHF).

L'activité de financement a généré dans l'exercice sous revue une sortie de trésorerie de 400 mio. CHF (année précédente: entrée de trésorerie de 205 mio. CHF). Cela s'explique notamment par la diminution des dettes envers les banques et par le remboursement d'autres dettes financières.

### G.2. Tableau de financement de l'activité Services financiers

Fin 2019, les liquidités de l'activité Services financiers se montaient à 5'334 mio. CHF. Cela correspond à une hausse de 839 mio. CHF par rapport à l'année précédente (4'495 mio. CHF).

L'activité opérationnelle a généré une entrée de trésorerie de 507 mio. CHF (année précédente: sortie de trésorerie de 220 mio. CHF). Celle-ci se justifie principalement par la croissance des dépôts clients et des dettes envers les clients, qui est supérieure à l'augmentation des créances hypothécaires et autres créances clients.

Comme l'année précédente, un montant de 17 mio. CHF a été investi afin de développer l'infrastructure bancaire. Le produit résultant de la vente d'immobilisations corporelles et d'immeubles de placement s'élevait à 16 mio. CHF. De plus, des titres de l'actif immobilisé ont été vendus à hauteur de 10 mio. CHF au cours de l'exercice sous revue. Au total, l'activité d'investissement a généré durant l'exercice une entrée de trésorerie de 9 mio. CHF (année précédente: 67 mio. CHF).

L'activité de financement a généré une entrée de trésorerie de 323 mio. CHF en 2019 (année précédente: 316 mio. CHF), dont 193 mio. CHF proviennent de l'émission d'obligations de caisse et d'emprunts sur cédules hypothécaires. En outre, un emprunt obligataire d'une valeur de 200 mio. CHF a été émis le 9 décembre 2019. De plus, un dividende de 70 mio. CHF a été versé.

## **H. Une conduite d'entreprise axée sur la valeur comme base à la création de valeur ajoutée**

La conduite axée sur la valeur est une forme reconnue de conduite financière d'entreprise. Pour toutes les entreprises, indépendamment de leur champ d'activité, de leur taille ou de leur forme juridique, privilégier la création de valeur ajoutée revêt une importance cruciale. En l'occurrence, Migros utilise un modèle de conduite axée sur la valeur qui a été adapté aux spécificités du groupe Migros. L'orientation fondamentale réside dans le fait que le groupe Migros doit se comporter comme toutes les autres entreprises pour ce qui est de la création de valeur et de l'efficacité. L'objectif numéro un de Migros consiste à garantir le succès à long terme de l'entreprise en créant durablement de la valeur. À cet effet, on assigne des objectifs différenciés aux différents domaines d'entreprise. Dès lors, c'est le mode d'utilisation de la valeur créée qui distingue Migros des autres entreprises tournées vers le marché des capitaux. Ainsi, les valeurs financières créées sont mises à disposition pour les clients, pour la préservation des emplois, pour le Pour-cent culturel ou pour des investissements à long terme. Le compte de création de valeur fournit de plus amples informations à ce sujet.

L'approche que nous appliquons, tout comme ses instruments, ne sert pas seulement à renforcer l'idée de création de valeur, mais améliore également la qualité et la transparence des décisions, et permet de garantir la pertinence des informations sur la conduite financière du groupe. Nous mettons de cette manière davantage l'accent sur le caractère durable de la mise en œuvre de notre stratégie d'entreprise, ainsi que sur le renforcement nécessaire de l'intégration de la planification stratégique, de la planification financière et de la planification des investissements. Les résultats annuels, les budgets et les planifications sont mesurés à l'aune des consignes d'objectifs qui avaient été convenues, et de nouveaux projets sont évalués en conséquence. Des évaluations spécifiques à certains domaines comportant des consignes d'objectifs différenciées permettent en outre à Migros d'évaluer de manière approfondie les activités et les risques, et mettent en évidence la création de valeur réalisée par les domaines ou projets respectifs. Les variables clés que constituent le rendement adéquat, la croissance et la création de valeur ajoutée font ainsi partie intégrante des activités opérationnelles et renforcent la capacité d'intervention de Migros dans un environnement concurrentiel toujours plus tendu. Ce faisant, l'approche importante qu'est la conduite axée sur la valeur, de même qu'une attitude positive visant à accroître notre attractivité, demeurent toujours au premier plan.

## **I. Gestion des risques et Système de Contrôle Interne (SCI) au sein du groupe Migros**

### **I.1. Gestion des risques et Système de Contrôle Interne (SCI) des activités commerciales et industrielles**

#### **I.1.1. Gestion des risques d'un point de vue général**

Le groupe Migros dispose d'un système global de gestion des risques pour toutes les entreprises du groupe Migros. L'administration de la Fédération des coopératives Migros en a la responsabilité. Elle définit les conditions-cadres des activités en matière de gestion des risques au sein du groupe Migros et s'assure que les risques sont évalués à temps et avec la justesse requise.

Sur la base d'une analyse systématique des risques, les administrations/conseils d'administration et les directions des entités individuelles identifient les principaux risques et évaluent leur probabilité de survenance ainsi que leurs incidences financières. Les administrations/conseils d'administration prennent des mesures appropriées pour prévenir, réduire ou transférer ces risques. Les

risques devant être supportés par l'entité elle-même sont surveillés de manière cohérente. Les risques de processus ayant des incidences sur le rapport financier sont réduits par le Système de Contrôle Interne.

Les entreprises des domaines d'activité stratégiques Commerce de détail par le canal des coopératives, Commerce de marchandises, Industrie & commerce de gros, Voyages et Autres opèrent sur de nombreux marchés et sont donc exposées à des risques très divers. C'est pourquoi les résultats des évaluations des risques des différentes entreprises sont compilés et rassemblés par domaine d'activité stratégique (approche ascendante ou bottom-up). De plus, les responsables de département procèdent à une évaluation globale des risques pour le domaine d'activité stratégique qu'ils dirigent (approche descendante ou top-down).

La direction générale informe régulièrement l'administration de la Fédération des coopératives Migros de la situation du groupe Migros et de celle des domaines d'activité stratégiques en matière de risques. Sur la base de ces informations, elle évalue l'impact des principaux risques sur les domaines d'activité stratégiques et décide de mettre en œuvre des mesures supplémentaires.

Par ailleurs, le service d'audit interne assure une fonction de surveillance et de contrôle. Grâce à son indépendance vis-à-vis de l'activité opérationnelle, il est en mesure d'identifier les éventuels points faibles dans le système de gestion des risques et dans le Système de Contrôle Interne, ainsi que de prendre des mesures afin d'améliorer la pertinence et l'efficacité des processus de surveillance et de contrôle.

Le processus de gestion des risques est intégré au processus annuel de planification financière et stratégique. Les résultats de l'évaluation des risques sont pris en compte de manière adéquate dans l'examen annuel de la stratégie de l'entreprise.

### **I.1.2. Gestion des risques financiers**

Dans le cadre de son activité opérationnelle, le domaine des activités commerciales et industrielles est confronté à des risques financiers résultant de l'évolution des taux d'intérêt, des cours de change, ainsi que des prix des matières premières et des combustibles. Afin de limiter ces risques financiers, on a recours à des instruments financiers originaux et dérivés, qui peuvent se référer à des risques sur des transactions contractées comme sur des transactions planifiées. Le cadre, les compétences et les contrôles nécessaires à cet effet sont définis dans des directives internes. Les instruments financiers sont uniquement conclus avec des contractants ayant une bonne solvabilité; les limites de contrepartie accordées et leur utilisation sont surveillées en permanence et font l'objet d'un rapport.

Les risques liés aux cours des monnaies étrangères découlent de l'achat de marchandises, de matières premières et de services à l'étranger, ainsi que, dans une moindre mesure, d'activités à l'étranger dans les domaines Commerce de détail par le canal des coopératives, Commerce de marchandises, Industrie & commerce de gros et Voyages. Chaque société définit son plafond de risques liés aux monnaies étrangères et en déduit ses besoins de couverture. Les différentes entités du groupe concluent des relations de couverture internes avec le service de la trésorerie de la Fédération des coopératives Migros. Ce dernier est responsable de la couverture sur le marché des risques liés aux monnaies étrangères, dans les différentes monnaies utilisées par le domaine des activités commerciales et industrielles. Les principales monnaies requises sont l'euro et le dollar US; comme instruments de couverture, on recourt principalement aux transactions à terme sur devises et aux swaps de devises. Les sociétés communiquent régulièrement leur exposition en devises au service de la trésorerie de la Fédération des coopératives Migros, qui calcule sur cette base l'exposition et le risque sur monnaies étrangères du domaine des activités commerciales et industrielles.

Grâce à la centralisation majoritaire des liquidités et du financement à la Fédération des coopératives Migros, les risques liés aux taux d'intérêt peuvent être surveillés et gérés de manière centralisée. Compte tenu de la volatilité des taux d'intérêt du marché, les autres actifs financiers porteurs d'intérêts comme les financements sont soumis à un risque de taux d'intérêt qui peut avoir des répercussions négatives sur la situation et la performance financières. Le risque de taux d'intérêt est surveillé sur la base d'une simulation, et si nécessaire, il est géré au moyen de swaps de taux d'intérêt.

Migros achète aussi des actions pour placer ses liquidités, dans une faible mesure. Les fluctuations du prix des actions influencent donc directement le résultat. C'est pourquoi on veille à diversifier les placements en actions par marchés, titres et secteurs d'activité. Les risques de dépréciation

sont réduits par la réalisation d'analyses effectuées avant l'achat et par une surveillance continue des performances et des risques des placements.

Les risques liés au prix des matières premières résultent de l'achat planifié de matières premières comme le café et le cacao, le fioul, l'essence et le gazole. Dans la mesure du possible, les hausses de prix sont répercutées sur le client. Les risques sont pour partie couverts au moyen de swaps et de futures pour limiter l'impact des fluctuations du prix des matières premières, pour une période de 18 mois au maximum.

Le domaine des activités commerciales et industrielles couvre ses besoins en capitaux en recourant à des financements à court et à long terme sur les marchés financiers et monétaires. Le financement repose fondamentalement sur trois piliers: les comptes d'épargne-placement des collaborateurs Migros, les lignes de crédit bilatérales des banques suisses et étrangères et les emprunts à taux fixe sur le marché des capitaux, ainsi que les placements privés des investisseurs institutionnels.

Les sociétés dans les activités commerciales et industrielles se financent de manière centralisée auprès de la Fédération des coopératives Migros, qui gère l'acquisition des capitaux à un coût minimal et de façon diversifiée pour ce qui est de l'échelonnement des échéances et contreparties. La solvabilité du domaine des activités commerciales et industrielles est régulièrement vérifiée par des experts externes indépendants.

La gestion du risque financier a pour but de maintenir un bilan solide qui comporte des ratios sains. Ces activités se fondent sur une approche conservatrice qui accorde la priorité aux objectifs financiers stratégiques: ils consistent en un «approvisionnement flexible et suffisant en liquidités» et font primer la «minimisation des risques» sur l'«obtention d'un rendement maximum». Par le biais d'une planification à long terme des besoins en investissements, nous visons à maintenir le taux d'endettement effectif à un bas niveau et à échelonner les échéances dans le temps. Cela doit également permettre de continuer à garantir l'indépendance du domaine des activités commerciales et industrielles.

### **I.1.3. Gestion des risques dans le domaine des assurances**

La couverture d'assurance dans les activités commerciales et industrielles est garantie par la propre assurance, ainsi que par des contrats passés avec des compagnies d'assurance privées et des institutions d'assurance de droit public. Pour savoir s'il y a lieu d'autofinancer un risque donné, c'est-à-dire s'il convient de l'assumer par le biais d'une assurance propre ou plutôt de le répercuter sur une assurance appropriée, on prend généralement une telle décision sur la base des situations de risque existantes et du potentiel de sinistre, avec pour critères la probabilité de survenance et l'ampleur du sinistre. Le management des assurances de la Fédération des coopératives Migros joue le rôle de courtier en assurances in-house vis-à-vis des compagnies d'assurance. Grâce aux contrats de groupe qui ont été conclus, le domaine des activités commerciales et industrielles dispose d'une part d'une couverture d'assurance globale très étendue et, d'autre part, de sommes d'assurance élevées. Cela permet également de garantir que toutes les entreprises de ce domaine bénéficient de la meilleure protection d'assurance possible pour un montant de primes adéquat.

Pour les risques liés aux biens (incendie, dommages naturels, vol par effraction, dégâts des eaux, matériel informatique, machines), la Fédération des coopératives Migros pratique la propre assurance, c'est-à-dire que les risques fréquents sont assumés par le groupe lui-même jusqu'à concurrence d'un certain montant. Les risques importants et les risques de catastrophe sont couverts par une police de groupe et par un contrat d'excédent. Pour toutes les entreprises appartenant au domaine des activités commerciales et industrielles, il existe une protection d'assurance pour les risques responsabilité civile d'entreprise, responsabilité civile du fait des produits et les cyberrisques par le biais d'un contrat de base et de divers contrats d'excédent. Ici aussi, la Fédération des coopératives Migros pratique l'assurance propre, ce qui signifie qu'elle assume elle-même les dommages jusqu'à concurrence d'un certain montant par événement et par an. Les risques liés au transport pour les importations et pour les exportations sont couverts par une solution de propre assurance. Les sinistres dont le montant dépasse la franchise sont couverts par une police du groupe séparée. Pour l'assurance responsabilité civile obligatoire et l'assurance tous risques facultative des véhicules à moteur, il existe une assurance de flotte du groupe. Pour les entreprises ne relevant pas de la SUVA, les assurances-accidents ont été conclues auprès de compagnies d'assurance privées (couverture conformément à la LAA et assurances complémentaires partielles).

Des solutions IJM sont également conclues auprès de compagnies d'assurance privées. Les risques spéciaux tels que les constructions nouvelles/transformations, épidémies, etc. sont couverts par des polices distinctes en fonction de la situation de risques, ainsi que de l'assurabilité. Des réserves correspondantes aux cas ouverts de dommages relatives à l'assurance responsabilité civile des parties respectives sont pratiquées.

#### **I.1.4. Gestion des risques dans le domaine de la fiscalité et de la TVA**

La gestion des risques fiscaux fait partie intégrante de la gestion fiscale. Les risques fiscaux sont les incertitudes existant au niveau des différents types d'impôts qui peuvent avoir des répercussions négatives pour l'entreprise. Les risques liés à l'environnement (législation fiscale et pratique fiscale), aux processus (traitement fiscalement correct de diverses situations et transactions) et aux informations (incertitude des hypothèses prises pour base pour l'évaluation fiscale) sont saisis et évalués; en cas de besoin, des mesures sont mises en œuvre.

#### **I.1.5. Gestion des risques liés aux cas de droit**

L'évaluation annuelle des risques effectuée au sein du domaine des activités commerciales et industrielles a montré que ce secteur n'était impliqué dans aucune procédure judiciaire ni arbitrale qui pourrait avoir des répercussions considérables sur sa situation économique, que ce soit en tant que demandeur ou défendeur. Il n'existe pas non plus de procédure administrative qui pourrait avoir un impact négatif très important sur la situation économique du domaine.

Comme toutes les entreprises de taille comparable, les entreprises du domaine des activités commerciales et industrielles sont toutefois confrontées à des prétentions émanant de tiers. Pour ce genre de prétentions, des provisions sont créées si cela est nécessaire d'après les Swiss GAAP RPC. En outre, le domaine est couvert par des assurances de grande portée si cela s'avère économiquement pertinent.

#### **I.1.6. Système de Contrôle Interne (SCI) dans les activités commerciales et industrielles**

Le SCI des activités commerciales et industrielles, de conception homogène, opère à trois niveaux: entreprise – processus – informatique. Le concept déterminant décrit la configuration technique et organisationnelle du SCI; il est utilisé par toutes les entreprises du domaine. Le domaine des activités commerciales et industrielles se réfère aux dispositions légales de l'art. 728a CO; il a défini comme suit les objectifs à remplir par le SCI: sécurité au plan de la qualité et de la cohérence des données – fiabilité du reporting financier – respect du droit applicable et des directives – protection du patrimoine – efficacité de l'exploitation. On ambitionne un degré de maturité 3 du SCI (1 étant le niveau le plus faible, 5 le plus élevé), avec définition des contrôles, mise en place, documentation et communication aux collaborateurs. Les divergences par rapport au standard sont par principe détectées et corrigées. Le SCI repose de façon homogène sur le modèle COSO; il est orienté risques. En l'occurrence, les risques élevés et les risques moyens réguliers définis selon la matrice de risques (fréquence de survenance/ampleur du sinistre) sont minimisés par des contrôles. Les risques suivants doivent être couverts en priorité: risques liés aux performances économiques des cinq à sept processus commerciaux les plus importants – risques liés au personnel – risques liés à la technique d'information et à la gestion financière, ainsi que d'autres risques pertinents. Les risques liés à la conjoncture et au secteur économique, ainsi que les risques liés à la stratégie d'entreprise, ne sont pas couverts par le SCI, mais dans le cadre du processus de gestion des risques. L'administration/le conseil d'administration assume la responsabilité totale du SCI; la direction est chargée de la mise en œuvre et de la surveillance du système. Pour chaque entreprise, un manager du SCI est désigné, lequel assure le fonctionnement opérationnel et, au moins une fois par an, fait un compte rendu sur l'existence et le fonctionnement du SCI à l'attention de la direction et du conseil d'administration.

## **I.2. Gestion des risques et Système de Contrôle Interne (SCI) dans l'activité Services financiers**

### **I.2.1. Gestion des risques d'un point de vue général**

En raison de leur activité particulière, les banques sont soumises à d'importantes prescriptions réglementaires pour la gestion des risques, notamment ancrées dans la Loi sur les banques et dans les circulaires de l'Autorité de surveillance des marchés financiers. En l'occurrence, il existe en particulier des prescriptions quantitatives portant sur le montant minimal des fonds propres, la prévoyance en termes de liquidités, ainsi que la répartition des risques.

Le conseil d'administration est responsable de la définition de la politique en matière de risques, dont l'adéquation est vérifiée au moins une fois par an et le cas échéant adaptée. La politique en matière de risques traite de façon approfondie toutes les catégories de risques. En l'occurrence, une politique spécifique en matière de risques a été formulée respectivement pour les risques liés aux crédits, les risques liés aux marchés financiers, la gestion Actif & Passif (risques liés à la structure du bilan), les risques opérationnels ainsi que les risques juridiques et les risques de conformité. La politique en matière de risques définit la méthodologie de mesure et de limitation des risques. Pour chaque type de risque, les limites globales et les niveaux de compétence spécifiques sont définis.

La direction est responsable de la mise en place de systèmes adéquats pour surveiller les risques, assurer leur gestion en conformité avec les objectifs et respecter les prescriptions légales, réglementaires et les directives internes. À cet effet, les instruments de gestion des risques sont constamment développés et adaptés. La gestion des risques comprend la détection, l'évaluation, la gestion, la surveillance et l'établissement du rapport de tous les risques découlant de l'activité commerciale.

La surveillance des directives de la politique en matière de risques incombe à l'entité «Risk Management et Finances», sous la direction du Chief Risk Officer, qui fait partie de la direction de la banque. Pour toutes les catégories de risques, l'entité Gestion des risques établit chaque mois un rapport de risques complet à l'attention de l'organe responsable, le «Risk Council», dans lequel siègent les représentants en chef de toutes les unités pertinentes des première, deuxième et troisième lignes de défense. Le rapport de risques constate le respect des limites définies, fait état des risques engagés sous leurs divers aspects et signale les évolutions notables. Le Risk Council discute et évalue la situation momentanée de la banque en matière de risques et décide d'éventuelles mesures visant à réduire ces risques.

Le conseil d'administration est informé chaque trimestre de l'évolution des risques et du respect des limites spécifiques fixées, sur la base d'un rapport de risques complet.

### **1.2.2. Gestion des risques financiers**

Les risques financiers comprennent notamment le changement négatif des risques de crédit, des risques de liquidité et des risques liés aux marchés financiers pour les propres positions. La banque poursuit traditionnellement une politique prudente et fondamentalement conservatrice en matière de risques. Dans le cadre de son activité et pour toutes ses décisions, la sécurité et l'évaluation des risques ont une importance prioritaire. La stratégie, la culture et les processus adoptés en matière de risques sont basés sur ce principe. Les risques sont pris uniquement en relation raisonnable avec le chiffre d'affaires. La limitation des risques s'effectue par la mise en œuvre de lignes directrices politiques et de structures limitatives permettant de protéger la banque de toutes pertes inattendues.

Les risques de crédit sont des pertes potentielles si les débiteurs ne versent pas ou que partiellement leurs paiements échus. Ils résultent de prêts, de promesses de vente ou de transactions commerciales. Un règlement détaillé fixe les compétences, qui sont échelonnées en fonction des types de crédit et des instances.

Les engagements en matière de crédits sont représentés par un modèle de notation comportant dix échelons. Ce modèle tient compte de critères qualitatifs et quantitatifs pour les clients soumis à l'obligation de tenir une comptabilité et pour leurs garanties spécifiques. La note de crédit déterminée est un élément essentiel de la décision de crédit. Pour la clientèle d'entreprises, les notations des crédits commerciaux sont vérifiées chaque année. Pour les créances hypothécaires, on a recours à une procédure de notation qui s'oriente sur le nantissement; en l'occurrence, le délai de vérification de crédit dans le domaine hypothécaire varie selon le niveau de la notation, de l'engagement et de la couverture. Le modèle de notation assure une gestion des engagements en matière de crédits qui est axée sur les risques.

Les opérations de crédit sont principalement réalisées avec des garanties. Les prêts hypothécaires et le financement privé de logements figurent en l'occurrence au premier rang. Les crédits sont octroyés sur la base de marges de prudence et des évaluations actuelles des biens à financer. Les couvertures correspondantes sont correctement diversifiées sur l'ensemble du territoire suisse. L'évaluation durable de la capacité de l'emprunteur à faire face aux engagements contractés dans le cadre de la construction de son logement s'effectue à partir d'un taux d'intérêt théorique prudent correspondant à un taux moyen sur plusieurs années.

Les risques de liquidité représentent des pertes potentielles découlant d'une incapacité de paiement de la banque lorsque les conditions bancaires ou spécifiques au marché sont tendues. Les risques de refinancement comprennent des pertes potentielles si la banque n'est pas en mesure de fournir des fonds suffisants pour le financement continu des opérations actives à des conditions appropriées. La situation en matière de liquidité et de refinancement à court terme est gérée par le service des opérations monétaires du siège. En l'occurrence, il assure notamment aussi le respect des valeurs de référence prescrites par la législation bancaire pour les liquidités à court et à moyen terme. La surveillance et la gestion des risques de liquidité et de refinancement à moyen et à long terme ont lieu dans le cadre des réunions mensuelles du Risk Council.

Les risques liés au marché représentent des pertes potentielles sur des propres titres et produits dérivés en raison d'une évolution défavorable, par exemple des cours des actions, des taux d'intérêt, des volatilités ou des cours de change. La mesure, la gestion et la surveillance systématiques des risques liés au marché dans le livre de commerce sont effectuées au moyen de logiciels spécialement conçus à cet effet. Des limites du risque de marché permettent de restreindre le volume du portefeuille de négociation, lequel est évalué selon la méthode de mesure «Mark-to-Market». Des analyses de scénario sont effectuées périodiquement; chaque jour, le résultat est déterminé avec les chiffres de profits et de pertes puis communiqué aux organes compétents.

Dans les affaires hypothécaires et dépôts pris en compte dans le bilan, les modifications des taux d'intérêt peuvent fortement influencer la performance financière. La mesure, la gestion et la surveillance systématiques de ces risques de structure du bilan sont effectuées de manière centralisée par un logiciel spécifique. De plus, les effets sur la structure du bilan, sur la valeur actualisée et sur les revenus sont consignés, mis à jour et comparés sur une base mensuelle. La banque mise principalement sur des swaps de taux d'intérêt pour gérer ces risques de variation des taux d'intérêt du portefeuille de la banque.

### **1.2.3. Gestion des risques juridiques et de conformité**

Les risques juridiques et les risques de conformité comprennent les infractions aux lois, réglementations, prescriptions, accords, pratiques prescrites ou normes éthiques passibles de sanctions/contraintes légales ou réglementaires, ce qui peut entraîner une annulation de contrats, des amendes et des pertes financières à la charge de la banque.

Toutes les unités et tous les chargés de fonction de la banque sont soumis aux risques juridiques et aux risques de conformité dans le cadre de leur activité. Pour garantir le respect durable des prescriptions légales et réglementaires pertinentes, la banque tient à jour une panoplie de directives. Pour prévenir les risques juridiques dans le cadre des relations avec les clients et les partenaires en affaires, on utilise autant que possible des documents contractuels normalisés.

L'examen juridique des nouveaux produits et contrats fait donc partie des tâches préventives du Service juridique. En cas de litiges, le Service juridique défend d'abord les intérêts de l'entreprise contre les intérêts de tiers, mène et accompagne des procédures juridiques, représente la banque devant les tribunaux, les autorités et les tiers, soutient les projets de la banque dans les questions juridiques et vérifie, élabore ou négocie des contrats de tiers. En outre, le Service juridique suit et gère les accords contractuels avec les clients et coordonne le contact avec les avocats et spécialistes externes impliqués.

La fonction Compliance soutient toutes les unités de la banque dans le respect des normes juridiques, réglementations et règles d'éthique en vigueur. Ce soutien se compose généralement d'une identification, d'une évaluation, d'un conseil, d'une surveillance et de l'établissement d'un rapport relativement aux risques juridiques, aux risques liés à la réputation et aux risques de perte résultant de la violation de prescriptions légales et réglementaires ou d'une infraction éthique. Elle agit également en promulguant des directives et des consignes internes appropriées visant à faire respecter les dispositions légales et réglementaires pertinentes. Compliance applique les décisions, surveille le respect des normes et signale les principales infractions. Pour la surveillance et le respect des prescriptions en matière de blanchiment d'argent, on utilise une application informatique spéciale qui permet d'identifier les entrées et les sorties inhabituelles de valeurs ainsi que les écarts par rapport aux modèles de transactions des clients, et de faire suivre ces informations aux personnes compétentes pour traitement. Les responsabilités et les mesures de respect de l'obligation de diligence des banques (VSB) sont clairement réglementées. Leur mise en œuvre est constamment surveillée par la fonction Compliance.



Par ailleurs, les fonctions Service juridique et Compliance rédigent chaque trimestre, à l'attention du Risk Council, un rapport complet sur les litiges juridiques en instance ou menaçants, ainsi que sur les éventuelles infractions réglementaires. En cas de nécessité, des provisions ad hoc sont constituées pour les cas de droit.

#### **1.2.4. Système de Contrôle Interne (SCI) dans l'activité Services financiers**

L'organisation du Système de Contrôle Interne (SCI) a été élaborée en accord avec les prescriptions réglementaires pertinentes formulées dans la circulaire 2017/1 «Gouvernance d'entreprise – Banques» de la FINMA.

En effectuant un contrôle interne, la Banque Migros définit l'ensemble des structures et processus de contrôle qui forment, à tous les niveaux de la banque, la base permettant d'atteindre les objectifs visés, la protection de la solvabilité et de la réputation, le respect de normes du droit et de l'éthique et la fiabilité du rapport financier. Le contrôle interne n'englobe pas seulement des activités de contrôle a posteriori, mais aussi des activités de planification et de gestion. Un contrôle interne efficace comprend notamment des activités de contrôle intégrées aux processus de travail, des procédures de gestion des risques et de contrôle du respect des normes applicables (Compliance), un contrôle des risques indépendant de la gestion des risques, ainsi que la fonction de contrôle de conformité. Le service d'audit interne vérifie et évalue le contrôle interne, contribuant ainsi à son amélioration constante.

Les risques opérationnels sont des dommages potentiels découlant d'une inadéquation ou d'une défaillance du personnel, de systèmes, de procédures ou à la suite d'événements externes. Des directives concrètes permettant de minimiser les risques opérationnels sont réglementées dans une consigne bancaire générale, dans des instructions de contrôle et des règles de comportement qui se traduisent également dans les processus en vigueur sur l'intranet destinés aux collaborateurs et dirigeants concernés. Pour la gestion, notamment pour l'identification et pour éviter les risques opérationnels, tous les chargés de fonction assument personnellement la responsabilité de leur propre domaine de responsabilité et d'activité. Ces derniers doivent garantir la reconnaissance, l'évaluation, la gestion et le contrôle des risques opérationnels de leur domaine de compétence. Au niveau de toute la banque, la poursuite de l'exécution de processus commerciaux d'une importance cruciale pour l'entreprise est primordiale. Pour cela, des organes correspondants, notamment un état-major de crise, et des mesures organisationnelles de mise en place et d'exécution (notamment la planification de la continuité des activités) sont mis en place. Au niveau des processus, les risques opérationnels doivent être le plus possible limités par des mesures applicatives et techniques ou par la promulgation d'instructions SCI. Dans ces instructions SCI sont définis un certain nombre de critères, notamment: objet du contrôle, but, périodicité, instances responsables, ressources, procédure, étendue du contrôle, obligation de documentation et conservation. Les contrôles réalisés doivent être consignés dans un dossier avec date, visa et mention de contrôle, afin de pouvoir en assurer le suivi. Dans les entités régionales de l'organisation, des responsables SCI sont désignés et doivent remettre chaque trimestre un compte rendu d'exécution matérielle et formelle des contrôles.

La fonction Gestion opérationnelle des risques tient une banque de données sur les dommages. Les pertes opérationnelles doivent être saisies par les preneurs de risques à partir d'une certaine somme sous forme structurée dans une banque de données centrale sur les dommages.

La Gestion opérationnelle des risques évalue la gestion des risques opérationnels au sein de la banque, indépendamment et objectivement, et s'assure que les preneurs de risques ont compris et assument tous les risques opérationnels et qu'ils gèrent la propension au risque de la banque. Elle s'assure que des tests et exercices périodiques garantissent la fonctionnalité et l'actualité des mesures préventives visant à maintenir le fonctionnement de la banque et que les collaborateurs de l'état-major de crise soient régulièrement formés. Les failles importantes dans les contrôles constatées lors de contrôles internes et de processus continus d'évaluation des risques doivent être inscrites dans l'inventaire des risques opérationnels et présentées chaque trimestre au Risk Council et au conseil d'administration avec les pertes opérationnelles quantifiables dans le cadre du rapport sur les risques. Le Risk Council s'assure que des mesures de suppression de ces failles soient prises et appliquées.

## J. Compte de création de valeur

mio. CHF	Activités commerciales et industrielles <sup>1</sup>	
	2019	2018
<b>UTILISATION</b>		
à l'intention des collaborateurs	5'862	5'841
à l'intention des affaires culturelles et sociales (Pour-cent culturel)	118	120
à l'intention des bailleurs de fonds	33	36
à l'intention de l'État:	715	981
↳ impôts	-191	80
↳ taxe sur la valeur ajoutée	194	193
↳ droits de douane / émoluments / taxes	712	708
à l'intention de l'entreprise (autofinancement)	126	322
<b>Création de valeur nette</b>	<b>6'855</b>	<b>7'300</b>

<sup>1</sup> Non audité, avant élimination des relations entre les deux secteurs.

Le **compte de création de valeur du groupe Migros** dans les activités commerciales et industrielles **indique la valeur ajoutée réalisée par le groupe pour la société**. En l'occurrence, le groupe poursuit l'objectif de créer durablement de la valeur; à cet effet, une gestion des ressources disponibles tournée vers l'avenir doit assurer la pérennité des entreprises du groupe, et donc des emplois, et fournir à l'État les prestations requises.

Avec 85.5 %, la majeure partie de la création de valeur va aux collaborateurs. Les charges de personnel ont augmenté de 0.4 % par rapport à l'année précédente, ce qui est dû notamment à l'augmentation des salaires entre 0.5 % et 1.0 % accordée par le groupe Migros et à des changements dans le périmètre de consolidation – acquisitions et cessions d'entreprises. 104'536 collaborateurs sont employés dans les activités commerciales et industrielles (année précédente: 105'103).

Les prestations du **Pour-cent culturel Migros**, un engagement volontaire de Migros dans les domaines de la culture, de la société, de la formation, des loisirs et de l'économie, représentent 1.7 % (année précédente 1.6 %) de la création de valeur, ce qui permet à une grande partie de la population d'accéder aux prestations culturelles et sociales.

0.5 % ont été versés aux **bailleurs de fonds** sous forme d'intérêts durant l'exercice sous revue. La situation financière du groupe, qui reste solide, et la persistance de faibles taux d'intérêt n'ont pas entraîné de changement significatif par rapport à l'exercice précédent.

**L'État** obtient 10.4 % (année précédente 13.4 %) en impôts, droits de douane et taxes. L'État a donc touché des cotisations moins importantes que l'année précédente, notamment en raison d'impôts moins élevés suite à l'acceptation de la Loi fédérale sur la réforme fiscale et le financement de l'AVS du 19 mai 2019.

L'orientation conséquente de la chaîne de création de valeur sur l'évolution dynamique du marché assure la **pérennité du groupe** et sa **capacité d'innovation**. Se conformer à un objectif de bénéfice adéquat signifie servir cet objectif, préserver les emplois et répercuter les performances sur le client.



# Comptes annuels consolidés 2019 du groupe Migros

---

Page

<b>Comptes annuels consolidés du groupe Migros</b>	<b>28</b>
Compte de résultat du groupe Migros	30
Bilan du groupe Migros	31
Tableau de variation des capitaux propres consolidés du groupe Migros	32
Tableau de financement du groupe Migros	34
<b>Annexe aux comptes annuels du groupe Migros</b>	<b>36</b>
1. Informations sur le groupe Migros	36
2. Bases de présentation des comptes	36
3. Récapitulatif des principales normes comptables	38
4. Gestion des risques	50
5. Incertitudes relatives aux estimations et jugements réalisés par la direction	64
6. Information sectorielle	65
<b>Notes sur le compte de résultat</b>	<b>69</b>
7. Résultat de l'activité Services financiers	69
8. Autres produits d'exploitation	70
9. Charges de matières et de services	70



## Compte de résultat du groupe Migros

mio. CHF	Annexe	2019	2018
Produits nets des livraisons et services		27'340	27'285
Autres produits d'exploitation	8	574	392
<b>Produits avant produits des opérations des services financiers</b>		<b>27'914</b>	<b>27'677</b>
Produits des services financiers	7	769	777
<b>Total produits</b>	<b>6</b>	<b>28'683</b>	<b>28'453</b>
Charges de matières et de services	9	16'370	16'356
Charges pour services financiers	7	136	162
Charges de personnel	10	6'052	6'022
Amortissements	11	1'531	1'468
Autres charges d'exploitation	12	4'393	3'794
<b>Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat</b>		<b>201</b>	<b>651</b>
Produits financiers	13	12	-3
Charges financières	13	-34	-36
Résultat des sociétés associées et coentreprises		0	1
<b>Résultat avant impôts sur le résultat</b>		<b>179</b>	<b>612</b>
Impôts sur le résultat	14	-155	137
<b>Bénéfice du groupe Migros</b>		<b>335</b>	<b>475</b>
<b>Attribution du bénéfice du groupe Migros</b>			
Bénéfice attribuable aux coopérateurs		350	500
Bénéfice / (Pertes) attribuable(s) aux parts de minoritaires		-16	-24
<b>Bénéfice du groupe Migros</b>		<b>335</b>	<b>475</b>

## Bilan du groupe Migros

mio. CHF	Annexe	31.12.2019	31.12.2018
<b>ACTIFS</b>			
Liquidités	17	7'614	7'039
Créances envers les banques		193	135
Créances hypothécaires et autres créances clients	18	40'392	39'010
Créances de livraisons et prestations	19	855	838
Autres créances	19	234	292
Stocks	20	2'627	2'785
Autres actifs financiers	21-24	1'401	1'384
Participations dans des sociétés associées et coentreprises		88	81
Immubles de placement	25	243	355
Immobilisations corporelles	26	12'547	12'781
Immobilisations incorporelles	27	695	743
Actifs sur avantages du personnel	33	850	734
Créances d'impôt courant sur le résultat		57	30
Actifs d'impôt différé sur le résultat	14	240	118
Autres actifs	28	366	276
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>68'402</b>	<b>66'601</b>
<b>PASSIFS</b>			
Dettes envers les banques		575	675
Dépôts clients et dettes envers les clients		35'403	33'840
Autres dettes financières	29	1'903	2'233
Dettes de livraisons et prestations	30	1'590	1'763
Autres dettes	30	1'094	1'109
Provisions	31	170	143
Titres de créances émis	32	6'730	6'137
Dettes sur avantages du personnel	33	767	796
Dettes d'impôt courant sur le résultat		74	79
Passifs d'impôt différé sur le résultat	14	1'314	1'409
<b>Total dettes</b>		<b>49'621</b>	<b>48'184</b>
Capital des coopératives	34	22	22
Réserves de bénéfices		18'777	18'418
Écarts de change		-41	-39
<b>Capitaux propres attribuables aux coopérateurs</b>		<b>18'758</b>	<b>18'401</b>
Parts des minoritaires		23	16
<b>Total capitaux propres</b>		<b>18'781</b>	<b>18'417</b>
<b>TOTAL PASSIFS</b>		<b>68'402</b>	<b>66'601</b>

**Tableau de variation des capitaux propres consolidés du groupe Migros**

mio. CHF	Annexe	Attribuables aux coopérateurs				Parts d'intérêts minoritaires	Total
		Capital des coopératives	Réserves de bénéfices <sup>1</sup>	Écarts de change	Capitaux propres des coopérateurs		
<b>Capitaux propres au 1er janvier 2018</b>		<b>22</b>	<b>17'922</b>	<b>-46</b>	<b>17'899</b>	<b>14</b>	<b>17'913</b>
Bénéfice du groupe Migros		-	500	-	500	-24	475
Variation du capital des coopératives	34	0	-	-	0	-	0
Écarts de change		-	-	7	7	1	7
Dividendes payés aux minoritaires		-	-	-	-	-0	-0
Variation du périmètre de consolidation / taux de détention <sup>2</sup>		-	-4	-	-4	26	21
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2018</b>		<b>22</b>	<b>18'418</b>	<b>-39</b>	<b>18'401</b>	<b>16</b>	<b>18'417</b>

<sup>1</sup> Dans les réserves de bénéfices ne figure aucun montant réservé pour le Pourt-cent culturel. Voir annexe 15.

<sup>2</sup> Modifications par les variations du taux de détention de la Financière du Solimont SAS, Total Capsule Solutions S.A. et Oberschwäbischen Geflügel GmbH



mio. CHF	Attribuables aux coopérateurs						Total
	Annexe	Capital des coopératives	Réserves de bénéfices <sup>1</sup>	Écarts de change	Capitaux propres des coopérateurs	Parts d'intérêts minoritaires	
<b>Capitaux propres au 1er janvier 2019</b>		<b>22</b>	<b>18'418</b>	<b>-39</b>	<b>18'401</b>	<b>16</b>	<b>18'417</b>
Bénéfice du groupe Migros		-	350	-	350	-16	335
Variation du capital des coopératives	34	0	-	-	0	-	0
Écarts de change		-	-	-2	-2	-2	-4
Dividendes payés aux minoritaires		-	-	-	-	-0	-0
Variation du périmètre de consolidation / taux de détention <sup>2</sup>		-	9	-	9	25	33
<b>Capitaux propres au 31 décembre 2019</b>		<b>22</b>	<b>18'777</b>	<b>-41</b>	<b>18'758</b>	<b>23</b>	<b>18'781</b>

<sup>1</sup> Dans les réserves de bénéfices ne figure aucun montant réservé pour le Pourt-cent culturel. Voir annexe 15.

<sup>2</sup> Modifications surtout par cessions d'entreprises comme le groupe Depot et le m-way SA ainsi que par les variations du taux de détention notamment de Schwyzer Milchhuus SA.

**Tableau de financement du groupe Migros**

mio. CHF	Annexe	2019	2018
<b>Résultat avant impôts sur le résultat</b>		<b>179</b>	<b>612</b>
Amortissements, pertes de valeur (nets)	11	1'531	1'468
Pertes de valeur sur autres actifs financiers (nettes)		6	1
(Bénéfices) / Pertes sur cessions d'actifs immobilisés		296	-27
(Bénéfices) / Pertes de la vente des titres de l'actif immobilisé		2	-0
Résultat des sociétés associées et coentreprises		0	-1
Augmentation / (Diminution) des provisions		32	-22
Variation des actifs et passifs d'exploitation			
↳ (Augmentation) / Diminution des créances envers les banques		-58	184
↳ (Augmentation) / Diminution des créances hypothécaires et autres créances clients		-1'382	-1'554
↳ (Augmentation) / Diminution des stocks		0	-56
↳ (Augmentation) / Diminution des autres actifs financiers		-25	58
↳ (Augmentation) / Diminution des autres actifs		-182	-103
↳ Augmentation / (Diminution) des dettes envers les banques		134	204
↳ Augmentation / (Diminution) des dépôts clients et dettes envers les clients		1'563	631
↳ Augmentation / (Diminution) des autres dettes		-91	103
Impôts sur le résultat payés		-186	-138
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation</b>		<b>1'820</b>	<b>1'361</b>
Acquisitions d'immobilisations corporelles et d'immeubles de placement		-1'354	-1'431
Produits de la vente d'immobilisations corporelles et d'immeubles de placement		435	144
Acquisitions d'immobilisations incorporelles		-162	-85
Produits de la vente d'immobilisations incorporelles		58	8
Acquisitions des titres de l'actif immobilisé et prêts		-189	-138
Produits de la vente des titres de l'actif immobilisé et prêts		192	274
Acquisitions de filiales et d'activités, déduction faite des liquidités acquises		-125	-39
Produits de la vente de filiales et d'activités, déduction faite des liquidités cédées		-67	-
Acquisitions d'entreprises associées et coentreprises		-6	-2
Produits de la vente d'entreprises associées et coentreprises		-1	8
<b>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</b>		<b>-1'219</b>	<b>-1'261</b>

mio. CHF	Annexe	2019	2018
Émissions d'emprunts obligataires		200	–
Remboursements et rachats d'emprunts obligataires		–	–
Émissions d'obligations de caisse et d'emprunts hypothécaires		232	452
Remboursements d'obligations de caisse et d'emprunts hypothécaires		–39	–55
Augmentation (Diminution) des dettes envers les banques à court terme		–123	–62
Augmentation (Diminution) des dettes envers les banques à long terme		–95	12
Émissions (remboursements) d'autres dettes financières à court terme		–77	54
Émissions (remboursements) d'autres dettes financières à long terme		–110	221
Dividendes payés aux minoritaires		–0	–0
Augmentation du capital des coopératives		1	1
Diminution du capital des coopératives		–1	–1
Variation du taux de détention des intérêts contrôlants		–6	–4
<b>Flux de trésorerie liés aux activités de financement</b>		<b>–19</b>	<b>617</b>
<b>Variation des liquidités</b>		<b>581</b>	<b>717</b>
Liquidités en début d'année		7'039	6'327
Effets de la variation des taux de change		–6	–5
<b>Liquidités en fin d'année</b>		<b>7'614</b>	<b>7'039</b>
<b>Font partie des liquidités:</b>			
Avoirs en caisse, en comptes de chèques postaux et en banques		7'557	6'935
Fonds à terme d'une échéance d'origine de 90 jours au maximum		57	103
<b>Total liquidités</b>	17	<b>7'614</b>	<b>7'039</b>
<b>Le flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation contient:</b>			
Les intérêts perçus		617	626
Les intérêts versés		–132	–146
Les dividendes reçus		10	16

# Annexe aux comptes annuels du groupe Migros

## 1. Informations sur le groupe Migros

Le groupe Migros (ci-après également le «groupe» ou «Migros») est la plus importante entreprise de commerce de détail en Suisse. Parallèlement à son activité principale, le Commerce de détail via le canal des coopératives et le Commerce de marchandises (par ex. Denner, Globus), les entreprises du groupe opèrent dans divers autres secteurs d'activité. Elles fournissent notamment des prestations dans les secteurs Industrie & commerce de gros (marques distributeur Migros; p. ex. Chocolat Frey), Services financiers (Banque Migros) ou encore Voyages (groupe Hotelplan). En outre, Migros s'engage activement en faveur de la culture, des activités sociales, des loisirs, de la formation et de l'économie. Les principales activités du groupe Migros sont présentées dans les informations sectorielles, à l'annexe 6. Une liste des entreprises du groupe figure à l'annexe 42.

Le groupe Migros est une fédération de coopératives composée de dix coopératives régionales indépendantes qui détiennent collectivement le capital social de la Fédération des coopératives Migros (FCM). La FCM coordonne les activités et détermine la stratégie du groupe Migros. Étant une fédération, le groupe Migros doit être considéré comme une entité économique placée sous une direction unique. Les comptes du groupe Migros ont été établis dans le but de présenter la situation financière, la performance financière, ainsi que les flux de trésorerie de cette entité économique.

En vertu des dispositions légales et statutaires des dix coopératives et de la FCM, les comptes du groupe Migros présentent des différences par rapport aux comptes annuels consolidés d'un groupe doté d'une structure de holding traditionnelle. Ainsi, les comptes du groupe ne sont pas établis à partir de la FCM en tant que société mère, mais constituent un regroupement des comptes annuels des dix coopératives et des autres entreprises du groupe Migros. La somme du capital social des dix coopératives est présentée comme capital du groupe.

La FCM a son siège social à 8005 Zurich (Suisse), Limmatstrasse 152.

Les présents comptes annuels du groupe Migros ont été approuvés par l'administration le 12 mars 2020. L'assemblée des délégués prend connaissance des comptes du groupe Migros.

Les comptes du groupe sont présentés en allemand, français et anglais. La version allemande fait foi.

## 2. Bases de présentation des comptes

### Conformité avec les Swiss GAAP RPC

Les présents comptes annuels du groupe Migros ont été établis en conformité avec les prescriptions légales et l'ensemble des directives de la Fondation pour les recommandations relatives à la présentation des comptes (Swiss GAAP RPC). Dans un but de transparence maximale à l'égard du lecteur du bilan, le groupe Migros a décidé de poser des exigences en matière de présentation et de publication des comptes supérieures à celles figurant dans les Swiss GAAP RPC pour de nombreux domaines d'activité. Les Swiss GAAP RPC représentent donc la base d'un rapport qui vise à être le plus transparent et le plus compréhensible possible pour le lecteur du bilan.

## Principales estimations et jugements réalisés par la direction

L'établissement des comptes annuels du groupe Migros en conformité avec les Swiss GAAP RPC implique le recours à des estimations et à des jugements réalisés par la direction, qui peuvent avoir une incidence sur les actifs et les passifs, les produits et les charges, ainsi que sur les informations relatives aux actifs et passifs éventuels de l'exercice. Bien que ces estimations aient été effectuées par la direction sur la base de sa meilleure connaissance de la situation actuelle du groupe Migros et des différentes mesures envisageables, il se peut que la réalité, à laquelle il a été finalement parvenu, diffère des estimations. Les domaines d'activité particulièrement affectés par l'incertitude des estimations ou par les jugements réalisés par la direction sont présentés à l'annexe 5.

## Présentation par ordre décroissant de liquidité

L'activité Services financiers contribue pour plus de la moitié au total du bilan du groupe Migros. Pour tenir compte des spécificités de l'activité Services financiers et de son importance, le bilan du groupe Migros est présenté par ordre décroissant de liquidité et non pas par actif circulant et actif immobilisé ni par engagement à court et long terme. Les produits financiers et les charges financières de l'activité Services financiers ainsi que les flux de trésorerie qui en découlent sont représentés dans les rubriques d'exploitation. Les produits financiers et les charges financières des entreprises hors Services financiers sont présentés en tant que produits financiers ou charges financières. La structure du bilan par périodicité est présentée à l'annexe 35.

## Dates de clôture divergentes

L'exercice du groupe Migros correspond en principe à l'année civile. Cependant, le groupe Hotelplan est consolidé dans les comptes du groupe sur la base de sa clôture au 31 octobre. Il n'est établi aucune clôture intermédiaire. Les opérations significatives du groupe Hotelplan entre le 31 octobre et le 31 décembre sont cependant prises en compte dans les comptes du groupe Migros. L'exercice du groupe Hotelplan diffère en raison de l'année touristique qui suit le cours saisonnier de l'activité Voyages et se subdivise en activités estivales et hivernales.

## Modifications des normes comptables

Les comptes annuels du groupe Migros sont basés sur toutes les recommandations relatives à la présentation des comptes publiées et applicables au 1er janvier 2019 dans la mesure où ces dernières concernent le groupe Migros. Ci-après figurent les normes, nouvelles ou modifiées, publiées au moment de l'établissement des comptes du groupe, relatives à leur application et à leurs effets respectifs sur le groupe Migros.

## Modifications des normes comptables au 1er janvier 2019 et projets en cours

La procédure d'examen (phase 1) des Swiss GAAP RPC 30 «Comptes consolidés» a débuté à l'été 2017. Depuis la mi-juin 2018, la recommandation est révisée dans le cadre de l'exécution du projet (phase 2) et divers thèmes tels que les entreprises associées/la méthode de mise en équivalence, l'acquisition et le désinvestissement/le goodwill, les différences de change cumulées ainsi que les clauses d'exception pour les sociétés d'investissement ont été examinés quant à leur actualité, leur intégralité et leur pertinence. Une première ébauche de la recommandation révisée est attendue mi-2020.

De plus, un projet a été lancé début décembre 2017 pour les subventions, les allocations et les aides financières. Il se trouve en phase 2 depuis début juillet 2019 (exécution du projet). Actuellement, des débats ont lieu pour savoir si les réglementations doivent prendre la forme d'une recommandation propre ou compléter des recommandations déjà existantes. La date du premier brouillon n'a pas encore été fixée.

### 3. Récapitulatif des principales normes comptables

Les principales normes comptables utilisées pour l'établissement des présents comptes du groupe sont décrites ci-après. Sauf indication contraire, ces normes ont été appliquées de manière constante à toutes les années présentées.

#### **Bases d'établissement des comptes**

Les comptes annuels du groupe Migros sont présentés en francs suisses (CHF). Sauf indication contraire, tous les montants et les sommes sont chacun arrondis au million de francs supérieur le plus proche. Par conséquent, la somme des valeurs individuelles arrondies peut différer du total indiqué. Les montants inférieurs à 0.5 mio. CHF sont représentés par «0» et les montants nuls par «-».

#### **Principes de consolidation**

##### **(a) Filiales**

Une filiale est consolidée par intégration globale lorsque le groupe Migros la contrôle. On part du principe qu'une société est contrôlée lorsque le groupe Migros détient directement ou indirectement la majorité des droits de vote d'une filiale. Une société peut également être contrôlée lorsque le groupe Migros détient moins de la moitié des droits de vote mais qu'il peut prendre des décisions essentielles (p. ex. via des contrats liant les actionnaires, une majorité des voix dans les organes de surveillance et de direction, etc.).

Les transactions internes au groupe, les créances et les dettes ainsi que les bénéfices/pertes intermédiaires non réalisés sont éliminés lors de l'établissement des comptes annuels du groupe Migros. Au moment de la perte du contrôle, la déconsolidation de la société concernée s'opère.

##### **(b) Coentreprises**

Dans une coentreprise, plusieurs parties gèrent en commun une entreprise en vertu de l'accord contractuel qu'elles ont signé. Aucune des parties n'a la possibilité de contrôler la coentreprise. Les coentreprises recensent leur propre part d'actif net comme participation, et les résultats qui en découlent selon la méthode de mise en équivalence (cf. explications sous (c) Sociétés associées).

##### **(c) Sociétés associées**

Dans les sociétés associées, le groupe Migros exerce une influence notable sur la politique financière et opérationnelle, ce qui est en général le cas avec une participation directe ou indirecte comprise entre 20 % et 50 % des droits de vote. Ces sociétés sont initialement comptabilisées à leur coût d'acquisition, puis selon la méthode de la mise en équivalence. Le goodwill payé pour des sociétés associées est inclus dans la valeur comptable de chacune des participations concernées. La part du groupe dans les bénéfices et les pertes de l'exercice des sociétés associées est comptabilisée par résultat et présentée distinctement dans le compte de résultat du groupe. Si la quote-part de pertes est égale ou supérieure à la valeur de la participation dans la société associée, les pertes excédentaires ne sont pas comptabilisées, sauf en présence d'engagements envers cette société. Les différences résultant de la conversion des participations en devises étrangères dans les entreprises associées sont comptabilisées dans les écarts de change directement dans les capitaux propres du groupe.

Lors de l'acquisition d'une participation supplémentaire liée à l'instauration d'une situation de contrôle, les anciennes participations ne sont pas réévaluées mais reprises à la valeur comptable actuelle de la mise en équivalence.

##### **(d) Participations minoritaires et transactions avec des minorités**

Les participations minoritaires figurant au bilan représentent la part de bénéfices, de pertes et d'actifs nets des filiales qui ne sont pas détenues intégralement par le groupe. Les participations minoritaires sont présentées distinctement dans le compte de résultat et dans les capitaux propres du groupe. Les transactions avec des participations minoritaires seront comptabilisées avec le capital, pour autant qu'aucune perte de contrôle n'en résulte. À la date de perte du contrôle, une comptabilisation des bénéfices ou des pertes est effectuée.

Dans le cadre des acquisitions d'entreprises, le groupe Migros possède des options lui permettant d'acquérir des parts supplémentaires. Dans le même temps, des droits de vente sont accordés aux contreparties. Les prix de ces droits d'achat et de vente correspondent en règle générale à la valeur de marché à la date d'exercice. C'est pourquoi aucune approche bilancielle n'est présentée.

### **Informations sectorielles**

Les informations sur les secteurs opérationnels sont publiées sur la même base que celle utilisée pour le reporting interne aux principaux décideurs opérationnels. Dans le groupe Migros, la direction générale de la Fédération des coopératives Migros est l'organe regroupant les principaux décideurs opérationnels et qui effectue l'affectation des ressources et l'évaluation des performances.

### **Conversion de monnaies étrangères**

#### **(a) Monnaie fonctionnelle et monnaie de présentation**

Chaque filiale établit ses états financiers dans sa monnaie fonctionnelle, c'est-à-dire dans la monnaie de l'environnement économique primaire où elle opère. Les comptes annuels du groupe Migros sont présentés en francs suisses (CHF).

#### **(b) Conversion de la monnaie de transaction en monnaie fonctionnelle**

Les transactions en monnaies étrangères sont converties en monnaie fonctionnelle aux cours en vigueur à la date des transactions ou aux cours moyens mensuels, si ceux-ci en représentent une approximation raisonnable. Les gains et les pertes de change sur ces transactions, ainsi que sur la conversion à la date de clôture des éléments monétaires de la monnaie étrangère vers la monnaie fonctionnelle, sont comptabilisés par résultat.

#### **(c) Conversion de la monnaie fonctionnelle en monnaie de présentation**

Les comptes annuels de toutes les filiales qui ne sont pas établis en CHF sont convertis comme suit en monnaie de présentation:

Les actifs et passifs aux cours de fin d'année (cours de la date de clôture) et les charges et les produits aux cours moyens de l'année.

Les écarts de change qui découlent de cette situation sont directement comptabilisés en capitaux propres dans la rubrique Écarts de change.

L'écart de change existant dans les capitaux propres lors de la vente d'une filiale étrangère fait partie intégrante du résultat de cession, lui-même comptabilisé par résultat.

Le goodwill et les ajustements de justes valeurs de rubriques du bilan individuelles issus d'acquisitions d'entreprises étrangères sont traités comme des actifs ou des passifs de ces sociétés étrangères et sont convertis de la monnaie fonctionnelle à la monnaie de présentation aux cours en vigueur à la date de clôture.

La démarche est similaire pour les sociétés associées et les coentreprises étrangères.

### **Comptabilisation des produits**

Les produits correspondent à la juste valeur de la contrepartie reçue ou attendue pour la vente de biens et de services. Ils sont présentés nets de taxes sur les ventes ou sur les biens et services, de remises commerciales et rabais, ainsi que de dettes sur programmes de fidélisation de la clientèle. Les produits sont comptabilisés quand leur montant peut être évalué avec fiabilité, s'il est probable que l'entreprise tirera un avantage économique de la transaction et si les critères spécifiques mentionnés ci-dessous sont remplis.

**(a) Produits de l'activité de commerce de détail et ventes de marchandises**

Les produits de l'activité de commerce de détail sont comptabilisés après déduction des diminutions de produits au moment de la fourniture de la prestation (vente au client). Les produits des ventes de marchandises sont comptabilisés dans le compte de résultat si les risques et avantages inhérents à la propriété des biens ont été transférés à l'acheteur.

**(b) Produits de l'activité Voyages**

Les produits de l'activité Voyages sont comptabilisés après déduction des diminutions de produits au moment de la fourniture de la prestation (début du voyage du client). Les simples opérations d'intermédiaire sont comptabilisées en valeur nette sur la base des commissions reçues.

**(c) Produits des services financiers**

Les produits de commissions et les autres services des Services financiers sont comptabilisés dans la période appropriée dès que la prestation correspondante a été fournie. Les produits d'intérêts sur créances hypothécaires et autres créances clients, ainsi que les autres actifs financiers, sont comptabilisés dans leur période de référence.

**(d) Produits de dividendes**

Les produits de dividendes sont comptabilisés lorsque le droit de l'actionnaire à percevoir le paiement est établi.

**Prestations relevant du Pour-cent culturel**

Les prestations fournies dans le cadre du Pour-cent culturel Migros correspondent à un engagement volontaire de Migros dans les domaines de la culture, des activités sociales, de la formation, des loisirs et de l'économie; elles sont imputées aux autres charges d'exploitation. Le financement de cet engagement est ancré dans les statuts et dans les règlements des coopératives (y compris de la FCM). Celles-ci sont tenues de consacrer sur une moyenne de quatre ans au moins 0.5 % (FCM 0.33 %) de leur chiffre d'affaires de commerce de détail à des fins culturelles, sociales et de politique économique. Selon les Swiss GAAP RPC, les insuffisances de dépenses sur une période de quatre ans ne sont pas considérées comme une dette et les excédents de dépenses ne sont pas considérés comme une créance. Des provisions sont donc constituées uniquement pour les engagements de dépenses ou de prestations envers des tiers existant à la clôture. Les dispositions statutaires et réglementaires sont respectées par la constitution de la «réserve de bénéfices du Pour-cent culturel». À celle-ci figurent les insuffisances de dépenses au titre des prestations du Pour-cent culturel qui devront être rattrapées au cours des années suivantes. Des indications complémentaires sur les prestations relevant du Pour-cent culturel et sur la réserve de bénéfices du Pour-cent culturel figurent dans l'annexe 15.

**Liquidités**

Les liquidités comprennent les avoirs en caisse, les dépôts à vue sous forme de comptes de chèques postaux et bancaires, ainsi que les actifs financiers équivalents de trésorerie ayant une échéance d'origine de 90 jours au maximum. L'évaluation s'effectue au coût d'acquisition ou à la juste valeur.

**Créances envers les banques**

Les créances envers les banques comprennent les créances sur papiers monétaires, ainsi que les créances envers les banques d'émission et les banques commerciales ayant une échéance d'origine supérieure à 90 jours. La comptabilisation initiale des créances envers les banques s'effectue au coût d'acquisition ou à la juste valeur, majoré des coûts de transaction externes occasionnés lors de leur entrée au bilan et pouvant leur être directement rattachés. L'évaluation subséquente des créances envers les banques s'effectue au coût amorti après déduction des éventuelles pertes de valeur et pertes pour irrécouvrabilité.



## **Créances hypothécaires et autres créances clients**

Les créances hypothécaires et autres créances clients correspondent à des prêts qui sont directement accordés aux débiteurs par l'activité Services financiers. Ces prêts sont comptabilisés quand les fonds parviennent aux débiteurs. Lors de leur comptabilisation initiale, les créances accordées ou acquises sont évaluées au coût d'acquisition ou à la juste valeur, majoré des coûts de transaction externes devant être directement rattachés à leur acquisition. L'évaluation subséquente des créances hypothécaires et autres créances clients s'effectue au coût amorti après déduction des éventuelles pertes de valeur et pertes pour irrécouvrabilité.

Les créances hypothécaires et autres créances clients font l'objet de tests réguliers de pertes de valeur. Les engagements de crédits sont évalués individuellement, en tenant compte de la situation personnelle de l'emprunteur, c'est-à-dire de sa situation financière, de son historique de paiement, de l'existence d'éventuels garants et, le cas échéant, de la valeur de réalisation d'éventuelles garanties. Toutes les créances hypothécaires et autres créances clients ne présentant pas de risque de contrepartie sont classées économiquement en portefeuilles homogènes, faisant l'objet de tests forfaitaires de perte de valeur et dont les pertes de valeur éventuelles sont déterminées sur la base des statistiques de défaillance. S'il existe des raisons objectives de penser que l'intégralité du montant dû tel que prévu aux conditions contractuelles initiales ou que la contre valeur d'une créance ne pourra pas être perçue, une perte de valeur est comptabilisée. Les pertes de valeur des créances hypothécaires et autres créances clients sont présentées en annexe 7 aux rubriques Charges d'intérêts et de commissions et Pertes de valeur de l'activité Services financiers. Sur présentation d'une attestation de perte ou lorsqu'un abandon de créance est consenti, la décomptabilisation de la créance s'effectue par compensation avec la perte de valeur correspondante.

## **Créances de livraisons et prestations et autres créances**

Lors de leur évaluation initiale, les créances de livraisons et prestations et autres créances sont évaluées au coût d'acquisition ou à la juste valeur. L'évaluation s'effectue ensuite au coût amorti après déduction des éventuelles pertes de valeur et pertes pour irrécouvrabilité. Les pertes de valeur sont comptabilisées dans les autres charges d'exploitation. Les créances à risque sont dépréciées individuellement. Pour les créances qui ne sont pas dépréciées individuellement, une dépréciation forfaitaire basée sur des statistiques et sur la périodicité correspondante est effectuée.

## **Stocks**

Les stocks de marchandises sont évalués au plus faible du coût d'acquisition ou de production et de la valeur nette de réalisation. Pour les stocks, l'évaluation se base principalement sur la méthode du coût moyen pondéré. Les coûts de production englobent les frais généraux de production basés sur une utilisation normale des capacités de production. Les coûts d'emprunts (y compris les escomptes) ne sont pas comptabilisés à l'actif. La valeur nette de réalisation correspond au prix de vente estimé, diminué des coûts de vente directs et, le cas échéant, des coûts d'achèvement.

Les bénéfices et pertes sur opérations de couverture des flux de trésorerie liés aux achats de marchandises lors de l'échéance (à la réception de la marchandise ayant fait l'objet de la couverture) sont comptabilisés dans les coûts d'acquisition des stocks.

## **Autres actifs financiers**

Le groupe Migros classe ses actifs financiers dans les catégories «Titres de l'actif circulant», «Titres de l'actif immobilisé» ou «Prêts». La classification dépend du but dans lequel un actif financier est acquis et de la durée de sa détention. La direction effectue la classification lors de l'acquisition et la vérifie à chaque clôture.

**(a) Titres de l'actif circulant**

Les actifs financiers de la catégorie «Titres de l'actif circulant» comprennent des actifs financiers détenus à des fins de transaction. Cela concerne des titres productifs d'intérêts et des titres de participation (actions) qui ont été acquis par le groupe Migros avec une intention de revente à court terme.

**(b) Titres de l'actif immobilisé**

La catégorie «Titres de l'actif immobilisé» comprend des titres pour lesquels le groupe Migros prévoit un placement à long terme.

**(c) Prêts**

La catégorie «Prêts» comprend les créances productives d'intérêts envers des fondations liées, des organismes de droit public et autres tiers, dont l'échéance d'origine est supérieure à 90 jours. Elle ne contient ni les créances hypothécaires et autres créances clients de l'activité Services financiers, ni les créances envers les banques.

**Principes d'évaluation et de comptabilisation des actifs financiers:**

Tous les autres actifs financiers, à l'exception des «prêts», sont comptabilisés à la date de la transaction, c'est-à-dire la date à laquelle le groupe Migros a contracté l'obligation d'achat ou de vente de l'actif. La comptabilisation des «prêts» s'effectue à la date du versement. Les titres de l'actif immobilisé et les prêts sont initialement évalués à leur juste valeur, majorée des coûts de transaction externes. Pour la catégorie «Titres de l'actif circulant», les coûts de transaction sont comptabilisés en charges par compte de résultat lors de l'acquisition. Les autres actifs financiers sont décomptabilisés quand les droits à percevoir leurs flux de trésorerie sont arrivés à expiration ou quand tous les risques et avantages inhérents à la propriété de l'autre actif financier ont été substantiellement transférés à un tiers. Les actifs financiers de la catégorie «Titres de l'actif circulant» sont ensuite évalués à leur juste valeur, ceux des catégories «Titres de l'actif immobilisé» et «Prêts» sont évalués au coût amorti.

Dans l'activité Services financiers, les agios et disagios sur les titres de créance sont amortis de manière linéaire sur la durée, par compte de résultat, dans l'intention de les conserver jusqu'à la fin de l'échéance selon l'«Accrual Method» (méthode de délimitation).

Les gains et pertes (réalisés et non réalisés), y compris les produits d'intérêts et de dividendes sur autres actifs financiers de la catégorie «Titres de l'actif circulant», sont comptabilisés par compte de résultat lorsqu'ils sont encourus.

Les gains et pertes liés aux variations de cours, ainsi que les produits d'intérêts et de dividendes des autres actifs financiers, sont présentés au compte de résultat comme suit: (a) dans les produits d'intérêts et de commissions, ainsi que dans les bénéfices (nets) sur instruments financiers de l'activité Services financiers s'il s'agit d'actifs financiers de l'activité Services financiers et (b) dans les produits financiers s'il s'agit d'autres actifs financiers relevant d'autres domaines d'activité.

La détermination de la juste valeur des autres actifs financiers cotés est basée sur le cours de bourse officiel (cours d'achat) obtenu sur un marché actif. Un marché est actif quand il est le lieu de transactions régulières entre parties bien informées, consentantes et indépendantes les unes des autres («at arm's length transactions»). En l'absence de marché actif ou s'il s'agit d'autres actifs financiers non cotés, une méthode d'évaluation reconnue est appliquée. Parmi les méthodes d'évaluation reconnues figurent les comparaisons avec des transactions récentes sur le marché, la juste valeur d'un autre actif financier identique en substance, ainsi que les calculs de flux de trésorerie actualisés et les modèles de valorisation des options.

À chaque clôture, le groupe Migros détermine s'il existe des indications objectives qu'un autre actif financier ou qu'un groupe d'autres actifs financiers aient pu perdre de la valeur de façon durable. Les indications objectives de perte de valeur durable comprennent notamment de graves difficultés financières d'un débiteur, une rupture de contrat due par ex. à une cessation ou à un retard de paiement des intérêts ou du capital, ou encore un assainissement financier. Pour les «titres de l'actif immobilisé», les facteurs suivants entraînent une perte de la valeur:

- une diminution substantielle de la juste valeur d'au moins 20 % en dessous des coûts d'acquisition ou

– une diminution de la juste valeur en dessous des coûts d'acquisition sur une période ininterrompue couvrant deux clôtures consécutives du bilan.

Si la nécessité d'une diminution de valeur est constatée sur la base de ces indications, la perte correspondant à la différence entre les coûts d'acquisition et la juste valeur actuelle est comptabilisée dans le compte de résultat en tant que perte de valeur. Les reprises de pertes de valeur sont comptabilisées par compte de résultat au maximum jusqu'aux coûts d'acquisition.

### **Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture (Hedge Accounting)**

Le groupe Migros couvre les risques liés aux cours des monnaies étrangères, aux taux d'intérêt et aux prix des matières premières au moyen d'instruments financiers dérivés. Aucun instrument financier dérivé n'est conclu à des fins spéculatives. Lors de l'utilisation de la comptabilité de couverture, il faut différencier les cas suivants pour le groupe Migros: (a) couverture du risque lié à la variation de la juste valeur d'un actif ou d'un passif comptabilisé (couverture des justes valeurs – Fair Value Hedge) ou (b) couverture du risque de fluctuation des flux de trésorerie liés à un actif ou à un passif comptabilisé ou du risque lié à une future transaction planifiée (couverture des flux de trésorerie – Cash Flow Hedge).

L'activité Services financiers du groupe Migros utilise des swaps de taux d'intérêt comme instruments permettant de couvrir le risque de taux et le risque de juste valeur associé qui concernent des postes à taux d'intérêt fixe. En particulier, le risque de taux lié aux créances hypothécaires et autres créances clients résultant de l'activité Services financiers est couvert selon le besoin par des swaps de taux au niveau du portefeuille.

Les ventes prévues de fioul du groupe Migros soumises au risque de variation de la juste valeur en raison de la modification des prix du marché sont couvertes par des transactions à terme sur marchandises (Commodity Futures).

#### **(a) Couvertures des justes valeurs (Fair Value Hedge)**

Des instruments visant à couvrir le risque de modification de valeur d'actifs comptabilisés sont utilisés dans le bilan et évalués à la juste valeur par compte de résultat à chaque clôture.

#### **(b) Couvertures des flux de trésorerie (Cash Flow Hedge)**

Les couvertures des flux de trésorerie futurs liés à des actifs inscrits au bilan ou à une transaction future (notamment des achats de stocks en monnaies étrangères) et remplissant les exigences de la comptabilité de couverture ne sont pas inscrites au bilan. La comptabilisation du résultat est effectuée au moment de la réalisation de la transaction et donc également lors de l'échéance de l'élément principal. Il en résulte une publication de la juste valeur et du volume de contrats (voir annexe 24).

Au début de chaque transaction de couverture, le groupe Migros documente le lien entre l'instrument de couverture et le risque couvert, ainsi que les objectifs et les stratégies de chacune des opérations de couverture correspondantes. L'efficacité de la couverture est régulièrement réappréciée à partir de la prise d'effet du contrat.

#### **(c) Instruments financiers dérivés qui ne répondent pas aux critères de la comptabilité de couverture**

Certains instruments financiers dérivés ne satisfont pas aux critères de la comptabilité de couverture, bien qu'ils soient mis en œuvre en tant que couvertures dans le cadre de la stratégie de gestion des risques du groupe Migros. Les justes valeurs de ces contrats sont présentées sous la catégorie «Titres de l'actif circulant» et leur variation de valeur est comptabilisée par compte de résultat.

## Immeubles de placement

Les immeubles de placement sont évalués à leur coût d'achat ou de construction et sont amortis linéairement par compte de résultat en fonction de leur durée d'utilité estimée sur les durées suivantes:

Bâtiments	20 à 67 ans
Agencements et installations d'exploitation fixes	5 à 20 ans

Les immeubles de nature mixte sont classés soit en immeubles de placement soit en immobilisations corporelles selon les surfaces occupées par leur propriétaire.

## Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles se composent de terrains non bâtis (par ex. points de vente, centrales d'exploitation, entrepôts), d'agencements et installations d'exploitation, de machines (par ex. dispositifs de chargement, systèmes de manutention et d'entreposage), d'installations en construction ainsi que d'autres immobilisations corporelles (par ex. mobilier, véhicules et installations informatiques).

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées à leur coût d'acquisition ou de construction diminué des amortissements cumulés. Les coûts d'acquisition comprennent également tous les coûts attribuables à l'achat. Si des composantes d'une immobilisation corporelle présentent des durées d'utilité économique différentes, ces composantes sont comptabilisées et amorties comme des immobilisations distinctes. Les amortissements sont calculés selon la méthode linéaire sur la base des durées d'utilité économique estimées ci-après:

Bâtiments	20 à 53 ans
Installations d'exploitation, machines	5 à 30 ans
Mobilier, véhicules	5 à 10 ans
Installations informatiques	3 à 8 ans

Les durées d'utilité économique estimées sont revues chaque année et ajustées le cas échéant.

Les terrains qui sont comptabilisés dans les immobilisations corporelles ne sont pas amortis. Les dépenses ultérieures relatives à des immobilisations corporelles existantes sont uniquement comptabilisées à l'actif s'il est probable qu'elles génèrent un avantage économique supplémentaire. Les frais de réparation et d'entretien sont comptabilisés en charges.

Le test de perte de valeur d'une immobilisation corporelle s'effectue au niveau du plus petit groupe identifiable d'actifs ou des Unités Génératrices de Trésorerie (CGUs, Cash-Generating Units) qui génèrent des entrées de trésorerie largement indépendantes des entrées de trésorerie générées par d'autres actifs ou groupes d'actifs. Les immobilisations corporelles font l'objet d'un test de perte de valeur si des événements ou une modification de la conjoncture d'une coopérative indiquent que la valeur comptable ne serait, le cas échéant, plus recouvrable. En outre, pour d'éventuelles pertes de valeur des centres commerciaux, il est tenu compte de certaines considérations spécifiques, dans la mesure où les critères d'évaluation sous-jacents qui ont motivé la décision d'investissement ne pourront être atteints de façon durable. Les Unités Génératrices de Trésorerie des entreprises industrielles du secteur Industrie & commerce de gros sont définies soit par domaine d'activité, soit par entreprise. Les tests de perte de valeur des entreprises du secteur Commerce de marchandises sont pratiqués au niveau des réseaux de distribution ou des entreprises.

Les gains et les pertes sur cessions d'immobilisations corporelles sont déterminés par différence entre le montant net de la cession et la valeur comptable du bien, et figurent aux autres produits d'exploitation ou autres charges d'exploitation.

Les éventuels coûts d'emprunts encourus lors de la création d'immobilisations corporelles sont directement comptabilisés par compte de résultat.

## **Contrats de location (contrats de leasing financier et locations simples)**

### **(a) Le groupe Migros en tant que preneur de contrats de location**

Contrats de leasing financier:

Les contrats de location d'immeubles, d'installations et d'autres immobilisations corporelles, dans lesquels le groupe Migros accepte en substance tous les risques et avantages inhérents à la propriété, sont classés et traités comme des contrats de leasing financier. Au commencement du contrat, la juste valeur du bien pris en leasing financier, ou la valeur actualisée des paiements au titre du leasing si celle-ci lui est inférieure, est comptabilisée en immobilisation corporelle. Chaque paiement au titre du leasing est scindé entre amortissements et intérêts. La composante d'amortissements est déduite de la dette de leasing financier actualisée figurant dans les autres dettes financières. Les immobilisations corporelles faisant l'objet de contrats de leasing financier sont amorties sur la durée la plus courte de leur durée d'utilité et de la durée du contrat de leasing.

Contrats de location simple:

Les autres contrats de location sont classés comme contrats de location simple. Aucune approche bilancielle n'est présentée. Les paiements au titre de la location sont comptabilisés en charges au compte de résultat, de manière linéaire sur la durée du contrat de location.

### **(b) Le groupe Migros en tant que bailleur de contrats de location**

Contrats de leasing financier:

La Banque Migros conclut des contrats de leasing financier dans le cadre de ses activités de crédit avec les sociétés. Les créances correspondantes sont présentées dans les autres créances clients.

Contrats de location simple:

Les immeubles de placement qui sont donnés en location dans le cadre de contrats de location simple sont présentés séparément dans le bilan du groupe Migros. Les loyers sont comptabilisés pour la période appropriée dans les autres produits d'exploitation.

## **Immobilisations incorporelles**

### **(a) Goodwill**

Le goodwill résulte de l'achat d'une entreprise (filiale, société associée, coentreprise ou domaine d'activité). Il correspond à l'excédent des coûts de l'acquisition par rapport à la quote-part de la juste valeur des actifs nets identifiés de l'entreprise achetée par le groupe Migros, à la date d'acquisition. Le goodwill issu de l'achat d'une entreprise est présenté dans les immobilisations incorporelles et amorti de manière linéaire, conformément au plan d'amortissement, pendant une durée d'utilité comprise entre 5 et 20 ans. Un contrôle est effectué chaque année pour tenter de détecter des signes indiquant une perte de valeur. Si de tels signes sont détectés, un test de perte de valeur est réalisé. Le goodwill créé lors de l'acquisition d'une entreprise associée ainsi qu'une coentreprise fait partie intégrante de la valeur comptable de la participation correspondante. Par conséquent, le test de perte de valeur s'effectue sur l'intégralité de la valeur comptable de la participation. Tout goodwill comptabilisé de façon distincte est porté au bilan au coût amorti en tenant compte de son amortissement linéaire et après déduction des éventuelles pertes de valeur (impairment). Une perte de valeur comptabilisée sur un goodwill ne peut faire l'objet d'une reprise lors de périodes ultérieures. Lors de la cession d'une société, le goodwill correspondant fait partie du résultat de cession.

Pour les besoins du test de perte de valeur du goodwill, ce dernier est affecté aux Cash Generating Units (UGT, Unités Génératrices de Trésorerie, cf. explications sous Immobilisations corporelles) ou à un groupe d'UGT.

Ces conditions s'appliquent dans le secteur du Commerce de détail via le canal des coopératives, au niveau des coopératives, dans le secteur du Commerce de marchandises, au niveau du réseau de distribution ou de l'entreprise, dans le secteur Industrie & commerce de gros, au niveau du domaine d'activité ou de l'entreprise, et dans le secteur Voyages, au niveau de l'entité organisationnelle ou de l'entreprise. Aucun goodwill significatif ne figure dans les autres domaines d'activité.

**(b) Logiciels et développements informatiques**

Les licences de logiciel acquises sont comptabilisées au bilan à leur coût d'acquisition, lequel se compose du prix d'achat et des frais de mise en service (paramétrage, etc.). Les coûts internes et externes de développement d'applications informatiques spécifiques à l'entreprise sont comptabilisés à l'actif en immobilisations incorporelles s'il est probable que des avantages économiques futurs attribuables à l'actif iront à l'entité sur plusieurs années. Tous les autres coûts de développement et de maintenance informatiques sont comptabilisés en charges. Les logiciels comptabilisés à l'actif sont amortis selon leur plan d'amortissement établi en fonction des durées d'utilité attendues (3 à 10 ans).

**(c) Marques, licences, brevets, droits d'édition**

Les marques, licences, brevets et droits d'édition sont comptabilisés au bilan à leur coût d'acquisition. Les coûts d'acquisition de marques, licences, brevets et droits d'édition acquis dans le cadre de l'achat d'une entreprise correspondent à leur juste valeur à la date d'acquisition. Les immobilisations incorporelles comptabilisées à l'actif dans cette catégorie ont une durée d'utilité déterminable et sont amorties selon leur plan d'amortissement (5 à 20 ans).

**Perte de valeur d'actifs**

Une perte de valeur est comptabilisée par résultat si la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable de l'actif. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre le produit net de la vente (produit de la vente estimé diminué de tous les coûts directs liés à la cession) et la valeur d'utilité (valeur actualisée des entrées et sorties de trésorerie susceptibles de découler de l'usage). Pour les besoins du test de perte de valeur du goodwill et des immobilisations corporelles, ceux-ci sont affectés aux Unités Génératrices de Trésorerie (UGT) correspondantes. Les pertes de valeur sur actifs comptabilisées lors de périodes précédentes sont vérifiées chaque année (à l'exception des pertes de valeur sur goodwill) pour établir si elles doivent faire l'objet d'une reprise.

**Activités destinées à être abandonnées**

Les activités destinées à être abandonnées concernent les activités qui ont été vendues ou ayant fait l'objet d'une décision de fermeture. Les activités destinées à être abandonnées sont présentées en annexe.

**Dettes financières envers les banques**

Les dettes envers les banques sont évaluées au coût amorti, ce qui correspond en règle générale à la valeur nominale.

**Dépôts clients et dettes envers les clients**

Les dépôts clients et les dettes envers les clients se composent de dettes envers les clients sous forme d'épargne et d'investissement (comptes d'épargne, comptes de particuliers, comptes de placement et comptes de prévoyance), ainsi que de comptes courants et de fonds à terme. Les dépôts clients et les dettes envers les clients proviennent exclusivement de l'activité des Services financiers. Ils sont évalués au coût amorti, ce qui correspond en règle générale à la valeur nominale.

**Autres dettes financières**

Les rubriques du bilan ci-après figurent dans les autres dettes financières:

**(a) Contrats de leasing financier**

Voir le paragraphe «Contrats de location (contrats de leasing financier et contrats de location simple)».

**(b) Instruments financiers dérivés**

Figurent dans cette rubrique les valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés inscrits au bilan. Voir le paragraphe «Instruments financiers dérivés et comptabilité de couverture (Hedge Accounting)».

**(c) Autres dettes financières**

Sont comptabilisées dans les autres dettes financières les dettes financières qui ne constituent pas des dettes envers les banques ni ne proviennent de l'activité Services financiers. Y figurent notamment les prêts. Les autres dettes financières sont évaluées au coût amorti, ce qui correspond en règle générale à la valeur nominale.

**Dettes de livraisons et prestations et autres dettes**

Les dettes de livraisons et prestations, ainsi que les autres dettes, sont évaluées au coût amorti, ce qui correspond en règle générale à la valeur nominale.

**Provisions**

Les provisions pour garanties, restructurations, contrats déficitaires et autres contentieux juridiques sont comptabilisées si le groupe Migros a une obligation présente (juridique ou implicite) résultant d'un événement passé qui entraînera une sortie de ressources probable pouvant être estimée avec fiabilité. Des provisions ne peuvent être constituées pour les pertes futures. Si l'obligation ne peut pas être estimée de manière suffisamment fiable, elle est mentionnée comme passif éventuel. L'évaluation repose sur la meilleure estimation possible des dépenses attendues. En cas d'effet significatif des taux d'intérêt, la provision est actualisée. Les provisions pour restructurations sont constituées uniquement sur présentation d'un plan détaillé et après annonce publique.

**Titres de créance émis**

Les titres de créance émis comprennent les emprunts émis sur le marché des capitaux, les emprunts de l'activité Services financiers émis sur cédules hypothécaires, les obligations de caisse émises, ainsi que les placements privés. Les titres de créance émis sont initialement comptabilisés à leur coût d'acquisition, c'est-à-dire à la juste valeur de la contrepartie reçue diminuée des coûts de transaction. La différence entre les coûts d'acquisition et la valeur de remboursement (valeur nominale) est comptabilisée par la Banque Migros sur l'échéance au compte de résultat en charges d'intérêts au moyen de la méthode d'amortissement linéaire.

**Avantages du personnel**

Les avantages du personnel du groupe Migros comprennent toutes formes de rémunérations qui sont octroyées en échange de services rendus ou du fait de circonstances particulières. Les avantages du personnel englobent les avantages à court terme, les avantages postérieurs à l'emploi (pensions), les autres avantages à long terme, ainsi que les indemnités de fin de contrat de travail.

**(a) Avantages à court terme**

Les avantages du personnel à court terme sont les avantages qui seront entièrement réglés dans les douze mois suivant la fin de la période, comme les salaires, les traitements, les cotisations aux assurances sociales, les congés payés, les heures supplémentaires, ainsi que les avantages non monétaires dont bénéficient les membres du personnel en activité. Les avantages à court terme sont rattachés aux périodes correspondantes.

**(b) Avantages postérieurs à l'emploi (engagements au titre des retraites)**

Concernant les conditions d'affiliation et l'étendue des prestations, les accords de prévoyance du groupe Migros sont conçus en fonction des situations locales. En règle générale, le financement est supporté conjointement par l'employeur et les employés. En Suisse, la majeure partie des

employés est assurée en matière de prévoyance professionnelle (vieillesse, invalidité, décès) dans le cadre de plans de prévoyance basés sur la primauté des prestations de la Caisse de pension Migros.

À l'étranger, la prévoyance vieillesse est pour l'essentiel assurée par des régimes généraux et obligatoires à cotisations définies. Les principales prestations découlant de cette prévoyance sont des rentes versées postérieurement à l'emploi. Les cotisations à des régimes de prévoyance à cotisations définies qui existent sur une base contractuelle, légale ou volontaire sont directement comptabilisées par résultat. Une fois les cotisations dues payées, le groupe n'a plus d'obligation à remplir.

Dans le cadre de la prévoyance professionnelle obligatoire en Suisse, les instituts de prévoyance indépendants présentent les comptes dans le respect des directives correspondantes (Swiss GAAP RPC 26). Lors de la clôture, le groupe Migros vérifie s'il existe un avantage ou une dette économique en plus des cotisations obligatoires versées qui serait à prendre en considération comme actif ou passif de prévoyance.

### **(c) Indemnités de fin de contrat de travail**

Les indemnités de fin de contrat de travail surviennent en cas de résiliation des rapports de travail par l'employeur avant la date de départ régulier à la retraite ou en cas d'acceptation par l'employé d'une offre correspondante de l'employeur. De telles prestations comprennent par exemple des indemnités de résiliation et des prestations découlant des plans sociaux. La comptabilisation en tant que charges dans le compte de résultat est effectuée à partir du moment où l'employeur ne peut plus retirer l'offre de telles prestations, ou au moment de la comptabilisation antérieure des coûts de restructuration correspondants.

### **(d) Autres avantages à long terme**

Les autres avantages à long terme du personnel sont tous les avantages du personnel à l'exception des prestations échues à court terme, des avantages postérieurs à l'emploi (pensions) et des indemnités de fin de contrat de travail. Dans le groupe Migros, il s'agit principalement de primes d'ancienneté. Le montant comptabilisé dans le bilan correspond à la valeur nominale de l'engagement ainsi calculé.

Tous les actifs et passifs de la prévoyance professionnelle sont présentés dans un poste d'actif ou de passif dans le bilan. La ventilation détaillée est présentée à l'annexe 33.

## **Passifs d'impôt sur le résultat**

Les impôts courants sur le résultat sont comptabilisés dans la période correspondante sur la base du résultat de l'exercice de chacune des sociétés consolidées tel qu'il figure dans les comptes individuels locaux.

Les impôts différés sur le résultat sont comptabilisés sur l'ensemble des différences temporelles d'évaluations fiscales, respectivement fiscalement déductibles, entre les valeurs fiscales et les valeurs Swiss GAAP RPC, selon la méthode du report variable (Liability method). En revanche, il n'y a pas de comptabilisation d'impôt différé sur le résultat lorsqu'il s'agit de la comptabilisation initiale d'un actif ou d'un passif résultant d'une transaction qui n'est pas un regroupement d'entreprises et pour laquelle la comptabilisation n'a aucune incidence sur les résultats comptables ou imposables. Les impôts différés sur le résultat sont évalués sur la base des taux d'impôt dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé ou le passif réglé.

Les actifs d'impôt différé sur le résultat sur pertes fiscales reportées sont uniquement comptabilisés s'il est probable que des bénéfices futurs seront disponibles pour permettre une compensation fiscale avec les pertes reportées.

Des impôts différés sur le résultat ne sont pas comptabilisés sur les différences d'évaluation temporelles liées à des investissements dans des filiales et des sociétés associées si le groupe est capable de contrôler la date à laquelle les différences temporelles s'inverseront et si celles-ci ne sont pas susceptibles de s'inverser dans un avenir prévisible.



## **Capitaux propres**

### **(a) Capital social des coopératives**

Le capital social des coopératives se compose du capital social des dix coopératives.

### **(b) Réserves de bénéfices**

Les réserves de bénéfices regroupent les bénéfices thésaurisés du groupe Migros et le résultat de l'exercice.

### **(c) Écarts de change**

Les écarts de change comprennent les écarts de change liés aux conversions dans la monnaie de présentation (CHF) des comptes annuels des filiales étrangères qui ne sont pas établis en francs suisses. Les différences de conversion, découlant de l'évaluation des participations dans les sociétés associées et les coentreprises étrangères selon la méthode de la mise en équivalence, constituent un autre élément.

### **(d) Participations minoritaires**

Les participations minoritaires figurant au bilan représentent la part de bénéfices, de pertes et d'actifs nets des filiales qui ne sont pas détenues intégralement par le groupe.

## **Subventions publiques**

Les subventions publiques sont comptabilisées lorsqu'on sait avec certitude que les conditions requises seront remplies et que le groupe Migros les recevra. Les subventions liées à des actifs sont déduites de leur coût d'acquisition ou de construction. Les amortissements réduits permettent ainsi d'en tenir compte au compte de résultat sur la durée d'utilité de ces actifs. Les subventions liées au résultat sont comptabilisées au compte de résultat en diminution des charges liées qu'elles sont censées compenser et dans la même période ou, si celles-ci ne peuvent être déterminées avec précision, comme autres produits.

## **4. Gestion des risques**

### **4.1 Gestion des risques dans le groupe Migros**

Le groupe Migros possède un système de gestion des risques. Le processus de gestion des risques est intégré au processus annuel de planification stratégique et financière du groupe Migros. L'administration de la Fédération des coopératives Migros est responsable de la mise en œuvre d'un vaste système de gestion des risques dans toutes les entreprises du groupe Migros.

Sur la base d'une analyse systématique des risques, les principaux risques sont identifiés; la probabilité de leur survenance et leurs incidences financières sont évaluées par les entités. Les résultats sont compilés dans un rapport sur les risques pour chaque entité et sont discutés chaque année au sein du conseil d'administration et de l'administration. Les plus grandes entreprises du groupe Migros prennent des mesures appropriées pour prévenir, réduire ou transférer ces risques. Les risques devant être supportés par l'entité elle-même sont surveillés de manière cohérente. Les risques financiers ayant des incidences sur le rapport financier sont réduits par le Système de Contrôle Interne. Les rapports sur les risques des différentes entreprises sont rassemblés par domaine d'activité stratégique dans un rapport final et sont en règle générale complétés par une analyse/évaluation descendante des risques. Le rapport final établi pour chaque domaine d'activité stratégique est discuté par l'administration. Les résultats de l'évaluation des risques sont pris en compte de manière adéquate dans l'examen annuel des stratégies des domaines d'activité et des entreprises.

### **4.2 Gestion des risques financiers et gestion du capital**

Dans le cadre de leurs activités opérationnelles, les entreprises du groupe Migros sont exposées à de multiples risques financiers, dont les plus importants résultent des variations des cours des monnaies étrangères, des taux d'intérêt, des prix des marchandises (produits de base) et des cours des actions, ainsi que du risque de crédit et du risque de liquidité.

En matière de gestion des risques financiers et de gestion du capital, le groupe Migros distingue deux domaines: les activités commerciales et industrielles (Commerce de détail via le canal des coopératives, Commerce de marchandises, Industrie & commerce de gros, Voyages, Autres) et l'activité Services financiers (Banque Migros). La gestion des risques financiers de ces deux domaines est structurée de manière distincte, chacun d'entre eux étant placé sous la surveillance des organes compétents. Dans les tableaux qui suivent concernant la gestion des risques financiers, les montants sont présentés bruts, c'est-à-dire y compris les transactions entre les deux domaines. Le service en charge du contrôle de la gestion des risques dépend au plan fonctionnel de la direction des différentes entreprises. La responsabilité d'un contrôle indépendant des risques incombe au conseil d'administration.

#### **4.2.1 Gestion des risques financiers dans les activités commerciales et industrielles**

La responsabilité de la gestion des risques dans les activités commerciales et industrielles se situe à plusieurs niveaux de direction:

- La gestion des risques financiers fonctionne selon des principes et directives homogènes qui ont été définis par la direction du groupe.
- Le conseil d'administration des différentes sociétés du groupe est responsable de la stratégie, de la surveillance et du contrôle de ces sociétés, ainsi que de la gestion des risques financiers, y compris de la détermination de la tolérance de l'entité en matière de risques.
- La direction de chaque entité est responsable de la mise en œuvre, de l'exploitation et de la surveillance de la gestion des risques financiers, notamment de la tolérance aux risques définie par le conseil d'administration.

Les entreprises de commerce de détail (coopératives Migros, Denner, Globus, etc.), les entreprises industrielles et les entreprises de services remplissent des fonctions de gestion de la trésorerie qui sont indépendantes les unes des autres.

Des simulations sont effectuées pour pouvoir estimer les incidences des différentes conditions de marché. Ces calculs sont présentés avec les différents risques liés au marché.

Les risques sont surveillés en permanence. En conformité avec la politique interne en matière de risques, le groupe recourt à des instruments dérivés afin de couvrir et de gérer certains risques. Dans les activités commerciales et industrielles, le groupe Migros ne s'engage dans aucune transaction financière qui, au moment de sa conclusion, comporte un risque qui ne peut être évalué.

## **Risques liés au marché**

### **(a) Risques liés aux monnaies étrangères**

En tant que groupe de commerce de détail déployant l'essentiel de ses activités en Suisse, Migros achète une part importante de ses marchandises à l'étranger et en monnaies étrangères. Le groupe exerce en outre des activités à l'étranger en monnaies étrangères dans les secteurs Commerce de détail via le canal des coopératives, Commerce de marchandises, Industrie & commerce de gros et Voyages.

C'est pourquoi les fluctuations des cours de change – principalement par rapport à l'euro, au dollar US et à la livre sterling – peuvent avoir une influence considérable sur le compte de résultat, surtout sous la forme de risques de transactions sur achats de biens et de services en monnaies étrangères et sous la forme de risques de conversion sur les postes du bilan en monnaies étrangères.

Chaque société définit son plafond de risques liés aux monnaies étrangères. Il est admis une certaine volatilité des résultats liée aux fluctuations des cours de change, dans la mesure où celle-ci reste comprise dans une plage de tolérance clairement définie. Les différentes entités du groupe concluent des relations de couverture internes avec le service de la trésorerie de la FCM. Ce dernier est responsable de la couverture sur le marché des risques liés aux monnaies étrangères, dans les différentes monnaies utilisées par les activités commerciales et industrielles. Comme instruments de couverture, on recourt principalement aux opérations de change à terme, aux swaps de devises, aux immobilisations et aux financements en monnaies étrangères.

Les risques liés aux monnaies étrangères sont surveillés en permanence au niveau des différentes sociétés. Ces dernières communiquent régulièrement leurs expositions en devises au service de la trésorerie de la FCM. Celui-ci calcule l'exposition et le risque sur monnaies étrangères sur la base d'une fluctuation hypothétique des variables de risque inhérentes au portefeuille d'instruments financiers à la date de clôture du bilan. Le portefeuille à la date de clôture est présumé représentatif sur l'ensemble de l'exercice.

**Bilan par monnaies étrangères****31.12.2019**

mio.	CHF	EUR	USD	GBP	Autres	Total
<b>Actifs financiers</b>						
Liquidités	2'141	85	14	59	58	2'357
Créances envers les banques	13	–	–	–	–	13
Créances de livraisons et prestations	617	198	10	17	22	864
Autres créances	177	34	5	13	5	234
Autres actifs financiers	516	44	7	–	2	568
<b>Total actifs financiers</b>	<b>3'465</b>	<b>360</b>	<b>36</b>	<b>89</b>	<b>87</b>	<b>4'037</b>
<b>Dettes financières</b>						
Dettes envers les banques	–51	–10	–106	–38	–0	–206
Autres dettes financières	–1'897	–2	–	–	–0	–1'899
Dettes de livraisons et prestations	–1'212	–326	–31	–11	–11	–1'590
Autres dettes	–912	–58	–2	–59	–6	–1'038
Titres de créances émis	–200	–	–	–	–	–200
<b>Total dettes financières</b>	<b>–4'272</b>	<b>–397</b>	<b>–139</b>	<b>–109</b>	<b>–17</b>	<b>–4'933</b>
<b>Bilan par monnaies étrangères avant couverture</b>	<b>–807</b>	<b>–37</b>	<b>–103</b>	<b>–20</b>	<b>70</b>	<b>–897</b>
Dérivés sur monnaies étrangères		–38	–	–	–	
<b>Bilan par monnaies étrangères après couverture</b>		<b>–75</b>	<b>–103</b>	<b>–20</b>	<b>70</b>	

**31.12.2018**

mio.	CHF	EUR	USD	GBP	Autres	Total
Total actifs financiers	3'762	388	37	76	61	4'324
Total dettes financières	–4'542	–538	–136	–154	–87	–5'457
<b>Bilan par monnaies étrangères avant couverture</b>	<b>–780</b>	<b>–150</b>	<b>–100</b>	<b>–78</b>	<b>–25</b>	<b>–1'133</b>
Dérivés sur monnaies étrangères		13	–	–	–	
<b>Bilan par monnaies étrangères après couverture</b>		<b>–136</b>	<b>–100</b>	<b>–78</b>	<b>–25</b>	

**Résultats de l'analyse de sensibilité**

Si le cours de l'EUR par rapport au CHF au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 5 %, le résultat avant impôts aurait été inférieur de 4 mio. CHF (31.12.2018: 7 mio. CHF). Si la cotation avait été inférieure d'autant, la répercussion sur le résultat avant impôts aurait été inverse.

Si le cours de l'USD par rapport au CHF au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 5 %, le résultat avant impôts aurait été inférieur de 5 mio. CHF (31.12.2018: 5 mio. CHF). Si la cotation avait été inférieure d'autant, la répercussion sur le résultat avant impôts aurait été inverse.

Si le cours de la GBP par rapport au CHF au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 5 %, le résultat avant impôts aurait été inférieur de 1 mio. CHF (31.12.2018: 4 mio. CHF). Si la cotation avait été inférieure d'autant, la répercussion sur le résultat avant impôts aurait été inverse.

**(b) Risques liés aux taux d'intérêt**

Compte tenu de la volatilité des taux d'intérêt du marché, les activités commerciales et industrielles sont exposées à ces risques. Les dépôts à vue, les placements sur le marché monétaire, les placements obligataires ainsi que les instruments financiers dérivés sont soumis à un risque de taux d'intérêt qui peut avoir des répercussions matérielles sur la situation et la performance financières. Il existe également des risques de taux d'intérêt inhérents au financement. Ceux-ci sont constitués des crédits «roll-over» à taux variables octroyés par des banques nationales et internationales, des emprunts à taux fixes contractés sur le marché des capitaux, ainsi que des placements du personnel rémunérés à taux variables.

Les activités commerciales et industrielles se financent sur le marché des capitaux dans une très large mesure par l'intermédiaire de la FCM et par les comptes de placement du personnel. Le risque de fluctuation des taux d'intérêt est principalement géré par le biais du rapport entre les financements externes à taux fixes/à taux variables. Au besoin, les risques de taux d'intérêt en découlant sont couverts par des instruments financiers appropriés.

Le risque de taux d'intérêt est surveillé sur la base d'une simulation. Celle-ci représente les effets des modifications des taux d'intérêt du marché sur les produits financiers et les charges financières.

**Bilan par risque de taux d'intérêt**

31.12.2019 mio. CHF	Échéances d'ajustement des intérêts à				non porteurs d'intérêts	Total
	0 – 3 mois	3 – 12 mois	1 – 5 ans	> 5 ans		
<b>Actifs financiers</b>						
Liquidités	2'175	–	–	–	183	2'357
Créances envers les banques	3	11	–	–	–	13
Créances de livraisons et prestations	98	37	–	–	729	864
Autres créances	24	3	0	0	206	234
Autres actifs financiers	51	103	117	96	201	568
<b>Total actifs financiers</b>	<b>2'350</b>	<b>154</b>	<b>118</b>	<b>96</b>	<b>1'318</b>	<b>4'037</b>
<b>Dettes financières</b>						
Dettes envers les banques	–143	–53	–9	–2	–	–206
Autres dettes financières	–1'656	–64	–10	–161	–9	–1'899
Dettes de livraisons et prestations	–97	–	–	–	–1'493	–1'590
Autres dettes	–56	–	–0	–1	–982	–1'038
Titres de créances émis	–	–100	–100	–	–	–200
<b>Total dettes financières</b>	<b>–1'951</b>	<b>–217</b>	<b>–120</b>	<b>–163</b>	<b>–2'484</b>	<b>–4'933</b>
<b>Bilan par risque de taux d'intérêt avant couverture</b>	<b>399</b>	<b>–63</b>	<b>–2</b>	<b>–67</b>	<b>–1'165</b>	<b>–897</b>
Dérivés de taux d'intérêt	–	–	–	–	–	–
<b>Bilan par risque de taux d'intérêt après couverture</b>	<b>399</b>	<b>–63</b>	<b>–2</b>	<b>–67</b>	<b>–1'165</b>	<b>–897</b>

31.12.2018 mio. CHF	Échéances d'ajustement des intérêts à				non porteurs d'intérêts	Total
	0 – 3 mois	3 – 12 mois	1 – 5 ans	> 5 ans		
Total actifs financiers	2'514	117	177	106	1'410	4'324
Total dettes financières	–2'257	–206	–152	–91	–2'752	–5'457
<b>Bilan par risque de taux d'intérêt avant couverture</b>	<b>257</b>	<b>–90</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>–1'342</b>	<b>–1'133</b>
Dérivés de taux d'intérêt	–	–	–	–	–	–
<b>Bilan par risque de taux d'intérêt après couverture</b>	<b>257</b>	<b>–90</b>	<b>25</b>	<b>16</b>	<b>–1'342</b>	<b>–1'133</b>

### Résultats de l'analyse de sensibilité

Si le niveau des taux d'intérêt du marché au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 0.25 % (25 points de base), le résultat avant impôts aurait été supérieur de 0 mio. CHF (31.12.2018: 0.03 mio. CHF). En cas de baisse de 0.25 % du niveau des taux d'intérêt du marché au 31 décembre 2019, le résultat avant impôts aurait été inférieur de 0 mio. CHF (31.12.2018: 0.03 mio. CHF).

### (c) Risques liés au prix des actions

La FCM n'achète que peu d'actions pour placer ses liquidités. Ces actions sont classées comme «Titres de l'actif circulant» ou comme «Titres de l'actif immobilisé». Les fluctuations du prix des actions influencent directement le résultat dans le cas des «titres de l'actif circulant». Un test de perte de valeur sera effectué pour les «Titres de l'actif immobilisé» en cas de signes indiquant une perte de valeur et ces titres seront dépréciés avec incidence le cas échéant. C'est pourquoi on veille à diversifier les placements en actions par marchés, titres et secteurs d'activité. Les risques de dépréciation sont réduits par la réalisation d'analyses effectuées avant l'achat et par une surveillance continue des performances et des risques des placements.

Le risque lié au prix des actions est surveillé sur la base d'une simulation. Celle-ci représente les effets de changements du cours des actions sur le compte de résultat. À de rares exceptions près, les placements en actions des activités commerciales et industrielles sont cotés en bourse. La sensibilité des risques liés au prix des actions est calculée en faisant varier l'indice comme suit:

mio. CHF	2019		2018	
	Variation de l'indice	Variation du résultat	Variation de l'indice	Variation du résultat
MSCI World	1.08 %	1	3.22 %	4

Si les marchés des actions avaient eu, au 31 décembre 2019, une cotation supérieure correspondant à la variation supposée de l'indice, le résultat avant impôts aurait été supérieur de 1 mio. CHF (31.12.2018: 4 mio. CHF). Si les indices avaient été inférieurs d'autant, la répercussion sur le résultat avant impôts aurait été inverse.

En raison d'une volatilité plus basse de l'indice, il en résulte en 2019 une sensibilité du résultat plus faible à la suite des variations de la valeur de marché.

### (d) Risques liés au prix des marchandises

Les activités commerciales et industrielles sont exposées aux risques liés au prix des marchandises sur leurs stocks opérationnels dans la branche des combustibles et carburants (Migrol). Ces risques ainsi que le risque qui pèse sur les commandes clients à terme sont réduits dans leur quasi-totalité par une couverture sur des bourses d'opérations à terme.

## **Risques de crédit**

Les risques de crédit englobent le risque de solvabilité pour les titres de créance usuellement traités sur le marché, le risque de défaillance pour les instruments financiers dérivés, les avoirs en comptes courants et les fonds à terme, ainsi que, dans une moindre mesure, le risque de crédit sur les créances de livraisons et prestations exigibles. Le risque de crédit maximal correspond aux montants inscrits au bilan. Pour les opérations hors bilan (garanties de financement, engagements de crédits irrévocables), le risque de crédit correspond au montant figurant sous Risques de liquidité.

Le groupe réduit le risque de solvabilité en n'achetant en principe que des obligations de débiteurs notés au minimum comme investissements «Investment Grade» ou qui bénéficient d'une notation correspondante attribuée par une grande banque suisse. Dans certains cas, des obligations de débiteurs faisant l'objet d'une notation inférieure sont également achetées; toutefois, l'achat n'intervient qu'après une analyse approfondie et après une appréciation positive des risques éventuels. Afin d'éviter le cumul des risques, le portefeuille obligataire est largement diversifié.

Le risque de défaillance pour les instruments financiers dérivés, les avoirs en comptes courants et les fonds à terme est réduit en sélectionnant en tant que contreparties exclusivement des banques et établissements financiers, ou également, pour les fonds à terme, des entreprises (de droit public), qui sont notés au minimum comme investissements «Investment Grade» ou qui bénéficient d'une notation correspondante attribuée par une grande banque suisse.

Un système de limitation stricte limite l'exposition par contrepartie; ce système est ajusté en continu sur la base de l'évolution de la notation et des Credit Default Swap Spreads, ainsi que de l'évolution générale du marché.

Les activités commerciales et industrielles du groupe Migros sont exposées sur le plan opérationnel à un risque de crédit très faible car les transactions avec les clients s'effectuent majoritairement au comptant. Les créances existantes de livraisons et prestations sont principalement des créances des entreprises industrielles, ainsi que des créances découlant des activités de voyages, de combustibles et de carburants. La solvabilité des nouveaux clients est établie selon leur taille par une évaluation détaillée; les créances exigibles font ensuite l'objet d'une surveillance permanente.

## **Risques de liquidité**

Les sociétés commerciales et industrielles sont elles-mêmes responsables de la gestion de leurs liquidités. Le placement des liquidités et la prise d'emprunts visant à couvrir des besoins de liquidités à court terme ou à financer des investissements peuvent être opérés de manière centralisée auprès de la FCM, qui joue le rôle de banque interne. Cette fonction de banque interne permet à la FCM de contrôler la majeure partie des flux de liquidités au sein du groupe.

Afin d'être en mesure de satisfaire en tout temps aux besoins de liquidités qui en résultent, la FCM détient en réserve suffisamment de liquidités et de titres réalisables à très court terme. De surcroît, la solvabilité des activités commerciales et industrielles leur permet de se procurer des liquidités pour leurs activités de financement à des conditions favorables sur les marchés financiers et monétaires nationaux et internationaux.

**Risque de liquidité par échéances contractuelles, hors actualisation (brut)**

31.12.2019 mio. CHF	Échéances à				Total
	0 – 3 mois	3 – 12 mois	1 – 5 ans	> 5 ans	
<b>Actifs financiers</b>					
Liquidités	2'357	–	–	–	2'357
Créances envers les banques	3	11	–	–	13
Créances de livraisons et prestations	858	5	1	0	864
Autres créances	224	16	1	0	241
<b>Autres actifs financiers</b>					
Cash-flows nets sur swaps de taux d'intérêt	–	–	–	–	–
Opérations de change à terme cash-inflows bruts	427	69	5	–	501
Opérations de change à terme cash-outflows bruts	–418	–68	–5	–	–491
Titres de créances	5	65	98	43	211
Autres	154	61	95	85	395
<b>Total autres actifs financiers</b>	<b>169</b>	<b>127</b>	<b>193</b>	<b>128</b>	<b>617</b>
<b>Total actifs financiers et autres actifs financiers</b>	<b>3'611</b>	<b>159</b>	<b>195</b>	<b>128</b>	<b>4'092</b>
<b>Dettes financières</b>					
Dettes financières envers les banques	–142	–50	–13	–2	–206
<b>Autres dettes financières</b>					
Dettes brutes de leasings financiers	–3	–8	–44	–361	–416
Engagements d'achat pour l'acquisition d'actifs financiers	–	–	–	–	–
Cash-flows nets sur swaps de taux d'intérêt	–	–	–	–	–
Opérations de change à terme cash-inflows bruts	–358	–210	–	–	–568
Opérations de change à terme cash-outflows bruts	356	210	–	–	566
Autres	–1'660	–58	–1	–25	–1'744
<b>Total autres dettes financières</b>	<b>–1'665</b>	<b>–67</b>	<b>–45</b>	<b>–386</b>	<b>–2'163</b>
Dettes de livraisons et prestations	–1'570	–19	–0	–	–1'590
Autres dettes	–919	–117	–1	–1	–1'038
Titres de créances émis	–	–100	–100	–	–200
Garanties financières	–63	–	–17	–	–80
Engagements de crédit irrévocables	–0	–	–	–	–0
<b>Total dettes financières</b>	<b>–4'360</b>	<b>–353</b>	<b>–177</b>	<b>–388</b>	<b>–5'278</b>

31.12.2018 mio. CHF	Échéances à				Total
	0 – 3 mois	3 – 12 mois	1 – 5 ans	> 5 ans	
<b>Total actifs financiers et autres actifs financiers</b>	<b>3'892</b>	<b>120</b>	<b>247</b>	<b>134</b>	<b>4'394</b>
<b>Total dettes financières</b>	<b>–4'887</b>	<b>–285</b>	<b>–185</b>	<b>–152</b>	<b>–5'509</b>

Les montants ne peuvent pas être rapprochés avec les chiffres du bilan car dans le risque de liquidité, les flux de trésorerie sont présentés non actualisés, pour leur montant nominal, en fonction des durées contractuelles résiduelles, et incluent également les flux de trésorerie futurs définis contractuellement.



## 4.2.2 Gestion du capital dans les activités commerciales et industrielles

Pour la gestion de leurs fonds propres, les activités commerciales et industrielles s'orientent en fonction des exigences des banques octroyant les crédits. En l'occurrence, les ratios suivants sont définis comme objectifs à long terme:

- un ratio dettes financières nettes/capitaux propres de 30 % au maximum et
- un ratio capitaux propres/total du bilan d'au moins 40 %.

### Ratios

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Dettes envers les banques	206	427
Autres dettes portant intérêts	1'936	2'271
Titres de créances émis	200	–
<b>Total dettes financières</b>	<b>2'342</b>	<b>2'698</b>
Liquidités	2'357	2'614
Autres actifs financiers	374	392
<b>Total liquidités et actifs équivalents de trésorerie</b>	<b>2'731</b>	<b>3'006</b>
<b>Dettes financières nettes</b>	<b>–389</b>	<b>–309</b>
<b>Total capitaux propres (hors intérêts non contrôlants)</b>	<b>15'417</b>	<b>15'268</b>
<b>Ratio dettes financières nettes / capitaux propres</b>	<b>–2.5 %</b>	<b>–2.0 %</b>
<b>Total du bilan</b>	<b>22'331</b>	<b>22'789</b>
<b>Ratio capitaux propres / total du bilan</b>	<b>69.0 %</b>	<b>67.0 %</b>

C'est notamment le recul des dettes envers les banques et les autres dettes portant intérêts d'un montant de 556 mio. CHF par rapport à l'année précédente qui explique l'existence au 31 décembre 2019 d'un avoir financier net de 389 mio. CHF (année précédente: 309 mio. CHF). Le ratio par rapport aux capitaux propres s'est ainsi amélioré de 0.5 point de pourcentage et la part des fonds propres a augmenté de 2.0 points de pourcentage.

### **4.2.3 Gestion des risques financiers dans l'activité Services financiers (Banque Migros)**

La prise de risques fait partie des activités d'une banque, qui se rémunère par des primes de risque correspondantes. La gestion des risques en connaissance de cause est donc une composante essentielle de la réussite d'une banque. C'est pourquoi l'activité Services financiers considère la gestion des risques financiers comme l'une de ses compétences centrales. En outre, les banques sont soumises à d'importantes prescriptions réglementaires pour chaque type de risque, dont le respect est contrôlé en permanence par l'autorité de surveillance.

L'activité Services financiers poursuit traditionnellement une politique prudente en matière de risques; elle concentre son activité sur des domaines présentant des risques plutôt modérés.

Les fondements de la politique de la banque en matière de risques sont définis dans le règlement d'organisation et détaillés dans les attributions de compétence et dans les directives.

L'organe suprême compétent pour la gestion des risques financiers est le conseil d'administration, qui détermine les compétences et les limites. En outre, il définit la méthodologie de mesure et de limitation des risques. La direction informe de manière approfondie le conseil d'administration sur l'évolution de tous les risques dans le cadre de ses réunions trimestrielles.

Au sein de la direction, le Chief Risk Officer est responsable de la gestion des risques financiers au quotidien. Il dirige le Risk Office, autorité indépendante qui surveille le respect des compétences en matière de crédit et les limites définies pour les risques; de plus, il est responsable de la mesure et du reporting des risques.

Au niveau opérationnel, le Risk Council assume la responsabilité globale de la gestion des risques financiers. Composé des membres de la direction ainsi que de spécialistes, le Risk Council est informé sur l'évolution de tous les risques par le Risk Office, dans le cadre de réunions mensuelles. Selon le profil des risques et selon l'évolution estimée du marché, le Risk Council, dans le cadre de ses compétences, peut décider d'encourir des risques supplémentaires ou ordonner la couverture de risques existants.

#### **Risques de crédit**

Le risque de crédit ou risque de contrepartie concerne le danger qu'une contrepartie ne remplisse pas les obligations qu'elle a encourues. Il existe des risques de crédit dans le cadre des produits bancaires classiques (par ex. hypothèques) comme dans le cadre des transactions commerciales. Le non-respect de ses engagements par un client peut provoquer une perte pour la banque.

Pour limiter le risque de crédit, il existe une procédure d'autorisation échelonnée pour l'octroi de nouveaux crédits. Dans le cadre de la procédure de prise de décision pour les crédits, on distingue entre la compétence propre d'une succursale et celle du siège ou du conseil d'administration, selon une attribution distincte des compétences. La procédure d'autorisation repose sur une séparation claire entre la demande et l'autorisation de crédit (principe du «double contrôle»). En raison de l'importance de l'activité hypothécaire, la majorité des opérations peuvent être décidées en compétence propre. Les voies décisionnelles internes sont courtes. L'instance de crédit centralisée vérifie que tous les crédits octroyés sont bien conformes à la politique définie en matière de crédit et respectent les directives bancaires correspondantes.

Les prêts accordés dans le cadre de l'activité Services financiers sont principalement des crédits hypothécaires garantis par des biens immobiliers. Ces biens immobiliers ne peuvent être réalisés qu'en cas de défaillance définitive de l'emprunteur.

Pour évaluer les biens immobiliers, on part du principe que la valeur vénale correspond au maximum au prix d'achat (base de nantissement pour le financement). On procède dans tous les cas à un contrôle de la valeur vénale, en s'appuyant sur ses propres évaluations et sur des expertises d'architectes de confiance, et en partant toujours de valeurs prudentes (terrains, bâtiments, taux de capitalisation, etc.). Les différents biens gagés sont évalués au moyen d'un procédé standardisé pour les estimations de valeur vénale. Concernant les logements individuels occupés par leur propriétaire (maisons individuelles, appartements), la banque se base sur la valeur réelle. Pour certains cas spécifiques, comme les biens «coup de cœur», les valeurs vénales sont revues à la

baisse. Quant aux immeubles de placement (immeubles d'habitation et immeubles de bureaux), on se base en principe sur la valeur de rendement. Le taux de capitalisation est fixé en fonction des spécificités du bien (région, situation, état, structure locative, montant des loyers par rapport à l'environnement). Pour les immeubles de placement, la valeur réelle est uniquement déterminée à des fins de corroboration. Si l'on constate un écart significatif entre ces deux valeurs, la valeur réelle étant plus faible, on détermine une valeur moyenne selon la pondération suivante: deux à trois fois la valeur de rendement et une à deux fois la valeur réelle. Concernant les biens commerciaux et industriels, on se base également sur la valeur de rendement. Le taux de capitalisation est augmenté dans les secteurs d'activité exposés à un risque accru.

#### Analyse de la qualité des créances hypothécaires et des autres créances clients

Les Services financiers disposent d'un modèle de notation comportant dix échelons, qui leur sert d'aide à la décision en matière de crédit. Ce modèle tient compte de critères qualitatifs et quantitatifs pour les clients soumis à l'obligation de tenir une comptabilité et pour leurs garanties spécifiques. Pour la clientèle d'entreprises, les notations des crédits commerciaux sont vérifiées chaque année. Pour les créances hypothécaires, on a recours à une procédure de notation qui s'oriente sur le nantissement; en l'occurrence, le délai de vérification varie selon le niveau de la notation, de l'engagement et de la couverture. Le modèle de notation assure une gestion des engagements conforme aux risques dans le domaine des crédits.

#### Analyse des créances hypothécaires et des autres créances clients

Répartition des créances clients par niveaux de notation (type de sûreté)

Niveau de notation interne	Créances hypothécaires (part en %)		Autres créances clients (part en %)		Total (cumulé)	
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
1	2.1	2.1	2.9	3.8	2.1	2.2
2	17.0	16.9	7.6	7.7	16.5	16.4
3	47.2	47.4	35.1	36.4	46.6	46.8
4	14.2	14.2	28.1	26.9	14.9	14.9
5	18.7	18.7	14.4	17.8	18.5	18.7
6	0.3	0.3	6.6	2.1	0.6	0.4
7	0.2	0.2	1.5	3.0	0.3	0.3
8	0.3	0.2	3.1	1.4	0.4	0.3
9	-	-	0.2	0.3	0.0	0.0
10	-	-	0.5	0.6	0.0	0.0
<b>Total en %</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>
<b>Total en mio. CHF</b>	<b>38'322</b>	<b>36'997</b>	<b>2'091</b>	<b>2'020</b>	<b>40'413</b>	<b>39'017</b>

Conformément à l'estimation de la banque, les niveaux de notation 1 à 5 correspondent à une estimation ayant qualité de valeur d'investissement (Investment Grade).

#### Marges de prudence sur crédits octroyés

Les Services financiers réalisent des opérations de crédit majoritairement avec des garanties. C'est le cas pour plus de 90 % des prêts accordés aux clients. Les prêts hypothécaires figurent en l'occurrence au premier rang. Les crédits sont octroyés en tenant compte de marges de prudence. Pour plus de 90 % du total des opérations hypothécaires, le montant du crédit est inférieur à 80 % de la valeur vénale du bien estimée avec prudence. Chaque dossier de crédit comporte des évaluations courantes des biens à financer. Les garanties correspondantes proviennent pour l'essentiel du secteur de la construction de logements de particuliers; elles sont correctement diversifiées sur l'ensemble du territoire suisse. L'évaluation à long terme de la capacité de l'emprunteur à faire face aux engagements contractés dans le cadre de la construction de son logement s'effectue à partir d'un taux d'intérêt technique correspondant à un taux moyen sur plusieurs années.

**Identification des risques de défaillance**

Les engagements comportant un risque accru (dépassements de limites, non-paiements des intérêts, etc.) font l'objet d'une surveillance et d'un suivi particuliers. La succursale qui gère le compte est en principe responsable du suivi. Le cas échéant, selon le montant du crédit et la complexité de la situation, il est fait appel à l'autorité de crédit du siège. Les succursales comment mensuellement au siège les listes de dépassements et semestriellement les listes de risques de crédit. L'évaluation des dépréciations des créances douteuses s'effectue en fonction de la valeur liquidative (valeur de réalisation estimée) des garanties fournies. L'estimation de la valeur vénale du bien est alors réactualisée, soit en interne soit en externe, avec une visite sur site. De ce prix du marché estimé sont ensuite déduits les décotes habituelles, les frais d'entretien et les charges de liquidation restant à encourir.

**Opérations interbancaires/Opérations commerciales**

Les Services financiers gèrent les risques de contrepartie et les risques de défaillance sur opérations commerciales et interbancaires en fixant des limites de crédit pour chaque contrepartie; là aussi, parallèlement à d'autres critères, ils se basent en premier lieu sur la notation (Rating). Les paramètres de gestion déterminants pour les risques de crédit sont soumis pour discussion au Risk Council sur une base mensuelle.

**Concentration des risques**

Conformément à la Loi sur les banques, les engagements de crédits qui dépassent 10 % des fonds propres d'une banque doivent être signalés à l'autorité de surveillance. Sur l'exercice comme sur l'exercice précédent, il n'y a pas eu d'engagements de ce type imposant une déclaration.

Les Services financiers opèrent pour l'essentiel dans le domaine hypothécaire. Il en résulte pour la banque une concentration des risques sur le marché suisse de l'immobilier.

**Risques liés au marché**

Les risques liés au marché financier sont principalement les dangers et les incertitudes associés aux fluctuations de prix, y compris aux modifications de taux d'intérêt. À ceux-là peuvent aussi être ajoutés les changements de volatilité et de corrélation des produits de base et des produits dérivés, ainsi que les modifications éventuelles de dividendes. À partir de certains ordres de grandeur, la liquidité commerciale peut en outre avoir une influence sur la formation des prix, et donc modifier le risque de fluctuation. Le risque lié au marché et le risque commercial dépendent pour l'essentiel du comportement des acteurs du marché.

**(a) Risques de taux d'intérêt**

Dans le cœur d'activité traditionnel que représentent les opérations sur différences d'intérêts, les variations de taux d'intérêt peuvent avoir une influence considérable sur la performance financière. Le Risk Office mesure et surveille de manière systématique les risques de variation des taux d'intérêt. En s'appuyant sur ces évaluations ainsi que sur l'estimation de l'évolution des taux d'intérêt dans le futur, le Risk Council prend la responsabilité de la gestion des risques de taux d'intérêt. Cette exposition aux risques est gérée principalement par le recours à des swaps de taux d'intérêt.

L'estimation des effets des variations de taux d'intérêt sur le résultat repose sur une simulation dynamique des produits, basée sur différents scénarios. En l'occurrence, le principal scénario prend comme point de départ un décalage parallèle de la courbe des taux de 1 % sur douze mois.

Selon ce scénario, une augmentation de 1 % (100 points de base) du niveau des taux d'intérêt entraînerait une baisse du résultat avant impôts de 138 mio. CHF (31.12.2018: 122 mio. CHF). En cas de diminution du niveau des taux d'intérêt de 1 %, le résultat avant impôts augmenterait de 138 mio. CHF (31.12.2018: 122 mio. CHF). En 2019, le résultat s'est montré plus sensible à la variation des taux d'intérêt du marché qu'en 2018 car le nombre de positions sensibles aux taux d'intérêt a augmenté.

**(b) Risques liés au prix des actions**

Les actions sont négociées de manière centralisée, par une équipe de spécialistes. La mesure, la gestion et la surveillance systématiques des risques liés au marché dans le livre de commerce sont effectuées au moyen de logiciels spécialement conçus à cet effet. Une structure définissant les limites restreint l'exposition aux risques, laquelle est évaluée selon la méthode de mesure «Mark-to-Market». Des analyses de scénario sont effectuées périodiquement; chaque jour, le résultat est comptabilisé avec les chiffres de profits et de pertes puis communiqué aux organes compétents.

Pour minimiser les risques liés au prix des actions, on veille à diversifier les placements en actions par marchés, titres et secteurs d'activité. Les risques de dépréciation sont réduits par la réalisation d'analyses effectuées avant l'achat et par une surveillance continue des performances et des risques des placements.

Le risque lié au prix des actions est surveillé sur la base d'une simulation. Celle-ci représente les effets de changements du cours des actions sur le compte de résultat. À quelques exceptions près, les placements en actions réalisés par les Services financiers sont cotés en bourse.

Si le prix des actions au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 10 %, le résultat aurait été inférieur de 0.09 mio. CHF (31.12.2018: supérieur de 0.65 mio. CHF). Si le prix des actions au 31 décembre 2019 avait été inférieur de 10 %, le résultat avant impôts aurait été supérieur de 0.09 mio. CHF (31.12.2018: inférieur de 0.65 mio. CHF).

Comme déjà en 2018, l'influence des variations du cours des actions sur le résultat a été faible en 2019 en raison du faible stock d'actions.

**(c) Risques liés aux monnaies étrangères**

En tant que banque de détail opérant uniquement en Suisse, les Services financiers ne sont que peu confrontés aux risques liés aux monnaies étrangères dans le cadre de leur activité. Les principales positions en monnaies étrangères découlent uniquement de placements en titres en monnaies étrangères, de billets en portefeuille, ainsi que des comptes de particuliers gérés en euros.

L'exposition maximale admissible aux risques liés aux monnaies étrangères est définie pour chaque devise dans le règlement d'organisation et dans les directives respectives en matière de limitation. Le service Opérations de change et opérations sur le marché monétaire est responsable de la couverture des risques liés aux monnaies étrangères sur le marché. Les instruments de couverture utilisés sont essentiellement des transactions à terme sur devises.

L'exposition aux risques liés aux monnaies étrangères est calculée chaque mois par le Risk Office et communiquée au Risk Council.

Le calcul de l'exposition aux risques liés aux monnaies étrangères repose sur une variation hypothétique du cours des devises, appliquée au portefeuille d'instruments financiers à la date de clôture du bilan. Le portefeuille à la date de clôture est présumé représentatif sur l'ensemble de l'exercice.

**Bilan par monnaies étrangères****31.12.2019**

mio.	CHF	EUR	USD	GBP	Autres	Total
<b>Actifs financiers</b>						
Liquidités	5'031	182	11	19	91	5'334
Créances envers les banques	–	30	150	–	–	180
Créances hypothécaires et autres créances clients	40'265	118	29	0	0	40'413
Créances de livraisons et prestations	1	–	–	–	–	1
Autres créances	0	–	–	–	–	0
Autres actifs financiers	499	287	47	–	0	832
<b>Total actifs financiers</b>	<b>45'795</b>	<b>617</b>	<b>237</b>	<b>20</b>	<b>91</b>	<b>46'760</b>
<b>Dettes financières</b>						
Dettes envers les banques	–314	–51	–0	–0	–25	–390
Dépôts clients et dettes envers les clients	–34'142	–958	–262	–22	–97	–35'482
Autres dettes financières	–4	–	–	–	–	–4
Dettes des livraisons et prestations	–0	–	–	–	–	–0
Autres dettes	–66	–	–	–	–	–66
Titres de créances émis	–6'530	–	–	–	–	–6'530
<b>Total dettes financières</b>	<b>–41'055</b>	<b>–1'009</b>	<b>–262</b>	<b>–22</b>	<b>–122</b>	<b>–42'471</b>
<b>Bilan par monnaies étrangères avant couverture</b>	<b>4'741</b>	<b>–392</b>	<b>–25</b>	<b>–3</b>	<b>–31</b>	<b>4'289</b>
Dérivés sur monnaies étrangères		380	–0	–	0	
<b>Bilan par monnaies étrangères après couverture</b>		<b>–12</b>	<b>–26</b>	<b>–3</b>	<b>–31</b>	

**31.12.2018**

mio.	CHF	EUR	USD	GBP	Autres	Total
Total actifs financiers	43'545	560	248	19	90	44'462
Total dettes financières	–39'038	–943	–267	–23	–118	–40'388
<b>Bilan par monnaies étrangères avant couverture</b>	<b>4'507</b>	<b>–383</b>	<b>–19</b>	<b>–3</b>	<b>–28</b>	<b>4'074</b>
Dérivés sur monnaies étrangères		373	0	–	0	
<b>Bilan par monnaies étrangères après couverture</b>		<b>–10</b>	<b>–19</b>	<b>–3</b>	<b>–28</b>	

**Résultats de l'analyse de sensibilité**

Si le cours de l'EUR par rapport au CHF au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 5 %, le résultat avant impôts aurait été inférieur de 0.6 mio. CHF (31.12.2018: 0.5 mio. CHF). Si la cotation avait été inférieure d'autant, la répercussion sur le résultat avant impôts aurait été inverse.

Si le cours de l'USD par rapport au CHF au 31 décembre 2019 avait été supérieur de 5 %, le résultat avant impôts aurait été inférieur de 1.3 mio. CHF (31.12.2018: 1.0 mio. CHF). Si la cotation avait été inférieure d'autant, la répercussion sur le résultat avant impôts aurait été inverse.

En 2019, le résultat s'est montré plus sensible à la variation des prix qu'en 2018 car l'exposition aux risques liés aux monnaies étrangères a augmenté.

## Risques de liquidité

Le risque de liquidité comprend d'une part le risque de liquidité sur le marché et d'autre part le risque de flux de trésorerie. Ce dernier entraîne l'incapacité d'une entreprise à faire face à ses engagements financiers, en raison de l'insuffisance des possibilités de refinancement.

La situation en matière de liquidité et de refinancement à court terme est gérée par le service des opérations monétaires du siège. Les paramètres à moyen et à long terme sont analysés et surveillés dans le cadre de la Gestion Actif-Passif (Asset & Liability Management).

Le Risk Council est informé chaque mois de la situation dans le cadre du reporting de bilan; de plus, il reçoit chaque trimestre des évaluations et des données comparatives relatives aux objectifs fixés par la législation bancaire à respecter.

Pour garantir une liquidité appropriée, le législateur a prescrit des niveaux de liquidités minimaux à court et à moyen terme. Ces directives sont toujours respectées.

## Respect du niveau de liquidités minimum imposé par la législation bancaire

mio. CHF	Liquidités à court terme		Liquidités à moyen terme	
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
Liquidités imputables	4'943	4'005	4'938	4'177
Liquidités requises	236	215	3'475	3'094
Excédent de liquidités	4'707	3'790	1'463	1'083
Degré de couverture	2'094.5 %	1'862.8 %	142.1 %	135.0 %

## 4.2.4 Gestion du capital dans l'activité Services financiers

Les Services financiers axent principalement la gestion du capital sur les prescriptions de la législation bancaire relatives aux fonds propres. Celles-ci définissent un rapport minimal entre les actifs pondérés en fonction de leurs risques et les fonds propres imputables. Des fonds propres supplémentaires sont requis pour les passifs éventuels, ainsi que pour les risques liés au marché qui sont encourus.

## Prescriptions en matière de couverture des fonds propres des Services financiers

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Fonds propres requis et imputables selon la législation bancaire</b>		
Risques de crédit	1'362	1'394
Risques liés au marché	45	37
Risques non liés à une contrepartie	10	51
Risques opérationnels	94	91
<b>Total fonds propres requis</b>	<b>1'510</b>	<b>1'573</b>
Capitaux propres selon les Swiss GAAP RPC	4'080	3'870
Écart par rapport à la Loi sur les banques <sup>1</sup>	-82	-83
<b>Fonds propres imputables selon la législation bancaire</b>	<b>3'998</b>	<b>3'787</b>
<b>Excédent de fonds propres imputables</b>	<b>2'488</b>	<b>2'214</b>
<b>Excédent en % des fonds requis</b>	<b>164.7</b>	<b>140.8</b>

<sup>1</sup> L'écart entre les capitaux propres selon les Swiss GAAP RPC et les fonds propres imputables selon la législation bancaire résulte en premier lieu de la différence de traitement des titres de créances dans les autres actifs financiers ainsi que la valeur attendue de la distribution de bénéfices.

## 5. Incertitudes relatives aux estimations et jugements réalisés par la direction

La direction réalise couramment des estimations et des jugements, en se basant sur les expériences passées et sur d'autres facteurs, ainsi que sur les prévisions d'événements qui sont susceptibles de se produire de façon raisonnable dans les conditions données.

Les hypothèses et les valeurs estimées comportant le plus grand risque d'ajustement substantiel de la valeur comptable d'un actif ou d'un passif lors des exercices suivants sont présentées ci-dessous. Sont également présentées les méthodes comptables qui, en raison du jugement de la direction, peuvent avoir un effet significatif sur les comptes du groupe.

### (a) Juste valeur des autres actifs financiers et des instruments financiers

La juste valeur des autres actifs financiers et des instruments financiers qui ne sont pas négociés publiquement sur une place boursière (par exemple: participations non cotées ainsi que produits dérivés négociés hors cote «over-the-counter») est déterminée par des méthodes d'estimation reconnues. En l'occurrence, il s'agit de formuler des hypothèses qui reposent, dans la mesure du possible, sur des informations observables relatives au marché. Pour définir la valeur de marché de certains titres non cotés de l'actif circulant, la Discounted Cash Flow Method (DCF) a été appliquée. Le calcul de la DCF est réalisé sur la base de courbes des taux Bloomberg en tenant compte des paramètres pertinents (notation, durée, etc.).

### (b) Pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé

Pour établir une perte de valeur (impairment) qui n'est pas de nature temporaire, le groupe Migros suit les prescriptions des Swiss GAAP RPC 20. Pour déterminer son jugement, la direction y intègre divers facteurs tels que l'évolution dans le temps et l'ampleur de la perte de valeur, le secteur d'activité, l'environnement technologique, l'évolution des Credit Default Swap Spreads, etc. Cette procédure repose donc sur des estimations significatives qui tiennent compte des incertitudes. Au cours de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent, des pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé ont été effectuées. Pour plus d'informations, voir l'annexe 7 Résultat de l'activité Services financiers et l'annexe 13 Produits financiers et charges financières.

### (c) Durée d'utilité des immobilisations corporelles

Les durées d'utilité des immobilisations corporelles sont définies sur la base des données techniques courantes et des expériences tirées du passé. Les durées d'utilité effectives peuvent cependant varier des durées d'utilité initialement définies suite à un changement technologique et selon la situation du marché. En cas de divergence, les durées d'utilité initialement définies sont ajustées.

### (d) Pertes de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles

Le fait qu'une immobilisation corporelle, incorporelle ou qu'une autre immobilisation ait pu perdre de la valeur est systématiquement vérifié s'il existe des indices concrets de surévaluation des valeurs comptables. Le test de perte de valeur est établi sur la base d'estimations et d'hypothèses de la direction concernant l'usage futur de cette immobilisation. Les valeurs effectivement réalisées peuvent être différentes de ces estimations. Concernant les projets d'investissements, des incertitudes peuvent exister sur les dépassements de devis et sur les objectifs de rentabilité. Voir à ce sujet l'annexe 26 Immobilisations corporelles et l'annexe 27 Immobilisations incorporelles.

### (e) Impôts sur le résultat

Le groupe est imposable dans différents pays et cantons, ce qui requiert de procéder à des estimations lors du calcul de la provision pour impôts. C'est pourquoi des différences peuvent exister entre les résultats effectifs et les estimations des charges ou remboursements futurs d'impôts fondées sur les hypothèses formulées par la direction. Des provisions pour impôts sont constituées sur la base d'estimations appropriées pour tenir compte du montant et du risque de survenance de dettes incertaines.



**(f) Actifs d'impôt différé sur le résultat**

Des actifs d'impôt différé sur pertes fiscales reportées inutilisées sont comptabilisés à l'actif s'il est probable que des bénéfices futurs seront disponibles pour permettre une compensation fiscale avec les pertes reportées. Pour établir si des actifs d'impôt différé ayant été comptabilisés à l'actif ont pu perdre de la valeur, des hypothèses sont formulées quant aux bénéfices fiscaux futurs utilisables.

## 6. Informations sectorielles

Les informations sectorielles regroupent des informations sur les secteurs opérationnels, ainsi que des indications complémentaires par régions à l'échelle du groupe.

### 6.1 Délimitation des secteurs opérationnels

La définition des secteurs opérationnels du groupe Migros repose sur les entités de l'organisation pour lesquelles un rapport interne est remis à la direction générale de la Fédération des coopératives Migros, en sa qualité d'organe suprême de direction dépassant le cadre des secteurs. Ce rapport interne se base sur une subdivision du groupe Migros en cinq domaines d'activité stratégiques, qui représentent respectivement des secteurs opérationnels soumis à une obligation de reporting en raison de leur matérialité. Il existe d'autres activités qui ne sont pas classées dans l'un de ces domaines d'activité stratégiques mais qui sont des activités d'appui du groupe dans son ensemble; ces activités sont par principe des secteurs opérationnels autonomes. Toutefois, comme elles ne sont individuellement pas suffisamment significatives pour justifier une présentation dans un secteur distinct, elles sont regroupées au sein du secteur Autres. On aboutit donc aux six secteurs opérationnels suivants, qui se distinguent par les produits et services qu'ils produisent ou proposent:

**– Commerce de détail par le canal des coopératives:**

Toutes les activités des coopératives Migros et de leurs filiales en Suisse et à l'étranger (supermarchés/hypermarchés, y compris le groupe Tegut, commerce de gros, restauration, marchés spécialisés, installations de loisirs, services de santé, écoles-clubs), les prestations de services des entreprises logistiques du groupe (transport de marchandises, entrepôt central) ainsi que les services de la Fédération des coopératives Migros (achats centralisés, médias Migros, etc.), y compris l'engagement global du groupe Migros dans le cadre du Pour-cent culturel Migros.

**– Commerce de marchandises:**

Vente de biens et fourniture de services par Denner (commerce de détail discount), Globus (grands magasins, confection hommes et femmes), Gries Deco (accessoires de maison)\*, Digitec Galaxus et Le Shop, Ex Libris (multimédias de loisirs), m-way (électromobilité)\*, Migrol et Swisstherm (combustibles, carburants et approvisionnement en chaleur) et migrolino (Convenience Stores).

**– Industrie & commerce de gros:**

Production et vente de biens à l'intérieur et à l'extérieur du groupe par les entreprises industrielles Migros et par l'entreprise de commerce de gros Saviva.

**– Services financiers:**

Services de la Banque Migros dans le domaine des Services financiers et ses filiales (leasing, gestion immobilière).

**– Voyages:**

Organisation, réalisation et vente de voyages ainsi que de prestations de services touristiques par le groupe Hotelplan.

**– Autres:**

Activités commerciales de Exploitation immobilière SA (gérance immobilière).

\* jusqu'à la date de la cession

## 6.2 Informations sur les secteurs opérationnels

Le rapport interne repose entièrement sur les méthodes comptables de la clôture du groupe des Swiss GAAP RPC, conformément à l'annexe 3.

Les performances des secteurs sont notamment jugées sur le résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat. Cela s'applique aussi au secteur Services financiers, étant donné que les produits et les charges de l'activité Services financiers font également partie de l'activité d'exploitation et contribuent donc au résultat avant résultat financier. Les transactions entre les secteurs s'effectuent par principe sur la base des prix du marché.

Concernant les actifs et les passifs sectoriels, le secteur Services financiers se distingue des cinq autres secteurs opérationnels, qui constituent ensemble les Activités commerciales et industrielles du groupe Migros. Tandis que pour l'activité Services financiers on publie l'actif total et le passif total, le rapport interne des autres secteurs est axé sur une valeur nette qui englobe uniquement certains postes de l'actif et du passif. Cette valeur nette utilisée pour les actifs sectoriels (Net Operating Assets) comprend les stocks, les immeubles de placement, les immobilisations corporelles, les immobilisations incorporelles, ainsi que les créances et dettes de livraisons et prestations. La valeur utilisée pour les dettes sectorielles (dette financière nette) résulte de la différence entre les dettes portant intérêts et les autres actifs financiers réalisables à court terme.

La définition des investissements sectoriels est identique pour tous les secteurs opérationnels; il s'agit respectivement des investissements dans les actifs à long terme, sous lesquels on comptabilise les immeubles de placement, les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles.

Les autres charges et produits sans contrepartie de trésorerie de l'exercice et de l'exercice précédent comprennent surtout la constitution et la reprise de provisions sans contrepartie de trésorerie.

## Informations par secteurs opérationnels

2019	Commerce de détail par le canal des coopératives	Commerce de marchandises	Industrie & commerce de gros	Services financiers	Voyages	Autres	Total secteurs	Rapprochement <sup>1</sup>	Total groupe Migros
mio. CHF									
Produits									
↳ réalisés avec des tiers	16'724	8'091	1'841	788	1'193	44	28'683	-	28'683
↳ réalisés avec d'autres secteurs	612	42	4'117	2	0	74	4'848	-4'848	-
<b>Total produits</b>	<b>17'336</b>	<b>8'134</b>	<b>5'959</b>	<b>790</b>	<b>1'193</b>	<b>118</b>	<b>33'530</b>	<b>-4'848</b>	<b>28'683</b>
<b>Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat</b>	<b>295</b>	<b>-570</b>	<b>115</b>	<b>314</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>195</b>	<b>6</b>	<b>201</b>
Actifs sectoriels	10'660	1'617	2'393	46'917	64	671	62'321	6'081	68'402
Passifs sectoriels <sup>2</sup>	-904	1'016	575	42'836	42	457	44'023	5'598	49'621
<b>Autres informations</b>									
Investissements	1'038	162	275	17	5	77	1'574	-	1'574
Amortissements	901	172	208	28	17	40	1'367	-	1'367
Pertes de valeur <sup>3</sup>	149	3	26	16	-	-	193	-	193
Reprises de pertes de valeur <sup>3</sup>	-6	-8	-4	-6	-	-	-24	-	-24
Autres charges (produits) sans contrepartie de trésorerie	86	9	-1	3	0	0	96	-	96

2018	Commerce de détail par le canal des coopératives	Commerce de marchandises	Industrie & commerce de gros	Services financiers	Voyages	Autres	Total secteurs	Rapprochement <sup>1</sup>	Total groupe Migros
mio. CHF									
Produits									
↳ réalisés avec des tiers	16'664	7'931	1'760	783	1'266	50	28'453	-	28'453
↳ réalisés avec d'autres secteurs	610	39	4'156	2	0	130	4'937	-4'937	-
<b>Total produits</b>	<b>17'273</b>	<b>7'970</b>	<b>5'916</b>	<b>785</b>	<b>1'267</b>	<b>180</b>	<b>33'390</b>	<b>-4'937</b>	<b>28'453</b>
<b>Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat</b>	<b>363</b>	<b>-152</b>	<b>132</b>	<b>291</b>	<b>-3</b>	<b>99</b>	<b>729</b>	<b>-79</b>	<b>651</b>
Actifs sectoriels	10'680	1'995	2'366	44'638	87	631	60'397	6'204	66'601
Passifs sectoriels <sup>2</sup>	-339	1'493	477	40'765	46	390	42'833	5'351	48'184
<b>Autres informations</b>									
Investissements	1'025	181	207	17	5	80	1'516	-	1'516
Amortissements	850	189	200	31	25	38	1'333	-	1'333
Pertes de valeur <sup>3</sup>	31	94	18	15	-	-	158	-	158
Reprises de pertes de valeur <sup>3</sup>	-0	-1	-3	-6	-	-	-10	-	-10
Autres charges (produits) sans contrepartie de trésorerie	36	9	3	4	1	0	53	-	53

<sup>1</sup> Le rapprochement comprend l'élimination des relations entre les secteurs. Le rapprochement comporte d'autres positions uniquement pour les actifs sectoriels et les passifs sectoriels (voir aperçu ci-dessous).

<sup>2</sup> Dans les secteurs de l'activité commerciale et industrielle, les passifs sectoriels constituent un montant net entre les dettes productives d'intérêts et les autres actifs financiers réalisables à court terme. Si ce montant est négatif cela signifie que les autres actifs financiers réalisables à court terme sont supérieurs aux dettes productives d'intérêts.

<sup>3</sup> Y compris pertes de valeur et reprises de pertes de valeur sur créances et autres actifs financiers du secteur Services financiers.

## Rapprochement des montants sectoriels avec ceux de la clôture

### Rapprochement du résultat

mio. CHF	2019	2018
Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat total secteurs	195	729
Éliminations	6	-79
<b>Résultat avant résultat financier et impôts sur le résultat du groupe Migros</b>	<b>201</b>	<b>651</b>
Résultat financier	-22	-38
<b>Résultat avant impôts sur le résultat du groupe Migros</b>	<b>179</b>	<b>612</b>

### Rapprochement des actifs

mio. CHF	2019	2018
Total actifs sectoriels	62'321	60'397
Dettes de livraisons et prestations	1'590	1'763
Actifs non opérationnels	10'750	11'046
Éliminations	-6'259	-6'605
<b>Total actifs du groupe Migros</b>	<b>68'402</b>	<b>66'601</b>

### Rapprochement des dettes

mio. CHF	2019	2018
Total passifs sectoriels	44'023	42'833
Autres actifs financiers réalisables à court terme	4'248	3'990
Dettes ne portant pas intérêts	4'605	4'884
Éliminations	-3'255	-3'523
<b>Total fonds étrangers du groupe Migros</b>	<b>49'621</b>	<b>48'184</b>

## 6.3 Informations par régions

Le groupe Migros opère surtout en Suisse et en partie à l'étranger. L'affectation des produits et des actifs aux régions Suisse et Étranger s'effectue en fonction du lieu d'implantation des installations de production et de la fourniture de services. Par conséquent, la région Suisse comprend toutes les activités des entreprises Migros suisses, y compris leurs activités d'exportation vers l'étranger. La région Étranger englobe toutes les activités des entreprises du groupe Migros implantées à l'étranger. Il s'agit pour l'essentiel d'entreprises établies en Allemagne, en Angleterre, en France et en Amérique du Nord. L'actif à long terme présenté contient les immeubles de placement, les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles à la date de clôture respective du bilan.

### Informations par régions

mio. CHF	2019			2018		
	Suisse	Étranger	Total	Suisse	Étranger	Total
Total produits réalisés avec des tiers	25'788	2'894	28'683	25'470	2'984	28'453
Actifs à long terme	13'051	434	13'485	13'157	722	13'879

# Notes sur le compte de résultat

## 7. Résultat de l'activité Services financiers

mio. CHF	2019	2018
<b>Produits d'intérêts</b>		
Liquidités	-5	1
Créances envers les banques	4	3
Créances hypothécaires et autres créances clients	603	603
Titres de l'actif immobilisé	5	8
<b>Total produits d'intérêts</b>	<b>607</b>	<b>615</b>
<b>Charges d'intérêts</b>		
Dettes envers les banques	2	-11
Dépôts clients et dettes envers les clients	-26	-33
Titres de créances émis	-87	-95
<b>Total charges d'intérêts</b>	<b>-111</b>	<b>-139</b>
<b>Pertes de valeur sur les opérations de crédit<sup>1</sup></b>		
Créances envers les banques	-	-
Créances hypothécaires	-3	-3
Autres créances clients	-13	-12
<b>Total pertes de valeur sur les opérations de crédit</b>	<b>-16</b>	<b>-15</b>
<b>Reprises de pertes de valeur sur les opérations de crédit<sup>1</sup></b>		
Créances envers les banques	-	-
Créances hypothécaires	1	1
Autres créances clients	5	5
<b>Total reprises de pertes de valeur sur les opérations de crédit</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Résultat des opérations sur intérêts</b>	<b>486</b>	<b>467</b>
<b>Produits de commissions</b>		
Créances hypothécaires et autres créances clients	6	5
Opérations sur titres et placements	72	69
Autres opérations de service	40	41
<b>Total produits de commissions</b>	<b>117</b>	<b>116</b>
Charges de commissions	-15	-14
<b>Résultat de commissions</b>	<b>102</b>	<b>102</b>
<b>Résultat sur autres actifs financiers</b>		
Bénéfices (pertes) sur les titres de l'actif circulant	6	-1
Bénéfices (pertes) sur les titres de l'actif immobilisé	-	-0
Pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé	-	-
Reprises de pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé	-	-
Produits de dividendes sur les titres de l'actif immobilisé	5	13
Écarts de change, nets	34	35
<b>Résultat des autres actifs financiers</b>	<b>45</b>	<b>46</b>
<b>Total résultat des opérations des services financiers</b>	<b>633</b>	<b>615</b>
<b>Présentation dans les comptes annuels du groupe Migros sous:</b>		
Produits des services financiers	769	777
Charges pour services financiers	-136	-162
<b>Total résultat des opérations des services financiers</b>	<b>633</b>	<b>615</b>

<sup>1</sup> Sur créances hypothécaires et autres créances clients, ainsi que créances envers les banques.

Malgré un total du bilan plus élevé, les taux d'intérêt continuellement à la baisse et l'introduction d'intérêts négatifs ont causé une diminution du produit des intérêts. Comme la charge d'intérêts a été plus fortement réduite au cours de l'exercice sous revue, le résultat des opérations d'intérêts a pu s'améliorer légèrement par rapport à l'année précédente. Les pertes de valeur et reprises de pertes de valeur se situent dans une marge de fluctuation de longue durée.

## 8. Autres produits d'exploitation

mio. CHF	2019	2018
Contributions publicitaires	56	47
Prestations à soi-même comptabilisées à l'actif (immobilisations corporelles, logiciels)	26	31
Bénéfices sur cessions des		
↳ Immeubles de placement	42	21
↳ Immobilisations corporelles	155	10
↳ Immobilisations incorporelles	-	-
↳ Participations	0	2
Autres produits d'exploitation	295	281
<b>Total autres produits d'exploitation</b>	<b>574</b>	<b>392</b>

Les ventes immobilières ont entraîné une hausse des bénéfices sur cessions d'immeubles de placement et d'immobilisations corporelles par rapport à l'exercice précédent.

Les autres produits d'exploitation englobent les produits issus d'activités secondaires régulières telles que le franchising et la gestion des assurances. Ces produits comportent des subventions publiques d'un montant de 6 mio. CHF (2018: 4 mio. CHF). Les autres formes d'aides publiques dont a directement bénéficié le groupe Migros s'élèvent à 1 mio. CHF (2018: 1 mio. CHF). À la date de clôture du bilan, il n'existait ni condition non remplie ni autre incertitude pouvant impacter le résultat relativement aux aides publiques saisies.

## 9. Charges de matières et de services

mio. CHF	2019	2018
Charges de matières et de services	16'334	16'330
Variation des stocks	36	27
<b>Total charges de matières et de services</b>	<b>16'370</b>	<b>16'356</b>

Les charges de matières et de services comportent des subventions publiques au profit des industries Migros (notamment des remboursements de droits de douane, des subventions d'exportation, la ristourne sur le lait, d'autres subventions), d'un montant de 16 mio. CHF (2018: 20 mio. CHF), comptabilisées en diminution de charges. À la date de clôture du bilan, il n'existait pas d'autre forme d'aides publiques dont aurait directement bénéficié le groupe Migros. À la date de clôture du bilan, il n'existait ni condition non remplie ni autre incertitude pouvant impacter le résultat relativement aux aides publiques saisies.

## 10. Charges de personnel

mio. CHF	Annexe	2019	2018
Salaires et traitements		4'713	4'714
Charges de prévoyance	33	493	482
Assurances sociales et autres prestations sociales		575	572
Autres charges de personnel		271	254
<b>Total charges de personnel</b>		<b>6'052</b>	<b>6'022</b>

En accord avec les partenaires sociaux, les entreprises Migros ont consenti en 2019 des augmentations de salaires (individuelles et au mérite) de 0.5 % à 1.0 %.

Les autres charges de personnel incluent entre autres les dépenses relatives aux cadeaux d'ancienneté et les formations destinées aux collaborateurs.

Les charges de personnel comportent des subventions publiques d'un montant de 0.0 mio. CHF (2018: 0.3 mio. CHF) comptabilisées en diminution de charges.

## 11. Amortissements

mio. CHF	Annexe	2019	2018
Immeubles de placement	25		
↳ Amortissements courants		8	7
↳ Pertes de valeur		-	-
↳ Reprises de pertes de valeur		-	-
<b>Total amortissements immeubles de placement</b>		<b>8</b>	<b>7</b>
Immobilisations corporelles	26		
↳ Amortissements courants		1'198	1'171
↳ Pertes de valeur		139	121
↳ Reprises de pertes de valeur		-6	-0
<b>Total amortissements immobilisations corporelles</b>		<b>1'331</b>	<b>1'292</b>
Immobilisations incorporelles	27		
↳ Amortissements courants		162	155
↳ Pertes de valeur		31	13
↳ Reprises de pertes de valeur		-	-
<b>Total amortissements immobilisations incorporelles</b>		<b>193</b>	<b>169</b>
Autres actifs			
↳ Amortissements courants		-	-
↳ Pertes de valeur		0	-
↳ Reprises de pertes de valeur		-	-
<b>Total amortissements autres actifs</b>		<b>0</b>	<b>-</b>
<b>Total amortissements</b>			
↳ Amortissements courants		1'367	1'333
↳ Pertes de valeur		170	134
↳ Reprises de pertes de valeur		-6	-0
<b>Total amortissements</b>		<b>1'531</b>	<b>1'468</b>

## 12. Autres charges d'exploitation

mio. CHF	2019	2018
Charges locatives et droits de superficie	875	866
Pertes sur cessions des		
↳ Immeubles de placement	–	0
↳ Immobilisations corporelles	8	3
↳ Immobilisations incorporelles	0	0
↳ Participations	485	3
Entretien	447	450
Énergie et consommables	525	518
Publicité	607	658
Administration	427	392
Autres charges d'exploitation	1'017	904
<b>Total autres charges d'exploitation</b>	<b>4'393</b>	<b>3'794</b>

Les autres charges d'exploitation comprennent notamment des charges pour des prestations de services liées à l'informatique, à la logistique et aux transports, ainsi que des taxes, droits, impôts réels et impôts sur le capital. La modification par rapport à l'exercice précédent du poste Perte sur cessions de participations s'explique par les cessions d'entreprises dans l'exercice sous revue.



## 13. Produits financiers et charges financières

mio. CHF	2019	2018
<b>Produits financiers</b>		
<b>Produits d'intérêts</b>		
Liquidités	3	3
Créances envers les banques	0	0
Titres de l'actif immobilisé	4	5
Prêts	3	3
Autres produits d'intérêts	1	1
<b>Total produits d'intérêts</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Résultat des autres actifs financiers</b>		
Bénéfices / (pertes) sur les titres de l'actif circulant	14	-9
Bénéfices / (pertes) sur les titres de l'actif immobilisé	0	0
Produits de dividendes sur les titres de l'actif immobilisé	2	2
Écarts de change, nets	-11	-6
<b>Total résultat des autres actifs financiers</b>	<b>6</b>	<b>-13</b>
<b>Reprises de pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé et les créances envers les banques</b>		
Titres de l'actif immobilisé	0	0
Prêts	0	0
Créances envers les banques	-	-
<b>Total reprises de pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé et les créances envers les banques</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé et les créances envers les banques</b>		
Titres de l'actif immobilisé	-1	-1
Prêts	-5	-1
Créances envers les banques	-	-
Abandons de créances	-0	-1
<b>Total pertes de valeur sur les titres de l'actif immobilisé et les créances envers les banques</b>	<b>-6</b>	<b>-2</b>
<b>Total produits financiers</b>	<b>12</b>	<b>-3</b>
<b>Charges financières</b>		
<b>Charges d'intérêts</b>		
Dettes envers les banques	-4	-5
Titres de créances émis	2	-
Autres dettes financières	1	1
Leasing financier	-9	-7
Ajustements de l'actualisation des provisions	-0	-0
Autres charges d'intérêts	-14	-16
<b>Total charges d'intérêts</b>	<b>-25</b>	<b>-27</b>
Autres charges financières	-8	-9
<b>Total charges financières</b>	<b>-34</b>	<b>-36</b>

## 14. Impôts sur le résultat

mio. CHF	2019	2018
Charges d'impôts courants sur le résultat	156	178
Impôts courants sur le résultat d'exercices antérieurs	-2	-7
<b>Total impôts courants sur le résultat</b>	<b>154</b>	<b>172</b>
Charges/(Produits) d'impôts différés sur le résultat	-170	-33
Modification des taux d'impôt	-138	-2
<b>Total impôts différés sur le résultat</b>	<b>-309</b>	<b>-35</b>
<b>Total impôts sur le résultat</b>	<b>-155</b>	<b>137</b>

### Rapprochement entre la charge d'impôts attendue et la charge d'impôts effective

mio. CHF	2019	2018
Résultat avant impôts sur le résultat	179	612
Taux d'impôt moyen pondéré	19.7 %	20.7 %
<b>Impôts sur le résultat attendus</b>	<b>35</b>	<b>127</b>
Origines des différences en plus/en moins		
↳ Charges fiscalement non déductibles	2	7
↳ Produits fiscalement non imposables (y compris produits des participations)	-52	-41
↳ Utilisation de pertes fiscales reportées non comptabilisées à l'actif	-19	-2
↳ Renonciation à l'activation d'actifs d'impôt différé sur les pertes de l'exercice	20	50
↳ Amortissements/Pertes de valeur des goodwill non déductibles	10	11
↳ Impôts sur les plus-values immobilières (modèle zurichois)	-	-
↳ Modification des taux d'impôt	-138	-2
↳ Impôts sur le résultat d'exercices antérieurs	-2	-7
↳ Autres effets	-11	-7
<b>Total impôts effectifs sur le résultat</b>	<b>-155</b>	<b>137</b>
Taux effectif d'imposition sur le résultat	-86.5 %	22.4 %

En 2019, la charge d'impôts attendue sur le résultat a différé de + 191 mio. CHF (année précédente: - 10 mio. CHF) par rapport à la charge d'impôts effective sur le résultat. La réduction du taux fiscal pondéré du groupe de 20.7 % à 19.7 % est la conséquence de l'acceptation de la Loi fédérale sur la réforme fiscale et le financement de l'AVS du 19 mai 2019 avec une incidence positive sur le résultat de 138 mio. CHF.

### Évolution des passifs d'impôt différé sur le résultat (nets)

mio. CHF	2019	2018
<b>État au 1er janvier</b>	<b>1'290</b>	<b>1'316</b>
Variation du périmètre de consolidation	90	8
Comptabilisation par compte de résultat	-309	-35
Écarts de change	2	1
<b>État au 31 décembre (net)</b>	<b>1'074</b>	<b>1'290</b>

## Les actifs et passifs d'impôt différé sur le résultat comptabilisés au bilan du groupe se composent des rubriques suivantes:

mio. CHF	Actifs d'impôt différé sur le résultat		Passifs d'impôt différé sur le résultat	
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019	31.12.2018
<b>Origines des impôts différés sur le résultat</b>				
Liquidités	–	–	–	–
Créances	0	1	7	8
Stocks	0	0	87	119
Immobilisations corporelles	4	9	591	668
Immobilisations incorporelles	6	4	45	63
Autres actifs financiers	0	0	168	115
Pertes fiscales reportées	401	306	–	–
Autres actifs	1	0	1	1
Dettes de prévoyance	1	1	136	136
Dettes financières	33	22	0	0
Autres dettes	2	4	355	392
<b>Total</b>	<b>447</b>	<b>348</b>	<b>1'392</b>	<b>1'502</b>
Dépréciations	–129	–136		
Compensation	–78	–94	–78	–94
<b>Total impôts différés sur le résultat au bilan</b>	<b>240</b>	<b>118</b>	<b>1'314</b>	<b>1'409</b>

Les passifs d'impôt différé sur le résultat sur les autres dettes résultent principalement de la différence de traitement des dépréciations forfaitaires pratiquées par les Services financiers selon la législation bancaire et les Swiss GAAP RPC.

Les actifs et passifs d'impôt différé sur le résultat sont compensés s'il existe un droit de compenser les créances des passifs d'impôt courant avec les dettes d'impôt courant, et si les impôts sur le résultat portent sur la même entité fiscale.

Les passifs d'impôt différé sur le résultat sur les bénéfices non distribués de sociétés du groupe ne sont pas pris en compte car les versements de dividendes, provenant principalement de sociétés suisses, bénéficient de la réduction pour participation.

## Composition des pertes fiscales reportées non encore utilisées pour lesquelles aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé:

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Échéance dans 1 an	1	22
Échéance dans 2 ans	16	18
Échéance dans 3 ans	23	38
Échéance dans 4 ans	15	45
Échéance dans 5 ans	108	13
Échéance dans 6 ans et plus	241	258
Imprescriptibles	169	195
<b>Total des pertes fiscales reportées non utilisées</b>	<b>572</b>	<b>590</b>

Les actifs d'impôt différé issus de pertes fiscales reportées ne peuvent être pris en compte que si des résultats imposables futurs seront suffisants pour imputer les pertes fiscales reportées. L'évaluation de leur comptabilisation à l'actif repose sur l'évolution attendue des affaires, ainsi que sur l'existence de possibilités d'économies fiscales. La baisse des pertes fiscales reportées non encore utilisées, pour lesquelles aucun actif d'impôt différé sur le résultat n'a été comptabilisé, s'explique par la réévaluation des pertes reportées comptabilisées à l'actif. L'utilisation de ces pertes reportées est réévaluée chaque année.

## 15. Charges à buts culturels, sociaux et politico-économiques

Les prestations fournies dans le cadre du Pour-cent culturel Migros correspondent à un engagement volontaire de Migros dans les domaines de la culture, de la société, de la formation, des loisirs et de l'économie. Avec ses institutions, ses projets et ses activités, Migros permet à une population plus large d'accéder aux prestations culturelles et sociales. Les montants par domaine se répartissent comme suit:

mio. CHF	2019	2018
Culture	26	30
Formation	63	62
Société	7	7
Loisirs	12	10
Économie	3	4
Administration	6	6
<b>Total charges à buts culturels, sociaux et politico-économiques</b>	<b>118</b>	<b>120</b>

Le financement de cet engagement est ancré dans les statuts et dans les règlements des coopératives (y compris de la FCM). Celles-ci sont tenues de consacrer sur une moyenne de quatre ans au moins 0.5 % (FCM 0.33 %) de leur chiffre d'affaires de commerce de détail à des fins culturelles, sociales et de politique économique. Ainsi, une part des fonds est utilisée pour soutenir les écoles-clubs. Ces charges sont comprises dans les charges d'exploitation. Selon les Swiss GAAP RPC, les insuffisances de dépenses sur une période de quatre ans ne sont pas considérées comme une dette et les excédents de dépenses ne sont pas considérés comme une créance.

Des provisions sont donc constituées uniquement pour les engagements de dépenses ou de prestations envers des tiers existant à la clôture. Les dispositions statutaires et réglementaires sont respectées par la constitution de la «réserve de bénéfices du Pour-cent culturel». À celle-ci figurent les insuffisances de dépenses au titre des prestations du Pour-cent culturel qui devront être rattrapées au cours des années suivantes.

### Réserve de bénéfices du Pour-cent culturel

mio. CHF	2019	2018
Charges minimales	112	113
Charges effectives	118	120
<b>Excès / (Insuffisance) des charges de l'exercice</b>	<b>5</b>	<b>7</b>
Excès / (Insuffisance) des charges sur la période de quatre ans	31	33
<b>Réserve de bénéfices du Pour-cent culturel au 31 décembre</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Lors de l'exercice 2019, le montant des dépenses effectuées par le groupe Migros dans le cadre du Pour-cent culturel a été supérieur de 5 mio. CHF au minimum prévu par les statuts. En 2019, aucune réserve de bénéfices du Pour-cent culturel n'a été constituée.

La réserve de bénéfices du Pour-cent culturel est une composante des réserves de bénéfices.

## **16. Activités commerciales destinées à être abandonnées**

En juin 2019, la Fédération des Coopératives Migros a annoncé qu'elle recherchait de nouveaux propriétaires pour Grands Magasins Globus SA. Dans le communiqué de presse du 4 février 2020, il a été annoncé à la clientèle qu'une joint venture associant le groupe Signa et Central Group reprenait Grands Magasins Globus SA. La transaction doit être exécutée d'ici le milieu de l'année 2020. De plus amples informations sur cette transaction sont disponibles dans l'annexe 41.

La marque Interio a été abandonnée. Le groupe autrichien XXXLutz reprendra six sites Interio au cours de l'année 2020. Pour les autres sites, Migros négociera avec de nouveaux locataires potentiels ou recherchera d'autres solutions. Les répercussions comptables de cette décision sont prises en compte dans les comptes annuels de 2019.

# Notes sur le bilan

## 17. Liquidités

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Avoirs en caisse, en comptes de chèques postaux et en banques	7'557	6'935
Fonds à terme d'une échéance d'origine de 90 jours au maximum	57	103
<b>Total liquidités</b>	<b>7'614</b>	<b>7'039</b>

## 18. Créances hypothécaires et autres créances clients

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Selon le type d'engagement</b>		
Créances hypothécaires		
↳ Immeubles d'habitations	35'466	33'999
↳ Bâtiments administratifs et commerciaux	2'244	1'247
↳ Artisanat et industrie	527	1'646
↳ Autres créances hypothécaires	100	117
Autres créances clients	2'102	2'051
<b>Total créances hypothécaires et autres créances clients (brutes)</b>	<b>40'440</b>	<b>39'060</b>
Pertes de valeur	-48	-50
<b>Total créances hypothécaires et autres créances clients</b>	<b>40'392</b>	<b>39'010</b>
<b>Selon le type de sûreté</b>		
Couvertures hypothécaires	38'412	37'065
Couvertures par titres	-	-
Cautions ou autres couvertures	83	145
Sans couverture	1'944	1'849
<b>Total créances hypothécaires et autres créances clients (brutes)</b>	<b>40'440</b>	<b>39'060</b>
Pertes de valeur	-48	-50
<b>Total créances hypothécaires et autres créances clients</b>	<b>40'392</b>	<b>39'010</b>

La demande persistante de crédits immobiliers a provoqué une hausse des créances hypothécaires et des créances clients de 1.4 mia. CHF.

## Variation des dépréciations cumulées

mio. CHF	2019			2018		
	Créances hypothécaires	Autres créances clients	Total	Créances hypothécaires	Autres créances clients	Total
<b>État au 1er janvier</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>50</b>	<b>11</b>	<b>45</b>	<b>57</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–	–	–
Pertes de valeur	3	13	16	3	12	15
Reprises de pertes de valeur	–1	–5	–6	–1	–5	–6
Sorties / Reclassements	2	–14	–12	–2	–14	–16
Écarts de change	–	–	–	–	–	–
<b>État au 31 décembre</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>48</b>	<b>11</b>	<b>39</b>	<b>50</b>

Les opérations de crédit des Services financiers sont pour l'essentiel effectuées sur une base garantie et sur le marché suisse de l'immobilier.

Les pertes de valeur et reprises de pertes de valeur dans les opérations de crédit sont soumises à de grandes fluctuations d'année en année. En moyenne sur une longue durée, les pertes de valeur et les reprises de pertes de valeur sont conformes à l'usage de la branche.

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Hypothèques gagées pour la Banque de Lettres de Gage	8'391	8'202
Prêts de la Banque de Lettres de Gage	5'716	5'485

## 19. Créances de livraisons et prestations et autres créances

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Créances de livraisons et prestations	890	863
Autres créances	236	294
<b>Total créances de livraisons et prestations et autres créances (brutes)</b>	<b>1'126</b>	<b>1'157</b>
Dépréciations	–37	–27
<b>Total créances de livraisons et prestations et autres créances</b>	<b>1'089</b>	<b>1'130</b>

Les autres créances englobent notamment des demandes de restitution de taxes sur la valeur ajoutée, des créances d'impôts anticipés, des créances envers les sociétés de cartes de crédit et des cautions.

**Variation des dépréciations cumulées**

mio. CHF	2019	2018
<b>État au 1er janvier</b>	<b>-27</b>	<b>-27</b>
Variation du périmètre de consolidation	0	1
Pertes de valeur	-14	-6
Reprises de pertes de valeur	3	3
Sorties	1	2
Écarts de change	0	0
<b>État au 31 décembre</b>	<b>-37</b>	<b>-27</b>
Créances gagées	-	-

La constitution et la reprise, dans le compte de résultat, des provisions pour pertes sur créances de livraisons et prestations et autres créances sont comptabilisées et présentées dans les autres charges d'exploitation.

**20. Stocks**

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Matières premières, fournitures et matériels d'exploitation	483	487
Produits en cours	78	67
Produits finis	307	314
Marchandises	1'994	2'138
Stocks obligatoires	27	26
<b>Total stocks (bruts)</b>	<b>2'888</b>	<b>3'032</b>
Pertes de valeur	-261	-247
<b>Total stocks</b>	<b>2'627</b>	<b>2'785</b>
Stocks mis en gage	-	-

Les stocks de marchandises ont diminué suite à la baisse des stocks de marchandises due à la sortie du groupe Depot. Les corrections de valeur pour les matières premières, fournitures et matériels d'exploitation sont légèrement supérieures au niveau de l'exercice précédent.



## 21. Actifs financiers

mio. CHF	Instrument finan- ciers dérivés pour détention à des fins de transaction	Titres de l'actif circulant	Titres de l'actif immobilisé	Prêts	Total
<i>Annexe</i>	24	22	23		
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>15</b>	<b>290</b>	<b>897</b>	<b>190</b>	<b>1'392</b>
Variation du périmètre de consolidation	-0	0	-0	1	1
Entrées	-	16	21	168	205
Variations de valeur par compte de résultat	56	16	-0	-2	69
Reclassements	-	-	-	-	-
Sorties	-59	-2	-42	-152	-255
Écarts de change	-0	-0	-0	-0	-0
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>12</b>	<b>320</b>	<b>876</b>	<b>204</b>	<b>1'412</b>
<b>Pertes de valeur cumulées</b>					
<b>État au 1er janvier 2019</b>			<b>-4</b>	<b>-4</b>	<b>-8</b>
Variation du périmètre de consolidation			-	0	0
Pertes de valeur			-1	-5	-6
Reprises de pertes de valeur			0	0	0
Reclassements			-	-	-
Sorties			0	2	2
Écarts de change			-	0	0
<b>État au 31 décembre 2019</b>			<b>-4</b>	<b>-7</b>	<b>-11</b>
<b>Valeurs au bilan</b>					
<b>1er janvier 2019</b>	<b>15</b>	<b>290</b>	<b>894</b>	<b>186</b>	<b>1'384</b>
<b>31 décembre 2019</b>	<b>12</b>	<b>320</b>	<b>872</b>	<b>197</b>	<b>1'401</b>
<b>Informations complémentaires sur les autres actifs financiers</b>					
Autres actifs financiers gagés	-	-	-	-	-

D'autres détails relatifs aux valeurs des autres actifs financiers mentionnés au bilan figurent dans les annexes 22 à 24. D'autres indications relatives aux conséquences du résultat des autres actifs financiers figurent dans l'annexe 7 Résultat de l'activité Services financiers et dans l'annexe 13 Produits financiers et charges financières.

mio. CHF	Instrument finan- ciers dérivés pour détention à des fins de transaction	Titres de l'actif circulant	Titres de l'actif immobilisé	Prêts	Total
<i>Annexe</i>	24	22	23		
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>4</b>	<b>365</b>	<b>1'028</b>	<b>195</b>	<b>1'592</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	0	0	1	1
Entrées	–	5	28	111	143
Variations de valeur par compte de résultat	53	–12	0	–2	39
Reclassements	–	–	–	–	–
Sorties	–43	–67	–159	–115	–384
Écarts de change	–0	0	–0	–0	–0
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>15</b>	<b>290</b>	<b>897</b>	<b>190</b>	<b>1'392</b>
<b>Pertes de valeur cumulées</b>					
<b>État au 1er janvier 2018</b>			<b>–3</b>	<b>–4</b>	<b>–7</b>
Variation du périmètre de consolidation			–	–	–
Pertes de valeur			–1	–1	–2
Reprises de pertes de valeur			0	0	0
Reclassements			–	–	–
Sorties			0	0	0
Écarts de change			–	–0	–0
<b>État au 31 décembre 2018</b>			<b>–4</b>	<b>–4</b>	<b>–8</b>
<b>Valeurs au bilan</b>					
<b>1er janvier 2018</b>	<b>4</b>	<b>365</b>	<b>1'025</b>	<b>191</b>	<b>1'586</b>
<b>31 décembre 2018</b>	<b>15</b>	<b>290</b>	<b>894</b>	<b>186</b>	<b>1'384</b>
<b>Informations complémentaires sur les autres actifs financiers</b>					
Autres actifs financiers gagés	–	–	–	–	–

## 22. Titres de l'actif circulant

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Titres de créances</b>		
Cotés en bourse	–	–
Non cotés en bourse	2	4
<b>Total titres de créances</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>Titres de participations</b>		
Cotés en bourse	316	284
Non cotés en bourse	1	2
<b>Total titres de participations</b>	<b>318</b>	<b>286</b>
<b>Total titres de l'actif circulant</b>	<b>320</b>	<b>290</b>

La hausse des titres de participation cotés en bourse est principalement due aux besoins opérationnels de la gestion des actifs de la Banque Migros.

## 23. Titres de l'actif immobilisé

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Titres de créances</b>		
Cotés en bourse	661	675
Non cotés en bourse	57	72
<b>Total titres de créances</b>	<b>717</b>	<b>747</b>
<b>Titres de participations</b>		
Cotés en bourse	16	14
Non cotés en bourse	143	136
<b>Total titres de participations</b>	<b>159</b>	<b>150</b>
<b>Total titres de l'actif immobilisé (bruts)</b>	<b>876</b>	<b>897</b>
Dépréciations	–4	–4
<b>Total titres de l'actif immobilisé</b>	<b>872</b>	<b>894</b>

Le portefeuille des titres de créance de la catégorie «Titres de l'actif immobilisé» a encore été réduit par le non-réinvestissement des titres arrivés à échéance.

## 24. Instruments financiers dérivés

mio. CHF	31.12.2019			31.12.2018		
	Valeurs de remplacement		Montants notionnels	Valeurs de remplacement		Montants notionnels
	positives	negatives		positives	negatives	
<b>Instruments financiers dérivés comptabilisés</b>						
<b>Détention à des fins de transaction</b>						
Instruments de taux	-	-	-	-	-	-
Instruments sur devises	12	7	1'374	15	5	1'641
Couverture des matières premières	-	-	-	0	-	1
Titres de participation	-	-	-	-	-	-
<b>Total instruments financiers dérivés comptabilisés</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>1'374</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>1'641</b>
<b>Instruments financiers dérivés non comptabilisés</b>						
Pour la couverture des flux de trésorerie						
Instruments de taux	-	-	-	-	-	-
Instruments sur devises	12	21	1'562	9	11	1'326
Couverture des matières premières	0	-	2	-	-	-
Pour couverture de Fair Value						
Instruments de taux	-	124	3'300	-	48	2'800
Instruments financiers dérivés conclus dans le contexte des parties liées						
Instruments sur devises - contrepartie liée <sup>1</sup>	8	140	10'368	74	62	10'323
Instruments sur devises - contrepartie tiers <sup>1</sup>	140	8	10'368	62	74	10'323
<b>Total instruments financiers dérivés non comptabilisés</b>	<b>160</b>	<b>293</b>	<b>25'601</b>	<b>145</b>	<b>196</b>	<b>24'772</b>
<b>Total instruments financiers dérivés</b>	<b>172</b>	<b>300</b>	<b>26'975</b>	<b>159</b>	<b>201</b>	<b>26'413</b>

<sup>1</sup> Contrats sur la couverture de risque de change conclus entre la Fédération des Coopératives Migros et la Caisse de pension Migros avec intégral transfert du risque à une tierce partie.

Les instruments financiers dérivés achetés dans le cadre de la stratégie de couverture par le groupe Migros et remplissant les critères de comptabilité de couverture ne sont pas inscrits au bilan mais sont saisis à leur échéance finale. Sont inscrits au bilan uniquement les couvertures des justes valeurs ainsi que les instruments de couverture ne remplissant pas ou plus les critères de comptabilité de couverture.

La valeur du portefeuille des couvertures des risques de change (couvertures des justes valeurs) inscrites au bilan a diminué en volume en raison de la réduction des postes du bilan à couvrir en monnaies étrangères.

Dans le cadre des acquisitions d'entreprises, le groupe Migros possède des options lui permettant d'acquérir des parts supplémentaires. Dans le même temps, des droits de vente sont accordés aux contreparties. Les prix de ces droits d'achat et de vente correspondent en règle générale à la valeur de marché à la date d'exercice. C'est pourquoi aucune approche bilancielle n'est présentée.

## 25. Immeubles de placement

mio. CHF	2019	2018
<b>Valeurs d'acquisition</b>		
<b>État au 1er janvier</b>	<b>526</b>	<b>534</b>
Variation du périmètre de consolidation	-	-
Entrées		
↳ Achats	2	10
↳ Dépenses ultérieures comptabilisées à l'actif	0	-
Reclassements de/ vers immobilisations corporelles occupées par leur propriétaire	-32	20
Sorties	-102	-38
Écarts de change	-0	-0
<b>État au 31 décembre</b>	<b>394</b>	<b>526</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>		
<b>État au 1er janvier</b>	<b>-171</b>	<b>-172</b>
Variation du périmètre de consolidation	-	-
Amortissements courants	-8	-7
Pertes de valeur	-	-
Reprises de pertes de valeur	-	-
Reclassements	-7	-15
Sorties	35	23
Écarts de change	0	0
<b>État au 31 décembre</b>	<b>-151</b>	<b>-171</b>
<b>Valeurs au bilan</b>		
<b>1er janvier</b>	<b>355</b>	<b>362</b>
<b>31 décembre</b>	<b>243</b>	<b>355</b>
<b>Informations complémentaires sur les immeubles de placement</b>		
Terrains non bâtis présentés sous la catégorie immeubles de placement		
↳ Valeurs d'acquisition	96	120
↳ Pertes de valeur cumulées	-6	-7
Immeubles de placement en leasing financier	-	-
Revenus locatifs provenant des immeubles de placement	-18	-18
Charges d'entretien et d'exploitation pour immeubles de placement qui ont généré des revenus locatifs durant la période	8	8
Charges d'entretien et d'exploitation pour immeubles de placement qui n'ont pas généré de revenus locatifs durant la période	4	2
Existence et montant des restrictions en matière de cessibilité	4	4
Obligations contractuelles relatives à l'acquisition, à la construction et à l'entretien d'immeubles de placement	2	2

## 26. Immobilisations corporelles

mio. CHF	Terrains non bâtis	Terrains & constructions	Installations techniques & machines	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>84</b>	<b>12'892</b>	<b>13'367</b>	<b>2'092</b>	<b>674</b>	<b>29'109</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	–79	–139	–102	–0	–321
Entrées						
↳ Achats	–	460	513	117	311	1'400
↳ Dépenses ultérieures comptabilisées à l'actif	–	–	1	0	9	11
Reclassements						
↳ au sein des immobilisations corporelles	–	88	135	26	–250	–
↳ de/vers immeubles de placement	–	29	2	0	1	32
Sorties	–	–337	–501	–138	–14	–990
Écarts de change	–0	–17	–19	–6	–0	–42
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>84</b>	<b>13'037</b>	<b>13'360</b>	<b>1'988</b>	<b>731</b>	<b>29'200</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>						
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>–6</b>	<b>–5'890</b>	<b>–8'939</b>	<b>–1'491</b>	<b>–2</b>	<b>–16'328</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	19	80	68	–	167
Amortissements courants	–	–306	–742	–150	–0	–1'198
Pertes de valeur	–	–59	–71	–9	–0	–139
Reprises de pertes de valeur	–	3	3	0	–	6
Reclassements						
↳ au sein des immobilisations corporelles	–	–0	1	–0	–0	–
↳ de/vers immeubles de placement	–	8	–0	0	–	7
Sorties	–	201	476	133	0	810
Écarts de change	–	7	11	4	–0	22
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>–6</b>	<b>–6'017</b>	<b>–9'182</b>	<b>–1'445</b>	<b>–3</b>	<b>–16'652</b>
<b>Valeurs au bilan</b>						
<b>1er janvier 2019</b>	<b>79</b>	<b>7'003</b>	<b>4'428</b>	<b>600</b>	<b>672</b>	<b>12'781</b>
<b>31 décembre 2019</b>	<b>79</b>	<b>7'020</b>	<b>4'178</b>	<b>543</b>	<b>728</b>	<b>12'547</b>
<b>Informations complémentaires sur les immobilisations corporelles</b>						
Immobilisations corporelles en leasing financier	–	127	1	0	–	128
Immobilisations corporelles gagées ou en propriété restreinte	–	628	0	–	–	629
Obligations contractuelles relatives à l'acquisition, à la construction et à l'entretien d'immobilisations corporelles	–	10	17	1	276	304
Remboursements / Indemnités reçus de tiers	–	–	–	–	–	–

Les pertes de valeur comptabilisées en 2019 sont surtout dues au secteur Commerce de détail par le canal des coopératives à hauteur de 125 mio. CHF car les bénéfices attendus n'ont pas été atteints.

En 2019, le groupe Migros a reçu des subventions publiques, destinées à des immobilisations corporelles, pour un montant de 2 mio. CHF (2018: 6 mio. CHF) et qui ont été directement déduites des coûts d'acquisition.

mio. CHF	Terrains non bâtis	Terrains & constructions	Installations techniques & machines	Autres immobilisations corporelles	Immobilisations en cours	Total
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>76</b>	<b>12'732</b>	<b>13'131</b>	<b>2'067</b>	<b>498</b>	<b>28'504</b>
Variation du périmètre de consolidation	-	0	6	4	-	10
Entrées						
↳ Achats	9	261	606	138	397	1'411
↳ Dépenses ultérieures comptabilisées à l'actif	-	-	1	-	9	10
Reclassements						
↳ au sein des immobilisations corporelles	-1	41	104	15	-159	-
↳ de/vers immeubles de placement	-0	-16	4	-1	-6	-20
Sorties	-0	-109	-464	-125	-65	-763
Écarts de change	-0	-17	-19	-6	-1	-42
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>84</b>	<b>12'892</b>	<b>13'367</b>	<b>2'092</b>	<b>674</b>	<b>29'109</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>						
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>-6</b>	<b>-5'676</b>	<b>-8'623</b>	<b>-1'422</b>	<b>-1</b>	<b>-15'727</b>
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-4	-4	-	-7
Amortissements courants	-	-312	-710	-150	-	-1'171
Pertes de valeur	-	-26	-61	-29	-5	-121
Reprises de pertes de valeur	-	-	0	0	-	0
Reclassements						
↳ au sein des immobilisations corporelles	-	1	-2	1	-	-
↳ de/vers immeubles de placement	-	15	0	0	-	15
Sorties	-	101	450	108	4	664
Écarts de change	-	7	10	3	0	20
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>-6</b>	<b>-5'890</b>	<b>-8'939</b>	<b>-1'491</b>	<b>-2</b>	<b>-16'328</b>
<b>Valeurs au bilan</b>						
<b>1er janvier 2018</b>	<b>70</b>	<b>7'056</b>	<b>4'508</b>	<b>645</b>	<b>497</b>	<b>12'776</b>
<b>31 décembre 2018</b>	<b>79</b>	<b>7'003</b>	<b>4'428</b>	<b>600</b>	<b>672</b>	<b>12'781</b>
<b>Informations complémentaires sur les immobilisations corporelles</b>						
Immobilisations corporelles en leasing financier	-	70	1	1	1	73
Immobilisations corporelles gagées ou en propriété restreinte	-	593	1	-	-	593
Obligations contractuelles relatives à l'acquisition, à la construction et à l'entretien d'immobilisations corporelles	-	12	48	4	71	135
Remboursements/Indemnités reçus de tiers	-	-	-	-	-	-

Les pertes de valeur comptabilisées en 2018 sont surtout dues aux secteurs Commerce de marchandises à hauteur de 80 mio. CHF et Commerce de détail via le canal des coopératives à hauteur de 31 mio. CHF car les bénéfices attendus n'ont pas été atteints.

En 2018, le groupe Migros a reçu des subventions publiques, destinées à des immobilisations corporelles, pour un montant de 6 mio. CHF (2017: 1 mio. CHF) et qui ont été directement déduites des coûts d'acquisition.

## 27. Immobilisations incorporelles

mio. CHF	Goodwill	Logiciels	Marques, licences, brevets, droits d'édition	Frais de développement	Immobilisations incorporelles en cours	Total
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>816</b>	<b>381</b>	<b>859</b>	<b>293</b>	<b>52</b>	<b>2'401</b>
Variation du périmètre de consolidation	49	-20	-58	-	-	-29
Entrées						
↳ Achats	1	118	3	7	34	162
↳ Dépenses ultérieures comptabilisées à l'actif	-	-	-	-	0	0
Reclassements	-	-1	1	20	-20	-
Sorties	-1	-109	-1	-4	-55	-169
Écarts de change	-3	-2	-7	-0	-0	-12
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>862</b>	<b>367</b>	<b>797</b>	<b>315</b>	<b>12</b>	<b>2'353</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>						
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>-555</b>	<b>-310</b>	<b>-550</b>	<b>-241</b>	<b>-1</b>	<b>-1'657</b>
Variation du périmètre de consolidation	-	15	60	-	-	75
Amortissements courants	-52	-36	-51	-23	-0	-162
Pertes de valeur	-30	-	-1	-	-	-31
Reprises de pertes de valeur	-	-	-	-	-	-
Reclassements	-	-0	0	-	-	-
Sorties	1	104	1	4	1	111
Écarts de change	3	1	3	0	0	7
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>-634</b>	<b>-226</b>	<b>-538</b>	<b>-260</b>	<b>-0</b>	<b>-1'658</b>
<b>Valeurs au bilan</b>						
<b>1er janvier 2019</b>	<b>261</b>	<b>70</b>	<b>310</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>743</b>
<b>31 décembre 2019</b>	<b>228</b>	<b>141</b>	<b>260</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>695</b>
<b>Informations complémentaires sur les immobilisations incorporelles</b>						
Immobilisations incorporelles gagées ou en propriété restreinte	-	-	-	-	-	-
Obligations contractuelles relatives à l'acquisition d'immobilisations incorporelles						0

Les pertes de valeur comptabilisées en 2019 à hauteur de 31 mio. CHF sont surtout dues aux secteurs Commerce de détail par le canal des coopératives et Industrie & commerce de gros.

Les frais de développement comptabilisés à l'actif comportent principalement les frais de solutions informatiques mises au point en interne (applications, paramétrage de solutions standard).

Les changements au sein du périmètre de consolidation sont dus aux acquisitions et cessions d'entreprises. Consultez l'annexe 39 pour plus de détails.

Pour les entrées découlant des achats, il s'agit pour la plupart d'investissements dans des systèmes de gestion des marchandises, de logistique et de télécommunication, ainsi que dans des systèmes de commerce en ligne.



mio. CHF	Goodwill	Logiciels	Marques, licences, brevets, droits d'édition	Frais de développement	Immobilisations incorporelles en cours	Total
<b>Valeurs d'acquisition</b>						
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>802</b>	<b>361</b>	<b>824</b>	<b>260</b>	<b>41</b>	<b>2'287</b>
Variation du périmètre de consolidation	24	–	42	0	0	66
Entrées						
↳ Achats	–	38	2	3	41	85
↳ Dépenses ultérieures comptabilisées à l'actif	–	–	–	–	–	–
Reclassements	–	–2	2	30	–30	–
Sorties	–6	–15	–3	–0	–	–24
Écarts de change	–5	–2	–7	–0	–0	–13
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>816</b>	<b>381</b>	<b>859</b>	<b>293</b>	<b>52</b>	<b>2'401</b>
<b>Amortissements et pertes de valeur cumulés</b>						
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>–509</b>	<b>–274</b>	<b>–506</b>	<b>–224</b>	<b>–1</b>	<b>–1'514</b>
Variation du périmètre de consolidation	–	–	–	–0	–	–0
Amortissements courants	–55	–34	–50	–17	–0	–155
Pertes de valeur	–	–11	–2	–1	–	–13
Reprises de pertes de valeur	–	–	–	–	–	–
Reclassements	–	–	–	–	–	–
Sorties	6	7	3	0	–	16
Écarts de change	3	1	4	0	–	9
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>–555</b>	<b>–310</b>	<b>–550</b>	<b>–241</b>	<b>–1</b>	<b>–1'657</b>
<b>Valeurs au bilan</b>						
<b>1er janvier 2018</b>	<b>293</b>	<b>87</b>	<b>318</b>	<b>36</b>	<b>40</b>	<b>773</b>
<b>31 décembre 2018</b>	<b>261</b>	<b>70</b>	<b>310</b>	<b>52</b>	<b>51</b>	<b>743</b>
<b>Informations complémentaires sur les immobilisations incorporelles</b>						
Immobilisations incorporelles gagées ou en propriété restreinte	–	–	–	–	–	–
Obligations contractuelles relatives à l'acquisition d'immobilisations incorporelles						–

## 28. Autres actifs

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Charges payées d'avance	192	102
Immeubles issus de la réalisation de nantissements hypothécaires <sup>1</sup>	3	6
Produits financiers non échus (intérêts courus non échus)	16	16
Comptes de régularisation actifs	156	152
<b>Total autres actifs</b>	<b>366</b>	<b>276</b>

<sup>1</sup> Provenant du secteur Services financiers.

L'augmentation des paiements anticipés est liée aux acquisitions d'entreprises (voir annexe 39).

## 29. Autres dettes financières

mio. CHF	Annexe	31.12.2019	31.12.2018
Dettes de leasings financiers		166	109
Instruments financiers dérivés	24	7	6
Comptes de placement du personnel		1'327	1'349
Autres dettes financières		403	769
<b>Total autres dettes financières</b>		<b>1'903</b>	<b>2'233</b>

Les comptes de placement du personnel bénéficient d'un taux préférentiel. Les collaborateurs de la Communauté Migros peuvent déposer des fonds sur les comptes de placement du personnel jusqu'à un plafond de 150'000 CHF, et les retraités de la Communauté Migros jusqu'à un plafond de 50'000 CHF au taux d'intérêt préférentiel. Les fonds supérieurs à 25'000 CHF peuvent être retirés moyennant un préavis de trois mois.

### Dettes de leasings financiers

mio. CHF	31.12.2019			31.12.2018		
	Valeur nominale	Actualisation <sup>1</sup>	Valeur actualisée <sup>2</sup>	Valeur nominale	Actualisation <sup>1</sup>	Valeur actualisée <sup>2</sup>
<b>Durée du contrat</b>						
Jusqu'à un an	11	9	2	11	7	4
Entre un et cinq ans	44	35	9	44	24	19
Plus de cinq ans	361	207	154	141	56	85
<b>Total dettes de leasings financiers</b>	<b>416</b>	<b>251</b>	<b>166</b>	<b>195</b>	<b>86</b>	<b>109</b>

<sup>1</sup> Charges futures de financement.

<sup>2</sup> Valeur comptable au bilan.

**Informations complémentaires sur les leasings financiers**

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Loyers conditionnels comptabilisés par résultat	7	5
Palements minimaux futurs attendus au titre de sous-locations	–	–

Les leasings financiers portent principalement sur des contrats de location à long terme pour des biens immobiliers. Parallèlement aux leasings financiers, le groupe Migros a également conclu des contrats de location ou de leasing qui ont été classés en locations simples en raison de leur substance économique (voir annexe 36).

**30. Dettes de livraisons et prestations et autres dettes**

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Dettes de livraisons et prestations	1'590	1'763
Autres dettes	655	661
Comptes de régularisation passifs		
↳ Écolages des écoles-clubs	55	54
↳ Loyers à payer	9	10
↳ Intérêts courus non échus	39	52
↳ Autres comptes de régularisation	337	332
<b>Total dettes de livraisons et prestations et autres dettes</b>	<b>2'685</b>	<b>2'873</b>

Les autres comptes de régularisation comportent notamment les dettes provenant de programmes de fidélisation de la clientèle comme M-Cumulus.

## 31. Provisions

mio. CHF	Garanties	Restructurations	Contrats déficitaires	Contentieux juridiques	Sinistres assurés	Autres	Total
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>63</b>	<b>163</b>
Variation du périmètre de consolidation	-0	-	-	-	-	1	1
Constitutions	16	16	11	6	8	18	75
Utilisations	-15	-12	-14	-1	-2	-28	-73
Dissolutions	-	-3	-9	-3	-1	-6	-23
Actualisations	-	-	0	-	-	0	0
Reclassements	-	-	1	-	-	-1	-
Écarts de change	-	-0	-0	-0	-	-1	-1
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>143</b>
Dont à court terme	8	16	4	6	6	14	54
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>44</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>47</b>	<b>143</b>
Variation du périmètre de consolidation	-	-	-0	-0	-	-3	-3
Constitutions	14	5	62	4	10	23	119
Utilisations	-13	-14	-17	-1	-6	-15	-65
Dissolutions	-	-5	-4	-2	-5	-8	-22
Actualisations	-	-	0	-	-	0	0
Reclassements	-	-	-	-	-	-	-
Écarts de change	-	0	-0	-0	-0	-1	-1
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>86</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>44</b>	<b>170</b>
Dont à court terme	8	3	12	8	5	10	46

Au total, les provisions au 31 décembre 2019 ont augmenté de 27 mio. CHF par rapport au niveau de l'année précédente.

Les provisions pour garanties sont restées au même niveau tandis que les provisions pour restructurations ont diminué de 13 mio. CHF par rapport à l'exercice précédent.

Les provisions pour contrats déficitaires sont nettement supérieures à celles de l'exercice précédent. Elles concernent dans une large mesure des biens pris en location.

Les sinistres couverts comportent des obligations pour lesquelles une assurance existe (comme des prétentions en responsabilité civile et des dommages de transport). Ils restent inchangés par rapport à l'exercice précédent.

Les provisions pour contentieux juridiques ont augmenté de 2 mio. CHF par rapport à l'exercice précédent.

Les provisions Autres sont de différentes natures et ont diminué de 3 mio. CHF.

## 32. Titres de créance émis

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Emprunts obligataires <sup>1</sup>	200	–
Emprunts sur cédules hypothécaires <sup>1</sup>	5'716	5'485
Obligations de caisse <sup>1</sup>	613	652
Placements privés	200	–
<b>Total titres de créances émis</b>	<b>6'730</b>	<b>6'137</b>
Dont chirographaires	–	–

<sup>1</sup> Issus du secteur Services financiers.

Au cours de l'exercice sous revue et de l'exercice précédent, aucun retard de paiement ni aucune violation de contrat pour les titres de créance émis n'ont été constatés. Le refinancement par emprunts sur cédules hypothécaires a été augmenté au cours de l'exercice sous revue pour gérer les risques de taux d'intérêt.

### Aperçu détaillé des emprunts obligataires émis

mio. CHF	Numéro de valeur	Année d'émission	Taux d'int. nominal	Taux d'int. effectif	Devise	Échéance	Valeur nominale
Banque Migros	46'123'893	2019	0.25 %	0.20 %	CHF	10.12.2027	200
<b>Total emprunts obligataires</b>							<b>200</b>

De nouveaux emprunts obligataires ont été émis au cours de l'exercice sous revue.

## 33. Actifs et dettes sur avantages du personnel

Les collaborateurs du groupe Migros bénéficient de divers régimes de prévoyance. La majeure partie des collaborateurs du groupe Migros sont assurés auprès d'une institution de prévoyance suisse basée sur la primauté des prestations. Les collaborateurs assurés en Suisse sont assurés dans le cadre de la Loi fédérale sur la prévoyance professionnelle vieillesse, survivants et invalidité (LPP) contre les risques vieillesse, décès et invalidité par diverses institutions de prévoyance autonomes d'un point de vue juridique. Les institutions de prévoyance les plus importantes sont la caisse de pension Migros, la Fondation de VORSORGE in globo M et la caisse de pension Denner.

Ces institutions de prévoyance sont des fondations juridiquement séparées du groupe Migros et dont les organes de direction se composent à parts égales de représentants de l'employeur et de représentants des employés. Les organes de direction définissent entre autres la hauteur des prestations de prévoyance, ainsi que la stratégie de placement des actifs des régimes sur la base d'une étude ALM réalisée périodiquement. Les obligations en matière de prévoyance calculées conformément aux dispositions légales sur la prévoyance constituent la base des études ALM, car elles sont déterminantes pour le calcul des flux de paiements des institutions de prévoyance. Le placement des actifs des régimes se base en outre sur les règlements élaborés par les organes de direction dans le cadre des prescriptions légales en matière de placements. Les comités de placement des organes de direction concernés sont chargés de leur application. La réalisation du placement des actifs est confiée à la direction générale des institutions de prévoyance.

Les prestations des régimes de prévoyance sont nettement supérieures au minimum prescrit par la loi. Lorsqu'un assuré quitte le groupe Migros ou le régime de prévoyance correspondant avant l'atteinte de l'âge de la retraite, les prestations de sortie acquises selon le droit de la prévoyance sont transférées à la nouvelle solution de prévoyance de l'assuré. La prestation de sortie comprend, en plus des fonds apportés par l'assuré dans le régime de prévoyance, les cotisations de l'employé, les cotisations de l'employeur et le supplément prescrit par la loi. À l'atteinte de l'âge de la retraite, les assurés peuvent choisir s'ils veulent percevoir leurs prestations sous forme de rente ou de prestation en capital. Selon les dispositions légales en matière de prévoyance, les rentes de vieillesse doivent être adaptées au renchérissement dans le cadre des possibilités financières d'un régime de prévoyance.

**Actifs sur avantages du personnel**

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Avantages à court terme	34	21
Avantages postérieurs à l'emploi	0	0
Réserves de cotisations de l'employeur	817	712
Avantage économique provenant des institutions de prévoyance	-	-
<b>Total actifs sur avantages du personnel</b>	<b>850</b>	<b>734</b>

**Réserves de cotisations de l'employeur**

mio. CHF	Institutions de prévoyance	Fonds patro- naux / institutions de prévoyance patronale	Total
<b>Valeur nominale</b>			
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>712</b>	<b>-</b>	<b>712</b>
Constitution de réserves de cotisations de l'employeur	108	-	108
Usage de réserves de cotisations de l'employeur	-4	-	-4
Produits d'intérêts	0	-	0
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>817</b>	<b>-</b>	<b>817</b>
<b>Renonciation d'utilisation accordée</b>			
<b>État au 1er janvier 2019</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Renonciation d'utilisation accordée pendant l'exercice en cours	-	-	-
Renonciation d'utilisation supprimée pendant l'exercice en cours	-	-	-
<b>État au 31 décembre 2019</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total réserves de cotisations de l'employeur 31 décembre 2019</b>	<b>817</b>	<b>-</b>	<b>817</b>
<b>Valeur nominale</b>			
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>643</b>	<b>-</b>	<b>643</b>
Constitution de réserves de cotisations de l'employeur	89	-	89
Usage de réserves de cotisations de l'employeur	-21	-	-21
Produits d'intérêts	0	-	0
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>712</b>	<b>-</b>	<b>712</b>
<b>Renonciation d'utilisation accordée</b>			
<b>État au 1er janvier 2018</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Renonciation d'utilisation accordée pendant l'exercice en cours	-	-	-
Renonciation d'utilisation supprimée pendant l'exercice en cours	-	-	-
<b>État au 31 décembre 2018</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total réserves de cotisations de l'employeur au 31 décembre 2018</b>	<b>712</b>	<b>-</b>	<b>712</b>

L'employeur peut tirer un avantage économique de la réserve de cotisations de l'employeur constituée par les cotisations de prévoyance payées à l'avance par l'employeur, et ce sous forme de réduction des versements de cotisation futurs, si l'employeur n'a pas instauré de renonciation conditionnelle d'utilisation.

**Dettes sur avantages du personnel**

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
Avantages à court terme	233	241
Indemnités de fin de contract de travail	6	7
Avantages postérieurs à l'emploi	119	129
Autres avantages à long terme	408	420
Engagements économiques provenant des institutions de prévoyance	-	-
<b>Total dettes sur avantages du personnel</b>	<b>767</b>	<b>796</b>

**Avantage économique / Dette économique issus d'institutions de prévoyance**

mio. CHF	Excédent de couverture / découvert		Part économique du groupe Migros		Effet sur le résultat vers exercice précédent et durant exercice courant	Cotisations ajustées à la période	Charges de prévoyance durant l'exercice	
	31.12.2019	31.12.2019	31.12.2018	2019	2019	2019	2019	2018
Fonds patronaux / Institutions de prévoyance patronale	-	-	-	-	-	-	-	-
Institutions de prévoyance sans excédent de couverture / découvert	-	-	-	-	-	454	454	444
Institutions de prévoyance avec excédent de couverture	59	-	-	-	-	24	24	21
Institutions de prévoyance avec découvert	-	-	-	-	-	-	-	-
Plans de prévoyance sans actifs propres	-	-	-	-	-	16	16	16
<b>Total</b>	<b>59</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>493</b>	<b>493</b>	<b>482</b>

Une institution de prévoyance présente un excédent. Aucun avantage économique futur ne doit être tiré de cet excédent par l'employeur.

mio. CHF	2019		2018	
	Suisse	Étranger	Total	Total
<b>Cotisations de l'employeur</b>				
Cotisations ajustées à la période	470	18	488	461
Cotisations de l'employeur augmentées par les réserves de cotisations de l'employeur	4	-	4	21
<b>Total cotisations de l'employeur</b>	<b>474</b>	<b>18</b>	<b>492</b>	<b>482</b>
Variation des réserves de cotisations de l'employeur par l'évolution de la fortune, dépréciations, etc.	0	-	0	0
<b>Cotisations de l'employeur et variation des réserves de cotisations de l'employeur</b>	<b>475</b>	<b>18</b>	<b>492</b>	<b>482</b>
Variation de la part économique du fait de l'excédent de couverture / découvert	-	-	-	-
Variation de l'engagement des plans de prévoyance sans actifs propres	-	0	0	-0
<b>Charges de prévoyance pour la période en cours</b>	<b>475</b>	<b>18</b>	<b>493</b>	<b>482</b>

## 34. Capital des coopératives

Parts sociales	Parts sociales 10.--	Parts sociales 20.--/30.--	Total parts sociales
<b>1er janvier 2018</b>	<b>2'188'524</b>	<b>117</b>	<b>2'188'641</b>
Variation des parts sociales	26'754	-10	26'744
<b>31 décembre 2018</b>	<b>2'215'278</b>	<b>107</b>	<b>2'215'385</b>
Variation des parts sociales	21'591	-7	21'584
<b>31 décembre 2019</b>	<b>2'236'869</b>	<b>100</b>	<b>2'236'969</b>

### Capital des coopératives en milliers CHF

<b>1er janvier 2018</b>	<b>21'885</b>	<b>2</b>	<b>21'888</b>
Variation du capital des coopératives	268	-0	268
<b>31 décembre 2018</b>	<b>22'153</b>	<b>2</b>	<b>22'155</b>
Variation du capital des coopératives	216	-0	216
<b>31 décembre 2019</b>	<b>22'369</b>	<b>2</b>	<b>22'371</b>

#### Capital des coopératives – Dispositions statutaires

Parts sociales: Chaque coopérative émet des parts sociales libellées à son nom.  
 Responsabilité: Seul l'actif de la coopérative est engagé pour garantir le passif de la coopérative, à l'exclusion de toute responsabilité personnelle des coopérateurs.



# Autres notes

## 35. Périodicités du bilan

Le bilan du groupe Migros est structuré en fonction de la liquidité. Le tableau ci-dessous donne une vue d'ensemble des échéances (à court/long terme) des actifs et des dettes:

mio. CHF	31.12.2019			31.12.2018		
	Actif circulant	Actif immobilisé	Total	Actif circulant	Actif immobilisé	Total
<b>ACTIFS</b>						
Liquidités	7'614	–	7'614	7'039	–	7'039
Créances envers les banques	193	–	193	135	–	135
Créances hypothécaires et autres créances clients	8'102	32'289	40'392	8'979	30'031	39'010
Créances de livraisons et prestations	855	–	855	838	–	838
Autres créances	234	0	234	292	0	292
Stocks	2'627	–	2'627	2'785	–	2'785
Autres actifs financiers	291	1'110	1'401	203	1'181	1'384
Participations dans des sociétés associées et coentreprises	–	88	88	–	81	81
Immeubles de placement	–	243	243	–	355	355
Immobilisations corporelles	–	12'547	12'547	–	12'781	12'781
Immobilisations incorporelles	–	695	695	–	743	743
Actifs sur avantages du personnel	34	817	850	22	712	734
Créances d'impôt courant sur le résultat	57	–	57	30	–	30
Actifs d'impôt différé sur le résultat	–	240	240	–	118	118
Autres actifs	366	–	366	276	–	276
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>20'373</b>	<b>48'029</b>	<b>68'402</b>	<b>20'599</b>	<b>46'002</b>	<b>66'601</b>

mio. CHF	31.12.2019			31.12.2018		
	Engagements à court terme	Engagements à long terme	Total	Engagements à court terme	Engagements à long terme	Total
<b>FONDS ÉTRANGERS</b>						
Dettes envers les banques	569	6	575	572	102	675
Dépôts clients et dettes envers les clients	35'394	10	35'403	33'840	–	33'840
Autres dettes financières	1'456	447	1'903	1'590	643	2'233
Dettes de livraisons et prestations	1'590	–	1'590	1'763	–	1'763
Autres dettes	1'094	1	1'094	1'109	0	1'109
Provisions	46	124	170	54	88	143
Titres de créances émis	738	5'991	6'730	419	5'718	6'137
Dettes sur avantages du personnel	238	528	767	248	549	796
Dettes d'impôt courant sur le résultat	74	–	74	79	–	79
Passifs d'impôt différé sur le résultat	–	1'314	1'314	–	1'409	1'409
<b>TOTAL DETTES</b>	<b>41'200</b>	<b>8'421</b>	<b>49'621</b>	<b>39'675</b>	<b>8'509</b>	<b>48'184</b>

## 36. Locations simples

### Le groupe Migros en tant que locataire

À la date de clôture, les échéances des engagements donnés par le groupe Migros au titre de contrats de location simple non résiliables s'établissaient comme suit:

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Durée du bail</b>		
Jusqu'à un an	745	821
Entre un et cinq ans	2'471	2'658
Plus de cinq ans	2'542	2'637
<b>Total engagements futurs au titre des contrats de location simple</b>	<b>5'758</b>	<b>6'115</b>
Paiements minimaux au titre de la location	865	862
Charges de loyers conditionnels	12	11
Produits de contrats de sous-location	-72	-75
<b>Paiements nets aux titres des contrats de location et de sous-location comptabilisés par résultat</b>	<b>805</b>	<b>799</b>
Paiements futurs attendus des contrats de sous-location	208	222

Les paiements au titre des contrats de location simple concernent essentiellement des locations immobilières. Les paiements au titre de contrats de sous-location correspondent à des revenus locatifs que le groupe Migros tire de la sous-location issue de contrats de location simple.

### Le groupe Migros en tant que bailleur

À la date de clôture, les paiements minimaux attendus par le groupe Migros de la part des locataires au titre de contrats de location simple non résiliables s'établissaient comme suit:

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Durée du bail</b>		
Jusqu'à un an	221	234
Entre un et cinq ans	543	603
Plus de cinq ans	200	171
<b>Total créances futures au titre des contrats de location simple</b>	<b>964</b>	<b>1'008</b>
Produits de loyers conditionnels	11	5

Les engagements reçus au titre de contrats de location simple correspondent aux paiements que le groupe Migros s'attend à recevoir de la part de tiers en tant que produits de location de ses biens immobiliers propres. Figure au poste Produits de loyers conditionnels la partie variable indexée des produits locatifs réalisés au cours de l'exercice.

## 37. Transactions hors bilan

Le groupe Migros et ses filiales sont engagés en permanence dans un certain nombre de litiges juridiques, soit comme défendeur soit comme demandeur. En principe, ces litiges proviennent du cours normal des activités. On ne prévoit pas dans ce contexte des engagements significatifs qui ne puissent pas être couverts par les réserves prévues à cet effet (voir note annexe 31). Depuis la date de clôture, l'administration n'a eu connaissance d'aucun nouvel événement qui pourrait influencer considérablement les comptes annuels 2019.

La majeure partie des passifs éventuels provient de l'activité bancaire opérationnelle de la Banque Migros.

### Passifs éventuels

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Passifs éventuels de l'activité de Services financiers</b>		
Garanties en sûreté de crédit et équivalents	1	1
Garanties de cautionnements et équivalents	87	105
Engagements de crédit irrévocables non utilisés	698	760
Engagements de versements et d'apports supplémentaires de capitaux	58	58
<b>Total passifs éventuels de l'activité de Services financiers</b>	<b>843</b>	<b>924</b>
<b>Autres passifs éventuels</b>		
Garanties	64	65
Cautionnements	-	-
Autres	41	54
<b>Total autres passifs éventuels</b>	<b>105</b>	<b>120</b>

Les passifs éventuels de l'activité Services financiers se maintiennent dans le contexte des opérations de clients ordinaires et ont diminué de 81 mio. CHF par rapport à ceux de l'exercice précédent. Les autres passifs éventuels comprennent en grande partie les garanties fournies par le groupe Hotelplan dans les activités Voyages, qui ont légèrement diminué par rapport à l'exercice précédent.

### Actifs éventuels

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Total actifs éventuels</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Aucun actif éventuel n'existait au 31 décembre 2019.

### Placements fiduciaires

mio. CHF	31.12.2019	31.12.2018
<b>Placements fiduciaires auprès de banques tierces pour le compte de clients</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Les placements fiduciaires sont des actifs financiers que la Banque Migros place auprès de banques tierces à la demande de ses clients. La Banque Migros n'est pas responsable en cas de défaillance de la banque tierce et les placements financiers ne peuvent être saisis par les créanciers.

## 38. Informations relatives aux parties liées

31.12.2019

mio. CHF	Sociétés associées	Coentreprises	Personnes clés <sup>1</sup>	Caisses de pension	Autres parties liées <sup>2</sup>	Total
<b>Bilan</b>						
Liquidités	-	-	-	-	7	7
Créances hypothécaires et autres créances clients	27	-	12	-	-	39
Créances de livraisons et prestations	2	1	-	-	0	3
Autres créances	1	-	1	-	2	4
Autres actifs financiers	10	1	-	-	40	51
Autres actifs	-	-	-	2	2	4
Dépôts clients et dettes envers les clients	-1	-	-	-333	-0	-335
Autres dettes financières	-18	-	-	-280	-2	-300
Dettes de livraisons et prestations	-2	-0	-0	-1	-	-3
Autres dettes	-	-	-	-7	-7	-14
Provisions	-	-	-	-	-	-
<b>Compte de résultat</b>						
Produits nets de livraisons et prestations	22	1	0	5	0	27
Autres produits d'exploitation	0	0	-	0	8	8
Résultat des services financiers	0	-	0	-	-	1
Charges de matières et de services	-0	-1	-1	-6	-0	-8
Autres charges d'exploitation	-2	-	-0	-16	-18	-37
Produits financiers	1	0	-	367	1	369
Charges financières	-0	-	-	-206	-0	-206
<b>Transactions hors bilan</b>						
Garanties données	-	-	-	-	-	-
Engagements de crédit irrévocables	-	-	-	-	-	-
Futurs engagements pris pour l'achat de						
↳ stocks	-	-	-	-	-	-
↳ autres actifs financiers	-	-	-	-	-	-
↳ actifs non courants <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-
Futurs engagements pris pour la livraison de						
↳ stocks	-	-	-	-	-	-
Engagements donnés au titre des contrats de location simple	-4	-	-	-333	-10	-347
Engagements reçus au titre des contrats de location simple	-	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Font partie des personnes clés les membres de l'administration de la Fédération des coopératives Migros, les directeurs des coopératives et la direction générale de la Fédération des coopératives Migros. Les prestations entre le groupe Migros et les personnes clés ont été effectuées aux conditions du marché pour les administrateurs externes, et aux conditions normales applicables aux collaborateurs pour les personnes clés employées comme collaborateurs.

<sup>2</sup> Font notamment partie des autres parties liées les fondations comme Eurocentres et les fondations «Im Grünen».

<sup>3</sup> Actifs non courants comprennent les immeubles de placements, les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles.

Les autres dettes financières envers les caisses de pension se composent comme les années précédentes des positions de liquidités excédentaires des caisses de pension, que ces dernières ont mises à court terme à la disposition de la Fédération des coopératives Migros.

Les résultats réalisés par le biais des dérivés sur monnaies étrangères conclus avec les caisses de pension sont compris dans les charges financières et les produits financiers. Ces résultats sont lissés par des prestations de services inverses (voir dérivés non inscrits au bilan en relation avec des parties liées à l'annexe 24).

**31.12.2018**

mio. CHF	Sociétés associées	Coentreprises	Personnes clés <sup>1</sup>	Caisses de pension	Autres parties liées <sup>2</sup>	Total
<b>Bilan</b>						
Liquidités	-	-	-	-	3	3
Créances hypothécaires et autres créances clients	28	-	9	-	-	37
Créances de livraisons et prestations	1	1	-	-	1	2
Autres créances	1	-	2	-	15	17
Autres actifs financiers	10	2	-	-	43	55
Autres actifs	-	-	-	2	0	2
Dépôts clients et dettes envers les clients	-1	-	-	-263	-0	-264
Autres dettes financières	-7	-	-	-422	-2	-431
Dettes de livraisons et prestations	-1	-0	-0	-0	-0	-1
Autres dettes	-0	-	-	-13	-10	-22
Provisions	-	-	-	-	-	-
<b>Compte de résultat</b>						
Produits nets de livraisons et prestations	19	1	0	4	0	24
Autres produits d'exploitation	1	0	-	0	8	9
Résultat des services financiers	0	-	0	-	-	1
Charges des services financiers	-	-	-	-	-	-
Charges de matières et de services	-0	-1	-1	-6	-2	-10
Autres charges d'exploitation	-2	-	-	-31	-17	-50
Produits financiers	1	0	-	519	0	520
Charges financières	-0	-	-	-326	-0	-327
<b>Transactions hors bilan</b>						
Garanties données	-	-	-	-	-30	-30
Engagements de crédit irrévocables	-	-1	-	-	-	-1
Futurs engagements pris pour l'achat de						
↳ stocks	-	-	-	-	-	-
↳ autres actifs financiers	-	-	-	-	-	-
↳ actifs non courants <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-
Futurs engagements pris pour la livraison de						
↳ stocks	-	-	-	-	-	-
Engagements donnés au titre des contrats de location simple	-2	-	-	-352	-9	-363
Engagements reçus au titre des contrats de location simple	-	-	-	-	-	-

<sup>1</sup> Font partie des personnes clés les membres de l'administration de la Fédération des coopératives Migros, les directeurs des coopératives et la direction générale de la Fédération des coopératives Migros. Les prestations entre le groupe Migros et les personnes clés ont été effectuées aux conditions du marché pour les administrateurs externes, et aux conditions normales applicables aux collaborateurs pour les personnes clés employées comme collaborateurs.

<sup>2</sup> Font notamment partie des autres parties liées les fondations comme Eurocentres et les fondations «Im Grünen».

<sup>3</sup> Actifs non courants comprennent les immeubles de placements, les immobilisations corporelles et les immobilisations incorporelles.

**Charges de personnel comptabilisées au titre des personnes clés**

mio. CHF	2019	2018
Salaires et traitements	14	13
Charges de prévoyance	2	2
Autres prestations à long terme	0	0
Indemnités de fin de contrat de travail	-	-
<b>Total charges de personnel des personnes clés</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

**39. Acquisition et cessions de filiales et d'activités commerciales****Acquisition de filiales et d'activités commerciales en 2019****Juste valeur<sup>1</sup>**

mio. CHF	Annexe	Secteur Commerce de détail par le canal des coopératives	Secteur Commerce de marchandises	Secteur Industrie & commerce de gros	Secteur Voyage	Total
Liquidités		8	-	1	-	8
Créances		21	-	3	-	24
Stocks		10	4	2	-	15
Autres actifs financiers		2	-	-	-	2
Immobilisations corporelles et immeubles de placement		28	0	5	-	34
Immobilisations incorporelles (hors goodwill)		28	7	0	1	36
Actifs d'impôt différé sur le résultat		-	-	-	-	-
Autres actifs		2	-	0	0	2
Dettes financières		-7	-	-1	-	-8
Dettes de livraisons et prestations		-5	-	-2	-	-7
Provisions		-0	-	-	-	-0
Passifs d'impôt différé sur le résultat		-11	-	-0	-0	-11
Autres dettes		-7	-	-1	-	-8
<b>Entrée actifs nets</b>		<b>69</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>86</b>
Parts de minoritaires						-1
Badwill						-0
Goodwill	27					49
<b>Prix d'achat</b>						<b>134</b>
Dont au titre de mise de fonds						-
Dont parts portées avant la date d'acquisition						-
Liquidités acquises <sup>2</sup>						-8
Futures obligations						-1
Compensation pour les activités de financement déjà existantes						-1
<b>Sortie de fonds nette</b>						<b>125</b>

<sup>1</sup> Juste valeur selon la méthode d'acquisition. Des analyses de juste valeur ont été effectuées pour toutes les rubriques du bilan; il a été procédé à des réévaluations lorsqu'elles étaient significatives.

<sup>2</sup> En cas d'apport de capitaux, seules les liquidités antérieures à l'apport de capitaux sont considérées par le groupe comme acquises.

En 2019, le groupe Migros a acquis dans le secteur **Commerce de détail par le canal des coopératives** la société Topwell-Apotheken AG, qui a été incluse au 1er juillet 2019 dans le périmètre de consolidation du groupe Migros. D'autres sociétés ont également été acquises dans les domaines de la santé (Radiologie Luzern AG, intégration au 1er janvier 2019, Praxis Strättligen AG et Hannu Luomajoki Consulting GmbH, intégration des deux sociétés le 1er juillet 2019 et fusion dans le même temps avec Medbase Berner Oberland AG et Medbase AG) et du fitness (G & P Group GmbH, intégration au 1er janvier 2019 et fusion dans le même temps avec ACISO Fitness & Health GmbH). Depuis leur intégration dans le périmètre de consolidation de Migros, les entreprises acquises ont réalisé un chiffre d'affaires de 75 mio. CHF. Si toutes les sociétés avaient déjà été acquises au 1er janvier 2019, le chiffre d'affaires du groupe Migros aurait été supérieur de 62 mio. CHF au total.

Dans le secteur **Commerce de marchandises**, la marque et une partie importante des boutiques suisses ainsi que trois outlets de la marque de chaussures premium Navyboot ont été acquis par Globus et intégrés dans le groupe Migros au 1er janvier 2019. Depuis leur intégration au 1er janvier 2019, ils ont réalisé un chiffre d'affaires de 8 mio. CHF.

Dans le secteur **Industrie & commerce de gros**, SoGood Holding B.V. en Hollande et les deux filiales SoFine Foods B.V. (société opérationnelle pour les produits et plats végétariens) et Sperwer Vastgoed B.V. (société immobilière) ont élargi le périmètre de consolidation du groupe Migros. Depuis leur intégration dans le groupe Migros au 1er janvier 2019, elles ont réalisé un chiffre d'affaires de 18 mio. CHF.

Dans le secteur **Voyages**, le groupe Hotelplan a acquis la société ABC home d.o.o en Croatie, qui a été intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe Migros au 1er janvier 2019 et renommée HHD d.o.o. De plus, les secteurs d'activité Flexiski en Angleterre et Reisebüro Eggenberg en Suisse ont été reprises via un asset deal. La contribution au chiffre d'affaires du groupe Migros de ces sociétés et de ces activités commerciales reprises s'est élevée depuis leur acquisition à 1 mio. CHF.

Pour la transaction suivante, les informations de clôture n'étaient pas encore disponibles au moment de la validation des comptes du groupe Migros, c'est pourquoi la première inscription du regroupement d'entreprises au bilan n'a pas pu avoir lieu. L'intégration complète dans le groupe Migros ne pourra se faire qu'en 2020:

- Reprise du voyageur vtours, jusque-là principalement actif sur le marché allemand en ligne, par le groupe Hotelplan le 12 novembre 2019.
- Augmentation de la valeur de la participation dans la Société immobilière du Marché de gros de l'alimentation (SIMGA) de 42.8 % à 97.6 % (jusque-là portée au bilan comme participation Equity) le 20 décembre 2019 par la Coopérative Migros Genève.

## Acquisition de filiales et d'activités commerciales en 2018

Juste valeur <sup>1</sup> mio. CHF	Secteur Commerce de détail par le canal des coopératives		Secteur Industrie & commerce de gros		Secteur Services Financiers		Secteur Voyage		Total
	Annexe								
Liquidités		1	16	5	6				28
Créances		2	11	1	2				16
Stocks		0	8	–	–				8
Autres actifs financiers		1	0	0	0				1
Immobilisations corporelles et immeubles de placement		2	0	0	0				3
Immobilisations incorporelles (hors goodwill)		3	27	–	12				42
Actifs d'impôt différé sur le résultat		–	0	–	–				0
Autres actifs		0	0	0	1				2
Dettes financières		–1	–2	–0	–				–2
Dettes de livraisons et prestations		–1	–6	–1	–1				–8
Provisions		–	–1	–0	–				–1
Passifs d'impôt différé sur le résultat		–1	–5	–0	–3				–8
Autres dettes		–1	–5	–1	–4				–10
<b>Entrée actifs nets</b>		<b>5</b>	<b>45</b>	<b>6</b>	<b>14</b>				<b>70</b>
Parts de minoritaires									–24
Badwill									–
Goodwill	27								24
<b>Prix d'achat</b>									<b>71</b>
Dont au titre de mise de fonds									–
Dont parts portées avant la date d'acquisition									–
Liquidités acquises <sup>2</sup>									–28
Futures obligations									–3
Compensation pour les activités de financement déjà existantes									–
<b>Sortie de fonds nette</b>									<b>39</b>

<sup>1</sup> Juste valeur selon la méthode d'acquisition. Des analyses de juste valeur ont été effectuées pour toutes les rubriques du bilan ; il a été procédé à des réévaluations lorsqu'elles étaient significatives.

<sup>2</sup> En cas d'apport de capitaux, seules les liquidités antérieures à l'apport de capitaux sont considérées par le groupe comme acquises.

En 2018, le groupe Migros a acquis, dans le secteur **Commerce de détail par le canal des coopératives**, des sociétés et activités commerciales dans les domaines Santé (Operationszentrum Burgdorf AG, consolidation dans les comptes au 1er juillet 2018 et Groupe Médical Synergie SA, consolidation dans les comptes au 1er janvier 2018) et fitness (Aquabasilea Fitness, consolidation dans les comptes au 1er avril 2018 et Impuls Fit- und Wellness Center, consolidation dans les comptes au 1er avril 2018). La société PHZ Permanence Hauptbahnhof Zürich AG déjà acquise le 9 novembre 2017 n'a été intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe Migros qu'au 1er janvier 2018 en raison des informations de clôture manquantes fin 2017 puis fusionnée avec Medbase AG. Depuis leur intégration dans le périmètre de consolidation, les entreprises acquises ont réalisé un chiffre d'affaires de 13 mio. CHF. Si toutes les sociétés avaient déjà été acquises au 1er janvier 2018, le chiffre d'affaires du groupe Migros aurait été supérieur de 1 mio. CHF au total.

Dans le secteur **Industrie & commerce de gros**, la société Gwooonsesang Cosmetics Co. Ltd. en Corée du Sud a élargi le périmètre de consolidation du groupe Migros. Depuis son intégration le 1er août 2018, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 43 mio. CHF. Si elle avait déjà été acquise au 1er janvier 2018, le chiffre d'affaires du groupe Migros aurait été supérieur de 44 mio. CHF au total.

Dans le secteur **Services financiers**, la société CSL Immobilien AG a été acquise et intégrée dans le périmètre de consolidation du groupe Migros au 1er septembre 2018. CSL Immobilien AG offre des services complets dans le secteur de l'immobilier. Depuis son intégration, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 4 mio. CHF. Si elle avait déjà été acquise au 1er janvier 2018, le chiffre d'affaires du groupe Migros aurait été supérieur de 4 mio. CHF au total.



Dans le secteur **Voyages**, la société Finass Voyages SA, spécialisée dans les voyages d'affaires, d'incentives et d'événements, a été acquise au 31 octobre 2018. Suite à l'exercice reporté du groupe Hotelplan (1er novembre au 31 octobre), aucune contribution au chiffre d'affaires n'a été inscrite dans les comptes consolidés de 2018 du groupe Migros.

### Cessions de filiales et d'activités commerciales en 2019

mio. CHF	Secteur Commerce de marchandises	Total
Liquidités	69	69
Créances	35	35
Stocks	161	161
Autres actifs financiers	0	0
Immobilisations corporelles	187	187
Immobilisations incorporelles	38	38
Actifs d'impôt différé sur le résultat	89	89
Autres actifs	3	3
Dettes financières	-26	-26
Dettes de livraisons et prestations	-40	-40
Provisions	-4	-4
Passifs d'impôt différé sur le résultat	-10	-10
Autres dettes	-70	-70
Écarts de change	18	18
<b>Sortie actifs nets</b>	<b>451</b>	<b>451</b>
Part conservée des actifs nets de sociétés associées / intérêts minoritaires		40
Bénéfice tiré de la cession de filiales et de domaines d'activité		-485
<b>Prix de vente</b>		<b>6</b>
Dont abandon de créance vendeur		-
Dont abandon de créance acheteur		-
Liquidités cédées		-69
Règlements différés de prix de vente		-4
<b>Entrée de fonds nette / (Sortie de fonds)</b>		<b>-67</b>

En 2019, le groupe Migros a cédé **dans le secteur Commerce de marchandises** la société m-way sa à Swiss E-Mobility Group AG (SEMG) le 30 septembre 2019. En décembre 2019, la participation majoritaire dans le groupe Gries Deco (GDC) a été transmise à Christian Gries, l'ancien directeur général et actionnaire minoritaire, dans le cadre d'une procédure de Management Buyout. La contribution de ces sociétés au chiffre d'affaires jusqu'à la date de la cession s'élevait à 469 mio. CHF.

La cession des filiales a entraîné une perte de 485 mio. CHF au total (voir annexe 12).

### Cessions de filiales et d'activités commerciales en 2018

Le groupe Migros n'a pas cédé de sociétés en 2018.

## 40. Cours de conversion des monnaies étrangères

Les cours suivants ont été utilisés pour la conversion en francs suisses (monnaie de présentation) des états financiers des filiales étrangères:

	Cours de clôture au		Cours moyens en	
	31.12.2019	31.12.2018	2019	2018
1 EUR	1.08	1.13	1.11	1.15
1 GBP	1.28	1.26	1.27	1.30
1 USD	0.97	0.99	0.99	0.98

## 41. Événements postérieurs à la date de clôture du bilan

Après la date de clôture du bilan et jusqu'à l'autorisation de publication des comptes par l'administration de la Fédération des Coopératives Migros, aucun événement important n'a eu lieu à l'exception de l'événement décrit dans le paragraphe suivant.

En juin 2019, la Fédération des Coopératives Migros a annoncé qu'elle recherchait de nouveaux propriétaires pour Grands Magasins Globus SA. Dans le communiqué de presse du 4 février 2020, il a été annoncé à la clientèle qu'une joint venture associant le groupe Signa et Central Group reprenait Grands Magasins Globus SA. La transaction englobe 100 % du capital-actions de Grands Magasins Globus SA ainsi que huit immeubles situés dans des emplacements commerciaux attractifs de villes suisses. La reprise est encore soumise à l'approbation des autorités européennes de la concurrence et devrait s'achever d'ici le milieu de l'année 2020. La transaction devrait avoir un impact très positif sur les comptes annuels de 2020 du groupe Migros.

Dans le communiqué de presse du 31 janvier 2020, la Fédération des coopératives Migros a annoncé le lancement du processus de vente pour le centre commercial de Glatt à Wallisellen (ZH). La recherche de nouveaux propriétaires s'effectue dans le cadre de l'orientation stratégique et du profilage connus dans l'activité principale et les modèles commerciaux numériques. Le processus de vente n'a aucune répercussion sur les activités de Migros dans le centre commercial de Glatt.

## 42. Périmètre de consolidation

Secteur / Entreprise	Siège	Saisie <sup>1</sup>	Suisse / Étranger	Devise	Capital social en 1000	Participation en % <sup>2</sup>
<b>Commerce de détail par le canal des coopératives</b>						
Société coopérative Migros Aar	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	5'252.6	M
BOOTCAMP.CH AG	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Casa Interio AG	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
cha chà SA	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Culinart Gastro AG	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	4'000.0	100.0
FlowerPower Fitness und Wellness SA	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	5'000.0	100.0
Golf Limpachtal Betriebs- und Verwaltungs-AG	Buchegg	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Public Golf Bucheggberg AG	Buchegg	IG	Suisse	CHF	4'004.0	54.4
LFS SA	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Shopping-Center Brünnen AG	Berne	IG	Suisse	CHF	918.0	100.0
Shopyland, Shopy AG	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Time-Out AG	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
VOI SA	Moosseedorf	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Société coopérative Migros Bâle	Bâle	IG	Suisse	CHF	1'695.1	M
Migros Deutschland GmbH	DE-Lörrach	IG	Étranger	EUR	100.0	100.0
Semiba AG	Münchenstein	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Mifu GmbH	Bâle	IG	Suisse	CHF	120.0	100.0
Société coopérative Migros Genève	Carouge	IG	Suisse	CHF	1'358.8	M
Bagros SA	FR-Strasbourg	CE	Étranger	EUR	13'051.4	46.0
Bamica SA	Carouge	IG	Suisse	CHF	300.0	100.0
b-Sharpe SA	Genève	CE	Suisse	CHF	100.0	30.0
Centre Balaxert SA	Vernier	IG	Suisse	CHF	500.0	100.0
GRANDS PRES DEVELOPPEMENT (GPD) SA <sup>3</sup>	Collonge-Bellerive	CE	Suisse	CHF	100.0	50.0
Smood SA	Genève	CE	Suisse	CHF	100.0	35.0
Société Immobilière du Marché de gros de l'Alimentation	Carouge	CE	Suisse	CHF	2'625.0	42.8
SAMEF, Société anonyme Migros en France	Carouge	IG	Suisse	CHF	8'985.0	100.0
Migros France SAS	FR-Gaillard	IG	Étranger	EUR	3'500.0	100.0
M-Loisirs	FR-Neydens	IG	Étranger	EUR	750.0	100.0
NEYDDEVELOPPEMENT SASU	FR-Neydens	IG	Étranger	EUR	1.0	100.0
SCI des Voirons	FR-Cranves-Sales	IG	Étranger	EUR	990.9	100.0
S.R.M. (Société des restaurants Migros S.à.r.l.)	FR-Etrembières	IG	Étranger	EUR	600.0	100.0
SCI M-Etrembières	FR-Gaillard	IG	Étranger	EUR	1.0	100.0
SCI M-Thoiry	FR-Gaillard	IG	Étranger	EUR	1.0	100.0
SCI Neydloisirs	FR-Neydens	IG	Étranger	EUR	1.0	100.0
SC Néovitam	FR-Paris	CE	Étranger	EUR	1.0	20.0
Société coopérative Migros Lucerne	Dierikon	IG	Suisse	CHF	1'975.9	M
ONE Training Center AG	Sursee	IG	Suisse	CHF	420.0	100.0
Parkwirtin «Einfache Gesellschaft»	Lucerne	IG	Suisse	CHF	585.1	84.6
Société coopérative Migros Neuchâtel-Fribourg	La Tène	IG	Suisse	CHF	1'256.0	M
Agy Est SA	Granges-Paccot	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
AVRY CENTRE SA	Avry	IG	Suisse	CHF	2'000.0	100.0
Marin Centre SA	La Tène	IG	Suisse	CHF	17'300.0	100.0
Strega SA	La Tène	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Au Léopold SA	La Tène	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Société coopérative Migros Suisse orientale	Gossau SG	IG	Suisse	CHF	4'145.6	M
Migros Vita AG	Gossau SG	IG	Suisse	CHF	33'600.0	100.0
Medbase AG	Winterthour	IG	Suisse	CHF	2'670.1	100.0
fit im job AG	Winterthour	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Groupe Médical Synergie SA	Lausanne	IG	Suisse	CHF	102.0	60.8
Medbase Berner Oberland AG	Winterthour	IG	Suisse	CHF	800.0	60.0

Secteur / Entreprise	Siège	Saisie <sup>1</sup>	Suisse / Étranger	Devise	Capital social en 1000	Participation en % <sup>2</sup>
Medbase Romandie SA	Lancy	IG	Suisse	CHF	980.0	64.0
Medbase Zentralschweiz AG	Winterthour	IG	Suisse	CHF	1'800.0	60.0
Radiologie Luzern AG	Lucerne	IG	Suisse	CHF	240.0	100.0
Topwell-Apotheken AG	Winterthour	IG	Suisse	CHF	268.5	100.0
Müller Reformhaus Vital Shop AG	Volketswil	CE	Suisse	CHF	833.0	40.0
X-Medical Express AG	Dürnten	CE	Suisse	CHF	100.0	50.0
Operationszentrum Burgdorf AG	Burgdorf	IG	Suisse	CHF	970.0	100.0
Centres de santé santéméd SA	Winterthour	IG	Suisse	CHF	2'500.0	70.0
Parking Wattwil AG	Wattwil	IG	Suisse	CHF	3'550.0	65.5
Randenbourg-Immobilien AG	Schaffhouse	IG	Suisse	CHF	400.0	99.6
Società Cooperativa fra produttori e consumatori Migros-Ticino	Sant'Antonino	IG	Suisse	CHF	988.5	M
ACTIV FITNESS TICINO SA	Sant'Antonino	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Mitico Ticino SA	Sant'Antonino	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Société coopérative Migros Valais	Martigny	IG	Suisse	CHF	817.6	M
Société coopérative Migros Vaud	Ecublens	IG	Suisse	CHF	1'538.3	M
Kornhof Sàrl	Ecublens	IG	Suisse	CHF	2'000.0	100.0
Parking des Remparts SA	La Tour-de-Peilz	CE	Suisse	CHF	3'600.0	33.3
Parking Pully Centre SA	Pully	CE	Suisse	CHF	4'409.0	28.0
Société coopérative Migros Zurich	Zurich	IG	Suisse	CHF	3'342.4	M
ACTIV FITNESS SA	Stäfa	IG	Suisse	CHF	650.0	100.0
Ospena Group SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	2'500.0	100.0
GMZ Deutschland Holding GmbH	DE-Munich	IG	Étranger	EUR	20'000.0	100.0
ACISO Fitness & Health GmbH	DE-Munich	IG	Étranger	EUR	1'000.0	100.0
tegut... gute Lebensmittel GmbH & Co. KG	DE-Fulda	IG	Étranger	EUR	1'000.0	100.0
tegut... Holding GmbH	DE-Munich	IG	Étranger	EUR	20'000.0	100.0
tegut... Immobilien GmbH	DE-Fulda	IG	Étranger	EUR	1'636.2	100.0
tegut... Logistik GmbH & Co. KG	DE-Fulda	IG	Étranger	EUR	1'005.5	100.0
tegut... Logistikkimmobilien GmbH	DE-Fulda	IG	Étranger	EUR	25.0	100.0
tegut... Vertriebs GmbH & Co. Handels KG	DE-Fulda	IG	Étranger	EUR	100.0	100.0
tegut... Verwaltungs GmbH	DE-Munich	IG	Étranger	EUR	100.0	100.0
Herzberger Bäckerei GmbH	DE-Fulda	IG	Étranger	EUR	153.4	100.0
Fédération des coopératives Migros Détenue par les sociétés coopératives régionales Migros	Zurich	IG	Suisse	CHF	15'000.0	100.0
Atlante S.r.l.	IT-Casalecchio di Reno	CE	Étranger	EUR	1'000.0	20.0
MIACAR SA	Zürich	IG	Suisse	CHF	3'500.0	100.0
Migros Participations SA	Rüschlikon	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Löwenbräu-Kunst AG	Zürich	CE	Suisse	CHF	27'000.0	33.3
Migros (Hong Kong) Ltd.	HK-Kowloon	IG	Étranger	HKD	100.0	100.0
Migros Consulting Services (Shenzhen) Co. Ltd.	CN-Shenzhen	IG	Étranger	CNY	626.0	100.0
Migros Digital Solutions SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Migros India Private Limited	IN-Gurugram	IG	Étranger	INR	20'000.0	100.0
Migros Liegenschaften GmbH	DE-Lörrach	IG	Étranger	EUR	5'120.0	100.0
Migros-Verteilbetrieb Neuendorf AG	Neuendorf	IG	Suisse	CHF	4'500.0	100.0
Migros Verteilzentrum Suhr AG	Suhr	IG	Suisse	CHF	35'000.0	100.0
Bike World AG	Zürich	IG	Suisse	CHF	60.0	100.0
Snäx SA	Zürich	IG	Suisse	CHF	3'000.0	100.0
Sportxx AG	Zurich	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
SSP-Informatik AG	Zurich	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0

Secteur / Entreprise	Siège	Saisie <sup>1</sup>	Suisse / Étranger	Devise	Capital social en 1000	Participation en % <sup>2</sup>
<b>Commerce de marchandises</b>						
Denner SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	15'000.0	100.0
EG Dritte Kraft AG	Zoug	IG	Suisse	CHF	600.0	100.0
Ex Libris SA	Dietikon	IG	Suisse	CHF	3'000.0	100.0
digitec SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	100.0	70.0
Digitec Galaxus SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	240.0	70.0
Galaxus Deutschland GmbH	DE-Weil am Rhein	IG	Étranger	EUR	25.0	70.0
Digitec Galaxus d.o.o. Beograd-Stari Grad	SRB-Belgrad-Stari Grad	IG	Étranger	RSD	0.1	70.0
Interio SA	Dietikon	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Le Shop S.A.	Ecublens	IG	Suisse	CHF	4'500.0	100.0
Grands Magasins Globus SA	Spreitenbach	IG	Suisse	CHF	33'000.0	97.7
Migrol AG	Zurich	IG	Suisse	CHF	52'000.0	100.0
Swisstherm AG	Rapperswil	IG	Suisse	CHF	400.0	100.0
migrolino SA	Suhr	IG	Suisse	CHF	6'000.0	100.0
cevastore GmbH	Suhr	IG	Suisse	CHF	50.0	100.0
primetrust SA	Suhr	IG	Suisse	CHF	500.0	100.0
<b>Industrie &amp; commerce de gros</b>						
Aproz Sources Minérales SA	Nendaz	IG	Suisse	CHF	850.0	97.5
Bischofszell produits alimentaires SA	Bischofszell	IG	Suisse	CHF	6'000.0	100.0
gastina GmbH	AT-Frastanz	IG	Étranger	EUR	2'236.3	100.0
Sushi Mania SA	Vuadens	IG	Suisse	CHF	300.0	51.0
Chocolat Frey AG	Buchs AG	IG	Suisse	CHF	4'000.0	100.0
Chocolat Frey Canada Ltd	CA-Vancouver	IG	Étranger	CAD	8'748.9	100.0
Oak Leaf Confections Co	CA-Halifax	IG	Étranger	CAD	356.1	100.0
Chocolat Frey USA Ltd	US-Delaware	IG	Étranger	USD	10'988.8	100.0
Chocolat Frey US Real Estate LLC	US-Buffalo	IG	Étranger	USD	-	100.0
SweetWorks Confections LLC	US-Delaware	IG	Étranger	USD	-	100.0
Swiss Industries GmbH	Birsfelden	IG	Suisse	CHF	20.0	100.0
Delica AG	Birsfelden	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Café Royal Pro SAS	FR-Paris	CE	Étranger	EUR	2'000.0	47.3
Total Capsule Solutions SA	Stabio	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Delica Spain S.L.	ES-Barcelone	IG	Étranger	EUR	100.0	100.0
ecoserre SA	Nendaz	IG	Suisse	CHF	1'000.0	100.0
Estavayer Lait SA	Estavayer-le-Lac	IG	Suisse	CHF	3'500.0	100.0
Financière du Solimont SAS	FR-Hochfelden	IG	Étranger	EUR	600.8	100.0
Idhèa SAS	FR-Hochfelden	IG	Étranger	EUR	2'500.0	100.0
Schwyzer Milchhuus AG	Ingenbohl	IG	Suisse	CHF	4'500.0	100.0
Schwyzer Milchhuus Deutschland GmbH	DE-Munich	IG	Étranger	EUR	25.0	100.0
SoGood Holding B.V.	NL-Limburg	IG	Étranger	EUR	329.5	94.8
SoFine Foods B.V.	NL-Limburg	IG	Étranger	EUR	18.0	94.8
Sperwer Vastgoed B.V.	NL-Limburg	IG	Étranger	EUR	10.0	94.8
Jowa AG incluant unités de production	Volketswil	IG	Suisse	CHF	10'000.0	100.0
Hug Bäckerei AG	Lucerne	IG	Suisse	CHF	1'000.0	70.0
Mibelle AG	Buchs AG	IG	Suisse	CHF	2'000.0	100.0
Gowoonsesang Cosmetics Co., Ltd.	KR-Séoul	IG	Étranger	KRW	2'552'299.5	51.0
Gowoonsesang Shanghai Co., Ltd.	CN-Shanghai	IG	Étranger	CNY	13'462.6	51.0
Mibelle Future Consumer Products SA	Buchs AG	CE	Suisse	CHF	800.0	50.0
Mibelle Ltd.	UK-Bradford	IG	Étranger	GBP	1'000.1	100.0
QBC Group Holdings Ltd.	GB-Wokingham	IG	Étranger	GBP	0.2	100.0
QBC Holdings Ltd.	GB-Wokingham	IG	Étranger	GBP	1.0	100.0

Secteur / Entreprise	Siège	Saisie <sup>1</sup>	Suisse / Étranger	Devise	Capital social en 1000	Participation en % <sup>2</sup>
The Quantum Beauty Company Ltd.	GB-Wokingham	IG	Étranger	GBP	0.3	100.0
Absolute Beauty Solutions Ltd.	GB-Wokingham	IG	Étranger	GBP	0.2	100.0
Ondal France S.à.r.l	FR-Sarreguemines	IG	Étranger	EUR	1'000.0	100.0
Micarna SA incluant Micarna AG, antenne de Bazenheid	Courtépín	IG	Suisse	CHF	10'000.0	100.0
Centravo Holding AG	Zurich	CE	Suisse	CHF	2'040.0	29.2
Favorit Geflügel AG	Lyss	IG	Suisse	CHF	500.0	100.0
KM Seafood GmbH	DE-Schirgiswald- Kirschau	IG	Étranger	EUR	25.0	74.9
Mérat & Cie. SA	Berne	IG	Suisse	CHF	50.0	100.0
Tipesca SA	Sigirno	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Rudolf Schär AG	Thal	IG	Suisse	CHF	960.0	100.0
Schlachtbetrieb St. Gallen AG	Gossau SG	CE	Suisse	CHF	9'000.0	46.2
Oberschwäbische Geflügel GmbH	DE-Betzenweiler	IG	Étranger	EUR	125.0	100.0
TMF Extraktionswerk AG	Kirchberg SG	CE	Suisse	CHF	1'200.0	15.0
Midor SA	Meilen	IG	Suisse	CHF	2'000.0	100.0
Mifa AG Frenkendorf	Frenkendorf	IG	Suisse	CHF	2'000.0	100.0
Mifroma SA	Ursy	IG	Suisse	CHF	3'000.0	100.0
Dörig Käsehandel AG	Urnäsch	IG	Suisse	CHF	200.0	100.0
Mifroma France SA	FR-Chalamont	IG	Étranger	EUR	1'105.0	100.0
M-Industrie SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	10'000.0	100.0
M Industry Canada Inc.	CA-Saint John NB	IG	Étranger	CAD	300.0	100.0
M-Industry China LLC	CN-Shanghai	IG	Étranger	CNY	895.6	100.0
M-Industrie Deutschland GmbH	DE-Bensheim	IG	Étranger	EUR	225.0	100.0
M Industrie France SAS	FR-Paris	IG	Étranger	EUR	1'900.0	100.0
M-Industry International Ltd.	UK-Bradford	IG	Étranger	GBP	100.0	100.0
M Industry Japan K.K.	JP-Tokyo	IG	Étranger	YEN	74'000.0	100.0
M-Industry Netherlands B.V.	NL-Rotterdam	IG	Étranger	EUR	100.0	100.0
M Industry USA Inc.	US-Delaware	IG	Étranger	USD	700.0	100.0
Riseria Taverne SA	Torricella-Taverne	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Saviva AG	Regensdorf	IG	Suisse	CHF	8'000.0	100.0
L+S Holding AG	Appenzell	IG	Suisse	CHF	800.0	100.0
Lüchinger + Schmid AG, Eier & Eiprodukte	Kloten	IG	Suisse	CHF	5'600.0	100.0
Farmco AG	Köniz	IG	Suisse	CHF	1'036.0	70.1
LABEYE SA	Etagnières	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
SCG Swiss Consumer Goods GmbH	DE-Bensheim	IG	Étranger	EUR	25.0	100.0
<b>Services financiers</b>						
Banque Migros SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	700'000.0	100.0
CSL Immobilien AG	Zurich	IG	Suisse	CHF	158.7	70.0
CSL Invest SA	Zurich	IG	Suisse	CHF	200.0	70.0
Swisslease AG	Wallisellen	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
<b>Voyages</b>						
Hotelplan Holding SA	Opfikon	IG	Suisse	CHF	10'000.0	100.0
incluant les filiales:						
Adventure Travel Experience Inc.	US-New Castle	CE	Étranger	USD	-	48.0
BF International Services kft.	HU-Budapest	IG	Étranger	HUF	3'000.0	100.0
BF International Travel SA	Opfikon	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
bta first travel ag	Steinhausen	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0

Secteur / Entreprise	Siège	Saisie <sup>1</sup>	Suisse / Étranger	Devise	Capital social en 1000	Participation en % <sup>2</sup>
Belvoy Holding AG	Opfikon	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Finass Voyages SA	Wetzikon (ZH)	IG	Suisse	CHF	200.0	100.0
Explore Aviation Ltd.	GB-Farnborough	IG	Étranger	GBP	2.0	100.0
Explore Worldwide Ltd.	GB-Farnborough	IG	Étranger	GBP	100.0	100.0
Explore Worldwide Adventures Ltd.	CA-Vancouver	IG	Étranger	CAD	0.0	100.0
HHD SA	Opfikon	IG	Suisse	CHF	4'500.0	100.0
HHD B.V.	NL-Rijswijk	IG	Étranger	EUR	70.0	100.0
HHD d.o.o.	HR-Jurdani (Rijeka)	IG	Étranger	HRK	20.0	100.0
HHD GesmbH	AT-Innsbruck	IG	Étranger	EUR	80.0	100.0
HHD GmbH	DE-Fribourg-en-B.	IG	Étranger	EUR	25.6	100.0
HHD Ltd.	GB-Londres	IG	Étranger	GBP	50.0	100.0
HHD NV	BE-Diegem	IG	Étranger	EUR	126.0	100.0
HHD Rentals S.L.	ES-Barcelone	IG	Étranger	EUR	70.0	100.0
HHD Sarl	FR-Paris	IG	Étranger	EUR	130.8	100.0
HHD Service AB	SE-Stockholm	IG	Étranger	SEK	100.0	100.0
HHD Service GmbH	DE-Norden- Norddeich	IG	Étranger	EUR	25.0	100.0
HHD Sp. z.o.o.	PL-Varsovie	IG	Étranger	PLN	200.5	100.0
HHD S.r.l.	IT-Milan	IG	Étranger	EUR	30.0	100.0
HHD s.r.o.	CZ-Prague	IG	Étranger	CZK	4'000.0	100.0
IHOM Sp z oo	PL-Varsovie	IG	Étranger	PLN	1'000.5	96.8
Inghams Canada Ltd.	CA-Banff	IG	Étranger	CAD	0.1	100.0
Intravel Ltd.	GB-Godalming	IG	Étranger	GBP	224.6	100.0
Inter Chalet Ferienhaus AG	Opfikon	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
Inter Chalet j.d.o.o.	HR-Rijeka	IG	Étranger	HRK	0.0	100.0
Interhome GmbH	DE-Düren	IG	Étranger	EUR	31.0	100.0
Interhome Oy	FI-Helsinki	NC	Étranger	EUR	16.8	20.0
Itinerary Ltd.	GB-York	IG	Étranger	GBP	40.0	100.0
LLC HHD	RU-Moscou	IG	Étranger	RUB	10.0	80.0
Horizonte Club España sl	ES-Barcelone	IG	Étranger	EUR	274.0	100.0
Horizontes Club Holidays Ltd.	GR-Athènes	IG	Étranger	EUR	17.6	100.0
Hotelplan CC Services GmbH	DE-Inzlingen	IG	Étranger	EUR	307.6	100.0
Hotelplan (Transport) Ltd.	GB-Godalming	IG	Étranger	GBP	2.0	100.0
Hotelplan (UK Group) Ltd.	GB-Godalming	IG	Étranger	GBP	1'100.0	100.0
Hotelplan Intern. Reiseorganisation GmbH	AT-Innsbruck	IG	Étranger	EUR	36.3	100.0
Hotelplan Ltd.	GB-Godalming	IG	Étranger	GBP	1'000.0	100.0
Hotelplan Management SA	Opfikon	IG	Suisse	CHF	500.0	100.0
Hotelplan Travel s.r.l.	IT-Torino	IG	Étranger	EUR	10.0	100.0
Mount Lavinia Hotels & Resorts Ltd. <sup>3</sup>	MV-Male	CE	Étranger	MVR	87'380.0	50.0
MTCH SA	Opfikon	IG	Suisse	CHF	2'400.0	100.0
Náttúra-Yurtel ehf.	ISL-Garöabaer	IG	Étranger	ISK	500.0	100.0
Tour Operator 2018 Ltd.	GB-Ely	IG	Étranger	GBP	125.0	100.0
TW SA	Spiez	IG	Suisse	CHF	100.0	100.0
<b>Autres</b>						
Ferrovia Monte Generoso SA	Mendrisio	NC	Suisse	CHF	3'500.0	100.0
Exploitation immobilière SA	Wallisellen	IG	Suisse	CHF	18'000.0	100.0
Mitreva SA	Zürich	NC	Suisse	CHF	200.0	100.0

<sup>1</sup> Saisie: IG = consolidée par intégration globale / CE = consolidée par mise en équivalence (equity method) / NC = non consolidée

<sup>2</sup> Participation: M = société mère

<sup>3</sup> Coentreprises

# Rapport de l'organe de révision

## **Rapport de l'organe de révision à l'administration de la Fédération des coopératives Migros Zurich**

### **Rapport sur l'audit des états financiers consolidés**

#### **Opinion d'audit**

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés du groupe Migros (le groupe) au 31 décembre 2019, comprenant le compte de résultat du groupe Migros pour l'année se terminant le 31 décembre 2019, le bilan du groupe Migros au 31 décembre 2019, le tableau de variation des capitaux propres et le tableau des flux de trésorerie du groupe Migros pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que les annexes aux comptes annuels du groupe Migros, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés (pages 30 to 111) ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du groupe au 31 décembre 2019 ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie pour l'exercice arrêté à cette date conformément aux Swiss GAAP RPC et sont conformes à la loi suisse.

#### **Bases de l'opinion d'audit**

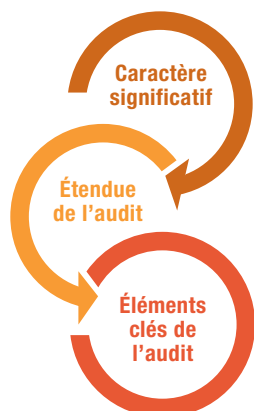
Nous avons effectué notre audit conformément à la loi suisse et aux Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé «Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés».

Nous sommes indépendants du groupe, conformément aux dispositions légales suisses et aux exigences de la profession, et nous avons rempli nos autres obligations professionnelles dans le respect de ces dites exigences. Nous estimons que les éléments probants recueillis sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.



## Notre approche d'audit

### Vue d'ensemble



Caractère significatif global : CHF 100 millions, env. 0.4% de total des produits.

Nous avons effectué des contrôles («full scope audit») auprès de 19 sociétés du groupe dans trois pays. Les sociétés ainsi contrôlées représentent 67.2 % du chiffre d'affaires du groupe. En outre, nous avons réalisé des procédures d'audit prédéfinies auprès d'une autre société du groupe en Suisse.

Les domaines suivants ont été identifiés comme éléments clés de l'audit :

- Actualité de valeur des immobilisations incorporelles
- Actualité de valeur des immobilisations corporelles
- Actualité de valeur des créances hypothécaires et autres créances clients de la Banque Migros SA

### Caractère significatif

L'étendue de notre audit a été influencée par le caractère significatif appliqué. Notre opinion d'audit a pour but de donner une assurance raisonnable que les états financiers consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs. Elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, prises individuellement ou collectivement, elles puissent influencer les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se basant sur ceux-ci.

Nous fondant sur notre jugement professionnel, nous avons déterminé certains seuils de matérialité quantitatifs, notamment le caractère significatif global applicable aux états financiers consolidés pris dans leur ensemble, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Sur la base de ces seuils quantitatifs et d'autres considérations qualitatives, nous avons déterminé l'étendue de notre audit ainsi que la nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit et nous avons évalué les effets d'anomalies, prises individuellement ou collectivement, sur les états financiers consolidés pris dans leur ensemble.

<b>Caractère significatif global pour le groupe</b>	CHF 100 millions
<b>Comment nous l'avons déterminé</b>	0.4 % de total de produits
<b>Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif global</b>	Nous avons choisi comme grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif le produit du groupe Migros, car le groupe n'est pas orienté en premier lieu sur les marchés des capitaux. Les propriétaires de Migros, les sociétaires, ne mettent pas à disposition de capital-risque et il n'existe pas d'obligation pour Migros de distribuer des bénéfices à ces derniers. En outre, le produit constitue une grandeur de référence généralement reconnue pour les considérations relatives au caractère significatif.

Nous avons convenu avec le Comité d'audit de lui rapporter les anomalies supérieures à CHF 2 millions que nous avons constatées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies en dessous de ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

## Étendue de l'audit

Nous avons adapté l'étendue de notre audit de manière à effectuer suffisamment de travaux pour être en mesure d'émettre une opinion d'audit sur les états financiers consolidés pris dans leur ensemble, en considérant la structure du groupe, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des états financiers consolidés et le secteur d'activité du groupe.

La stratégie relative à l'audit des comptes consolidés du groupe a été déterminée en tenant compte des travaux de l'auditeur des comptes consolidés et de ceux des auditeurs des composantes issus du réseau PwC. L'audit des opérations de consolidation, la présentation des états financiers ainsi que la vérification des immobilisations incorporelles comme le goodwill et des immobilisations corporelles issues des acquisitions ont été effectués par l'auditeur des comptes consolidés. En notre qualité d'auditeur des comptes consolidés, nous nous sommes assurés d'une implication suffisante dans les travaux des auditeurs des composantes, afin d'évaluer si les éléments probants recueillis à cette occasion et en lien avec les informations financières des composantes étaient suffisants pour constituer une base appropriée à l'expression de notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés. Notre implication incluait la communication des risques identifiés au niveau du groupe, la détermination des seuils de matérialité applicables, la révision de l'établissement des rapports, la conduite de conférences téléphoniques avec les auditeurs des composantes durant l'audit intermédiaire et l'audit final ainsi que la participation aux discussions relatives aux résultats de l'audit final des deux plus importantes sociétés basées à l'étranger.

## Éléments clés de l'audit au titre

Les éléments clés de l'audit sont les éléments qui, selon notre jugement professionnel, ont la plus grande importance pour notre audit des états financiers consolidés pour l'exercice sous revue. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des états financiers consolidés et les avons pris en compte pour l'élaboration de notre opinion d'audit. Cependant, nous ne délivrons pas d'opinion d'audit distincte à leur sujet.

## Actualité de valeur des immobilisations incorporelles

### Éléments clés de l'audit

Les immobilisations incorporelles s'élèvent à environ CHF 695 millions au bilan. Outre les logiciels, ce poste se compose essentiellement du goodwill payé (CHF 228 millions) ainsi que des marques, licences, brevets et droits contractuels (CH 260 millions) résultant de l'acquisition de secteurs d'activité par le groupe Migros. En présence d'indices de dépréciation de valeur, il est procédé à une vérification de l'actualité de valeur.

Nous avons considéré l'évaluation des immobilisations incorporelles comme un élément clé de l'audit, car en raison de la nature de ces actifs, il existe une importante marge d'appréciation lors de l'évaluation de l'existence d'indices de dépréciation de valeur et la détermination des valeurs d'utilité pertinentes pour les tests de dépréciation de valeur.

Nous avons identifié les facteurs clés suivants, qui sont susceptibles de conduire à une évaluation inappropriée des immobilisations incorporelles:

- flux de trésorerie, dérivés des budgets et plans financiers internes lors de la détermination de la valeur d'utilité;
- taux d'actualisation des secteurs d'activité concernés;
- source des données et détermination en cas d'utilisation de multiples.

Nous renvoyons aux pages 64 et 65 (incertitudes relatives aux estimations et jugements réalisés par la direction) ainsi qu'aux pages 88 et 89 (annexe aux comptes consolidés).

### Manière dont les éléments clés ont été examinés

Nous avons réalisé les travaux suivants:

- Les processus et contrôles internes du groupe dédiés à la détermination de l'existence d'indices de dépréciation de valeur et la réalisation de tests de dépréciation de valeur ont été évalués.
- Les hypothèses en vue de la détermination de la valeur d'utilité sur la base des plans budgétaires et financiers / des plans stratégiques approuvés des secteurs d'activité concernés ont été comparées avec les informations économiques et sectorielles et avec l'évolution des exercices précédents. Nous avons par ailleurs évalué, au moyen d'une analyse de sensibilité, les répercussions des hypothèses relatives aux vecteurs de valeur dans le modèle d'évaluation particulier utilisé.
- La détermination des taux d'actualisation utilisés a été évaluée avec l'aide d'experts en évaluation, par comparaison avec des données externes, en tenant compte des conditions spécifiques aux secteurs et aux pays.
- L'exactitude mathématique du calcul dans les modèles d'évaluation utilisés a été vérifiée.
- Les multiples pour les secteurs d'activité pour lesquels cette méthode d'évaluation a été appliquée ont été comparés avec des sources de données externes pertinentes.
- La comptabilisation correcte et la mention des coûts liés à la dépréciation de valeur dans les comptes consolidés ont été vérifiées.

Dans l'ensemble et sur la base de notre propres analyses, nous considérons comme acceptables les bases et les hypothèses mises en œuvre par la direction pour le contrôle de l'actualité de valeur des immobilisations incorporelles.

## Actualité de valeur des immobilisations corporelles

### Éléments clés de l'audit

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan aux coûts d'acquisition ou de fabrication, déduction faite des corrections de valeur et des amortissements cumulés. Avec une valeur au bilan de CHF 12.5 milliards, elles représentent une part significative du total du bilan.

Durant l'exercice sous revue, des dépréciations de valeur de CHF 139 millions ont été comptabilisées pour les immobilisations corporelles.

Nous considérons l'actualité de valeur des immobilisations corporelles comme un élément clé de l'audit, car l'évaluation d'indices de dépréciation de valeur et des valeurs recouvrables par les immobilisations requiert un degré d'appréciation élevé de la part de la direction. Cela concerne en particulier les secteurs d'activité du groupe qui, en tant que unités « start-up » ou « turnaround », sont soumis à un degré d'incertitude élevé quant à l'évolution future.

Nous avons identifié les facteurs clés suivants, qui sont susceptibles de conduire à une évaluation inappropriée des immobilisations corporelles :

- flux de trésorerie, dérivés des budgets et plans financiers internes lors de la détermination de la valeur d'utilité;
- taux d'actualisation des secteurs d'activité concernés;
- source des données et détermination des valeurs recouvrables ainsi que des hypothèses utilisées à cet effet.

Nous renvoyons aux pages 64 et 65 (incertitudes relatives aux estimations et jugements réalisés par la direction) ainsi qu'aux pages 86 et 87 (annexe aux comptes consolidés).

### Manière dont les éléments clés ont été examinés

Nous avons effectué les travaux suivants :

- Les processus et contrôles internes du groupe dédiés à la détermination de l'existence d'indices de dépréciation de valeur et la réalisation de tests de dépréciation de valeur ont été évalués.
- Les hypothèses en vue de la détermination de la valeur d'utilité sur la base des plans budgétaires et financiers / des plans stratégiques approuvés des secteurs d'activité concernés ont été comparées avec les informations économiques et sectorielles et avec l'évolution des exercices précédents. Nous avons par ailleurs évalué, au moyen d'une analyse de sensibilité, les répercussions des hypothèses relatives aux vecteurs de valeur dans le modèle d'évaluation.
- La détermination des taux d'actualisation utilisés a été évaluée avec l'aide d'experts en évaluation, par comparaison avec des données externes, en tenant compte des conditions spécifiques aux secteurs et aux pays.
- L'exactitude mathématique du calcul dans les modèles d'évaluation utilisés a été vérifiée.
- La détermination et le calcul de l'évaluation de marché ont été vérifiés pour des objets pour lesquels cette base d'évaluation a été utilisée.
- La comptabilisation correcte et la mention des coûts liés à la dépréciation de valeur (corrections de valeur ainsi que provisions pour contrats de location à long terme chargés conclus avec des tiers) dans les comptes consolidés ont été vérifiées.

Dans l'ensemble et sur la base de nos propres analyses, nous considérons comme acceptables les bases et les hypothèses mises en œuvre par la direction pour le contrôle de l'actualité de valeur des immobilisations corporelles.

## Actualité de valeur des créances hypothécaires et autres créances clients de la Banque Migros SA

### Éléments clés de l'audit

La Banque Migros SA a pour activité principale l'octroi de crédits aux particuliers et aux entreprises. Les créances hypothécaires et autres créances clients s'élevaient à CHF 40.4 milliards au bilan.

La Banque Migros octroie des crédits principalement sur la base de garanties hypothécaires pour des immeubles d'habitation et des immeubles commerciaux ainsi que sans garanties pour des financements à des fins commerciales. Par ailleurs, la banque octroie des crédits à la consommation à des particuliers.

Outre la part significative de 59 % de ce poste dans le total du bilan, nous considérons l'évaluation dudit poste comme particulièrement importante pour les raisons suivantes: Des changements des conditions de marché, en particulier sur le marché de l'immobilier, de même que la situation économique peuvent avoir un impact sur l'actualité de valeur du portefeuille de crédits ou sur la valeur de certains crédits. Par ailleurs, il existe de nombreux facteurs susceptibles de mettre en péril le remboursement des crédits au niveau individuel.

Nous renvoyons aux pages 58 à 60 (risques de crédit) ainsi qu'aux pages 78 et 79 (annexe aux comptes consolidés).

### Manière dont les éléments clés ont été examinés

Notre procédure d'audit porte principalement sur la vérification de l'efficacité des processus et des contrôles mis en œuvre par la banque. Nous avons contrôlé le respect des prescriptions et des processus ainsi que l'efficacité de ces contrôles à l'aide de vérification par sondages orientés sur les risques. Nous avons également réalisé des contrôles de substance.

Nous avons procédé aux contrôles suivants :

- Vérification de certains contrôles clés de la banque concernant l'octroi, le traitement et la surveillance des crédits
- Contrôle par sondages des positions de crédit (y compris de l'évaluation des sûretés) indiquant un besoin de correction de valeur (« Impairment Triggers ») et des crédits avec corrections de valeur existantes
- Contrôle par sondages de l'évaluation de l'actualité de valeur des crédits (contrôle de solvabilité)

Dans l'ensemble et sur la base de nos propres analyses, nous considérons comme acceptables les bases et les hypothèses mises en œuvre par la direction pour le contrôle de l'actualité de valeur des créances hypothécaires et autres créances clients.

## Responsabilité de l'administration pour les états financiers consolidés

L'administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les Swiss GAAP FER RPC et les exigences légales. L'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'elle juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des états financiers consolidés, l'administration est responsable d'évaluer la capacité du groupe à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du groupe à poursuivre ses activités et d'établir les états financiers consolidés sur la base de la continuité de l'exploitation, sauf s'il existe une intention de liquidation ou de cessation d'activité, ou s'il n'existe aucune autre solution alternative réaliste.

## Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des états financiers consolidés

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, et de délivrer un rapport contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, mais ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé en conformité avec la loi suisse et les NAS permette toujours de détecter une anomalie qui pourrait exister. Des anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers consolidés prennent en se basant sur ceux-ci.

Dans le cadre d'un audit en conformité avec la loi suisse et les NAS, nous exerçons notre jugement professionnel et nous faisons preuve d'esprit critique. En outre :

- Nous identifions et nous évaluons les risques d'anomalies significatives pour les états financiers consolidés, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs. Nous planifions et mettons en œuvre des procédures d'audit pour répondre à ces risques afin de réunir les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant de fraudes est plus élevé que celui de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, des omissions volontaires, des déclarations volontairement erronées faites à l'auditeur ou le contournement de contrôles internes.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de planifier des procédures d'audit appropriées en la circonstance, mais non dans le but d'exprimer une opinion sur le fonctionnement efficace du contrôle interne du groupe.
- Nous évaluons le caractère approprié des méthodes comptables appliquées et le caractère raisonnable des estimations comptables utilisées ainsi que des informations fournies les concernant.
- Nous évaluons si l'utilisation par l'administration du principe de la continuité de l'exploitation pour les états financiers consolidés est adéquate et si, sur la base des éléments probants recueillis, des incertitudes significatives existent en rapport avec des événements ou des faits, qui pourraient jeter un doute considérable sur les capacités du groupe à poursuivre son exploitation. Si nous arrivons à la conclusion qu'il existe une incertitude significative, nous sommes dans l'obligation d'attirer l'attention dans notre rapport sur les informations correspondantes présentées dans l'annexe aux états financiers consolidés ou, si les informations qu'elle contient sont inappropriées, de rendre une opinion d'audit modifiée. Nous établissons nos conclusions sur la base des éléments probants recueillis jusqu'à la date de notre rapport. Des événements ou faits futurs peuvent toutefois conduire à l'abandon par le groupe de la continuité de l'exploitation.
- Nous évaluons la présentation, la structure et le contenu des états financiers consolidés, y compris les informations données dans l'annexe et nous estimons si les états financiers consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de façon à donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats du groupe.

- Nous recueillons des éléments probants suffisants et adéquats concernant les informations financières des entités et celles des activités du groupe, pour nous permettre de fonder notre opinion d'audit sur les états financiers consolidés. Nous sommes responsables de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des états financiers consolidés. Nous avons la responsabilité exclusive de notre opinion d'audit.

Nous nous entretenons avec l'administration ou avec son comité compétent, notamment sur l'étendue planifiée et sur le calendrier de l'audit, ainsi que sur les constatations d'audit significatives, y compris les éventuelles faiblesses significatives de contrôle interne constatées lors de notre audit.

Nous remettons à l'administration ou à son comité compétent une déclaration, dans laquelle nous confirmons que nous avons respecté les exigences éthiques applicables relatives à l'indépendance pertinentes, et nous nous entretenons avec eux sur toutes les relations et autres éléments qui pourraient raisonnablement apparaître comme portant atteinte à notre indépendance, ainsi que sur les mesures de sauvegarde prises le cas échéant dans ce contexte.

À partir des éléments sur lesquels nous nous sommes entretenus avec l'administration ou avec son comité compétent, nous déterminons ceux qui ont été les plus importants dans l'audit des états financiers consolidés de l'exercice et qui constituent ainsi des éléments clés de l'audit. Nous décrivons ces éléments dans notre rapport, sauf si la loi ou d'autres dispositions réglementaires en interdisent la publication. Dans des cas extrêmement rares, nous pouvons parvenir à la conclusion de ne pas communiquer un tel élément dans notre rapport, car il serait raisonnablement possible de s'attendre à ce que les conséquences négatives qui y seraient liées excéderaient les avantages d'une telle communication pour l'intérêt public.

### **Rapport sur les autres obligations légales et réglementaires**

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

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.

PricewaterhouseCoopers AG

**Rodolfo Gerber**  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

**Aysegül Eyiz Zala**  
Expert-réviseur

Zurich, le 12 mars 2020

