



CHIFFRES-CLÉS

# Chiffres-clés

	2008 Montants en mio. CHF	Variation en %	2007 Montants en mio. CHF	Variation en %	2006 Montants en mio. CHF
<b>Chiffres-clés du bilan</b>					
Total du bilan	131'575	6,9	123'076	8,0	113'998
Prêts et crédits à la clientèle	108'595	7,0	101'527	6,7	95'110
dont créances hypothécaires	101'435	7,6	94'299	7,0	88'153
Fonds de la clientèle	104'098	10,6	94'155	7,0	88'025
Fonds de la clientèle en % des prêts à la clientèle	95,9%		92,7%		92,6%
<b>Chiffres-clés du compte de résultat</b>					
Résultat des opérations d'intérêts	1'926	2,4	1'881	4,4	1'802
Résultat des opérations de com. et des prestations de service	230	-5,6	243	-2,7	250
Produit brut	2'327	1,3	2'297	5,2	2'183
Charges d'exploitation	1'443	8,3	1'333	10,8	1'202
Bénéfice brut	883	-8,4	965	-1,7	981
Bénéfice du Groupe avant impôts	682	-18,8	839	1,9	824
Bénéfice du Groupe	564	-19,5	701	7,1	655
Bénéfice brut par collaborateur (en milliers de CHF)	118,8	-14,0	138,1	-6,3	147,4
Cost-Income-Ratio (rapport coûts-revenus)	62,0%		58,0%		55,1%
<b>Fonds propres</b>					
Total du capital propre	7'979	7,8	7'402	10,7	6'686
Rendement du capital propre (ROE)	7,3%		10,0%		10,3%
Fonds propres/total du bilan (taux de fonds propres)	6,1%		6,0%		5,9%
Quote-part fonds propres de base (dès 2007 selon Bâle II)	12,7%		12,6%		11,5%
Quote-part capital global (dès 2007 selon Bâle II)	18,8%		18,7%		16,5%
<b>Indications sur le marché</b>					
Part du marché hypothécaire (2008: estimations)	14,7%		14,2%		13,7%
Part du marché de l'épargne (2008: estimations)	19,7%		19,0%		18,2%
Effectif des coopérateurs	1'549'190	7,3	1'443'841	5,3	1'371'107
<b>Fortune de la clientèle</b>					
Fortune de la clientèle gérée	124'817	5,9	117'859	7,5	109'594
<b>Opérations de dépôt et de fonds de placement</b>					
Nombre de dépôts	383'125	6,6	359'466	11,6	321'972
Total volume des dépôts	32'672	-8,8	35'841	12,1	31'981
<b>Opérations de crédit</b>					
Pertes sur opérations de crédit	43	-5,8	46	22,8	38
en % des prêts et crédits	0,040%		0,045%		0,040%
Créances en souffrance	393	0,4	391	4,4	375
en % des prêts et crédits	0,362%		0,385%		0,394%
<b>Rating de Raiffeisen Suisse</b>					
Moody's	Aa1		Aa1		Aa2
<b>Ressources</b>					
Effectif des collaborateurs	9'133	6,1	8'606	6,2	8'101
dont apprenti(e)s	738	7,0	690	4,5	660
Unités de personnel	7'665	6,3	7'208	6,6	6'764
Emplacements Raiffeisen	1'151	-0,3	1'155	0,5	1'149
Nombre de Bancomat	1'414	6,1	1'333	4,5	1'275

La force exceptionnelle de Raiffeisen réside dans son ancrage local. Avec ses 367 Banques aux structures coopératives et ses 1151 points bancaires, elle dispose du plus dense réseau de guichets de toute la Suisse. Cette proximité, la population la perçoit très directement. Chaque Banque Raiffeisen opère, en effet, dans le cadre de sa circonscription, précisément définie et délimitée, et contribue ainsi à la promotion de l'économie locale. L'épargne en provenance de la région est réinvestie sur place sous forme d'hypothèques et d'autres crédits. Les Banques Raiffeisen sont par ailleurs des employeurs attrayants. En tant que contribuables, elles font participer la région à leur réussite économique, et en qualité de sponsors, elles soutiennent de multiples activités culturelles et sportives locales.

**La banque suisse aux fondements solides** Troisième groupe bancaire, Raiffeisen est une marque nationale d'une importance majeure sur le marché des banques en Suisse. Aujourd'hui, 3,2 millions de personnes dont 1,5 million de sociétaires – et donc copropriétaires de leur Banque Raiffeisen – effectuent leurs opérations financières par son intermédiaire.

Juridiquement autonomes, les Banques Raiffeisen sont regroupées au sein de Raiffeisen Suisse, domiciliée à St-Gall. Cette entité assure la direction stratégique de l'ensemble du Groupe Raiffeisen. Elle est également responsable de la gestion du risque, du maintien de la liquidité et des fonds propres ainsi que du refinancement à l'échelle du Groupe. Elle coordonne, en outre, les activités du Groupe, met en place les conditions générales pour l'activité commerciale des Banques Raiffeisen locales (pour l'informatique, les infrastructures ou le refinancement, par exemple) et soutient et conseille ces dernières dans tous les domaines. Raiffeisen Suisse assume par ailleurs des fonctions de trésorerie, de négoce et de transaction. Le rating Aa1 lui a été attribué par l'agence de notation Moody's.

Le Groupe Raiffeisen accorde une importance capitale à la sécurité. Un dispositif de sécurité équilibré, reposant sur le principe de la responsabilité réciproque, existe au sein du Groupe. Pour les clients et les investisseurs, il est garant d'un haut niveau de sécurité. Réunies au sein d'un groupement coopératif, les Banques Raiffeisen constituent une communauté de risque solidaire dont tous les membres se soutiennent mutuellement.

Chiffres-clés	
Portrait	
Commentaire sur le thème des illustrations	3
<b>Aperçu 2008</b>	
Les réalisations de Raiffeisen en 2008	4
Le système financier dans la tourmente	6
<b>Avant-propos</b>	
Introduction	8
<b>Produits, marché et risques</b>	
Activité sur le marché	16
Politique et contrôle des risques	28
<b>Rapport de développement durable</b>	
Pérennité économique	43
Pérennité écologique	47
Pérennité sociale	49
<b>Raiffeisen et la concurrence</b>	
Stratégie	54
<b>Gouvernance d'entreprise</b>	
Structure du Groupe Raiffeisen	61
Les fédérations régionales	64
Structure du capital et rapports de responsabilité	65
Organes de Raiffeisen Suisse	68
Organigramme de Raiffeisen Suisse	78
Droits de participation	80
Système d'indemnisation	80
Changement de contrôle et mesures préventives, organe de révision	81
Politique d'information	82
<b>Rapport financier</b>	
Marche des affaires	86
Bilan du Groupe	92
Compte de résultat du Groupe	93
Tableau de financement du Groupe	94
Annexe aux comptes annuels consolidés	95
Informations sur le bilan	110
Informations se rapportant aux opérations hors bilan	122
Informations sur le compte de résultat	124
Rapport sur la révision des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen	126
Informations sur les fonds propres	128
Comparaison des chiffres des entreprises du Groupe	132
Bilan – Aperçu sur 5 ans	133
Compte de résultat – Aperçu sur 5 ans	134
Tableau de financement – Aperçu sur 5 ans	135

Nombreuses sont les voies,  
unique est le dessein

D'après Rûmi, penseur mystique persan



Trouver la bonne voie permet d'atteindre prestement un objectif. Le premier pas accompli, il est déjà à portée de vue. Recouvrant chemins, rues et escaliers, un tapis rouge se déroule sous nos pas pour nous conduire, mètre après mètre, simplement et sûrement à destination, à savoir la Banque Raiffeisen la plus proche. D'où que nous venions.

Raiffeisen est très présente en Suisse. Dans 1151 localités, la Banque répond aux besoins financiers de ses clients et sociétaires. C'est la proximité qui caractérise Raiffeisen, de même que les liens personnels que la Banque entretient dans chaque région avec chaque client et chaque sociétaire.

Les photographies qui illustrent ce rapport entendent vous montrer ce que les termes de proximité et d'estime signifient pour Raiffeisen. Jour après jour, les collaborateurs déroulent le tapis rouge pour les clients et les sociétaires afin qu'ils puissent se rapprocher sans peine de leur objectif.

Découvrez la voie qui mène à Raiffeisen à travers ce rapport de gestion: quel que soit votre point de départ en Suisse, il vous suffit de suivre le tapis rouge qui se déroule devant vous.

**Les événements qui ont marqué Raiffeisen en 2008** La 108<sup>e</sup> année d'exercice du Groupe Raiffeisen a été marquée par de fortes turbulences. La crise américaine des subprimes s'est muée en crise financière mondiale. Raiffeisen a toutefois réussi à contrer ces vents défavorables avec d'excellents résultats et une croissance sans précédent pour l'exercice sous revue.

### **La sécurité renforce la marque**

Comme toutes les autres banques en Europe, Raiffeisen n'a pas pu se soustraire entièrement aux conséquences internationales de la crise financière. La situation défavorable des marchés financiers s'est notamment répercutée sur les dépôts de la clientèle. Mais Raiffeisen sort renforcée de la crise. Le troisième groupe bancaire de Suisse n'était pas impliqué dans les crédits liés aux subprimes américains. Grâce à son modèle d'affaires axé sur la sécurité et à l'important volume de ses fonds propres, Raiffeisen a su convaincre la clientèle suisse et a bénéficié d'une nouvelle amélioration de son image de marque. Raiffeisen se hisse régulièrement à la première place dans les sondages en tant que banque compétente et digne de confiance.

### **150 000 nouveaux clients**

Raiffeisen avait certes connu une progression supérieure à celle du marché au cours des années précédentes mais de toute son histoire, le groupe bancaire n'avait jamais affiché une croissance telle que celle de 2008. Quelque 150 000 clients ont rejoint Raiffeisen au cours de l'année 2008. Dans l'ensemble, l'afflux d'argent frais dans le domaine du retail banking s'est monté à 12 milliards de francs environ, ce qui a permis aux fonds de la clientèle de dépasser la barre des 100 milliards de francs.

### **De faibles taux hypothécaires**

La crise financière n'a pas eu que de mauvais côtés. Elle a notamment profité aux propriétaires ayant négocié des taux hypothécaires variables. En réaction à la politique monétaire de la Banque nationale suisse, qui, à l'automne 2008, avait abaissé ses taux à un rythme encore jamais vu,

Raiffeisen Suisse a recommandé dès novembre 2008 à ses banques affiliées une réduction de taux en deux temps, à 2,875%. Par une telle mesure, Raiffeisen entend apporter sa contribution à la relance du secteur de la construction, et donc de la conjoncture.

### **Affaires avec la clientèle entreprises**

Plus de 118 000 entreprises suisses entretiennent déjà une relation bancaire avec Raiffeisen. En dépit de la crise financière, Raiffeisen maintient sa stratégie consistant à maintenir un fort engagement dans le secteur des PME. La crise a cependant souligné toute l'importance de l'adaptation des taux de crédit en fonction des risques.

### **Election de cinq nouveaux membres au Conseil d'administration**

L'élection de nouveaux membres au Conseil d'administration a constitué le principal point de l'ordre du jour de la 105<sup>e</sup> Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse qui s'est tenue à Flims (GR). Ces nouvelles nominations étaient nécessaires notamment en raison de la limite statutaire concernant la durée du mandat et l'âge. Les délégués ont approuvé les propositions du Conseil d'administration et ont élu cinq nouveaux membres sur onze. Les nouveaux membres du Conseil d'administration sont: Daniel Lüscher, directeur de la Banque Raiffeisen de Kölliken-Entfelden; Philippe Moeschinger, directeur de la Fondation pour les terrains industriels de Genève; Johannes Rüegg-Stürm, directeur de l'Institut d'économie de l'Université de Saint-Gall; Urs Schneider, directeur adjoint de l'Union suisse des paysans et Franco Taisch, professeur de droit des marchés financiers et de gestion juridique à l'Université de Lucerne.



### **E-banking: 500 000 utilisateurs et la sécurité par SMS**

L'e-banking Raiffeisen jouit d'une grande popularité. Le 500 000<sup>e</sup> contrat e-banking Raiffeisen a été signé à la fin de l'année 2008 et plus de 10 000 nouveaux contrats sont conclus chaque mois. L'e-banking enregistre mensuellement près de 2 millions d'accès et plus de 3 millions de paiements. Les clients de Raiffeisen passent plus de la moitié de leurs ordres de paiements bancaires et 35% de leurs ordres de bourse via l'e-banking. Raiffeisen est également leader en matière de sécurité et est la première banque suisse à avoir lancé le téléphone portable en tant que canal de sécurité supplémentaire. Sur demande, les clients Raiffeisen reçoivent désormais leurs codes de sécurité pour l'e-banking par SMS.

### **Nouvelle plateforme informatique Avaloq**

Le Groupe Raiffeisen met en place une nouvelle plateforme bancaire Avaloq. Le premier projet partiel sur les opérations de titres et de négoce a pu être migré avec succès à la fin de l'année 2008. Dès 2006, le Groupe Raiffeisen avait décidé de remplacer les applications bancaires centrales par le logiciel bancaire standard Avaloq dans le cadre d'un projet sur plusieurs années. La prochaine étape consistera d'une part à migrer d'ici 2011 les applications de trafic des paiements sur le logiciel Avaloq et d'autre part à décider du remplacement de l'actuelle technologie des applications du front.

### **Développement du sponsoring dans les sports de neige**

Raiffeisen a prolongé de trois ans son partenariat avec Swiss-Ski et a amplifié son engagement en faveur de ses athlètes. Le groupe bancaire soutient désormais dix fédé-

rations régionales, ce qui en fait le premier sponsor de la relève dans les sports de neige. En tant que sponsor individuel, il a également contribué à sortir de l'ombre un nouveau visage: celui de Lara Gut, aujourd'hui l'espoir le plus connu du ski suisse.

### **Raiffeisen préside la Fondation Suisse pour le Climat**

La Fondation Suisse pour le Climat a été créée par Raiffeisen avec dix autres entreprises du secteur financier. Sa présidente est Gabriele Burn, membre de la Direction du Groupe Raiffeisen. La fondation soutient les mesures d'amélioration de l'efficacité énergétique et de protection du climat, notamment auprès des petites et moyennes entreprises suisses. Elle se finance grâce aux versements par les donateurs de la taxe d'incitation sur le CO<sub>2</sub>.

### **Le bouquetin s'est fait des amis...**

Six mois durant, les quelque 1,5 million de sociétaires Raiffeisen ont pu profiter de l'offre exceptionnelle de 50% sur les trajets, les hôtels et nombre d'activités à vivre et à découvrir dans les Grisons. Du 15 mai au 30 novembre 2008, les quelque 200 hôtels ayant participé à l'opération ont enregistré 106 000 nuitées supplémentaires générées par 68 000 sociétaires Raiffeisen. Jusqu'à fin novembre, les participants ont réalisé 58 000 excursions en remontées mécaniques et 11 000 trajets avec le Chemin de fer rhétique et CarPostal Grisons. Avec de tels chiffres, l'opération, qui permettait de découvrir «les Grisons à moitié prix», est le plus grand succès du Groupe Raiffeisen parmi ses offres sociétaires «Expériences Suisse».

**Le système financier dans la tourmente** Compte tenu de la complexité de la crise des marchés financiers, les détails restent encore difficiles à cerner. Il est toutefois possible d'en dégager au moins les grandes lignes.

1. Après une longue période de frénésie de l'immobilier aux Etats-Unis, les défaillances sur les crédits hypothécaires commencent à s'y multiplier dès 2007, surtout dans le segment des subprimes. Ce marché consiste à accorder des prêts bancaires hypothécaires à des personnes à faible revenu et offrant peu de garanties. De nombreux débiteurs ne sont plus en mesure d'honorer les taux hypothécaires, car ces derniers ont augmenté plus fortement que prévu. La hausse des taux d'intérêt et les tentatives de nombreux propriétaires immobiliers de vendre leur logement se traduisent par la plus forte baisse des prix des maisons de toute l'après-guerre.



2. Bon nombre d'hypothèques contractées dans le segment des subprimes ont été refinancées par des émissions de titres répétés. Les agences de notation ont accordé une notation AAA à une partie de ces titres, ce qui constitue un gage de garantie élevée. Compte tenu de leurs rendements supérieurs à ceux des emprunts d'Etat, ces titres ont bénéficié de la faveur des investisseurs dans le monde entier. Or, les problèmes qui commencent à agiter le marché hypothécaire américain provoquent une sensible baisse des cours de ces titres.



3. De nombreuses banques d'investissement avaient placé ces titres en dehors de leur bilan, ce qui leur permettait d'échapper non seulement à toute surveillance, mais également à l'attention du public. Les pertes qui s'ensuivent vont croissant. Dès l'automne 2007, la crise commence à s'étendre hors des Etats-Unis et frappe de plein fouet les banques européennes et suisses. Egalement à partir de l'automne 2007, UBS commence à faire état de pertes et d'amortissements sur ce type de positions.



4. Nul ne sait quel volume ces dernières représentent dans le secteur bancaire. Les incertitudes augmentent. Dans un tel contexte, partout dans le monde, les banques exigent les unes des autres des taux d'intérêt plus élevés afin de se prémunir du risque de contrepartie grandissant.





8. La rémunération de nombreux crédits reposant sur les taux interbancaires, les charges financières des entreprises connaissent une forte hausse. Compte tenu de l'augmentation des coûts du crédit, les entreprises réduisent leurs dépenses d'investissement aux quatre coins de la planète, ce qui provoque une multiplication du chômage technique et des suppressions d'emplois. Les consommateurs revoient eux aussi leurs dépenses à la baisse, ce qui réduit encore d'autant les investissements. Pour briser ce second cercle vicieux, les banques centrales du monde entier multiplient les baisses massives de taux alors que les gouvernements misent sur des réductions d'impôts et l'augmentation des dépenses publiques.



7. La confiance de nombreux clients dans les banques touchées par la crise des marchés financiers est ébranlée. En Europe, les gouvernements soutiennent les banques en leur accordant des garanties pour leurs dettes ainsi que pour les dépôts des épargnants. Ils leur fournissent également des fonds propres afin d'éponger les pertes subies. En Suisse également, la Confédération augmente la garantie des dépôts à 100 000 francs. Dans le même temps, elle vole au secours d'une grande banque à qui elle accorde 6 milliards de francs et rachète des titres insolubles pour un montant de 54 milliards de francs.



6. Pour briser le cercle vicieux, le gouvernement américain décide de procéder auprès des banques à des rachats de titres insolubles à hauteur de 700 milliards d'USD. Ce plan de sauvetage est modifié plusieurs fois par la suite.



5. Les banques ayant subi de fortes pertes sont soutenues par l'Etat ou poussées à se vendre à d'autres établissements. En Angleterre, Northern Rock doit être nationalisée après un mouvement de panique des épargnants. En Allemagne, la banque IKB, les Landesbanken et l'Hypo Real Estate bénéficient d'aides considérables de la part de l'Etat. A l'automne 2008, les opérations de reprise et les plans de sauvetage se multiplient. Les grands établissements de crédit hypothécaire Fannie Mae et Freddie Mac sont nationalisés. Lorsque la banque d'investissement Lehman Brothers fait faillite à la mi-septembre, la confiance des banques les unes vis-à-vis des autres est entièrement ébranlée. Le marché interbancaire est paralysé.

**Introduction** Dans un entretien avec Rüdi Steiner\*, Franz Marty, président du Conseil d'administration, et Pierin Vincenz, président de la Direction, nous présentent l'impact de la crise des marchés financiers sur le Groupe Raiffeisen, les potentiels de croissance à exploiter ainsi que les défis que le Groupe aura à relever.

*«Nos clients comprennent notre modèle d'affaires et constatent que nous courons fort peu de risques».*

*La crise des marchés financiers a fortement secoué le monde de la banque. Raiffeisen fait partie des gagnants. Chaque mois, vous avez enregistré un afflux d'argent frais d'un milliard de francs environ. Quelles en sont, selon vous, les raisons?*

**Franz Marty:** Nous bénéficions de toute évidence d'une confiance que bon nombre d'autres banques se voient refuser. Nos clients comprennent notre modèle d'affaires et constatent que nous courons fort peu de risques. Une Banque Raiffeisen ne peut faire faillite puisque toutes les banques réunies forment un groupement qui ne détient pas moins de 10 milliards de fonds propres. C'est notre bouclier. Nous n'avons pas besoin de la garantie de l'Etat.

*Existe-t-il un type de clientèle nouvelle?*

**Pierin Vincenz:** Toutes les catégories de clients sont représentées – des étudiants aux plus aisés.

**Franz Marty:** Les motifs qui les poussent à rejoindre Raiffeisen sont par ailleurs très divers. Certains clients le font par conviction, d'autres parce qu'ils ne veulent plus rien avoir à faire avec les grandes banques. Puis il y a ceux qui viennent chez nous simplement pour des raisons de diversification.

*Dans quelle mesure votre sponsoring dans le domaine du ski vous aide-t-il? La Coupe du monde de ski alpin est de nouveau une véritable réussite, ainsi que l'a montré le championnat de Val d'Isère.*



*Franz Marty, président  
du Conseil d'administration  
du Groupe Raiffeisen*

**Pierin Vincenz:** Pour nous, les répercussions sont extrêmement positives. Nous nous sommes engagés le dernier jour du Championnat du monde de ski alpin à Bormio – une réelle catastrophe – à un moment où nul n'accordait plus aucun crédit à l'équipe nationale. A l'époque, nous avons cru en elle. Aujourd'hui, elle est de nouveau à son plus haut niveau. L'image de sympathie dont jouit le ski est très forte, ce qui implique bien entendu des retombées pour Raiffeisen également.

*Combien investissez-vous dans ce sport?*

**Pierin Vincenz:** Quelque 4,5 millions de francs par an. Cet argent ne va pas uniquement à l'équipe nationale de ski; il sert également à la promotion de la relève.

*Comment gérez-vous personnellement la crise des marchés financiers? Passez-vous des nuits blanches?*

**Franz Marty:** Non, je ne passe pas vraiment de nuits blanches, mais je suis inquiet. Par exemple, lorsque je vois les commandes des entrepreneurs diminuer et qu'un jour ou l'autre, ils commencent à se demander si leurs crédits leur permettront de garder la tête hors de l'eau. Ou encore les couples qui ont acquis un logement. Que se passe-t-il si l'un des deux perd son travail? Ce sont autant de questions qui me préoccupent.

**Pierin Vincenz:** Nul n'ignorait que des corrections s'avéraient nécessaires dans le secteur bancaire. La rapidité et la sévérité avec laquelle elles sont arrivées m'affligent. Sur-tout lorsque je vois tout ce que cela entraîne dans son sil-

lage. Ce qui me préoccupe également, c'est qu'aujourd'hui, en Europe, 80% des établissements de notre secteur fonctionnent avec l'aide de l'Etat. Si tout cela ne change pas à long terme, on assistera à de fortes distorsions de la concurrence.

*Où se situent ces distorsions?*

**Pierin Vincenz:** Le refinancement sur le marché des capitaux devient de plus en plus onéreux pour Raiffeisen. Une banque performante, sans garantie de l'Etat, paie jusqu'à 100 points de base de plus qu'une banque en difficulté bénéficiant de cette garantie.

*Combien de temps la crise va-t-elle encore durer? Pouvez-vous faire des pronostics?*

**Franz Marty:** Si seulement nous le savions! Soyons francs: nous ne savons pas vraiment de quoi demain sera fait. Si nous en avions eu davantage d'informations l'an dernier, nous aurions peut-être été encore plus prudents ici ou là. J'espère simplement que la crise ne durera pas trop longtemps.

**Pierin Vincenz:** L'incertitude a suscité un sentiment d'inquiétude. Pour vivre, nous ne nous appuyons plus sur des données tangibles mais sur des espoirs. Il serait essentiel que les entreprises poursuivent malgré tout ce qu'elles ont entrepris, qu'elles investissent autant que possible, et qu'elles soutiennent leur effort. Il faut également conserver un état d'esprit positif.

*Chaque mois, vous enregistrez un afflux d'argent frais d'un montant d'un milliard de francs. Que faites-vous de tout cet argent?*

**Pierin Vincenz:** Les deux tiers sont investis sur le marché hypothécaire et dans les opérations avec la clientèle entreprises. Une autre partie est affectée au marché inter-bancaire. Une faible part reste en attente, par exemple jusqu'à ce que nous puissions accorder d'autres hypothèques. Mais nous n'avons pas modifié notre politique de crédit sous prétexte que nous disposions d'un peu plus d'argent.

*De nombreux politiques, dont des conseillères fédérales, reprochent aux Banques Raiffeisen et aux banques cantonales de conserver leurs capitaux plutôt que d'en faire profiter les entreprises sous forme de crédits et de combattre ainsi activement le marasme économique. Faites-vous de la thésaurisation?*

**Pierin Vincenz:** Au dernier trimestre 2008, donc au plus fort de la crise, nous avons augmenté notre volume de crédit aux entreprises de 2,8%, soit 440 millions de francs. Sur l'ensemble de l'année, nous avons conclu de nouvelles affaires avec 5000 entreprises. Dans ce secteur, nous comptons 4,4% de clients de plus par rapport à l'année dernière.

**Franz Marty:** Raiffeisen n'a pas resserré les crédits aux entreprises. Nous continuons toutefois d'appliquer les mêmes critères pour leur octroi. Nous ne voulons ni ne

pouvons assouplir ces principes car ils sont le fondement même de notre réussite. A noter qu'il faut un grand savoir-faire pour gérer l'octroi de crédits. Nous nous attachons actuellement à développer cette expertise à l'échelon national.

*Les reproches ne sont donc pas justifiés?*

**Franz Marty:** Il faut nuancer les propos. Les grandes entreprises qui ont travaillé avec des banques étrangères ont certainement des difficultés, aujourd'hui, à couvrir leurs besoins de crédit.

**Pierin Vincenz:** Nous nous concentrons principalement sur les PME opérant en Suisse. Sur les quelque 300 000 PME du pays, plus d'un tiers entretiennent une relation bancaire avec Raiffeisen. Et leur nombre va encore augmenter.

*Vous entendez développer les activités avec la clientèle entreprises et ouvrir des centres de conseil régionaux sur l'ensemble du territoire. Trois centres sont déjà ouverts. Quelle est la prochaine étape?*

**Franz Marty:** Trois autres centres ouvriront leurs portes en 2009, à savoir à Zurich, Berne et Bellinzone.

**Pierin Vincenz:** Du fait de la crise, nous envisageons d'ouvrir dès 2009 les centres d'Aarau et de Bâle prévus initialement pour 2010. Notre objectif demeure le même: devenir le deuxième prestataire de crédits d'entreprises après UBS.



*Pierin Vincenz,  
président de la Direction du  
Groupe Raiffeisen*

*Où Raiffeisen dispose-t-elle encore de potentiels de croissance?*

**Franz Marty:** Dans le conseil en placement. Notre coopération avec Vontobel nous a notamment permis d'embaucher, ces dernières années, des conseillers en placement dans les points bancaires.

**Pierin Vincenz:** En 2009, notre plus grand challenge sera d'offrir des services de premier ordre à nos nouveaux clients, qui sont nombreux, et de les fidéliser.

*Que fait Raiffeisen pour lutter contre la crise?*

**Franz Marty:** Nous investissons – plus que nous ne l'avons jamais fait.

*Dans quoi investissez-vous?*

**Pierin Vincenz:** Dans notre réseau bancaire. Nous rénovons nos succursales et continuons d'en ouvrir de nouvelles. Cette année, une dizaine de points bancaires verront le jour. Nous investissons également dans les forces vives de l'entreprise. Nous embauchons du personnel, principalement dans le secteur informatique.

*A combien s'élèvent les montants investis?*

**Franz Marty:** A plus de 200 millions de francs. Le secteur informatique bénéficie à lui seul de 50 millions de francs d'investissements, auxquels il faut ajouter une part

*«En 2009, notre plus grand challenge sera d'offrir des services de premier ordre aux nouveaux clients, qui sont nombreux, et de les fidéliser».*

importante du volume total des projets du Groupe, soit 100 millions de francs environ.

*Avec Avaloq, vous venez d'introduire un nouveau système bancaire central. Et aujourd'hui, vous dépensez de nouveau des millions pour l'informatique?*

**Pierin Vincenz:** Avaloq constitue une part importante du renouvellement de l'ensemble des systèmes informatiques. Cela va nous coûter entre 500 et 600 millions de francs. Nous ne pouvons dépenser cette somme d'un seul coup, raison pour laquelle nous avons échelonné le remplacement de notre infrastructure. La première étape, réussie, a été franchie en début d'année avec l'introduction du nouveau logiciel pour les opérations sur titres et les opérations de négoce de Raiffeisen Suisse. La seconde concernera le trafic des paiements; suivront alors selon toute vraisemblance les applications du front.

*Qu'apporte ce changement?*

**Pierin Vincenz:** Il augmente notre flexibilité. Il nous permet de lancer de nouveaux produits ou de nouvelles applications beaucoup plus rapidement, avec une charge réduite. Il s'agit de solutions standard, nous ne devons plus développer tout nous-mêmes. Mais nos frais d'informatique ne vont pas pour autant baisser de manière drastique. Comparés avec d'autres banques, ils ont toujours été très bas chez Raiffeisen.

*Depuis quelques mois, vos sociétaires s'interrogent sur la rémunération des instances dirigeantes de Raiffeisen.*

**Franz Marty:** Je souhaite préciser une chose. Nous ne sommes pas cotés en Bourse. Aucun règlement, aucune loi ne nous oblige donc à dévoiler les salaires. Par le passé, nous nous en sommes abstenus par égard pour nos Banques Raiffeisen autonomes. Les directeurs de banque sont des organes bancaires. Dès lors que nous décidons d'opter pour une transparence complète concernant les organes bancaires, le Conseil d'administration et les directeurs de banque doivent dévoiler leurs salaires sur le plan local. Nous ne souhaitons pas que les salaires de nos collaborateurs soient au cœur de toutes les conversations. C'est la raison pour laquelle nous n'en avons jusqu'à présent divulgué aucun.

*Ce rapport de gestion dévoile pourtant, pour la première fois, les salaires du Conseil d'administration et de la Direction de Raiffeisen Suisse, donc du groupement coopératif. A quoi est dû ce revirement?*

**Franz Marty:** C'est entre autres une réaction aux critiques. Je comprends que l'on soit très exigeant à l'égard d'une coopérative. Nos clients entretiennent d'ailleurs une relation différente avec nous. C'est précisément la raison pour laquelle certaines personnes se tournent aujourd'hui vers nous. La transparence gagne en importance, comme le montre en particulier l'initiative de Thomas Minder.

*Comment est conçu votre système salarial?*

**Franz Marty:** Chez nous, le président de la Direction peut percevoir au maximum deux millions de francs. Trois



cinquièmes constituent le salaire fixe, et deux cinquièmes sont variables, donc liés à la performance.

*Selon quels critères de performance les éléments de salaire variables sont-ils accordés?*

**Franz Marty:** Nous avons défini trois critères d'évaluation. Il s'agit tout d'abord de la convention d'objectifs personnelle que nous concluons avec les membres de la Direction. Le deuxième critère correspond à la performance du Groupe Raiffeisen sur le marché. Pour cela, nous nous comparons avec 60 autres banques de détail. Le troisième critère – et le plus important – est le développement à long terme du Groupe Raiffeisen en matière d'initiatives et de projets stratégiques. Nous avons fixé un plafond et la pondération des éléments de salaire fixes est élevée. Quant à la part de rémunération variable, elle se fonde essentiellement sur des critères d'évaluation à long terme. Nous évitons ainsi les effets pernicieux d'une vision à court terme.

*Venez-vous d'introduire ce système ou venez-vous seulement de le dévoiler?*

**Franz Marty:** Notre système a été remanié. Par le passé, les composantes de salaire variables s'appuyaient fortement sur les conventions d'objectifs personnelles, et non sur des paramètres relevant du Groupe.

\* Rüdi Steiner est rédacteur en chef de «cash».

La longueur de la voie  
détermine nos pas.





Suivre une même voie, se soutenir à tout moment et en toutes circonstances – c’est ainsi que se crée une communauté. Quel que soit le chemin, il devient moins ardu. Ensemble, les objectifs sont plus faciles à atteindre, on va plus loin. Chez Raiffeisen, l’esprit de cette communauté se traduit par sa forme coopérative. En Suisse, la solidarité unit toutes les Banques Raiffeisen et il n’est pas un sociétaire qui ne se sente étroitement lié à sa banque. C’est ce sentiment d’appartenance ainsi que les racines coopératives qui fondent la sécurité et la constance de Raiffeisen – depuis plus d’un siècle.

**Activité sur le marché** En 2008, l'image de sécurité de la marque Raiffeisen a eu un impact positif sur ses activités. Raiffeisen a connu une progression importante du nombre de clients et de sociétaires et enregistré une croissance supérieure à celle du marché dans les secteurs hypothécaire et de l'épargne. L'activité de placement a subi des pertes.

- *Quelque 150 000 nouveaux clients ont rejoint Raiffeisen.*
- *Le nombre des sociétaires a dépassé la barre du million et demi.*
- *Raiffeisen a continué à progresser sur un marché hypothécaire âprement disputé.*
- *Sur le marché suisse de l'épargne, Raiffeisen occupe la position de leader.*
- *La crise des marchés financiers a eu des répercussions négatives sur l'activité de placement.*

L'année 2008 aura été synonyme de bouleversements dans le secteur de la finance. La crise des marchés financiers a donné lieu à une crise de confiance d'une ampleur insoupçonnée. Au cours de cette période agitée, le Groupe Raiffeisen a pu, grâce à son modèle d'affaires solide et intelligible, accroître sa réputation de fiabilité et gagner la confiance de nombreux nouveaux clients. Pour le marché des actions, cette année a été la plus difficile et la plus volatile depuis les années 30.

#### **Besoin de la clientèle: financer**

##### **Financements d'hypothèques**

Après un nouvel essor du bâtiment en 2007, la croissance des investissements dans les constructions nouvelles et les transformations s'est stabilisée en 2008 au niveau de l'année précédente. En 2008, le niveau des taux d'intérêt a beaucoup fluctué: au premier semestre, les taux d'intérêt ont été principalement orientés à la hausse, ce qui a amené nombre de clients à préférer l'hypothèque variable. Au second semestre en revanche, la baisse du taux directeur de la Banque nationale suisse (BNS) a entraîné un fort recul du niveau des intérêts. Cette évolution a renforcé la demande pour les hypothèques à taux fixe et Libor. Le faible niveau des taux a fortement soutenu la demande de logements en propriété.

Etant donné qu'il se limite statutairement au financement d'immeubles en Suisse, le Groupe Raiffeisen a profité avec d'autres acteurs du marché, au cours de l'année sous revue, de transferts de parts de marché (voir graphique «Parts du marché hypothécaire suisse» en page 18).

### Raiffeisen dans les cantons au 31.12.2008<sup>1</sup>

Canton	Nombre de banques	Nombre de points bancaires	Nombre de sociétaires	Prêts et crédits <sup>2</sup> en mio. de CHF	Fonds de la clientèle <sup>3</sup> en mio. de CHF	Total du bilan en mio. de CHF
Argovie	31	103	169'089	12'426	11'175	13'931
Appenzell Rh.-Ext.	3	11	15'367	853	952	1'045
Appenzell Rh.-Int.	2	5	7'190	346	456	494
Bâle-Campagne	10	23	42'469	2'967	2'801	3'428
Bâle-Ville	1	2	0	474	456	592
Berne	28	108	156'367	8'652	7'998	9'787
Fribourg	22	60	74'497	5'586	4'323	6'107
Genève	6	21	33'036	2'330	3'189	3'418
Glaris	1	2	5'541	310	294	353
Grisons	13	74	51'886	3'446	3'168	3'914
Jura	10	43	24'093	1'899	1'413	2'122
Lucerne	24	53	107'997	5'995	5'207	6'783
Neuchâtel	6	24	21'096	1'162	1'048	1'297
Nidwald	2	8	17'715	1'117	1'077	1'343
Obwald	2	6	11'051	622	556	707
Saint-Gall	44	95	173'275	14'575	12'500	16'625
Schaffhouse	1	3	6'172	366	364	423
Schwyz	27	71	111'164	7'470	7'033	8'479
Soleure	8	14	33'569	1'996	2'015	2'355
Tessin	39	108	95'692	7'667	7'009	9'006
Thurgovie	19	48	90'057	6'935	5'826	7'688
Uri	4	16	14'940	765	722	868
Vaud	21	72	85'798	5'247	4'977	6'285
Valais	31	136	112'011	7'675	8'068	9'334
Zoug	8	14	35'709	2'881	2'636	3'360
Zurich	10	31	53'409	4'291	5'122	5'663
<b>Total 2008</b>	<b>373</b>	<b>1'151</b>	<b>1'549'190</b>	<b>108'057</b>	<b>100'387</b>	<b>125'407</b>
<b>Total 2007</b>	<b>396</b>	<b>1'155</b>	<b>1'443'841</b>	<b>100'480</b>	<b>89'083</b>	<b>113'792</b>
<b>Augmentation/diminution</b>	<b>-23</b>	<b>-4</b>	<b>105'349</b>	<b>7'577</b>	<b>11'304</b>	<b>11'615</b>
<b>Augmentation/diminution en %</b>	<b>-5,8</b>	<b>-0,3</b>	<b>7,3</b>	<b>7,5</b>	<b>12,7</b>	<b>10,2</b>

1) Banques Raiffeisen et succursales de Raiffeisen Suisse

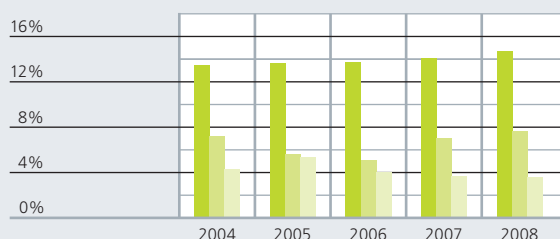
2) Total des créances sur la clientèle et des créances hypothécaires

3) Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements, autres engagements envers la clientèle et obligations de caisse



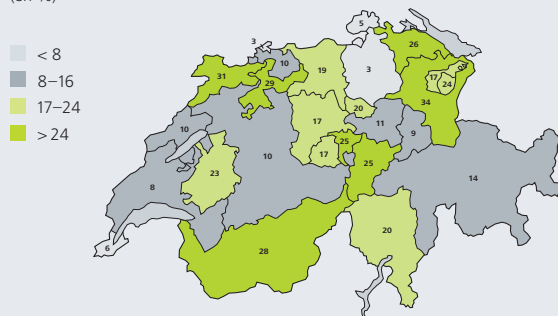
### Parts du marché hypothécaire suisse

- Part de marché de Raiffeisen
- Croissance de Raiffeisen
- Croissance du marché



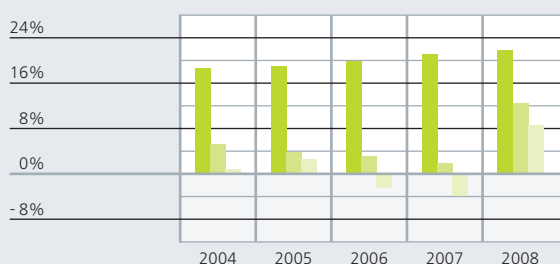
### Part des hypothèques par canton en 2008

(en %)



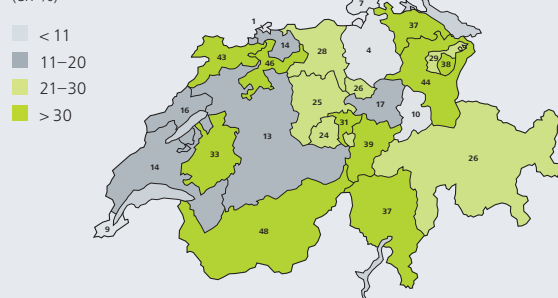
### Parts du marché de l'épargne

- Part de marché de Raiffeisen
- Croissance de Raiffeisen
- Croissance du marché



### Part des fonds d'épargne et de placement par canton en 2008

(en %)



Aujourd'hui, il est difficile d'évaluer les perspectives du marché immobilier suisse. Certes, les projets de construction approuvés indiquent que le niveau de 2008 devrait pouvoir se maintenir. Mais il n'est pas certain qu'ils seront tous réalisés en 2009. Au cours des dernières années, les prix des immeubles en Suisse n'ont pas connu de nette augmentation. Si une bulle comme aux Etats-Unis n'est pas à craindre, la prudence est cependant de mise dans certaines régions.

### Affaires avec la clientèle entreprises

Plus de 116 000 entreprises suisses entretiennent déjà une relation bancaire avec Raiffeisen, ce qui représente un taux de pénétration du marché d'environ 38%. L'objectif de Raiffeisen est d'approfondir ces relations et de gagner encore de nouveaux clients. Pour ce faire, les Banques Raiffeisen bénéficient du soutien des centres de compétences régionaux de St-Gall, Lucerne et Lausanne ouverts en 2007 et 2008. 2009 verra s'ouvrir d'autres centres à Berne, Zurich et Bellinzone. En outre, le Groupe a mis en place la nouvelle formation de conseiller à la clientèle entreprises pour développer la compétence en matière de conseil.

En dépit de la crise financière, Raiffeisen maintient sa stratégie consistant à rester fortement engagée dans le secteur des PME. La crise a cependant souligné toute l'importance de l'adaptation des taux d'intérêt des crédits en fonction des risques.

### Financements de biens de consommation

Le 28 février 2008, Raiffeisen a vendu l'activité de financement de biens de consommation (leasing automobile et

crédits à la consommation) au groupe Aduno, avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier 2008. La raison sociale initialement choisie de Swiss One Finance AG a été abandonnée au 1<sup>er</sup> novembre 2008 et remplacée par cashgate AG. Raiffeisen transmet les crédits à la consommation et les affaires de leasing automobile exclusivement à cashgate AG et peut ainsi continuer à proposer à ses clients des crédits privés et des opérations de leasing automobile de grande qualité.

#### **Leasing de biens d'investissement**

A la suite de la vente du leasing de biens de consommation au groupe Aduno, Raiffeisen a intégré les affaires de leasing avec des entreprises au secteur Clientèle entreprises. Une stratégie qui a porté ses fruits: le volume d'affaires a enregistré une hausse de 16% par rapport à l'année précédente. Pour 2009, Raiffeisen prévoit de continuer à développer ses opérations de leasing de biens d'investissement dans le cadre de sa stratégie de clientèle entreprises.

#### **Besoin de la clientèle: épargne**

Au second semestre 2008, la BNS a fortement réduit ses taux directeurs, ce qui chez Raiffeisen se traduira en 2009 par des baisses des taux d'intérêt dans le secteur de l'épargne. Etant donné la limitation à 30 000 francs de la protection des déposants, nombre de clients ont craint pour leurs avoirs et retiré une grande partie de leur patrimoine, surtout auprès des grandes banques mises à genoux par la crise. Au contraire, la confiance en Raiffeisen a continué à progresser, ce qui s'est traduit par une augmentation du volume de l'épargne de plus de 9,4 milliards de francs et par plus de 175 000 nouvelles ouvertures de

comptes et de dépôts à terme. Raiffeisen détient aujourd'hui 20% du marché de l'épargne suisse.

#### **Besoin de la clientèle: prévoyance**

La prévoyance vieillesse individuelle est l'un des piliers du système de prévoyance suisse et gagnera encore en importance à l'avenir du fait de l'évolution démographique. La crise des marchés financiers a sensibilisé beaucoup de clients en ce qui concerne la sécurité de leur capital de prévoyance, ce qui a provoqué des transferts massifs entre les groupes bancaires. Des changements dont témoigne aussi l'évolution des avoirs de prévoyance Raiffeisen. En 2008, les ouvertures de compte de prévoyance et de libre passage ont augmenté d'environ 50% par rapport à 2007. La progression en volume a été de 45% dans le pilier 3a et de 85% pour les comptes de libre passage. Le volume lié à des fonds a enregistré une hausse de 8,3% dans le pilier 3a et de 10,8% dans le libre passage. Pour 2009, on prévoit une croissance stable, quoiqu'inférieure.

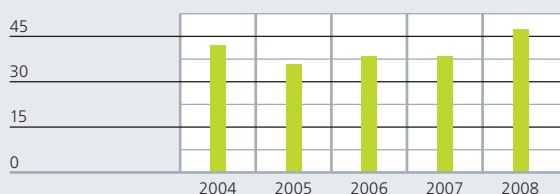
#### **Besoin de la clientèle: placer**

En matière de placements, 2008 entrera dans l'histoire comme l'année la plus difficile et la plus douloureuse depuis les années 30. Une perte massive de liquidités et de confiance a entraîné les marchés dans une véritable dégringolade aux conséquences inévitables pour l'économie mondiale.

Cette évolution s'est reflétée aussi dans le volume des dépôts gérés (dépôts libres et liés), en repli de 9%. Le volume des fonds a lui aussi enregistré un recul (-19,4%).

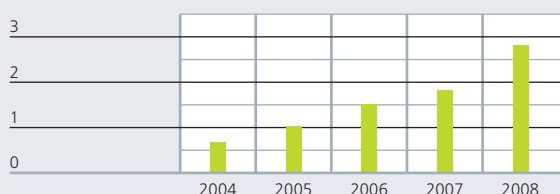
### Assurances vie

(volume des primes en mio. de CHF)



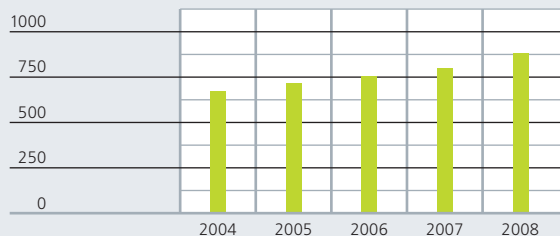
### Assurances de choses et de patrimoine

(volume des primes en mio. de CHF)



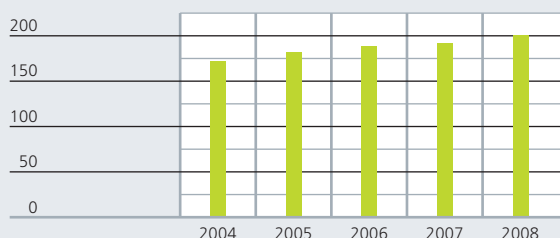
### Nombre de cartes Maestro Raiffeisen

(en milliers)



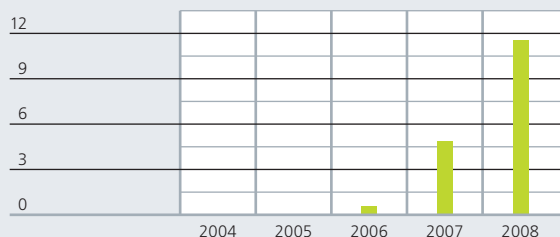
### Cartes de crédit Raiffeisen

(en milliers)



### Cartes prépayées\*

(en milliers)



\* Introduction en octobre 2006

Mi-2008, le fonds Raiffeisen Multi Asset Class Futura a été lancé avec succès. Ce produit est venu élargir la gamme des fonds Futura existant déjà de longue date et couronnés de succès, dédiés au développement durable.

En dépit des chutes de cours dues à la performance et de l'arrivée à échéance de quatre certificats Raiffeisen avec coupon, le volume des produits structurés a augmenté de 4,8%. Une évolution positive à laquelle ont aussi contribué diverses nouvelles émissions pour un montant de 420 millions de francs. Etant donné l'environnement de marché, il s'est principalement agi de produits de la catégorie à capital protégé.

Les activités liées aux mandats de gestion de fortune ont connu des évolutions diverses en 2008. Le Raiffeisen Pension Portfolio, qui jouit d'une grande popularité, a vu son volume progresser de 68%. Le Raiffeisen Classic Portfolio a quant à lui enregistré une croissance en volume de 4%. En revanche, le Raiffeisen Fonds Portfolio a accusé un recul du volume de 23%.

On peut prévoir que 2009 sera encore une année difficile pour les investisseurs. Le lancement de nouveaux produits s'effectuera plutôt avec réserve et principalement dans le secteur des produits à protection du capital où les Exchange Traded Structured Funds constituent une alternative aux produits structurés traditionnels. Par ailleurs, Raiffeisen va continuer aussi à accorder une grande importance au développement durable, ce qu'elle souligne en lançant de nouveaux produits de fonds.



### **Besoin de la clientèle: couvrir**

Le thème de la bancassurance tend à s'imposer de plus en plus. Ainsi, les produits d'assurance Raiffeisen sont-ils proposés de manière ciblée en complément des services bancaires: l'assurance de construction/bâtiment et les assurances risque décès (décès, incapacité de gain, chômage) permettent au client hypothécaire de couvrir les risques en relation avec son logement en propriété. L'importance croissante de la prévoyance vieillesse individuelle a un impact positif sur la distribution de l'assurance rente vieillesse. L'évolution actuelle des taux d'intérêt devrait permettre l'essor de l'assurance à prime unique classique. En 2009, l'amélioration de l'intégration du conseil et des processus pour les produits d'assurance sera d'une grande actualité.

### **Besoin de la clientèle: paiements**

#### **Carte Maestro**

La carte Maestro de Raiffeisen reste très demandée. En 2008, le nombre de cartes en circulation s'est ainsi accru de 79 000 pour atteindre 876 000. L'évolution des transactions indique une tendance à l'intensification de son utilisation comme moyen de paiement sans numéraire: 56% des transactions correspondent à des achats et 44% à des retraits d'espèces.

Raiffeisen continue à favoriser cette évolution positive. Au premier trimestre 2009, un nouveau système d'autorisation sera, en outre, introduit pour les retraits Maestro, avec vérification du solde disponible à chaque transaction. Il sera ainsi possible d'empêcher les découverts à l'avenir.

### **Cartes de crédit**

Ces dernières années, la croissance des cartes de crédit a été freinée par l'apparition sur le marché d'émetteurs de produits à bas prix. La progression enregistrée par les cartes de crédit Raiffeisen est donc d'autant plus réjouissante. Avec 10 000 nouvelles cartes, elle a été quatre fois supérieure en 2008 à celle de l'année précédente. Le chiffre d'affaires est lui aussi en hausse, de 8,5% à 76 millions de francs.

Cette tendance positive doit être maintenue. Raiffeisen entend atteindre cet objectif en émettant en 2009 une carte de crédit avec fonction de paiement par ondes. Celle-ci permettra au client de régler simplement et rapidement de petits montants et donc d'utiliser davantage sa carte de crédit au quotidien.

#### **Cartes prépayées**

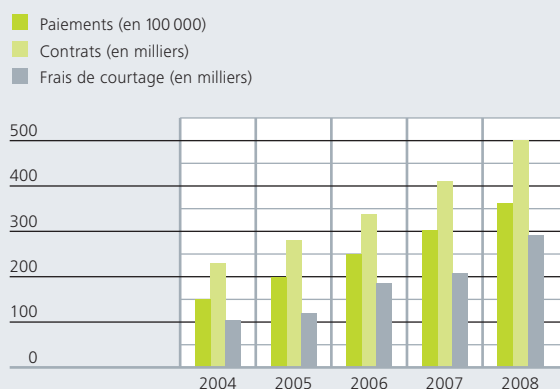
Ce produit de niche, que Raiffeisen a intégré voici deux ans dans sa gamme de cartes, jouit d'un intérêt soutenu. Leur nombre a plus que doublé en 2008. La carte prépayée est un produit attrayant pour les jeunes ainsi que pour les clients utilisant rarement une carte de crédit.

### **Besoin de la clientèle: des opérations bancaires partout et à tout moment**

#### **Distribution électronique**

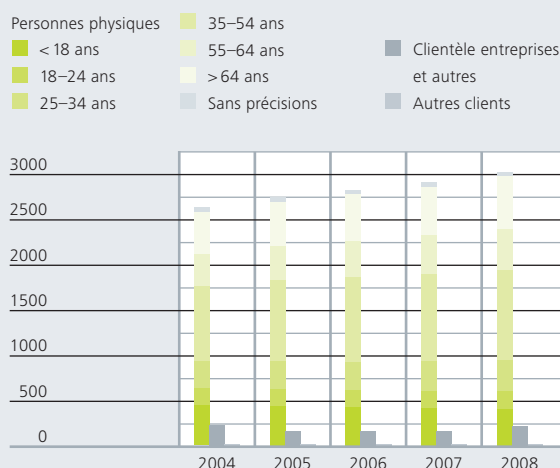
Avec 120 000 accès (logins) par jours, l'e-banking Raiffeisen est le point de contact le plus utilisé. Le recours à ce type de services a augmenté de 20% en 2008: 500 000 clients ont géré 1,1 million de comptes et de dépôts et exécuté 36 millions de paiements et 290 000 transactions boursières.

### Evolution de l'e-banking Raiffeisen



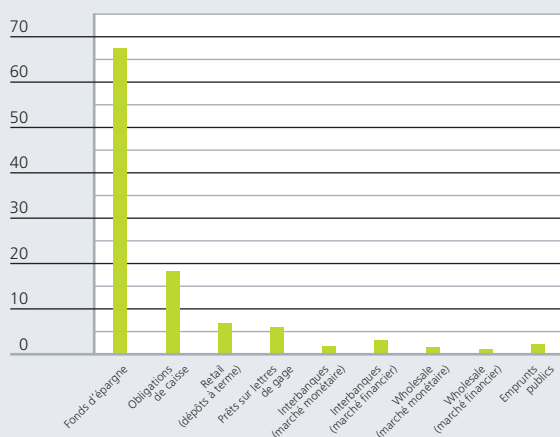
### Structure et évolution de la clientèle

(en milliers)



### Sources de refinancement du Groupe Raiffeisen au 31.12.2008

(en mrd de CHF)



Début 2008, Raiffeisen a été la première banque suisse à avoir introduit l'identification par SMS. Avec la procédure d'identification et la validation du paiement par SMS, l'e-banking Raiffeisen est le canal le plus sûr pour effectuer ses transactions bancaires.

Raiffeisen élargira encore son offre de nouveaux services pour sa clientèle entreprises et de placement. En outre, elle met principalement l'accent sur la qualité de service qui constitue la base de la sécurité, de la stabilité, de la performance, de l'actualité et de l'absence d'erreur.

### Distribution par les points de vente

Par sa présence dans 1151 localités de Suisse, Raiffeisen dispose du réseau bancaire le plus dense du pays. Si la faible fréquentation de certaines implantations a entraîné la fermeture de 243 petits points bancaires depuis 2000, 95 sites ont été ouverts sur la même période. Dans le même temps, le Groupe Raiffeisen n'a cessé de créer des emplois. Par ailleurs, 6 ouvertures sont d'ores et déjà prévues pour 2009.

### Besoin de la clientèle: conseil professionnel et sociétariat

La croissance importante du nombre de clients, intervenue surtout au cours de l'exercice sous revue, pose un défi de taille à Raiffeisen: répondre à leurs attentes élevées en termes de sécurité et de stabilité et maintenir ces relations sur le long terme. Pour le relever, Raiffeisen mise sur la qualité du conseil au client, sur la gestion professionnelle et personnelle de la relation ainsi que sur une offre de services financiers attrayante et adaptée aux besoins. A

l'avenir, Raiffeisen mettra tout particulièrement l'accent sur le segment des jeunes à qui le Groupe entend proposer des produits et services spécifiques. Parallèlement, le Groupe poursuivra son offensive en direction des clients âgés en développant les axes de la prévoyance et de la retraite. La fourniture de ce vaste éventail de produits et services bancaires sera possible grâce à la formation et au perfectionnement permanents des collaborateurs Raiffeisen.

#### **Sociétariat**

En 2008, quelque 105 349 personnes ont opté pour le sociétariat Raiffeisen, si bien que le nombre des sociétaires a franchi la barre du million et demi. C'est là une augmentation de 7,3% qui représente la plus forte progression des cinq dernières années.

Nous maintenons l'ensemble des avantages sociétaires (conditions spéciales, produits réservés et actions). Après la participation record de quelque 70 000 sociétaires à l'offre exclusive «Les Grisons à moitié prix», les musées suisses seront à l'honneur en 2009.

#### **Marché: gestion de la marque**

L'image positive de Raiffeisen a été confirmée par plusieurs enquêtes indépendantes. Citons notamment l'étude «Les questions bancaires actuelles – Opinions et représentations des citoyens suisses» de l'Association suisse des banquiers et de l'institut MIS-Trend de Lausanne, dans laquelle Raiffeisen a obtenu les meilleures notes pour la confiance, la solidité et la fiabilité et se distingue comme banque ayant la meilleure image. Ou encore le «Tracking des marques en 2008» réalisé en exclusivité par Raiffeisen

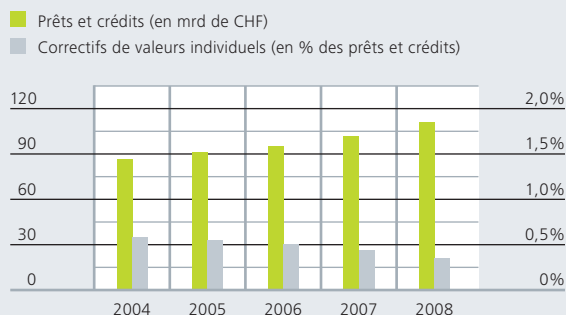
Suisse, dans lequel Raiffeisen a fait de gros progrès et s'est une nouvelle fois adjugée d'excellentes notes. Il convient en particulier de souligner les valeurs de réputation en forte progression ainsi que les améliorations significatives en matière d'opérations de placement. Le fort taux de recommandation de 84% se confirme également dans d'autres études, dont l'enquête pilote pour une nouvelle «Etude de base du marché bancaire Suisse», à laquelle ont participé plusieurs banques du pays. Raiffeisen y obtient un taux de recommandation de 80% et se détache nettement de ses concurrents sur le marché suisse.

L'entreprise Interbrand Zintzmeyer & Lux spécialisée sur l'évaluation des marques a de nouveau publié le classement des 40 meilleures marques de Suisse. La marque Raiffeisen a vu sa valeur de marché augmenter de 462,1% à 786 millions de francs par rapport au dernier sondage en 2007 et occupe désormais le 17<sup>e</sup> rang (2007: 39<sup>e</sup> rang).

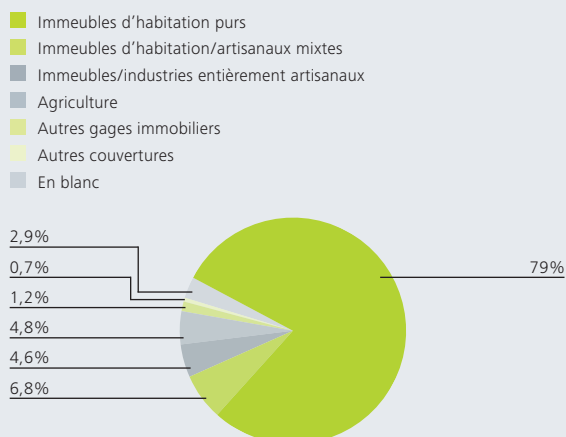
#### **Marché: refinancement**

Du fait de la crise des marchés financiers, le Groupe Raiffeisen a enregistré au cours de l'exercice sous revue un afflux de nouveaux fonds de la clientèle ayant un effet sur le bilan à hauteur de plus de 10 milliards de francs. Bien qu'une croissance notable ait été enregistrée aussi pour les prêts hypothécaires, l'afflux de fonds de la clientèle s'est traduit par un excédent net de 2,9 milliards de francs. Le degré de couverture des prêts et crédits par des fonds de la clientèle dans les secteurs clés est ainsi passé en un an de presque 93% à environ 95%. Dans ce contexte, Raiffeisen Suisse a fortement restreint ses appels de fonds à moyen et à long terme sur le marché des capitaux,

### Evolution des prêts et crédits et des correctifs de valeur individuels



### Prêts et crédits par type de garantie et d'objet



d'autant plus qu'elle aurait eu à supporter des frais de refinancement supérieurs sur les marchés des capitaux en raison de l'augmentation des primes de risque de crédit. Les activités de refinancement se sont limitées à garantir une structure des échéances équilibrée à long terme dans le bilan. Les opérations de bilan du Groupe Raiffeisen bénéficient d'un financement très solide: le degré de couverture des actifs non liquides (liés à long terme) par un refinancement stable à long terme est passé de 105% à 108% au cours de l'exercice. Soulignons que cet indicateur doit toujours être supérieur à 100%.

### Marché: négoce

Sur les marchés des actions, la majeure partie des pertes ont été subies au cours des quatre derniers mois de l'année 2008, lorsque les soubresauts sur les marchés monétaires et des crédits – avec leurs conséquences désastreuses – ont affecté presque toutes les catégories de placement et contaminé l'économie réelle. Après que les autorités américaines ont encadré la reprise de Bear Stearns et injecté des liquidités supplémentaires sur les marchés, ceux-ci ont semblé se consolider. Mais la faillite de Lehman Brothers a déclenché une nouvelle crise, plus grave encore. Les autorités américaines ont alors réagi en intensifiant leurs rachats de titres et promesses de garantie. Les efforts déployés par les banques pour réduire les risques ont rapidement entraîné une raréfaction du crédit au troisième trimestre. Et le secteur des fonds spéculatifs, jusqu'alors très rentable, a lui aussi été confronté à la pression à la baisse sur les marchés financiers, à des liquidations et à des problèmes avec l'effet de levier. On a vu se mettre en place un cercle vicieux dans lequel les ventes entraînaient

sans cesse dans leur sillage de nouvelles liquidations de positions. La pression constante à la vente et la volatilité accrue ont fait baisser la liquidité des titres et renforcé encore l'effet de domino.

Les répercussions sur l'économie réelle se sont soldées au quatrième trimestre 2008 par un recul sensible de la production dans les grandes économies du monde entier. Cette baisse des activités économiques a à son tour influé sur la perception des investisseurs et s'est répercutée par un effondrement des marchés des actions en novembre 2008.

Les marchés des devises ont eux aussi connu de fortes fluctuations. La force du dollar US entre le milieu de l'année et fin novembre est absolument stupéfiante au regard de la baisse des taux d'intérêt et du déficit des paiements courants. Le dollar américain semble avoir profité de la réduction des capitaux de tiers. A la fin de l'année, le cours du dollar US par rapport au franc suisse était inférieur d'environ 5% à celui du début de l'année. Le yen japonais a lui aussi tiré profit du refuge dans la qualité.

Malgré cet environnement hostile, le Groupe Raiffeisen a signé des résultats de négoce très réjouissants, à mettre sur le compte d'une saine tolérance au risque et d'une solide gestion de celui-ci.

#### **Marché: gestion des risques de crédit**

Les crédits et les risques qui y sont liés ont connu une évolution extrêmement réjouissante en 2008 sur un marché hypothécaire fortement concurrentiel. Bien que les avances,

prêts et crédits aient enregistré une hausse de 7%, les correctifs de valeur individuels ont diminué par rapport au volume en raison de la qualité du portefeuille des crédits, passant de 0,43 à 0,35%.

Depuis plusieurs années, le Groupe Raiffeisen dispose d'un portefeuille des crédits largement diversifié en termes d'emprunteurs, de régions et de secteurs. La part destinée au financement immobilier à usage propre, qui présente peu de risques, est passée à 79% en 2008. Le rapport entre financements à la clientèle entreprises et à la clientèle privée est resté stable (22,3% et 77,7%). Les crédits non couverts représentent 2,9% de l'ensemble du portefeuille, un chiffre en accord avec la politique prudente de Raiffeisen en matière de crédits.

Chacun se fixe des objectifs qu'il rêve d'atteindre à sa manière, en suivant sa propre voie. Un partenaire de confiance peut offrir son aide et ses conseils, et montrer la voie à suivre. Ce qui importe, c'est l'être et ses besoins. Les conseillères et conseillers Raiffeisen prennent leurs clients et sociétaires au sérieux, au même titre que leurs objectifs. Pour toutes les questions financières, ils leur apportent un soutien clair et équitable, et leur déroulent le tapis rouge – quelle que soit la destination choisie.





Le chemin est plus facile  
pour quiconque a des rêves.



**Politique et contrôle des risques** La capacité de risque conditionne la réussite et désigne l'aptitude à supporter et à gérer les risques de façon optimale. L'objectif suprême de la gestion des risques est de garantir la capacité de risque du Groupe Raiffeisen.

- 
- *La gestion active des risques a permis d'éviter des pertes liées à la crise des marchés financiers.*
  - *Raiffeisen veille à maintenir un rapport équilibré entre les risques et les revenus.*
  - *Les engagements à l'étranger sont statutairement limités à 5% (pondérés en fonction du risque) du total du bilan consolidé.*
  - *Raiffeisen n'assume aucun risque de crédit des instruments de placement anonymes sur les marchés des capitaux.*
  - *Les enseignements tirés de la crise des marchés financiers sont intégrés en permanence au processus d'ajustement.*
- 

Grâce à une orientation claire de sa politique commerciale, à sa culture de risque constante et prudente ainsi qu'à une gestion des risques active et ciblée, le Groupe Raiffeisen est sorti indemne de la crise des marchés financiers. La solide capitalisation, la concentration sur les objectifs de rendement à long terme, la prise de risque réfléchie et le contrôle efficace des risques ont fait leurs preuves en ces temps de crise et suscité la confiance. En conséquence, le Groupe Raiffeisen a disposé en tout temps de liquidités élevées.

Le Groupe Raiffeisen prend des risques mesurés et avec discernement dans le cadre de directives clairement définies. Il veille à maintenir un équilibre entre les revenus et les risques qu'il gère activement. La politique de risque s'articule autour des principes suivants:

- **Politique commerciale et de risques claire:** la prise et la gestion des risques sont directement liées aux activités de base en Suisse. Les engagements à l'étranger sont statutairement limités. L'exposition aux risques de négoce est limitée à un cadre très restreint.
- **Limitation efficace des risques:** la propension au risque du Groupe Raiffeisen est clairement définie et efficacement mise en œuvre au moyen d'un système de limites éprouvé.
- **Responsabilité individuelle décentralisée fondée sur des directives clairement définies:** les Banques Raiffeisen et les unités hiérarchiques de Raiffeisen Suisse assument la responsabilité de la gestion des risques. Les directives définies à cet effet s'appliquent aux activités commerciales,



aux limites et aux processus. Les unités de contrôle centrales s'assurent que les directives sont respectées.

- Contrôle des risques basé sur la transparence: des rapports périodiques indépendants sur la situation des risques et le profil de risque sont rédigés aussi bien au niveau des Banques qu'à l'échelle du Groupe Raiffeisen.
- Surveillance des risques indépendante et contrôle efficace: la surveillance du risque global et des limites est effectuée indépendamment des unités chargées de la gestion des risques. Un contrôle efficace garantit l'observation des processus et limites définis.
- Processus de gestion des risques cohérent: le département Risk Management du Groupe Raiffeisen applique un processus uniforme et cohérent permettant l'identification, la mesure, l'évaluation, la gestion, la limitation et la surveillance des risques. Le Risk Management englobe toutes les catégories de risques.
- Prévention de la concentration des risques: le Groupe Raiffeisen dispose d'instruments efficaces pour identifier et empêcher proactivement l'accumulation des risques.
- Préservation de la réputation: le Groupe Raiffeisen attache une grande importance à la protection de sa réputation. C'est pourquoi il n'accepte les risques qu'avec circonspection et veille à l'efficacité de leur contrôle. Il s'efforce, en outre, de respecter les principes éthiques les plus stricts dans toutes ses opérations commerciales.

### **Organisation et responsabilités**

Le Conseil d'administration assume l'entière responsabilité de la gestion et du contrôle des risques du Groupe Raiffeisen. Il définit et surveille la politique de risques, détermine la propension au risque et approuve les limites globales fixées.

La Direction met en œuvre la politique de risque et veille à son observation. Elle surveille le risque global, le respect des limites et s'assure de l'adéquation de l'organisation et de la structure de la gestion des risques. Elle instaure, en outre, un comité de gestion des risques composé des membres de la Direction élargie. Ce comité évalue chaque mois les risques du Groupe Raiffeisen, prend les mesures requises et approuve par ailleurs les outils et processus nécessaires à la gestion des risques.

Le secteur Gestion des risques du Groupe élabore les fondements pour le comité des risques et le Conseil d'administration. Il garantit l'indépendance de la surveillance et des rapports sur le risque. Il est enfin compétent à l'échelle du Groupe pour les méthodes de gestion des risques.

Les Banques Raiffeisen et les unités hiérarchiques responsables gèrent les risques sous leur propre responsabilité dans le cadre des prescriptions en matière de politique de risque et de la répartition des compétences. La responsabilité individuelle décentralisée trouve son contrepoint dans la surveillance du risque global à l'échelle du Groupe et permet ainsi de prendre en compte le fait que le Groupe Raiffeisen développe une solidarité liée au risque.



- 1) Risques du système bancaire en général
- 2) Risques inhérents à la stratégie commerciale
- 3) Risque de réputation
- 4) Risques liés à l'activité commerciale

### Catégories et contrôle des risques

Dans le cadre de la gestion et du contrôle des risques, le Groupe Raiffeisen répertorie les catégories de risque présentées sur l'illustration ci-contre.

Les risques inhérents au système bancaire sont en particulier liés à la défaillance d'opérateurs importants du marché ou au dysfonctionnement d'infrastructures essentielles de la place financière. Le législateur et les autorités de surveillance sont compétents pour contrôler ces risques. Quant à l'approvisionnement en liquidités et aux processus commerciaux critiques, le Groupe Raiffeisen prend les mesures permettant de maîtriser de tels scénarios dans le cadre de sa prévention des crises.

Les risques stratégiques résultent de la stratégie bancaire globale et des modifications des conditions du marché. La compétence relative à ces risques est exercée à l'échelle du Groupe Raiffeisen par le Conseil d'administration et la Direction de Raiffeisen Suisse. Au niveau de chaque Banque Raiffeisen, la direction stratégique est assurée par le conseil d'administration et la direction.

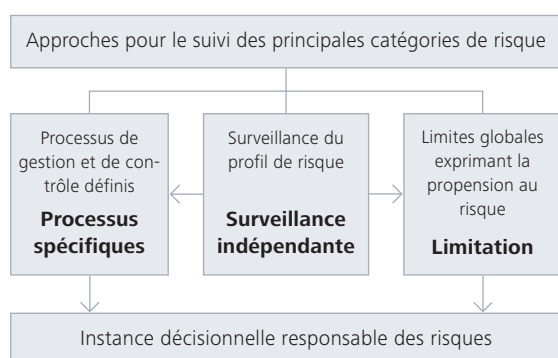
Les risques de réputation découlent d'actes et d'événements susceptibles de porter atteinte à la réputation du Groupe Raiffeisen et constituent des risques découlant des risques liés à l'activité commerciale. Les principaux risques en relation avec l'activité commerciale du Groupe Raiffeisen sont:

les risques de crédit (en particulier les prêts et crédits consentis à la clientèle), de marché (chez les Banques Raiffeisen,

notamment les risques de variation des taux d'intérêt), de liquidité et les risques opérationnels.

### Contrôle des principales catégories de risques au sein du Groupe Raiffeisen

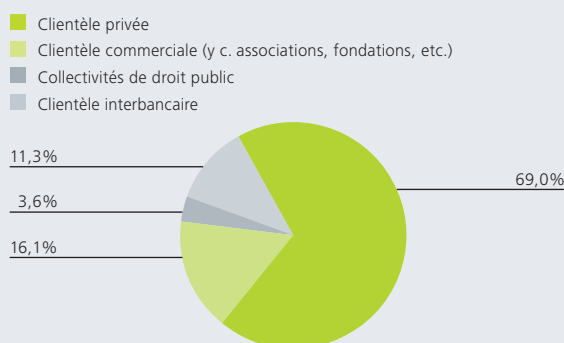
Le Groupe Raiffeisen contrôle les principales catégories de risques au moyen de procédures spécifiques et de limites globales. Dans le cadre de la gestion du risque, le Conseil d'administration définit la propension au risque et fixe les limites globales en conséquence. Les risques non quantifiables de manière fiable sont limités par des impératifs qualitatifs. La surveillance indépendante du profil de risque complète le processus de contrôle des risques.



### Risques de crédit

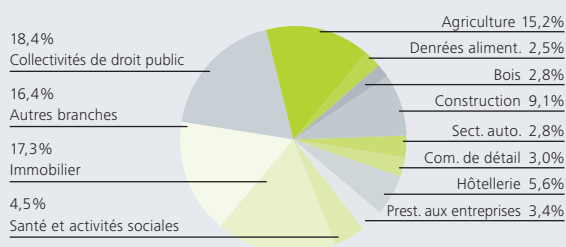
En raison de la solide position que le Groupe Raiffeisen occupe sur le marché des crédits, les risques de crédit constituent la principale catégorie de risques. Le Groupe Raiffeisen obtient une part importante de ses revenus grâce à son approche contrôlée des risques de crédit et à

### Prêts et crédits consentis par le Groupe Raiffeisen par segment de clientèle

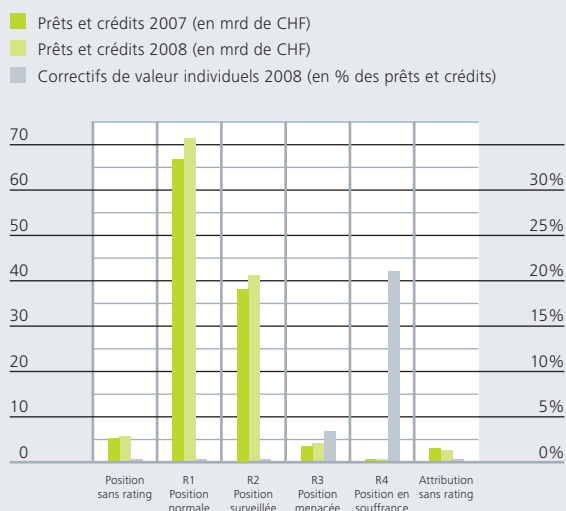


Cette interprétation est le reflet de l'approche de risque; du fait d'optiques divergentes, elle n'est pas directement comparable avec le bilan.

### Prêts et crédits par branche du Groupe Raiffeisen (hors ménages privés et clientèle interbancaire)



### Prêts et crédits et correctifs de valeur individuels du Groupe Raiffeisen



sa gestion exhaustive et cohérente desdits risques. La gestion des risques de crédit du Groupe Raiffeisen est axée sur la structure commerciale et de clientèle spécifique à Raiffeisen. La responsabilité individuelle décentralisée joue un rôle essentiel lors de la prise de décisions relatives au crédit et dans le cadre de la gestion des crédits. Elle s'applique également, en tant que principe, aux crédits qui requièrent l'approbation de Raiffeisen Suisse, en raison de leur montant ou de leur complexité.

Les opérations de crédit sont essentiellement traitées par les Banques Raiffeisen et les succursales de Raiffeisen Suisse. Raiffeisen Leasing assume également des risques de crédit. Il convient ici de noter que les risques de crédit sont acceptés après un examen minutieux de la contrepartie. A cet égard, connaître le client est un élément essentiel. Il n'entre pas dans la stratégie du Groupe Raiffeisen d'assumer des risques de crédit de parties tierces anonymes sur le marché des capitaux.

Les preneurs de crédit sont en majorité des personnes physiques, mais également des collectivités de droit public et la clientèle entreprises. La plus grande partie de la clientèle entreprises rassemble des petites entreprises exerçant leurs activités dans la circonscription des Banques Raiffeisen.

### Politique de crédit prudente

Raiffeisen Suisse assume les risques de crédit liés principalement à des opérations avec des banques commerciales, la clientèle entreprises et des clients du secteur public. Les engagements à l'étranger sont statutairement limités à 5% (pondérés en fonction du risque) du total du bilan

consolidé du Groupe Raiffeisen. Les Banques Raiffeisen ne sont pas autorisées à fournir des services bancaires ou financiers à l'étranger. Raiffeisen Suisse peut néanmoins accorder une dérogation, si elle reçoit l'assurance que le droit étranger, et notamment les directives étrangères en matière de surveillance, seront respectés.

Les opérations de crédit au sein du Groupe Raiffeisen sont fondées sur une politique de crédit prudente. La capacité des preneurs de crédit à contracter des engagements joue un rôle essentiel. La plupart des crédits octroyés sont couverts.

La gestion des crédits obéit à un processus simple pour ce qui est de l'ouverture du crédit et de sa surveillance constante. Une méthode de provisionnement adéquate et éprouvée pour les risques de défaillance vient compléter ce dispositif.

Une procédure de value-at-risk conservatrice est mise en œuvre pour évaluer et surveiller les risques de crédit. Ce faisant, une attention particulière est portée aux risques de concentration potentiels. Fondé sur une pratique reconnue, le modèle pris comme référence est complété par des analyses de scénarios. Les modèles et paramètres font l'objet d'une vérification régulière, d'une adaptation à l'évolution et sont calibrés sur la base de tests inversés.

Raiffeisen Suisse surveille, contrôle et gère les concentrations de risques au sein du Groupe, plus particulièrement pour les contreparties individuelles, les groupes de contreparties liées ainsi que les secteurs. Le processus d'identification et de regroupement des contreparties liées est automatisé à l'échelle du Groupe.

#### **Politique de crédit applicable aux affaires avec la clientèle entreprises**

Le Groupe Raiffeisen se concentre sur les entreprises dont la solvabilité est moyenne à bonne. La stratégie liée à la clientèle entreprises ne prévoit aucun engagement sur les segments présentant un risque élevé.

Le Groupe s'est tout particulièrement attaché à créer une base stable pour consolider les activités avec la clientèle entreprises en vue d'en faire un champ d'activité stratégique. Le développement de ces activités nécessite une organisation et une infrastructure appropriées ainsi que des connaissances adéquates et une bonne expérience des collaborateurs en la matière. Des investissements notables dans l'organisation, les collaborateurs et les systèmes soulignent cette attitude cohérente.

Des limites adéquates permettent de restreindre la propension au risque pour les activités de crédit aux entreprises, clairement définie à l'échelle du Groupe.

#### **Analyse et évaluation semestrielles**

La qualité du portefeuille de crédits du Groupe Raiffeisen est analysée et évaluée chaque semestre. Les concentrations de secteurs et la surveillance des fortes expositions individuelles constituent les principaux points de ces analyses. L'étude s'attache tout particulièrement aux effets potentiels de détériorations extrêmes de la situation économique mondiale sur les différents secteurs et sur l'ensemble du portefeuille de crédits. Force est de constater que même lorsque les conditions cadres deviennent beaucoup plus difficiles, le portefeuille de crédits du

**Groupe Raiffeisen: risques de taux dans le livre bancaire**  
(en mio. de CHF)

	31.12. 2008	31.12. 2007
Sensibilité	415	332
Value-at-risk (99,9%)	407	378

**Raiffeisen Suisse: limites définies dans le livre de négoce**  
(sensibilité CHF)

	2008	2007
<b>Type de risque</b>		
Actions	330'000	330'000
Produits de taux	150'000	125'000
Devises	1'200'000	840'000
Métaux précieux	150'000	150'000
<b>Limites de perte</b>		
Jour	2'000'000	2'000'000
Mois civil	5'000'000	5'000'000
Année civile	10'000'000	10'000'000

**Raiffeisen Suisse: positions dans le livre de négoce**  
(sensibilité CHF)

	Ø 2008	31.12. 08	Ø 2007	31.12. 07
<b>Type de risque</b>				
Actions	141'838	–	179'019	77'348
Produits de taux	79'328	93'906	54'459	74'402
Devises	387'420	45'351	354'639	589'126
Métaux précieux	27'653	3'695	33'170	50'649

Groupe Raiffeisen se révèle tout à fait solide et bien diversifié.

On parle de créances compromises lorsqu'il existe de fortes probabilités que le débiteur n'honore pas ses futures obligations. Les créances compromises ou les créances dont la valeur comptable excède la capacité d'endettement sont soumises à un examen particulier pour déterminer la nécessité de corriger individuellement les valeurs. Les directives applicables à l'ensemble du Groupe garantissent une évaluation cohérente, uniforme et appropriée des créances compromises. Les créances sont réputées en souffrance lorsque le retard dans le paiement des intérêts, du capital, des commissions ou des frais dépasse 90 jours.

**Risques de marché**

**Risques dans le livre bancaire**

Les risques de variation des taux d'intérêt et les risques liés aux monnaies étrangères font partie du livre bancaire. En raison de sa forte position dans les opérations d'intérêt, les risques de fluctuation des taux constituent une catégorie de risque importante pour le Groupe Raiffeisen. Le Groupe a contribué de manière substantielle au résultat en contrôlant parfaitement les risques de taux. Raiffeisen accorde donc une grande importance à cette maîtrise.

Au sein du Groupe Raiffeisen, chaque Banque Raiffeisen gère les risques de taux de son bilan sous sa propre responsabilité à partir de directives et de limites de sensibilité clairement définies. A l'instar des Banques Raiffeisen, les succursales de Raiffeisen Suisse et Raiffeisen Leasing gèrent les

risques de taux de leur bilan également sous leur propre responsabilité. Les limites globales sont les instruments de limitation du risque.

La Trésorerie de la Banque centrale de Raiffeisen Suisse sert de contrepartie dans les opérations de refinancement et de couverture et est responsable de la gestion des risques de taux de la Banque centrale. Le département Banque centrale propose des prestations de conseil au sein du Groupe Raiffeisen en matière d'Asset and Liability Management.

Le secteur Gestion des risques du Groupe veille à l'observation des limites de risque de taux et établit un rapport sur les risques. Pour surveiller la situation de risque globale, il calcule en outre, pour divers échelons du Groupe, la value-at-risk pour le risque de taux.

L'analyse de sensibilité permet de mesurer la perte de valeur qu'occasionnerait au Groupe Raiffeisen un relèvement du niveau des taux de 1%, toutes durées considérées. La méthode value-at-risk (99,9%) appréhende la perte potentielle maximale, consécutive à des mouvements défavorables du marché, à une probabilité de 99,9% et sur une durée de détention de trois mois. Sur le plan statistique, la probabilité que la perte effective dépasse la value-at-risk est de 1‰.

S'agissant du risque lié aux monnaies étrangères, les actifs libellés dans une monnaie étrangère sont refinancés, en principe, dans la même monnaie (principe du Matched Book). Ainsi l'essentiel des risques liés aux monnaies étran-

gères est-il évité. Des positions en monnaies étrangères, et les risques y afférents, peuvent toutefois survenir dans le livre bancaire du fait des cash-flows d'intérêts en monnaies étrangères et influencer le solde du bilan dans la monnaie correspondante.

La gestion du risque lié aux monnaies étrangères dans le livre bancaire est assurée par le secteur Trésorerie. Le secteur Gestion des risques du Groupe veille quotidiennement à l'observation des limites de sensibilité correspondantes.

### Risques dans le livre de négoce

Au sein du Groupe Raiffeisen, seule la Banque centrale tient un livre de négoce. Les limites en matière de sensibilité et de perte permettent de restreindre les risques de négoce. L'analyse de sensibilité permet de mesurer une dépréciation de valeur en cas de modification de 1% du facteur de risque sous-jacent.

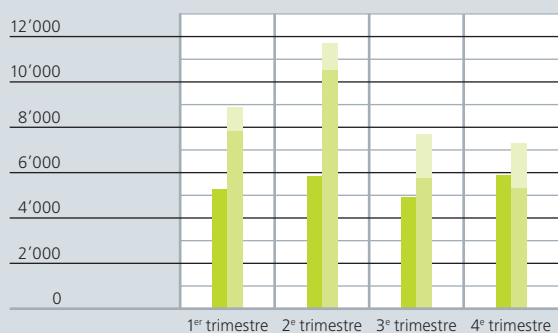
Tous les produits négociés sont répertoriés et évalués par un système uniforme de négoce et de gestion des risques. Celui-ci gère et contrôle les risques de négoce et fournit les chiffres-clés de toutes les positions et des risques de marché.

Le secteur Gestion des risques du Groupe contrôle quotidiennement les risques de négoce en se basant sur des données de marché et des paramètres de risque indépendants du négoce. Il procède également à une évaluation des risques indépendante avant l'introduction de nouveaux produits.

### Groupe Raiffeisen: liquidités globales en 2008

(en mio. de CHF)

- Exigences de liquidités globales\*
- Couverture Repo Collateral
- Couverture des autres actifs liquides



Source: état des liquidités de l'Accounting

\* conformément à l'OB

### Risques de liquidité et de financement

En vertu de la décision de la FINMA (ancienne Commission fédérale des banques) du 24 septembre 1997, les Banques Raiffeisen sont libérées de l'obligation de satisfaire aux exigences de fonds propres, de répartition des risques et de liquidités sur une base individuelle. Les dispositions légales correspondantes doivent être respectées sur une base consolidée. A cet effet, la gestion des liquidités et du refinancement à l'échelle du Groupe incombe à la Trésorerie de Raiffeisen Suisse qui garantit l'accès du Groupe au marché monétaire et financier ainsi qu'une diversification adéquate de ses engagements. La stratégie de refinancement du Groupe tient compte des exigences commerciales et réglementaires. Elle garantit les liquidités nécessaires ainsi qu'une structure des échéances appropriée et diversifiée. Les activités de financement à moyen et à long terme sont planifiées, dans la mesure où la Trésorerie établit un profil de financement du bilan prenant en considération la durée effective des valeurs patrimoniales et le montant des engagements arrivant à échéance et à remplacer.

La Trésorerie surveille en permanence, de concert avec le secteur Gestion des risques du Groupe, l'évolution des liquidités aux niveaux opérationnel, tactique et stratégique et simule régulièrement des situations de crise. A cet égard, la situation des liquidités du Groupe Raiffeisen apparaît solide. L'illustration «Groupe Raiffeisen: liquidités globales» ci-contre montre l'évolution de la situation globale des liquidités pour l'exercice 2008.



### Risques opérationnels

Le Groupe Raiffeisen s'expose à des risques opérationnels ou risques d'exploitation de par l'exercice de ses activités bancaires, son statut d'employeur, de propriétaire ou de locataire d'immeubles.

Les risques liés à l'exploitation ne peuvent jamais être totalement éliminés. Leur gestion est par conséquent axée sur l'identification des types de risque et l'évaluation de leur ampleur afin d'en déduire des mesures efficaces pour les réduire. Les processus et systèmes de contrôle internes revêtent ainsi une importance capitale.

Durant l'exercice de référence, le Groupe Raiffeisen a effectué des évaluations exhaustives des risques opérationnels. Les enseignements retirés sont consignés dans un registre des risques du Groupe qui constitue un document de base pour les processus de surveillance et de gestion du profil général des risques opérationnels. Ces évaluations sont répétées chaque année.

### Risques informatiques

La fourniture de services bancaires requiert un système informatique stable. C'est pourquoi Raiffeisen attache une grande importance à la surveillance et au contrôle des menaces et des risques pesant sur cette technologie.

D'un point de vue organisationnel, le Contrôle des risques informatiques au sein du secteur Gestion des risques du Groupe est indépendant de l'IT Management. Le Contrôle des risques informatiques et l'IT Management effectuent des évaluations régulières couvrant la totalité du secteur

informatique. Les informations ainsi obtenues permettent aux supérieurs hiérarchiques de définir des mesures ciblées. Le comité de gestion des risques de Raiffeisen Suisse surveille l'évolution des risques informatiques et la mise en œuvre par l'IT Management du catalogue de mesures destinées à les réduire. De plus, les directives, normes et procédures en matière de sécurité informatique font l'objet de développements constants.

### Business Continuity Management

Des plans d'urgence en vue du maintien de l'activité commerciale en cas de pénurie des ressources critiques (personnel, IT, bâtiments, fournisseurs) viennent compléter les mesures prises pour la prévention des risques. Des tests et exercices sont effectués selon un plan défini annuellement afin de surveiller et d'améliorer en permanence la planification en cas d'urgence. Le nouveau centre de calcul construit à Gossau (SG) vient compléter cette stratégie.

### Système d'alerte précoce des Banques Raiffeisen

Raiffeisen Suisse utilise un système d'alerte précoce afin d'identifier rapidement les évolutions défavorables au sein des Banques Raiffeisen et ainsi prévenir les dommages potentiels. Ce système traite des indicateurs liés aux risques d'exploitation et commerciaux des banques. Les cas d'alerte précoce sont analysés et font l'objet d'un rapport transmis à la Direction de Raiffeisen Suisse. Quand cela s'avère nécessaire, ils sont traités avec le concours actif de Raiffeisen Suisse.

### Risques juridiques

Le secteur Legal & Compliance de Raiffeisen Suisse conseille toutes les unités du Groupe pour les questions

juridiques, assure une gestion active des risques de cette nature et, s'il y a lieu, coordonne la collaboration avec les avocats externes.

Il surveille par ailleurs l'évolution des risques juridiques à l'échelle du Groupe et établit chaque trimestre un rapport sur les principaux risques à l'intention de la Direction de Raiffeisen Suisse.

### Risques de compliance

Par compliance, on entend le respect de toutes les dispositions légales, éthiques et du droit de la surveillance ainsi que des prescriptions internes visant à reconnaître suffisamment tôt et à éviter, dans la mesure du possible, les risques d'atteinte à la réputation et les risques juridiques ainsi qu'à assurer une gestion irréprochable des affaires. Le Groupe Raiffeisen a opté pour une large approche fondée sur une compréhension exhaustive de compliance. En la matière, les thèmes principaux sont les suivants:

- La lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. C'est pourquoi le Groupe Raiffeisen attache traditionnellement une très grande importance au respect du principe «Know your Customer». Il a donc défini et mis en place des normes internes correspondantes. Les dispositions concernant la lutte contre le blanchiment d'argent viennent renforcer et élargir ce principe.
- Le respect de la réglementation du marché financier ainsi que des règles de bonne conduite et obligations de consultation en découlant.

- La protection des données et du secret bancaire.

Le Groupe Raiffeisen s'efforce d'éviter les risques de compliance au moyen d'une surveillance active des prescriptions légales et d'une mise en œuvre d'innovations en temps opportun. Le département Compliance investit, en outre, de façon conséquente dans la formation et les mesures de sensibilisation des collaborateurs et organes, dans le but d'éviter les risques de compliance.

Raiffeisen a souligné l'importance de la lutte contre le blanchiment d'argent pendant l'exercice sous revue: un département spécialisé dans le blanchiment d'argent a été introduit au sein de Legal & Compliance afin d'apporter un soutien conséquent aux banques dans le cadre de la mise en œuvre des exigences réglementaires au quotidien.

### Controlling des projets

Le nombre imposant de projets complexes au sein du Groupe Raiffeisen entraîne une optimisation permanente du processus de gestion des projets. La surveillance des projets est assurée selon un processus systématique et uniforme par des contrôleurs indépendants.

### Événements principaux et perspectives

Le Groupe Raiffeisen a su faire face à la crise grâce à son modèle d'affaires qui privilégie la proximité avec la clientèle et l'offre de produits transparents en Suisse et écarte toute opération complexe traitée à l'échelle internationale. La forme juridique du Groupe Raiffeisen lui a également permis de maintenir sa politique de risque à la fois solide et avisée et de souligner le caractère durable de ses objectifs

de rendement. La stratégie de risque du Groupe Raiffeisen a bel et bien fait ses preuves. Outre ces facteurs fondamentaux, la gestion active des risques depuis le début de la crise a contribué à éviter les pertes.

Le Groupe Raiffeisen a intensément suivi et analysé l'évolution du marché sur l'ensemble de l'année. Il a examiné périodiquement la situation actuelle des risques de marché, de liquidité et de contrepartie dans le livre de négoce et le livre bancaire de Raiffeisen Suisse et procédé à des mises à jour à l'attention des organes de décision.

La situation des banques tierces avec lesquelles Raiffeisen Suisse entretient des relations d'affaires, notamment dans le cadre d'activités de négoce ou interbancaires, a particulièrement fait l'objet d'une étroite surveillance. A cet égard, le Groupe Raiffeisen a parfois supprimé ou abaissé les limites en vigueur afin de diminuer le risque de pertes. De même, les risques de marché dans le livre de négoce ont été réduits de manière sélective.

Parallèlement à la crise des marchés financiers, Raiffeisen s'est attaché à tirer la leçon des événements en matière de gestion des risques et à mettre en œuvre des améliorations:

- A cet égard, l'inclusion d'approches intuitives reposant sur l'expérience de la pratique bancaire dans l'évaluation des risques basée sur des modèles est essentielle. Raiffeisen considère, en outre, comme déterminante la capacité de mettre rapidement en réseau et de traiter de manière adéquate les nouvelles informations relatives

aux risques; le cas échéant, avant même qu'elles ne soient visibles dans les systèmes dédiés aux risques. Des systèmes sophistiqués dédiés aux risques sont notamment essentiels pour un contrôle efficace des risques. Ils sont toutefois dangereux lorsque l'approche des risques repose uniquement sur une modélisation de ces derniers et que le temps de réaction s'allonge.

- Parallèlement au développement des activités avec la clientèle entreprises, un nouveau système généralisé d'analyse financière et de notation de ces clients sera introduit. Ce système sélectif de notation distinguera 13 classes et permettra donc d'effectuer un rating détaillé par rapport au modèle actuel, qui ne compte que quatre catégories.
- Un calcul automatique de la value-at-risk sera introduit en 2009 et permettra une appréciation uniforme des risques de tous les instruments de négoce. Ce procédé viendra compléter la procédure classique d'évaluation des risques.

Pour trouver le chemin,  
il faut connaître son objectif.





Pour avancer avec assurance, il faut bien guider ses pas. Mesurer ses propres forces, être conscient des risques et savoir les gérer permet d'atteindre son objectif en toute sécurité. Accordant une importance essentielle à cette dernière, le Groupe Raiffeisen progresse sur sa voie avec prudence et discernement. Des valeurs fondamentales, une politique de crédit avisée, le contrôle des risques et l'idéal coopératif constituent le cadre solide dont le Groupe s'inspire dans ses orientations. Cette sécurité est le fondement de la confiance que tous les clients, sociétaires et partenaires accordent à Raiffeisen.

**Rapport de développement durable** Combiner développement durable, création de valeur et participation des sociétaires, telle est la philosophie qui permet à Raiffeisen de jouir de la confiance de ses sociétaires, de ses clients et de la population. Depuis toujours, la philosophie de l'entreprise basée sur le sociétariat est synonyme de développement durable.

- 
- *Le statut de coopérative et le modèle d'affaires adoptés par Raiffeisen constituent les fondements de la philosophie de développement durable de l'entreprise.*
  - *La pérennité économique s'incarne dans les produits, les services et les procédures ainsi que dans la réussite qui perdure depuis des années.*
  - *La pérennité écologique, qui se concrétise par l'utilisation parcimonieuse des ressources naturelles, se diffuse en permanence dans toutes les Banques Raiffeisen.*
  - *La pérennité sociale se traduit par les mesures liées au thème Diversity.*
  - *Pour Raiffeisen, la bonne gouvernance (Good Governance) est un engagement qui consiste à proposer une offre bancaire solide, sérieuse et orientée client.*
- 

Le modèle d'affaires de Raiffeisen – la structure de coopérative fondée sur l'entraide et la solidarité – a fait ses preuves dans la crise que traversent actuellement les marchés financiers. Plus encore, il porte ses fruits depuis de nombreuses années. La coopérative place le bien-être des sociétaires (responsabilité citoyenne) au centre de son activité, et non la maximisation des profits.

Eu égard à la concurrence, cette forme d'entreprise constitue une bonne alternative. Elle représente un modèle économique fondamentalement différent qui fonctionne suivant le principe «one man – one vote». Le Groupe Raiffeisen a toujours opté pour la voie de l'entraide et de la responsabilité individuelle tout en réussissant durablement sur un marché concurrentiel. Raiffeisen est convaincu de proposer une alternative durable dans la concurrence des systèmes. Une alternative comprise par les individus qui leur permet de donner leur avis et de participer aux décisions.

#### **Politique et société**

Créé en 2008, le service «Politique et société» a pour mission de profiler davantage le Groupe Raiffeisen dans les domaines politiques et sociaux. Il met principalement en place des activités dans les trois secteurs d'activités que sont la politique, la pérennité et la clientèle entreprises. En ce qui concerne la pérennité (économique, écologique, sociale), le service a élaboré un concept complet dont l'un des éléments essentiels consiste à assumer la présidence de la Fondation Suisse pour le Climat et à participer au conseil consultatif de celle-ci.



### Sociétariat

Le concept Raiffeisen se répand dans le monde entier: le Groupe Raiffeisen Suisse participe lui aussi aux échanges dans le cadre de ce réseau. Il est en effet représenté au sein du présidium de l'Union internationale Raiffeisen (UIR), un rassemblement mondial qui regroupe plus de 70 organismes coopératifs nationaux de 40 pays. Le Groupe Raiffeisen adhère à l'Unico Banking Group, un regroupement de huit grandes banques coopératives européennes à l'origine d'une initiative de restauration du marché inter-bancaire européen de refinancement lancée en 2008. Il compte aussi parmi les membres de l'Association européenne des banques coopératives (EACB) et de la Confédération internationale du Crédit Agricole (CICA). Le Groupe Raiffeisen Suisse était en 2003 au nombre des membres fondateurs de responsAbility Social Investments AG, une organisation internationale favorisant l'octroi de microcrédits. Au plan national, Raiffeisen s'engage au sein de l'Association suisses des banquiers, de l'Association de protection des déposants (présidence), de la Fondation Suisse pour le Climat (présidence) et du réseau pour une économie durable (ÖBU).

### Pérennité économique

Du fait des événements liés à la crise des marchés financiers, les clients sont à la recherche d'un modèle d'affaires durable ainsi que de produits et services allant dans ce sens. Etant donné que, pour le Groupe Raiffeisen, la pérennité n'est pas uniquement un instrument de communication et de promotion de l'image, il a à nouveau optimisé la chaîne de création de valeur dans un souci de développement durable.

### Gestion des processus

En 2008, Raiffeisen a franchi de nouvelles étapes dans la mise en place d'une gestion complète des processus. Grâce à l'expérience acquise, l'entreprise a affiné sa méthodologie et optimisé les instruments et outils. L'une des principales avancées interne concerne l'intégration logique des procédures du système de contrôle à des fins d'identification et de consignation des risques et contrôles dans la gestion des processus.

Créé pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen, un modèle de référence de processus reproduit l'intégralité des dispositions et règles obligatoires. Les Banques Raiffeisen peuvent aisément adapter leurs spécificités propres dans le modèle de référence. La gestion et le contrôle des processus, et en particulier leur amélioration constante, s'effectuent selon une procédure uniforme.

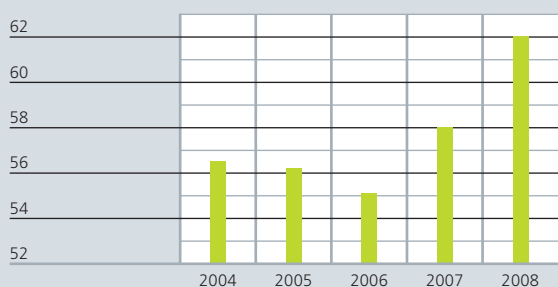
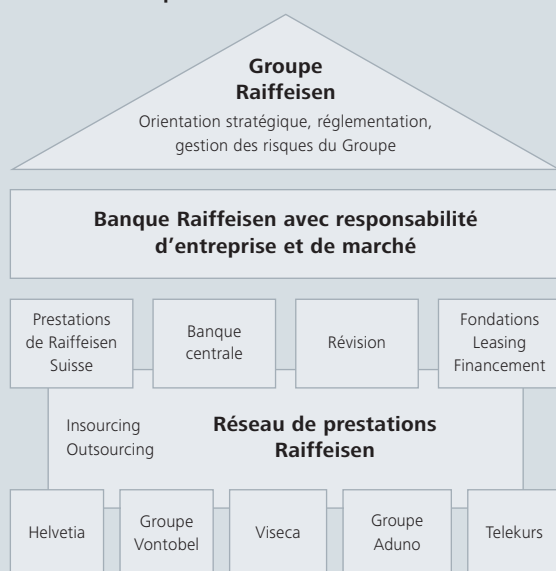
### Ratio charges/produits

Le ratio charges/produits ou le rapport entre les charges et les produits d'exploitation s'est établi à 62% au 31 décembre 2008. Le Groupe Raiffeisen entend abaisser ce ratio en dessous de 55%. Compte tenu des investissements d'infrastructures et d'informatique actuellement élevés et des conditions de marché incertaines, ce niveau ne devrait toutefois pouvoir être atteint prochainement. C'est pourquoi Raiffeisen prend les mesures nécessaires au maintien des performances de la Banque et, partant, de la satisfaction du client, deux piliers essentiels de son succès durable aujourd'hui comme à l'avenir.



**Evolution du ratio charges/produits**

(en %)

**Modèle d'entreprise****Compte de la valeur ajoutée**

En 2008, le Groupe Raiffeisen a pu maintenir sa valeur ajoutée brute au niveau de l'année précédente, grâce en premier lieu à la hausse du résultat des opérations d'intérêts, que la baisse de la marge d'intérêts n'a pas altéré. L'évaluation boursière moins favorable des participations stratégiques et les investissements au titre du renouvellement du parc informatique ont entraîné une forte progression des amortissements. C'est la raison pour laquelle la création de valeur ajoutée nette a été inférieure de 76 millions de francs ou de 4,4% en comparaison annuelle.

L'augmentation importante des volumes et de la croissance des effectifs ainsi que le léger recul des moyens disponibles ont modifié comme prévu la répartition en pourcentage sur les groupes d'intérêts. Les versements aux collaborateurs sous la forme de salaires, de prestations sociales et accessoires et la rémunération des parts sociales ont augmenté respectivement de 9,3% et 6,7%. Les pouvoirs publics ont enregistré une diminution des impôts directs de 22,8%. A l'instar de la dissolution de provisions pour impôts latents à hauteur de 6 millions de francs, celle-ci est imputable à la réduction des taux d'imposition des personnes morales et au recul du bénéfice de l'exercice.

La structure coopérative et les statuts fixent à Raiffeisen de claires limites en matière de distribution des bénéfices. En d'autres termes: 32,7% (soit 537 millions de francs) de la valeur ajoutée réalisée restent au sein de l'entreprise. La part la plus importante, c'est-à-dire 58,6% (soit 963 millions de francs), revient aux collaborateurs et 7,1%, soit 117 millions de francs, sont versés aux pouvoirs publics. La

part consentie aux sociétaires est de 1,6%, soit 27 millions de francs. A cet égard, il faut toutefois prendre en considération que les sociétaires bénéficient de diverses prestations supplémentaires, en particulier d'une gestion gratuite des comptes et des cartes de crédit, d'une rémunération préférentielle des dépôts d'épargne ainsi que d'autres prestations directes (offres spéciales exclusives, Passeport musées gratuit). Il s'agit ainsi au total d'un montant de 233 millions de francs qui ne figure pas en tant que paiements aux sociétaires dans le compte de la valeur ajoutée. Par ailleurs, la répartition de la valeur ajoutée ne comprend pas non plus les dons ni les dépenses de sponsoring d'un montant de 18,2 millions de francs.

### Produits financiers durables

En tant que banque de placement, Raiffeisen propose à ses clients une gamme complète et novatrice de produits financiers:

#### *Fonds de développement durable*

Les fonds Raiffeisen Futura investissent uniquement dans des titres d'entreprises qui exploitent les ressources humaines et naturelles avec respect et parcimonie par le biais des technologies et méthodes les plus modernes et, par tant, contribuent à la pérennité économique. L'évaluation des entreprises est effectuée par l'agence de notation Inrate selon des critères écologiques et éthiques.

Les turbulences agitant les marchés financiers n'ont pas épargné les fonds Futura durables. Le volume des fonds Futura accuse en effet un repli de 895 à 855 millions de francs (-4,5%). Cela étant, ils continuent à jouir d'une

grande popularité, comme en témoigne l'afflux net de fonds qui s'élève à 135,9 millions de francs. En juin 2008, l'éventail des fonds Futura – composé de deux fonds en actions et en obligations ainsi que d'un fonds de prévoyance – a été complété par le Raiffeisen Fonds Multi Asset Class Futura. Ce fonds de placement stratégique allie dans un seul produit les avantages des placements durables avec la stratégie Multi Asset Class.

Pour la seconde fois consécutive, le Raiffeisen Futura Swiss Stock a obtenu en 2008 le Lipper Award dans la catégorie «Actions Suisse» en tant que meilleur fonds sur trois et cinq ans.

En tant que cosignataire du code de transparence Eurosif applicable aux fonds de développement durable, Raiffeisen informe systématiquement les investisseurs des critères et processus relatifs aux fonds Futura.

*Vous trouverez de plus amples informations à ce propos sous [www.eurosif.org](http://www.eurosif.org).*

#### *Produits structurés*

Les produits structurés permettent aux clients d'investir de manière ciblée dans des thèmes d'avenir. Ainsi, la gamme des produits Raiffeisen englobe divers titres porteurs d'intérêts dans le secteur de la protection du climat, de l'eau, des énergies renouvelables et de la mobilité durable.

#### *Fonds de microfinance responsAbility*

Utilité sociale et performance financière ne sont pas incompatibles. Véritable thème de placement, la microfinance a suscité ces dernières années l'intérêt de nombreux investisseurs. Les fonds de microfinance offrent un rendement

**Compte de la valeur ajoutée**

	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF	Exercice de réf. en %	Exercice préc. en %
<b>Origine de la valeur ajoutée</b>				
<b>Résultat de l'entreprise (= produit brut)</b>	<b>2'327</b>	<b>2'297</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Autres charges d'exploitation	-481	-452	-20,7	-19,7
Produits extraordinaires	40	18	1,7	0,8
<b>Valeur ajoutée brute</b>	<b>1'886</b>	<b>1'863</b>	<b>81,0</b>	<b>81,1</b>
Amortissements	-231	-140	-9,9	-6,1
Correctifs de valeur/provisions/pertes	-11	-3	-0,5	-0,1
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>1'644</b>	<b>1'720</b>	<b>70,6</b>	<b>74,9</b>
<b>Répartition de la valeur ajoutée</b>				
Collaborateurs (charges de personnel)	963	880	58,6	51,2
Sociétaires (rémunération des parts soc.: proposition soumise à l'AG)	27	26	1,6	1,5
Pouvoirs publics	117	138	7,1	8,0
dont impôts payés sur le revenu	123	160	7,5	9,3
dont constitution/dissolution de provisions pour impôts latents	-6	-22	-0,4	-1,3
Renforcement des réserves (autofinancement)	537	676	32,7	39,3
<b>Total</b>	<b>1'644</b>	<b>1'720</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Ratios relatifs à la valeur ajoutée</b>				
Valeur ajoutée brute par unité de personnel en 1000 CHF*	254	267		
Valeur ajoutée nette par unité de personnel en 1000 CHF*	221	246		
Nombre d'unités de personnel (moyenne)	7'437	6'986		

\* calculée à partir de l'effectif de personnel moyen

double, à la fois social et financier: grâce à l'octroi de micro-crédits, les habitants des pays en voie de développement ont la possibilité de bénéficier d'une assise matérielle en devenant entrepreneur. En outre, les investisseurs voient leurs dépôts rémunérés. En 2008, le responsAbility Global Microfinance Fund a réalisé un rendement en USD de 6,44%; en CHF de 5,11% et en EUR de 6,88%.

*Vous trouverez de plus amples informations à ce propos sous [www.responsAbility.com](http://www.responsAbility.com).*

#### *Hypothèque Minergie*

En 2008, près de 50% de clients Raiffeisen supplémentaires ont profité du taux d'intérêt attractif de l'hypothèque Minergie. Le Groupe Raiffeisen gère un volume de quelque 171 millions de francs dans des hypothèques Minergie. Cette croissance peut être attribuée à une prise de conscience des coûts et un respect de l'environnement plus marqués de la part des propriétaires. Par ailleurs, un logement construit aux normes Minergie promet une consommation réduite d'énergie de chauffage, une meilleure qualité d'habitat et de vie et une valeur de revente plus élevée. En 2002, Raiffeisen a été le premier groupe bancaire suisse à encourager la construction ou la rénovation de bâtiments aux normes Minergie en abaissant l'intérêt de 0,5%.

#### **Pérennité écologique**

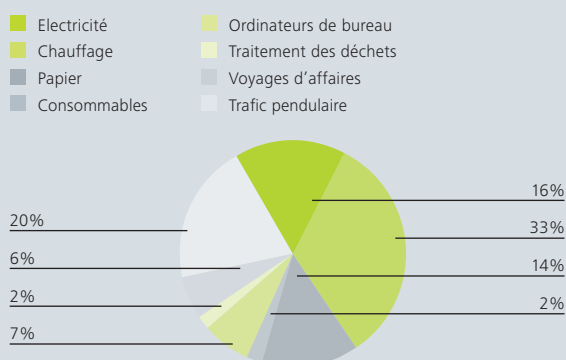
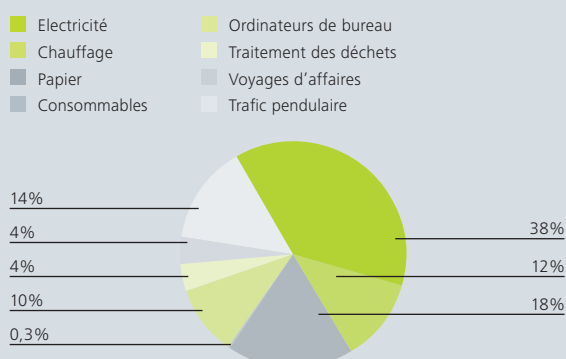
Chez Raiffeisen, la pérennité écologique gagne en importance. Les mesures mises en œuvre (en vue d'économiser de l'électricité et de l'eau, de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>, etc.) sont vérifiées et continuellement améliorées dans toutes les Banques Raiffeisen. A l'avenir, Raiffeisen soutiendra également des projets externes visant à renforcer l'efficacité énergétique ou à réduire le CO<sub>2</sub>.

#### **Bilan CO<sub>2</sub>**

Pour fournir des prestations bancaires, Raiffeisen utilise diverses ressources: l'enregistrement des informations bancaires requiert d'énormes quantités d'électricité ainsi qu'une infrastructure informatique et immobilière conséquente. La fourniture d'informations aux clients est quant à elle extrêmement consommatrice de papier. Pour évaluer l'empreinte écologique de l'entreprise, Raiffeisen a chargé l'entreprise sinum AG de St-Gall d'établir un bilan écologique (bilan CO<sub>2</sub>) pour l'exercice 2007. L'étude a porté tout particulièrement sur les flux d'énergie et de matériaux nécessaires à l'exercice de l'activité bancaire. Elle n'a pas envisagé les conséquences écologiques des produits bancaires eux-mêmes.

Après le premier écobilan du site de St-Gall réalisé en 2006, sinum AG a étendu l'analyse pour 2007 au Groupe Raiffeisen. Du fait du nombre élevé de Banques Raiffeisen autonomes (367), il n'a cependant pas été possible de relever des données pour tous les sites. Un groupe pilote de neuf Banques Raiffeisen de tailles différentes a donc été constitué. L'étude englobe ainsi un quart des effectifs du Groupe Raiffeisen et couvre tous les types de banques possibles, de la plus petite à la plus grande.

Les principaux champs d'action du Groupe Raiffeisen portent sur la consommation d'énergie (électricité et chauffage), l'achat de papier et d'ordinateurs de bureau ainsi que les déplacements commerciaux. Si l'on intègre aussi le trajet jusqu'au lieu de travail (trafic pendulaire), on obtient un autre domaine d'action essentiel pour la mise en œuvre de mesures visant la réduction de l'empreinte climatique et environnementale. Au total, le Groupe Raiffeisen produit

**Origine des émissions de CO<sub>2</sub> pour Raiffeisen****Origine d'empreinte écologique pour Raiffeisen**

Les unités de charge écologique (UCE) sont déterminées sur la base du degré de réalisation des objectifs qualitatifs en matière de politique de l'environnement pour l'air, l'eau, les sols et les ressources de Suisse. ÖBU SR 28/2008, écobilans: Méthode de la saturation écologique – écofacteurs 2006 Méthode d'évaluation de l'impact du cycle de vie dans les écobilans, Zurich 2008

quelque 30 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par an (équivalent CO<sub>2</sub>: indique le rapport de potentiel de réchauffement de la planète de substances libérées dans l'atmosphère terrestre, comme le méthane [CH<sub>4</sub>], le protoxyde d'azote [N<sub>2</sub>O], les HCFC/CFC ou l'hexafluorure de soufre [SF<sub>6</sub>]. La valeur de référence est l'effet de serre du dioxyde de carbone). Si d'autres répercussions sur l'environnement (autres émissions dans l'air, pollutions des sols et des eaux, déchets et consommation des ressources comme l'utilisation des sols) sont également intégrées dans la réflexion, c'est surtout la consommation d'électricité qui gagne en importance, principalement en raison de la part élevée de l'énergie nucléaire (déchets radioactifs) dans le bouquet électrique suisse.

Pour mettre en exergue les progrès effectués en matière de performance environnementale, Raiffeisen actualisera désormais les données chaque année – en se fondant sur l'analyse 2007. L'accent ne sera pas mis uniquement sur la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Le Groupe Raiffeisen entend ainsi garantir l'intégration d'une vision globale de l'environnement dans ses activités.

**Pérennité des constructions**

Le conseil en construction de Raiffeisen Suisse assiste les Banques Raiffeisen dans les projets de construction durables. Outre une architecture bien conçue, Raiffeisen apporte une attention particulière à l'utilisation de matériaux authentiques et de qualité, à la réduction des nuisances dans les locaux ainsi qu'à l'ergonomie des postes de travail. Le caractère modulable des plans constitue un aspect important. Il s'agit de garantir que les bâtiments puissent être adaptés ultérieurement aux besoins en mutation. Ces mesures favorisent la pérennité des constructions

et s'inscrivent donc parfaitement dans la logique du développement durable.

En 2008, les nouveaux bâtiments du Groupe Raiffeisen ont pratiquement tous été construits selon le standard Minergie. S'agissant des rénovations, l'application de la norme Minergie n'est possible que partiellement, car il faut souvent prendre en considération des aspects liés à la protection des monuments historiques, au droit du voisinage ou à la technique de construction. Dans certains cas toutefois, il a été possible de respecter le standard Minergie dans des bâtiments bancaires entiers et d'accroître ainsi considérablement l'efficacité énergétique.

#### **Fondation Suisse pour le Climat**

La Fondation Suisse pour le Climat a été créée en juillet 2008 par douze grandes entreprises de services, dont le Groupe Raiffeisen. Son objectif est de redistribuer aux entreprises les recettes de la taxe CO<sub>2</sub> pour des projets visant la protection du climat (efficacité énergétique, réduction des émissions de CO<sub>2</sub>). Elle soutient principalement des PME, qui sont davantage frappées par la taxe CO<sub>2</sub> que les grandes entreprises de services et de distribution. Il s'agit de redistribuer les fonds de manière ciblée, rapide et non bureaucratique, selon des critères transparents pour récompenser des efforts de protection du climat. L'axe PME choisi garantit une très grande efficacité pour les moyens mis à disposition.

Depuis 2008, la taxe CO<sub>2</sub> est prélevée sur les combustibles fossiles comme le pétrole, le gaz naturel et le charbon, mais pas sur les carburants comme l'essence ou le diesel. Les recettes de cette taxe incitatrice seront redistribuées à

partir de 2010. Les particuliers sont remboursés via les caisses maladie et les entreprises via les paiements AVS. Gabriele Burn, membre de la direction du Groupe Raiffeisen, préside la Fondation Suisse pour le Climat.

#### **Pérennité sociale**

L'engagement social du Groupe Raiffeisen se traduit par la mise en œuvre de vastes mesures en faveur des collaborateurs. Et grâce aux efforts qu'il déploie, il constitue un employeur extrêmement attrayant. Cette politique est sous-tendue par la conviction que des collaborateurs motivés constituent le principal capital d'une banque. Un faible taux de fluctuation et une forte identification avec l'entreprise contribuent de manière notable à la création et à la préservation à long terme de la philosophie Raiffeisen.

#### **Gestion de la diversité et de l'égalité des sexes**

Le Groupe Raiffeisen, qui sait reconnaître les signes du temps, a créé en 2006 le service Diversity pour faire face à l'évolution démographique et aux difficultés de recrutement de personnel qualifié qui en résultent. Ce service a pour mission de garantir l'égalité des chances entre tous les collaborateurs, quel que soit leur âge, leur sexe, leur origine ou leur handicap. Certaines Banques Raiffeisen se positionnent déjà individuellement en adoptant des mesures comme le conseil spécifique au client prodigué par des seniors.

#### *Politique d'ouverture aux familles*

Pour la troisième année consécutive, Raiffeisen a organisé des semaines de vacances familiales dans le but de décharger les parents pendant les vacances d'été. Tandis que les parents travaillaient, plus de 200 enfants se sont amusés

dans le cadre d'un programme d'ateliers très éclectiques. Les enfants des collaborateurs étaient également au centre de la Journée nationale des filles (rebaptisée journée des enfants) en novembre 2008. Plus d'une centaine de filles et de garçons ont profité de l'occasion pour visiter le lieu de travail de leurs parents. Raiffeisen a ouvert une crèche dès 1996. En raison de la forte demande, deux places supplémentaires pour nourrissons ont été créées. Au total, 35 enfants se partagent 14 places à la crèche. A partir de 2009, les pères bénéficieront d'un congé de paternité de 15 jours (auparavant cinq jours).

Quatre standards viennent soutenir l'objectif de Raiffeisen de rendre compatible travail et famille:

- Reprise de l'emploi après le congé de maternité: lorsqu'une collaboratrice est disposée à reprendre le travail à au moins 60% après son congé de maternité, il faut le lui permettre. Sa fonction actuelle et son échelon hiérarchique sont maintenus. Si la fonction occupée rend impossible le travail à temps partiel, la hiérarchie est tenue de trouver une solution équivalente.
- Espace de détente et d'allaitement depuis septembre 2008: un espace de détente est disponible pour les femmes enceintes. Il convient également aux mères qui allaitent.
- Formation continue des collaborateurs à temps partiel: les collaborateurs à temps partiel travaillant au moins à 60% bénéficient des mêmes conditions de perfectionnement que les employés à plein temps.

- Temps partiel pour cadres et modèles de job sharing: pour pouvoir assumer leurs devoirs parentaux, les cadres peuvent eux aussi réduire leur taux d'occupation. Le partage de postes pour les cadres est parfaitement possible au sein de Raiffeisen. Deux postes partagés de 60% chacun sont comptabilisés pour 100% seulement dans le tableau des effectifs.

Les femmes qui reprennent une activité professionnelle constituent un groupe cible important sur le marché du travail. Raiffeisen participe de manière déterminante à la formation certifiée «Women back to business» de la Haute école de St-Gall et fournit ainsi une autre preuve de son engagement en faveur de la compatibilité travail-famille.

#### *Mentoring*

Un programme de mentoring a été établi dans le cadre du programme Diversity. En 2008, des mentors expérimentés issus de l'encadrement supérieur ont parrainé 37 «mentees». Ouvert à la fois aux femmes et aux hommes, le mentoring est un outil de développement du personnel important.

#### *Diversity Controlling*

L'orientation stratégique de Diversity requiert des indicateurs clairs. Les premières mesures ont été mises en œuvre pour permettre un contrôle de la diversité et de l'égalité des chances, afin d'établir des comparaisons par rapport à des références. Il est important que Raiffeisen puisse mettre en parallèle ses «atouts diversité» à ceux d'autres entreprises pour préserver son attrait sur le marché du travail.



Raiffeisen tient à sa culture d'entreprise spécifique. Le thème Diversity nécessitant une formation concrète des cadres, il a été discuté au printemps 2008 lors d'un forum réunissant les directeurs et présidents des Banques Raiffeisen. Certains établissements s'impliquent activement et appliquent d'ores et déjà des mesures concrètes.

Le Groupe Raiffeisen s'est rapproché de son objectif d'employer 30% de femmes cadres d'ici 2015. De 19,6% seulement en 2006, ce taux est passé à 20,3% en 2008. Pour les cadres supérieurs, il est passé de 7,5 à 9,1%.

La prochaine étape de l'orientation stratégique de Diversity prévoit des modèles de travail spécifiques pour les collaborateurs plus âgés.

### Culture et principes de conduite

Le Groupe Raiffeisen favorise le développement de cadres potentiels par une planification systématique de la relève et, à cet effet, mise fortement sur la promotion des collaborateurs issus de ses propres rangs. Cette politique garantit la bonne connaissance des valeurs et de la philosophie de conduite ainsi qu'une stabilité au sein du management. En 2008, 18 nouveaux directeurs d'une Banque Raiffeisen ont pris leurs fonctions. 15 d'entre eux (soit 83%) sont issus de la relève interne, ce qui correspond à une augmentation de 6% par rapport à l'année précédente.

Les valeurs et la culture de conduite de Raiffeisen constituent un thème de travail quotidien pour toutes les instances dirigeantes. En 2008, les principes de conduite ont été présentés dans le cadre d'un processus en cascade

englobant 310 ateliers, un séminaire supplémentaire entre la direction et les collaborateurs des échelons de conduite inférieurs et une manifestation de feed-back avec les animateurs des ateliers. Pour concevoir durablement sa culture de conduite, Raiffeisen Suisse a mis en place les procédures et instruments de contrôle requis (intégration des principes de conduite dans le processus de nomination de nouveaux cadres ainsi que dans les instruments de développement des cadres existants, par exemple). Par ailleurs, Raiffeisen envisage de vérifier le caractère durable des principes de conduite par le biais de feed-back et d'enquêtes réalisées régulièrement auprès des collaborateurs. Dans un second temps, il est aussi prévu d'étendre et de transférer la thématique de la conduite aux Banques Raiffeisen, l'objectif étant le développement d'une culture de conduite spécifique.

En 2008, Raiffeisen Suisse a réalisé un sondage complet auquel ont participé non moins de 74% des collaborateurs. Les réponses obtenues encouragent Raiffeisen à continuer à promouvoir la culture de conduite et la diversité ainsi qu'à accorder une importance centrale à la politique d'ouverture aux familles.

Nous analysons les domaines d'action concernés en vue de mettre en œuvre les mesures requises.

### Places de formation

Durant l'été 2008, 230 jeunes de toute la Suisse ont débuté leur apprentissage chez Raiffeisen. Actuellement, Raiffeisen forme près de 700 apprentis commerciaux, 22 stagiaires BFM et 18 apprentis IT. 86% des jeunes ayant

**Bilan social du Groupe Raiffeisen**

	2008
Nombre de collaborateurs	9'133
Nombre de postes à plein temps	6'670
Nombre de postes à temps partiel	2'463
Nouveaux postes	527
Total femmes	4'944
dont cadres	796
Total hommes	4'189
dont cadres	2'377
Total apprentis	738
Durée moyenne d'appartenance à l'entreprise en années	6,94
Age moyen des collaborateurs en années	36,4
Taux de fluctuation en %	8,66

achevé leur apprentissage se sont vus offrir à l'été 2008 un poste fixe ou un contrat de travail à durée déterminée au sein du Groupe Raiffeisen.

**Prévoyance**

Fin 2008, la Caisse de retraite Raiffeisen affichait un taux de couverture de 84,4% (contre 107,5% l'année précédente). Cette réduction marquée de la performance annuelle est imputable à la crise mondiale des marchés financiers. En outre, les avoirs de vieillesse ont continué à être rémunérés à 4% et des provisions ont été constituées pour 1% supplémentaire. Une comparaison avec d'autres prestataires de services financiers montre que Raiffeisen figure dans le dernier tiers du classement pour les prestations de retraite. Le projet «Prévoyance 2010» instaurera des cotisations d'épargne plus élevées qui augmenteront l'objectif de prestation. Diverses améliorations permettant un départ à la retraite en souplesse permettront de prendre davantage en considération les collaborateurs plus âgés.

**Commission du personnel**

Depuis sa création en 1995, la Commission du personnel de Raiffeisen Suisse, qui est composée de sept membres, se veut un lien entre la Direction de Raiffeisen Suisse et ses collaborateurs. Le règlement lui accorde un droit à l'information et un droit de codécision (avec voix consultative) sur les décisions et résultats relatifs aux collaborateurs concernant les questions sociales, le droit du travail ou les évolutions générales de l'entreprise. La Commission du personnel se réunit régulièrement avec des membres de la direction pour discuter des sujets d'actualité et des

ajustements salariaux, traiter les questions et requêtes des collaborateurs et trouver des solutions acceptables par tous.

#### **Sponsoring/donations/fondation/imposition**

Les Banques Raiffeisen s'engagent au niveau local et régional de multiples manières: sur le plan sportif, culturel ou encore social pour des associations, des fédérations et des manifestations. Par ces engagements, Raiffeisen contribue, tant à l'échelle locale que régionale, à défendre une Suisse à la fois unique et plurielle.

Au niveau national, Raiffeisen investit depuis 2004 dans les sports d'hiver. L'entreprise soutient non seulement des athlètes de haut niveau de Swiss-Ski, mais est aussi le principal sponsor de la relève. A ce titre, Raiffeisen soutient directement ou indirectement plus de 16 000 jeunes talents des sports d'hiver dans toute la Suisse. Depuis de nombreuses années, Raiffeisen sponsorise le meilleur marathonien suisse Viktor Röthlin. L'entreprise apporte aussi sa contribution à diverses manifestations d'envergure comme la Fête fédérale des yodleurs 2008 à Lucerne.

Raiffeisen s'engage par ailleurs dans les domaines culturel et économique et est présente au Championnat des métiers SwissSkills. En outre, elle offre depuis dix ans à ses sociétaires des entrées gratuites dans des musées et, par tant, favorise la diversité de ces derniers en Suisse. Plus de 400 musées bénéficient de cet engagement. On recense chaque année non moins d'un demi-million d'entrées de sociétaires Raiffeisen.

Au cours de l'exercice de référence, Raiffeisen a consacré 18,2 millions de francs au sponsoring et aux donations. Ces dépenses englobent l'engagement de la Fondation du Centenaire Raiffeisen qui soutient, à concurrence de 270 000 francs l'an dernier, des projets relatifs à «l'éthique dans le monde économique», à la culture et à l'entraide. Les pouvoirs publics ne sont pas en reste puisqu'ils ont reçu un total de 123,4 millions de francs sous forme d'impôts directs (contre 159,8 millions l'année précédente).

#### **Perspectives**

Pour le prochain rapport de développement durable, le Groupe Raiffeisen s'inspirera des Sustainability Reporting Guidelines du Global Reporting Initiative (GRI) qui prennent en considération des critères tels que la similarité, l'évaluation et les développements. Pour l'exercice 2009, Raiffeisen se fixe comme objectif d'améliorer encore l'interconnexion de ses activités, projets, produits, procédures et initiatives. Pour les rapports futurs, nous entendons organiser un débat plus nuancé sur les activités de développement durable du Groupe.

**Stratégie** Le Groupe Raiffeisen poursuit sa stratégie de croissance efficace et la diversification de son portefeuille d'activités dans le but de devenir la première banque de détail en Suisse. En outre, il continue d'accorder la priorité au renouvellement de l'informatique et au renforcement de son image d'employeur attrayant.

- 
- *Raiffeisen vise toujours une croissance supérieure à celle du marché de 1% à 2%.*
  - *Les affaires avec la clientèle entreprises renforcent la position de Raiffeisen et intensifient les activités de marché.*
  - *L'environnement informatique est toujours homogénéisé et standardisé afin d'optimiser et de renforcer son efficacité.*
  - *Employeur attrayant, Raiffeisen instaure une culture de conduite spécifique.*
- 

La croissance du Groupe Raiffeisen s'est poursuivie en 2008. Les fonds de la clientèle et les créances hypothécaires ont enregistré une hausse bien supérieure à la moyenne du marché, permettant à Raiffeisen de consolider ses activités de base et d'augmenter sa part de marché pour les fonds d'épargne et les hypothèques.

La confiance des clients ne se mesure pas seulement à l'accroissement des volumes, mais également par le fait que le nombre des sociétaires a franchi la barre du million et demi en 2008. Le volume des dépôts a légèrement diminué en raison de la croissance négative des marchés. De nouveaux dépôts ont permis d'éviter l'effondrement que la crise des marchés financiers aurait pu causer. Raiffeisen dispose avec Vontobel d'un partenariat éprouvé pour les opérations de placement lui permettant de poursuivre son développement avec succès dans ce contexte.

Le Groupe Raiffeisen a choisi Avaloq pour sa nouvelle plate-forme bancaire. Pour la première partie du projet concernant les opérations sur titres et les opérations de négoce de Raiffeisen Suisse, les systèmes ont été mis en exploitation avec succès.

#### **Tendances 2009**

Le Groupe Raiffeisen sera confronté à divers défis en 2009. La crise des marchés financiers et la récession de l'économie suisse auront aussi des répercussions sur le secteur bancaire:

- Les opérations traditionnelles de retail banking seront encore plus disputées.
- La confiance des clients dans les marchés devra être consolidée.

- L'influence de l'Etat va s'accroître, avec le risque d'un durcissement des exigences réglementaires.
- La pression au rendement augmentera en raison de la contraction des marges et de l'environnement difficile dans le domaine des placements financiers.
- Le besoin en correctifs de valeur dans les affaires avec la clientèle d'entreprises pourrait augmenter en raison des difficultés conjoncturelles.

Grâce à sa forte position de banque de détail, Raiffeisen est bien préparée pour l'avenir. Le Groupe dispose de partenariats porteurs dans d'autres secteurs d'activité (comme le groupe Vontobel, Helvetia Assurances et le groupe Aduno). Enfin, Raiffeisen bénéficie de la confiance de ses clients. Cette confiance repose sur quatre piliers: le modèle d'affaires, la politique commerciale, les fonds propres et le sociétariat (voir aussi page 66).

## **Raiffeisen prête à relever les défis**

### **Croissance des activités de base**

En 2008, le Groupe Raiffeisen a enregistré une forte croissance des opérations actives et passives. Ces résultats ont été obtenus, entre autres, en développant le réseau bancaire et en lançant des offensives commerciales. Raiffeisen va poursuivre le chemin qu'elle s'est tracé en appliquant les mesures suivantes:

- Conquête et traitement des marchés les moins pénétrés en tenant compte d'une gestion active du risque
- Elargissement de la gamme de produits innovante
- Concentration sur les services de conseil personnels et compétents, ciblés sur les besoins des clients
- Développement continu de solutions au service des clients (comme l'e-banking)

#### **Tendances sur le marché bancaire en Suisse**

- Concentration renforcée sur la banque de détail et les opérations en Suisse
- Diversification des relations bancaires par les clients
- Professionnalisation du processus de placement
- Consolidation de la branche (redéfinition de la chaîne de création de valeur)
- Réduction des revenus des opérations hypothécaires et des commissions
- Exigences réglementaires accrues
- Assèchement du marché du travail des spécialistes



#### **Orientation stratégique du Groupe Raiffeisen**

- Croissance des activités de base
- Diversification du portefeuille d'activités
- Homogénéisation et renouvellement de la structure informatique et de l'environnement des applications
- Renforcement accru de l'image d'employeur attrayant
- Gestion active du risque

### Diversification du portefeuille d'activités

Raiffeisen met l'accent sur la diversification grâce à un développement commercial mûrement réfléchi. Au-delà des activités de base, la priorité est renforcée pour les opérations suivantes:

- élargissement actif de la clientèle entreprises existante et développement continu des activités en rapport grâce à la mise en place de produits individuels et d'un service de conseil étendu;
- consolidation de Raiffeisen en tant que banque de placement grâce à des campagnes de marketing ciblées, au développement des coopérations et aux améliorations opérationnelles.

### Homogénéisation et renouvellement des structures informatiques et de l'environnement des applications

Le Groupe Raiffeisen introduit un nouveau logiciel bancaire standard dans le cadre d'un programme pluriannuel. Cette nouvelle plate-forme permet d'améliorer les processus et d'augmenter l'efficacité. Depuis le début de 2009, Avaloq est l'application de base utilisée à la Banque centrale. 2009 sera également l'année du lancement du trafic des paiements par l'intermédiaire d'Avaloq d'une part et de la décision de remplacer éventuellement la technologie actuelle des applications du front-office d'autre part.

### Renforcement de l'image d'employeur attrayant

Afin d'attirer les meilleurs cadres et techniciens, Raiffeisen met en avant une culture de conduite spécifique. De nos jours, les entreprises doivent offrir bien plus que des salaires élevés pour attirer les meilleurs spécialistes présents sur le marché du travail et garder ses collaborateurs

à long terme. Selon l'Office fédéral de la statistique, le personnel qualifié manquera en Suisse dès 2015 du fait de la faible natalité enregistrée sur plusieurs années. Une concurrence impitoyable, connue sous le nom de «War for talents», règne déjà pour attirer les meilleurs cadres et techniciens.

Raiffeisen a engagé différentes mesures dans ce domaine pour s'assurer une relève qualifiée:

- Optimiser les procédures liées aux ressources humaines, en particulier pour les postes clés
- Mettre en place le programme «Diversity» pour promouvoir l'égalité des sexes et de l'âge

Raiffeisen s'engage concrètement en faveur des familles et met de plus en plus en avant la compatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée. Par exemple, les pères bénéficient de 15 jours de congés payés supplémentaires à la naissance d'un enfant. Par ailleurs, Raiffeisen crée aussi de nouveaux postes. Ainsi en 2008, le nombre des emplois corrigés des postes à temps partiel est passé de 7208 à 7665.

### Gestion active du risque

Le contrôle et la gestion des risques au sein du Groupe Raiffeisen ont également fait leurs preuves pendant la crise. Les enseignements tirés de la crise sont appliqués au fur et à mesure. La priorité est accordée à l'évaluation modélisée des risques par une approche intuitive basée sur l'expérience des banquiers. Le but est de reconnaître assez tôt les risques qui se profilent pour les maîtriser, avant que l'information soit visible dans le système de risques. L'ampleur de la crise des marchés financiers et les mouve-

ments de marché qui en découlent nous ont contraints à adapter nos schémas d'urgence macroéconomiques.

La poursuite de la stratégie de croissance dans les activités de base s'accompagne d'un renforcement des instruments d'analyse et de contrôle, en particulier dans les opérations avec la clientèle entreprises, afin de garantir à tout moment une gestion active des risques tout en respectant le modèle d'affaires décentralisé.

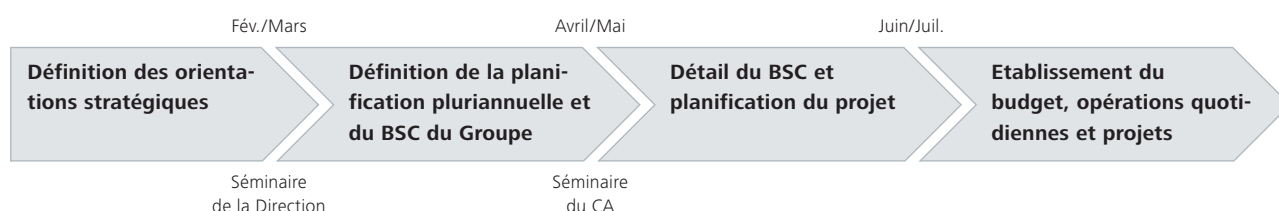
### Mesure de la réalisation des objectifs 2008

L'élaboration de la stratégie s'effectue au moyen du processus de planification stratégique. La stratégie est vérifiée et actualisée dans le cadre du processus de remaniement annuel. Les tendances, orientations actuelles du marché et

nouvelles conditions cadres font partie des thèmes abordés lors des discussions et remaniements stratégiques (voir graphique ci-dessous).

Afin de pouvoir mesurer et contrôler les objectifs stratégiques, le Groupe Raiffeisen a instauré le Balanced Scorecard (BSC) il y a plusieurs années. Le BSC permet d'obtenir une vision globale. Il mesure non seulement les objectifs financiers, mais également les perspectives comme les marchés/clients, les collaborateurs et les processus. Le BSC a fait ses preuves et sera donc développé à l'avenir.

Les exemples suivants d'objectifs (Key Performance Indicators) opérationnalisent l'orientation stratégique du Groupe Raiffeisen (voir tableau ci-dessous).



### Valeurs cibles du Groupe Raiffeisen

Valeur cible	Dimension	Valeur actuelle 2008	Valeur cible 2008
Croissance du volume des hypothèques	Marché/client	7,6%	5,5%
Proportion de femmes à des postes clés	Collaborateurs	11,5%	10%
Part des correctifs de valeur	Finances	-0,01%	<0,1%
Degré d'automatisation (taux STP) des produits de base	Processus	99,8%	98%
Rating	Processus	Aa1	Aa1



Chaque foulée dessine  
une nouvelle voie.







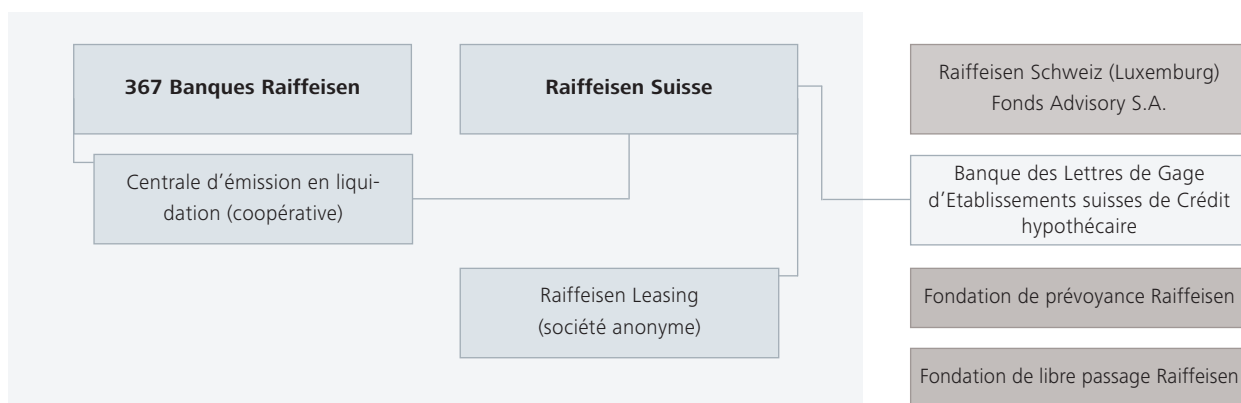
Avec un partenaire fiable à ses côtés, les foulées se font plus légères. Toute voie, aussi difficile soit-elle, peut ainsi être parcourue à deux. Compagnons de route fidèles, les Banques Raiffeisen déroulent le tapis rouge à leurs clients et sociétaires, et leur ouvrent la voie. Construire un logement en propriété, préparer sa retraite ou trouver des réponses aux questions de placement – autant de choses de la vie que la qualité de ce partenariat placé sous le signe de la compétence professionnelle et de l'expertise ne manque pas de faciliter.

**La gouvernance d'entreprise** constitue l'un des principaux fondements du Groupe Raiffeisen. Elle désigne les principes régissant l'organisation d'entreprise ainsi que les instruments de gestion et de contrôle. Ce fil conducteur constitue un gage de clarté et de stabilité et facilite la prise de responsabilité vis-à-vis des clients et de la société dans son ensemble.

- *Raiffeisen puise dans la tradition pour promouvoir une politique commerciale digne de confiance et empreinte d'une profonde loyauté.*
- *La séparation entre la direction stratégique, la gestion opérationnelle et les instances de contrôle est claire et transparente.*
- *La sécurité repose sur quatre piliers qui concrétisent la confiance.*
- *Les sociétaires sont les propriétaires des Banques Raiffeisen.*
- *L'Assemblée des délégués constitue l'organe suprême de Raiffeisen Suisse.*

Les principales réglementations régissant la gouvernance d'entreprise du Groupe Raiffeisen sont consignées dans des documents contraignants tels que les statuts, les règlements d'administration et d'organisation ainsi que d'autres directives et instructions spécifiques. Le Groupe Raiffeisen a mis sur pied en 2008 un système électronique de réglementation qui reprend la totalité des lois et documents pertinents pour la conduite des affaires, notamment l'ensemble des statuts, règlements, directives, catalogues produits, formulaires et descriptions de processus. Les engagements réglementaires ainsi que les obligations de documentation conformément au droit de surveillance sont fixés de manière claire et précise. Ce soutien électronique permet de centraliser le traitement et l'adaptation des nouveaux thèmes, processus et produits et de les rendre directement accessibles à l'ensemble des collaborateurs. Le système apporte dès lors transparence et clarté pour les collaborateurs dans tous les processus bancaires et aide ainsi les Banques Raiffeisen à servir leurs clients de manière encore plus rapide, ciblée et complète.

- Périmètre de consolidation
- Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence
- N'entrent pas dans le périmètre de consolidation



Le rapport ci-après se fonde essentiellement sur la Directive Corporate Governance (DCG) de la SIX Swiss Exchange. Celle-ci ne présente pas un caractère contraignant pour Raiffeisen, mais sa mise en œuvre par analogie s'avère également judicieuse pour certains thèmes dans le cas d'une société qui n'est pas cotée en Bourse. Une attention toute particulière est portée à l'organisation du Groupe Raiffeisen en coopérative. Les différents échelons de décisions et de compétences sont également présentés et expliqués. Sauf indication contraire, toutes les données fournies se rapportent au 31 décembre 2008.

### Structure du Groupe Raiffeisen

Les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse détiennent conjointement les parts sociales de la Centrale d'émission. Raiffeisen Leasing et Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds Advisory SA sont contrôlées à 100% par Raiffeisen Suisse. Le Groupe Raiffeisen détient par ailleurs une participation de 22,5% dans la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA. Le Groupe dispose de deux fondations propres pour le placement des capitaux des 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> piliers.

### Sociétés du Groupe

Société	Activité	Propriétaires
Banques Raiffeisen	Opérations bancaires	Sociétaires
Raiffeisen Suisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Politique commerciale et stratégique et centre de compétences pour le Groupe Raiffeisen</li> <li>■ Gestion des risques</li> <li>■ Fonction de banque centrale (compensation financière, maintien de la liquidité et refinancement)</li> <li>■ Trafic des paiements</li> <li>■ Opérations bancaires (essentiellement interbancaires et négoce de titres)</li> <li>■ Développement du personnel</li> <li>■ Direction des succursales</li> </ul>	Banques Raiffeisen
Raiffeisen Leasing (société anonyme)	Leasing de biens d'investissement	Raiffeisen Suisse
Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses en liquidation (coopérative)	Emission d'emprunts obligataires à la demande et pour le compte des Banques Raiffeisen	Raiffeisen Suisse et Banques Raiffeisen
Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds Advisory SA	Détient des participations dans Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds SICAV, dont elle est la conseillère en placement. Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds SICAV émet différents fonds partiels (fonds du marché monétaire, obligataires, en actions, de diversification des actifs et de protection du capital).	Raiffeisen Suisse
Fondation de libre passage Raiffeisen	Comptes de libre passage pour le maintien de la prévoyance professionnelle (2 <sup>e</sup> pilier)	
Fondation de prévoyance Raiffeisen	Epargne-prévoyance individuelle (3 <sup>e</sup> pilier) fiscalement privilégiée	

### Modifications par rapport à l'exercice précédent

#### *Raiffeisen Finance SA*

Raiffeisen Finance SA a été vendue au groupe Aduno au 1<sup>er</sup> janvier 2008 avec transfert réussi des activités de financement des biens de consommation (leasing de biens de consommation et crédits à la consommation). Le groupe Aduno, dans lequel Raiffeisen Suisse détient une participation à hauteur de 19%, est spécialisé dans les activités de cartes de crédit et de crédits à la consommation. Cette externalisation permettra de développer de manière ciblée les activités de financement des biens de consommation et de poursuivre l'optimisation de l'offre de produits des Banques Raiffeisen. Raiffeisen Leasing, restée au sein de Raiffeisen Suisse, peut ainsi se concentrer sur les produits et les prestations de leasing de biens d'investissement.

#### *Coopérative de cautionnement Raiffeisen*

Le 28 octobre 2008, les sociétaires ont approuvé la fusion de la Coopérative de Cautionnement avec Raiffeisen Suisse avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> juillet 2008. L'acceptation de cautionnements, qui facilite les activités de prêt et de crédit des Banques Raiffeisen, sera désormais directement assurée par Raiffeisen Suisse. La fusion a permis de centraliser le transfert des risques au sein du Groupe Raiffeisen et de simplifier la structure d'entreprise. Des synergies pourront ainsi être exploitées au niveau de la gestion et de la surveillance du pool de risques.

#### *Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses en liquidation*

Le dernier emprunt obligataire émis par la Centrale d'émission a été remboursé fin mars 2008. Les sociétaires ont

approuvé la dissolution de la Centrale d'émission des Banques Raiffeisen en avril 2008. Depuis 1999, le placement des emprunts obligataires est exclusivement assuré par Raiffeisen Suisse, qui assume par ailleurs la responsabilité du refinancement de l'ensemble du Groupe. La liquidation de la Centrale d'émission sera achevée mi-2009.

#### *Fusions de Banques Raiffeisen*

Suite à des fusions, le nombre des Banques Raiffeisen autonomes sur les plans juridique et organisationnel est passé de 390 à 367 au cours de l'exercice sous revue. Les fusions se sont opérées en fonction de considérations économiques liées au marché. Grâce à l'évolution constante du processus structurel, les Banques Raiffeisen peuvent s'adapter de manière optimale à leurs marchés régionaux respectifs. Le nombre des Banques Raiffeisen autonomes va continuer de diminuer légèrement au cours des prochaines années alors que celui des points bancaires devrait rester quasiment inchangé.

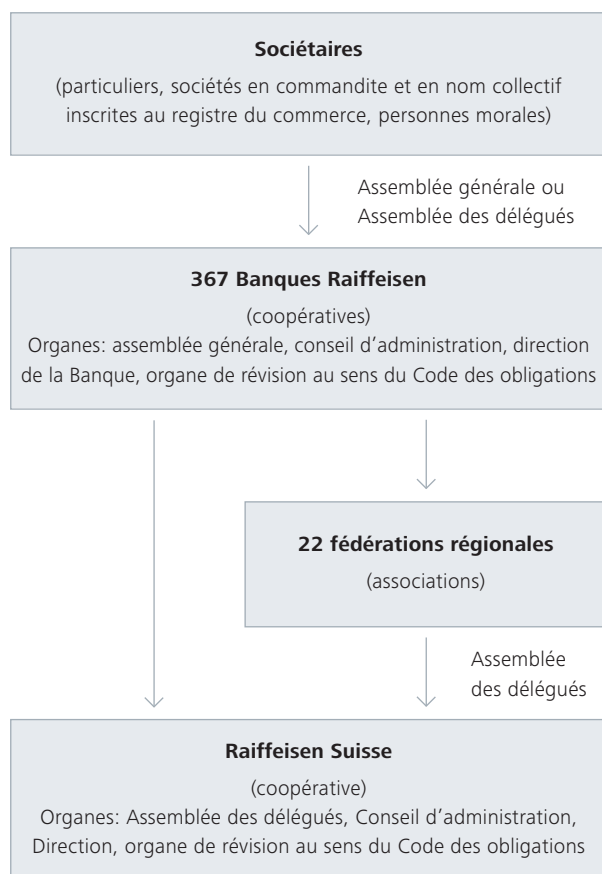
#### *Nouvelles implantations Raiffeisen*

Notre présence dans les agglomérations urbaines s'est encore renforcée. La succursale de Raiffeisen Suisse de Winterthur a ouvert une agence à Seuzach. Depuis 2008, les Banques Raiffeisen ont ouvert au total 14 nouvelles agences, entre autres à Bienne, Lenzbourg et Vevey.

### Structure d'organisation du Groupe Raiffeisen

Il existe quatre niveaux de décisions et de compétences chez Raiffeisen:





Les 367 Banques Raiffeisen et leurs 1141 points bancaires au total (sans les succursales de Raiffeisen Suisse) constituent des coopératives autonomes sur les plans juridique et organisationnel; elles sont dotées d'un conseil d'administration élu par leurs soins et d'un organe de révision indépendant. Les sociétaires sont les propriétaires des Banques

Raiffeisen. L'assemblée générale ou des délégués locale élit les membres du conseil d'administration. Ces membres garantissent un juste équilibre entre les intérêts des diverses Banques Raiffeisen et ceux des sociétaires. Les Banques Raiffeisen sont propriétaires à 100% de Raiffeisen Suisse.

Les Banques Raiffeisen sont regroupées en 22 fédérations régionales organisées en associations (voir p. 64). Ces dernières assurent une fonction de relais entre Raiffeisen Suisse et les différents établissements affiliés. Les tâches qui leur incombent sont, en particulier, la désignation des délégués pour l'Assemblée des délégués, la coordination des activités publicitaires régionales, la réalisation de cours de formation destinés aux Banques Raiffeisen ainsi que la défense des intérêts de ces dernières et leur représentation vis-à-vis des associations économiques et des autorités cantonales.

Raiffeisen Suisse a le statut de coopérative. Toute banque organisée en coopérative peut s'y affilier à condition d'adopter les statuts types des Banques Raiffeisen ainsi que les statuts et les règlements de Raiffeisen Suisse, qui est responsable de la politique commerciale et stratégique du Groupe Raiffeisen et fait office de centre de compétences pour l'ensemble du Groupe. Elle défend par ailleurs les intérêts suisses et internationaux de ce dernier et gère, en outre, six succursales actives dans le domaine des affaires avec la clientèle.

La Commission spécialisée des Banques Raiffeisen est un organe de direction supplémentaire (ne figure pas sur le

## Les fédérations régionales

Fédérations régionales	Présidents	Nombre de banques membres
<b>15 en Suisse alémanique</b>		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Blunschli, Stetten	30
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Peter Hunziker, Utzigen	25
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Tino Zanetti, Igis	12
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Pius Lehmann, Freiburg	10
Luzerner Verband der Raiffeisenbanken	Kurt Sidler, Ebikon	24
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Claudio Cina, Salgesch	11
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Peter Thüring, Aesch	16
Raiffeisenverband Ob- und Nidwalden	Theddy Frener, Sachseln	4
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	Elisabeth Pflugshaupt, Bertschikon	11
Schwyzter Verband der Raiffeisenbanken	Christian Schnetzler, Schwyz	8
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	André Bourquin, Aetigkofen	23
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Stefan Dudli, Waldkirch	50
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Bissegg	19
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Erstfeld	4
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Cuno Senn, Cham	8
<b>6 en Suisse romande</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Michel Pauchard, Domdidier	12
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Pierre Guignard, Cartigny	6
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Philippe Plumey, Fahy	13
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Claude Ribaux, Bevaix	6
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Jean-Michel Revaz, St-Léonard	20
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Alexandre Bula, Thierrens	21
<b>1 en Suisse italienne</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mario Verga, Vacallo	40

Les établissements membres comprennent les Banques Raiffeisen ainsi que les succursales de Raiffeisen Suisse.



graphique). Les fédérations régionales y disposent chacune d'un siège et Raiffeisen Suisse d'un siège par département. La Commission spécialisée se prononce sur les thèmes, les objectifs et les projets stratégiques dans la perspective des Banques Raiffeisen et les classe par ordre de priorité en fonction des directives de la Direction de Raiffeisen Suisse. Elle désigne par ailleurs les représentants des différents comités de pilotage de Raiffeisen Suisse et veille à l'implication des Banques Raiffeisen dans les projets menés au niveau du Groupe.

### Principales participations

Dans l'annexe 3 (Indications sur les participations essentielles, voir p. 112) figurent toutes les participations importantes du Groupe Raiffeisen avec indication de leur raison sociale, siège, capital et quote-part des droits de vote.

### Sociétaires importants

Conformément au Code suisse des obligations, le droit de vote d'un sociétaire est limité à une voix indépendamment du nombre des parts sociales détenues. En outre, les statuts stipulent qu'un sociétaire ne peut détenir plus de 20 000 francs du capital social d'une Banque Raiffeisen. Dans le Groupe Raiffeisen, aucun sociétaire ne détient ainsi plus de 5% du capital ou des droits de vote.

### Participations croisées

Les sociétés du Groupe Raiffeisen ne détiennent aucune participation croisée.

## Structure du capital et rapports de responsabilité

### Structure du capital

Le capital social du Groupe Raiffeisen s'élève à 505 millions de francs. Sa composition détaillée ainsi que les modifications intervenues durant l'exercice de référence figurent dans l'annexe 10 «Justification des capitaux propres» à la page 118.

### Modifications du capital

Le sociétariat auprès d'une Banque Raiffeisen et, partant, les droits et obligations y afférents sont étroitement liés à la personne de l'acquéreur. C'est pourquoi les parts ne peuvent en principe pas être revendues ou transférées. Les sociétaires quittant Raiffeisen ont droit au remboursement de leurs parts sociales à la valeur intrinsèque, mais au plus à la valeur nominale. Ce n'est qu'après l'approbation des comptes annuels du quatrième exercice consécutif à l'extinction de l'affiliation que le remboursement est autorisé, sauf si des versements d'un montant identique sont effectués pour acquérir de nouvelles parts sociales.

Les parts sociales sont rémunérées à 6%.

### Modifications du capital

(en mio. de CHF)

	2008	2007	2006	2005
Capital social	505	467	428	396
Réserves de bénéfice	6'910	6'234	5'603	4'972
Bénéfice du Groupe	564	701	655	608
<b>Total</b>	<b>7'979</b>	<b>7'402</b>	<b>6'686</b>	<b>5'976</b>

### Modèle de sécurité

Le modèle d'affaires de Raiffeisen, sa politique commerciale, l'important volume de ses fonds propres ainsi que le pouvoir de codécision des sociétaires offrent aux clients Raiffeisen une sécurité pleine et entière. Le système Raiffeisen constitue un fondement fiable et durable pour toutes les activités bancaires dans l'intérêt des clients (voir graphique).

### Rapports de responsabilité

Pour se prémunir contre les pertes financières, le Groupe Raiffeisen a pris soin d'ancrer dans ses statuts un dispositif de sécurité équilibré reposant sur la responsabilité mutuelle. Le rattachement à un groupement coopératif marque la concrétisation d'une communauté de destin et de risque forte et solidaire. Raiffeisen Suisse est en mesure, conjointement avec le Fonds de solidarité, de couvrir les préjudices et pertes d'exploitation excédant les capacités de certains de ses membres (voir p. 67).

#### 1) Responsabilité de Raiffeisen Suisse vis-à-vis des Banques Raiffeisen

En sa qualité d'organe faîtière, Raiffeisen Suisse se porte garante des engagements des Banques Raiffeisen et du Groupe Raiffeisen dans son ensemble. Elle dispose pour ce faire de fonds propres à hauteur de 822,3 millions de francs. Conformément aux statuts de Raiffeisen Suisse, les Banques Raiffeisen ont l'obligation de souscrire une part sociale de 1000 francs pour chaque tranche de 100 000 francs du total du bilan. Vis-à-vis de Raiffeisen Suisse, il en résulte une obligation de versement de 1,2 milliard de francs, dont 360 millions sont libérés. Raiffeisen Suisse est habilitée à exiger à tout moment des Banques Raiffeisen le règlement des engagements de versement non libérés d'un montant de 845,1 millions de francs.

#### 2) Fonds de solidarité

Au sens classique de la solidarité chez Raiffeisen, le Fonds de solidarité permet de constituer une réserve en vue de

### Confiance des clients en Raiffeisen

#### Modèle d'affaires

En tant que société coopérative, Raiffeisen a des obligations envers ses sociétaires et ne distribue les bénéfices que de manière limitée.

Les Banques Raiffeisen sont solidairement responsables. Il est exclu qu'une Banque Raiffeisen puisse faire faillite.

#### Politique commerciale

Grâce à l'ancrage local et à la proximité avec la clientèle, Raiffeisen connaît bien les risques.

Raiffeisen mène une politique de risque très conservatrice.

Raiffeisen est orientée vers une gestion durable et non vers les rendements à court terme.

#### Fonds propres

Avec 11,6 milliards de CHF, Raiffeisen dispose de plus du double des fonds propres requis par la loi.

Cette somme représente 1/5 du budget de la Confédération.

#### Sociétariat

1,5 million de sociétaires déterminent le cours que prend Raiffeisen et sont coresponsables.

En tant que société coopérative, Raiffeisen ne court pas le risque d'être reprise.

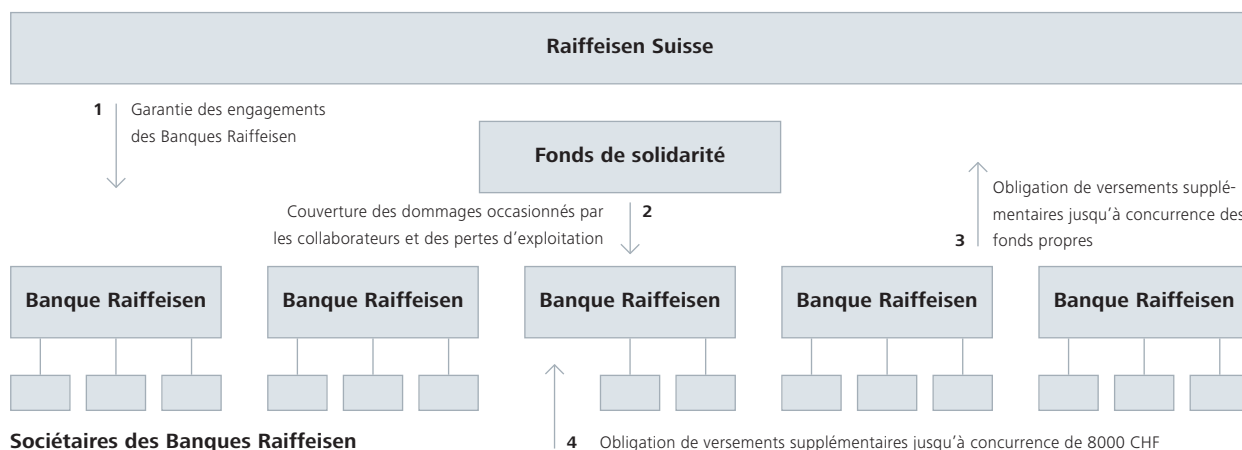
couvrir les risques au niveau de l'organisation dans son ensemble. Le Fonds couvre ainsi les dommages occasionnés par les collaborateurs et les pertes d'exploitation des Banques Raiffeisen. Il est alimenté par les contributions annuelles de ces dernières et des succursales de Raiffeisen Suisse. La fortune libre du Fonds se monte à 307,3 millions de francs.

### 3) Obligation de versements supplémentaires des Banques Raiffeisen vis-à-vis de Raiffeisen Suisse

Selon l'art. 871 CO, les Banques Raiffeisen sont tenues d'effectuer des versements supplémentaires jusqu'à concurrence de leurs fonds propres (composés des capitaux propres et des réserves latentes déclarés, sans prise en compte de l'obligation de versements supplémentaires de leurs sociétaires). L'obligation de versements supplémentaires des Banques Raiffeisen vis-à-vis de Raiffeisen Suisse s'élève à 7,3 milliards de francs.

### 4) Obligation de versements supplémentaires des sociétaires vis-à-vis de leur Banque Raiffeisen

S'il ressort des comptes annuels d'une Banque Raiffeisen que le capital social n'est plus couvert, les sociétaires sont alors tenus d'effectuer des versements supplémentaires jusqu'à concurrence d'un montant de 8000 francs en vertu de l'art. 871 CO. L'obligation de versements supplémentaires des sociétaires s'élève au total à 12,4 milliards de francs (voir annexe 10 «Justification des capitaux propres», p. 118). Tout au long de la longue histoire de Raiffeisen, l'obligation de versements supplémentaires des sociétaires des Banques Raiffeisen n'a jamais dû être mise en œuvre. L'obligation de versements supplémentaires des sociétaires n'entrerait en application qu'en tout dernier recours, lorsque toutes les mesures décrites précédemment et les moyens de l'ensemble du Groupe Raiffeisen seraient épuisés.



### **Droit de Raiffeisen Suisse d'émettre des directives vis-à-vis des Banques Raiffeisen**

En vertu de la décision de la FINMA, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés (anciennement Commission fédérale des banques, CFB) du 24 septembre 1997, le Groupe Raiffeisen n'est tenu de satisfaire aux exigences de fonds propres, de répartition des risques et de liquidités que sur une base consolidée. Les Banques Raiffeisen sont libérées de l'obligation de satisfaire à ces exigences sur une base individuelle. Le regroupement des Banques Raiffeisen en une organisation centrale garantissant l'intégralité des obligations et le règlement relatif à l'exercice du droit de Raiffeisen Suisse d'émettre des directives vis-à-vis des Banques Raiffeisen constituent le préalable à cette autorisation. Raiffeisen Suisse surveille en permanence l'évolution de la situation globale des Banques Raiffeisen en particulier eu égard aux fonds propres, à la situation bénéficiaire, aux liquidités et à la répartition des risques. Si une Banque Raiffeisen connaît ou risque de connaître un développement défavorable, Raiffeisen Suisse la soutient dans la définition et la mise en œuvre des mesures adéquates. Dans des situations très critiques ou graves, Raiffeisen Suisse dispose d'un droit de requête concernant l'organisation, la gestion de l'entreprise et le personnel et est habilitée à émettre des directives en la matière.

### **Organes de Raiffeisen Suisse**

#### **Assemblée des délégués**

L'Assemblée des délégués constitue l'organe suprême de Raiffeisen Suisse. Chaque fédération régionale nomme deux délégués. De plus, l'attribution des délégués se fait en fonction du nombre de Banques Raiffeisen de chaque

fédération régionale ainsi qu'en fonction du nombre de sociétaires et du total du bilan de toutes les Banques Raiffeisen par fédération régionale. L'Assemblée des délégués compte actuellement 163 représentants.

Ses attributions sont déterminées comme suit:

- modification des statuts de Raiffeisen Suisse et promulgation des statuts types des Banques Raiffeisen;
- définition de la charte et des principes de la politique du Groupe Raiffeisen à long terme;
- édicton des principes de financement et du règlement concernant les contributions des Banques Raiffeisen à Raiffeisen Suisse;
- approbation du rapport de gestion, du compte de résultat, du bilan ainsi que de l'affectation du bénéfice net;
- élection et révocation du Conseil d'administration, de son président et de l'organe de révision au sens du Code des obligations pour Raiffeisen Suisse et désignation de l'organe de révision au sens du Code des obligations éligible par les Banques Raiffeisen.

#### **Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse**

Le Conseil d'administration est responsable de la haute direction, de l'orientation stratégique, de la surveillance et du contrôle de la gestion des affaires et de la Direction. Il se compose actuellement de onze membres. La majorité d'entre eux exerce une activité professionnelle à l'extérieur du Groupe Raiffeisen, ce qui garantit la représentation de différents groupes d'intérêt (issus de la politique, de l'économie et de la société) au sein de cet organe de direction.





## Membres du Conseil d'administration (CA)

				
Nom	<b>Franz Marty</b>	<b>Marie-Françoise Perruchoud-Massy</b>	<b>Daniel Lüscher*</b>	<b>Philippe Moeschinger</b>
Fonction	Président du CA et de la Commission de direction du CA	Vice-présidente du CA et de la Commission de direction du CA	Membre du CA	Membre du CA
Année de nais.	1947	1955	1961	1960
Domicile	Goldau SZ	Vercorin VS	Herznach AG	Thônex GE
Au CA depuis	2002	1998	2008	2008
Elu jusqu'en	2010	2010	2010	2010
Activité profess.	Ancien conseiller d'Etat et directeur des finances	Directrice de l'Institut Economie & Tourisme de la Haute Ecole Valaisanne	Président de la direction de la Banque Raiffeisen de Kölliken-Entfelden	Directeur de la Fondation pour les terrains industriels de Genève
Principaux mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Conseil de banque de la Banque nationale suisse</li> <li>■ Membre du sénat de l'Université de Fribourg</li> <li>■ Prés. de la Commission de la constitution du canton de Schwitz</li> <li>■ Prés. du Conseil de fondation de l'Aide Suisse aux Montagnards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prés. de Swiss Occidental Leonardo, bras suisse du Programme de formation UE Leonardo da Vinci</li> <li>■ Membre du Conseil de fondation de l'Institut Universitaire Kurt Bösch (IUKB), Bramois/Sion</li> <li>■ Prés. de l'Association des Métiers d'Art et d'Artisanat du Valais</li> <li>■ Membre du Comité de direction de la Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand</li> </ul>	Aucun mandat important	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président du CA de la Banque Raiffeisen d'Arve et Lac</li> <li>■ Président du Comité de direction de la Fédération genevoise des Banques Raiffeisen</li> </ul>

\* Dépendant au sens de la circulaire de la FINMA 2008/24, chiffres en marge 20-24

Suite page 70

## Membres du Conseil d'administration (CA)

				
Nom	<b>Johannes Rüegg-Stürm</b>	<b>Urs Schneider</b>	<b>Christian Spring*</b>	<b>Franco Taisch</b>
Fonction	Membre du CA et de la Commission de direction du CA	Membre du CA	Membre du CA	Membre du CA et de la Commission d'examen
Année de nais.	1961	1958	1960	1959
Domicile	St-Gall	Bissegg TG	Vicques JU	Neuheim ZG
Au CA depuis	2008	2008	2002	2008
Elu jusqu'en	2010	2010	2010	2010
Activité profess.	Directeur général de l'Institut d'économie de l'Université de St-Gall	Directeur suppléant, directeur de la communication et membre de la direction de l'Union suisse des paysans	Président de la Direction de la Banque Raiffeisen du Val-Terbi	Adjunct Faculty Member de l'Executive School of Management, Technology and Law de l'Université de St-Gall; professeur titulaire en droit des marchés financiers et en gestion juridique à la Faculté de droit de l'Université de Lucerne; propriétaire de taischconsulting, Zoug
Principaux mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du CA de Hoffmann Neopac AG, Thoune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prés. du Comité de direction de la Fédération thurgovienne des Banques Raiffeisen</li> <li>■ Membre du CA de la Banque Raiffeisen Région Weinfelden</li> <li>■ Membre du Grand Conseil du canton de Thurgovie</li> <li>■ Secrétaire du Club agricole de l'Assemblée fédérale et de la Conférence des parlementaires agricoles</li> <li>■ Membre du CA de Schweizer Agrarmedien et d'«Agri (journal des agriculteurs de Suisse romande)</li> <li>■ Membre du Directoire d'Agromarketing Suisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vice-président de la Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président du CA de Swiss Rock Asset Management AG, Zurich</li> <li>■ Chargé de cours principal au Swiss Finance Institute, Zurich/Genève/ Lugano</li> <li>■ Conseiller spécialisé à l'Université de Lucerne, Institut des services financiers, Zoug</li> </ul>

\* Dépendant au sens de la circulaire de la FINMA 2008/24, chiffres en marge 20-24



Nom	Mario Verga	Edgar Wohlhauser	Werner Zollinger
Fonction	Membre du CA	Membre du CA et président de la Commission d'examen	Membre du CA et de la Commission d'examen
Année de nais.	1949	1961	1958
Domicile	Vacallo TI	Schmitten FR	Männedorf ZH
Au CA depuis	2000	2006	2006
Elu jusqu'en	2010	2010	2010
Activité profess.	Avocat/notaire, associé du cabinet d'avocats et de notaires Vassali-Verga à Chiasso et Lugano	Partenaire chez Ernst & Young SA	Gérant de ProjectGo SA
Principaux mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président de la Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano</li> <li>■ Membre du CA de la Banca Raiffeisen Morbio-Vacallo</li> </ul>	Aucun mandat important	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président du CA de la Banque Raiffeisen rechter Zürichsee, Männedorf</li> <li>■ Vice-président du Conseil communal de Männedorf</li> <li>■ Membre du Comité de direction du Groupe de planification des espaces du Pfannenstil</li> </ul>

Les indications relatives aux formations suivies ainsi qu'aux expériences professionnelles peuvent être consultées sur le site internet de Raiffeisen.



Aucun membre du Conseil d'administration n'a exercé de fonction dans des organes opérationnels de Raiffeisen Suisse au cours des trois dernières années. Et aucun membre du Conseil d'administration ne se trouve dans une relation d'affaires notable ayant le caractère légal d'un mandat avec Raiffeisen Suisse.

#### *Composition, élection et durée du mandat*

Le Conseil d'administration se compose de neuf à douze membres. Une représentation adéquate des régions linguistiques et des membres des organes des Banques Raiffeisen constitue un critère essentiel pour la composition de cet organe. La moitié du Conseil d'administration doit en principe être composée de représentants des Banques Raiffeisen.

Chaque membre du Conseil d'administration est élu pour un mandat de deux ans (période du mandat actuel: 2008–2010) et peut y siéger pour une durée maximale de douze ans. Les membres du CA quittent leurs fonctions au terme du mandat au cours duquel ils atteignent leur 65<sup>e</sup> année.

#### *Organisation interne*

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que les affaires l'exigent, au minimum toutefois quatre fois par an. Il s'est réuni sept fois en 2008. Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents et celles par voie de circulaire à la majorité absolue de tous les membres. En cas d'égalité des voix, celle du Président compte double. Les résolutions sont consignées dans un procès-verbal. Une fois par an, le Conseil d'administration s'accorde une retraite et un temps de réflexion pour vérifier ses propres activités.

Les membres de la Direction prennent habituellement part aux réunions du Conseil d'administration, de sa Commission de direction et de la Commission d'examen. Ils disposent d'une voix consultative et sont habilités à formuler des propositions.

#### *Tâches du Conseil d'administration*

Conformément au Code suisse des obligations, aux statuts et au règlement d'administration de Raiffeisen Suisse, le Conseil d'administration a pour tâches principales:

- de décider de l'adhésion ou de l'exclusion de Banques Raiffeisen;
- de définir la politique commerciale du Groupe Raiffeisen, sa politique de risque ainsi que les règlements et la répartition des compétences requis pour diriger Raiffeisen Suisse;
- de nommer et de révoquer le président et les membres de la Direction, le chef de la Révision interne et leurs suppléants;
- d'élire et de révoquer l'organe de révision selon la loi sur les banques pour Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen;
- d'édicter les règlements nécessaires à la conduite des affaires des Banques Raiffeisen;
- de préparer l'Assemblée des délégués et d'exécuter ses décisions.

Le Conseil d'administration approuve par ailleurs les tâches, les stratégies, la planification financière et les principes d'établissement des comptes de Raiffeisen Suisse et des entreprises du Groupe. Le Conseil d'administration peut constituer d'autres commissions et leur confier des tâches

## Commissions de direction du Conseil d'administration

Commission	Membres	Composition, tâches et délimitation des compétences
Commission de direction du CA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Franz Marty (président)</li> <li>■ Marie-Françoise Perruchoud-Massy (vice-présidente)</li> <li>■ Prof. Johannes Rüegg-Stürm</li> </ul>	<p>Le Conseil d'administration désigne les membres de la Commission de direction du Conseil d'administration dont font partie le président, la vice-présidente et un autre membre au moins du Conseil d'administration. Ses tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ préparation des affaires du Conseil d'administration;</li> <li>■ fixation des conditions générales d'emploi, des prestations sociales et des indemnités de frais, ainsi que promulgation des directives relatives aux opérations pour compte propre des membres de la Direction et des collaborateurs de Raiffeisen Suisse;</li> <li>■ fixation des indemnités accordées aux membres de la Direction;</li> <li>■ détermination des mandats à exercer pour le compte de Raiffeisen Suisse et approbation des autres mandats exercés par les organes et les collaborateurs;</li> <li>■ prise de décision relative à des investissements importants et aux engagements contractuels qui en découlent.</li> </ul>
Commission d'examen	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Edgar Wohlhauser (président)</li> <li>■ Prof. Franco Taisch</li> <li>■ Werner Zollinger</li> </ul>	<p>La Commission d'examen se compose de trois membres du Conseil d'administration disposant des connaissances et de l'expérience appropriées en finances et en comptabilité. Ses tâches:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ soutien du Conseil d'administration concernant la politique de risque;</li> <li>■ soutien du Conseil d'administration concernant la surveillance de la Direction pour ce qui a trait à l'efficacité des systèmes de contrôle interne ainsi qu'en matière de finances et de comptabilité;</li> <li>■ évaluation du respect des dispositions légales, réglementaires et internes ainsi que des normes en vigueur sur le marché et des règles de bonne conduite;</li> <li>■ garantie de la qualité de la Révision interne et externe et leur collaboration réciproque.</li> </ul>

limitées ou illimitées dans le temps. Les obligations et attributions des commissions permanentes sont consignées dans un règlement.

#### *Réglementation des compétences*

La délimitation des compétences entre le Conseil d'administration, ses commissions, le président de la Direction et la Direction est définie de façon détaillée dans les statuts (disponibles sur internet sous [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)), le règlement d'administration et la réglementation des compétences de Raiffeisen Suisse.

#### *Instruments d'information et de contrôle*

Le Conseil d'administration est informé des activités de la Direction de Raiffeisen Suisse de plusieurs manières. Le Président du Conseil d'administration et le chef de la Révision interne peuvent également participer aux réunions de la Direction à des fins d'information mutuelle. La Direction est par ailleurs tenue d'informer régulièrement le Conseil d'administration sur la situation financière, bénéficiaire et des risques ainsi que sur les développements actuels et les événements exceptionnels concernant le Groupe Raiffeisen.

#### *Gestion des risques et compliance*

La gestion des risques et le Compliance Office font l'objet d'une description exhaustive dans les explications relatives à la politique et au contrôle des risques aux pages 28 à 39.

#### *Révision interne*

La Révision interne soutient le Conseil d'administration et la Direction dans l'exécution de leurs tâches en leur fournissant des avis objectifs et indépendants quant à l'effi-

cacité des processus de contrôle et de gestion des risques. Elle vérifie le respect des prescriptions légales, statutaires et réglementaires ainsi que le mode de fonctionnement de l'organisation, de l'information, de la comptabilité et de l'informatique. Kurt Zobrist dirige la Révision interne depuis 1989 et est directement subordonné à la Commission d'examen.

#### **Direction de Raiffeisen Suisse**

La Direction est chargée de l'orientation opérationnelle du Groupe Raiffeisen. Il s'agit notamment d'identifier les influences et les modifications de l'environnement pertinentes pour le Groupe, de développer les stratégies nécessaires et des mesures d'application correspondantes. Dans le cadre des dispositions légales et réglementaires, la Direction est responsable de l'exécution des décisions des organes supérieurs, d'une gestion compétente, sûre, axée sur l'avenir et les résultats, de l'organisation financière et des ressources personnelles ainsi que de la mise en œuvre de la politique de risque.

La Direction comprend le président et six autres membres. Elle se réunit en règle générale une fois par semaine sous sa direction. La Direction prend valablement ses décisions lorsque la majorité de ses membres sont présents. Les décisions sont en principe prises par consensus. Faute d'entente, la décision est prise à la majorité simple, la voix du président étant prépondérante. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal.

La Direction élargie est composée de la Direction et du chef de la Gestion des risques du Groupe. Responsable en parti-

culier de la mise en œuvre de la stratégie, de la fonction de commission des risques, de l'établissement et du contrôle du budget, de l'architecture des applications ainsi que du pilotage des projets, elle se réunit une fois par mois.

Les processus commerciaux de Raiffeisen Suisse sont répartis sur six départements (voir organigramme p. 78 et 79).

Les membres de la Direction ainsi que de la Direction élargie de Raiffeisen Suisse sont désignés par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Durant l'année sous revue, les nouveaux membres de la Direction qui sont entrés en fonction étaient les suivants: Michael Auer, chef du département Services (COO); Damir Bogdan, chef du département IT (CIO); Gabriele Burn, chef du département Succursales; et Marcel Zoller, chef du département Finances (CFO). Robert Signer, qui était à la tête du département Succursales depuis 1999, a pris sa retraite en juillet 2008.


#### **Contrats de gestion**





Il n'existe aucun contrat de gestion avec des tiers chez Raiffeisen.

#### **Organe de révision institué par le Code des obligations**

Depuis l'exercice 2007, Pricewaterhouse Coopers SA a été nommée comme organe de révision selon le Code des obligations pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen, en lieu et place des anciens conseils de surveillance. Elle est élue par les délégués pour une période de trois ans. Les droits et obligations sont fondés sur les dispositions du Code des obligations.

## Membres de la Direction

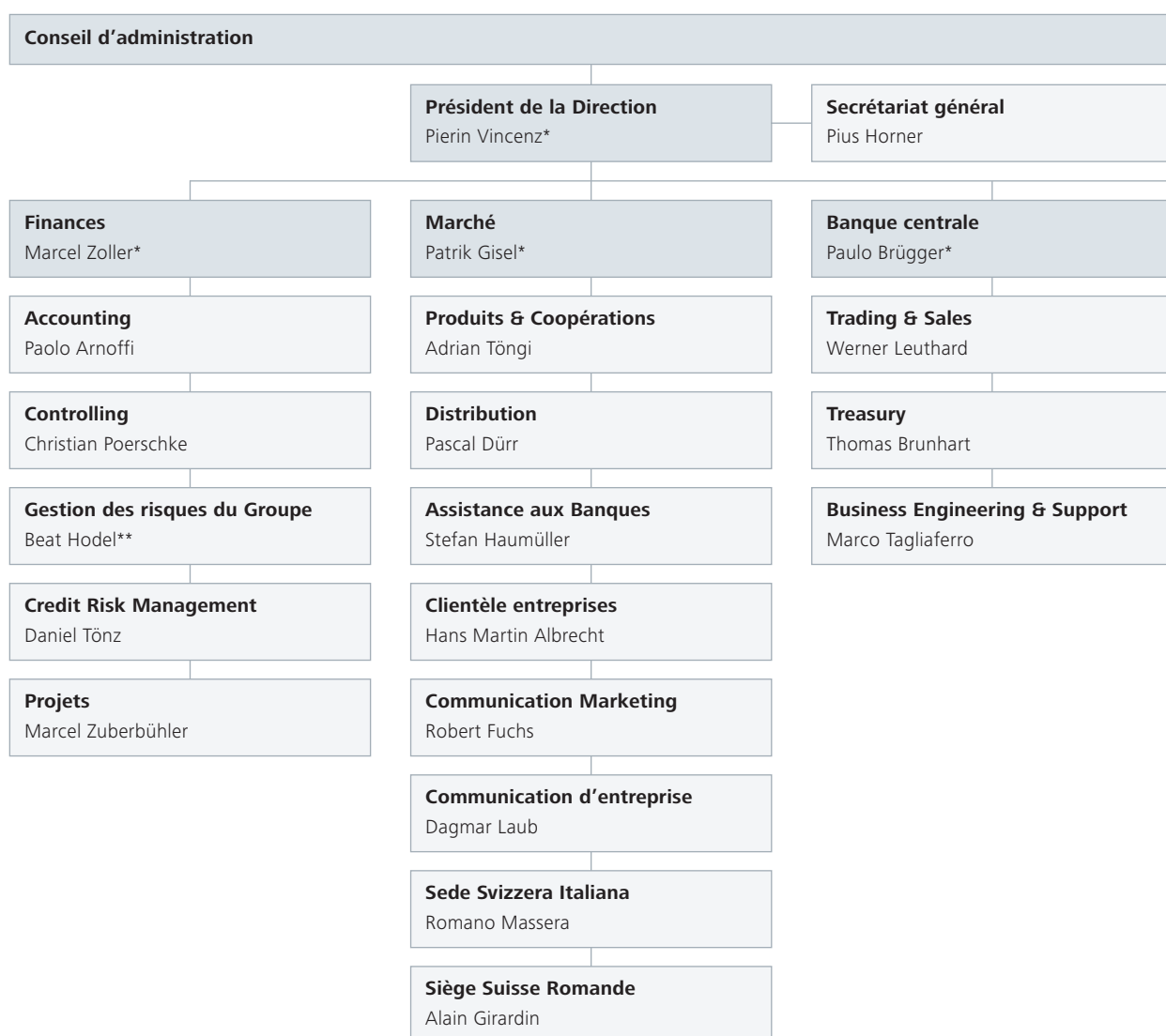
				
Nom	<b>Pierin Vincenz</b>	<b>Patrik Giseler</b>	<b>Michael Auer</b>	<b>Damir Bogdan</b>
Fonction, date entrée en fonct.	Président de la Direction (CEO), 1999	Chef du département Marché et suppléant du président, 2000	Chef du département Services (COO), 2008	Chef du département IT (CIO), 2008
Année de nais.	1956	1962	1964	1969
Domicile	Niederteufen AR	Erlenbach ZH	Speicher AR	St-Gall
Principaux mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prés. du CA d'Aduno Holding SA</li> <li>■ Prés. du CA d'Aduno SA</li> <li>■ Membre du Comité du CA de l'Association suisse des banquiers</li> <li>■ Membre du CA de Vontobel Holding SA</li> <li>■ Membre du CA de Helvetia</li> <li>■ Membre du CA de la Banque des Lettres de Gage d'Établissements suisses de Crédit hypothécaire SA</li> <li>■ Membre du CA de SIX Group SA</li> <li>■ Prés. du CA de Plozza Vini SA</li> <li>■ Membre du Conseil de fondation du Swiss Finance Institute</li> <li>■ Member of the Steering Committee UNICO Banking Group Brussels</li> <li>■ Vice-prés. du CA de la Fondation Raiffeisen du Centenaire</li> <li>■ Membre du Comité de direction de Pflegekinder-Aktion Schweiz</li> <li>■ Membre du Conseil de fondation de l'Ostschweizerische Stiftung für Klinische Krebsforschung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Président du Conseil de Swiss ICT</li> <li>■ Membre du Conseil du Swiss Finance Forum</li> <li>■ Membre du Conseil du Swiss IT Leadership Forum</li> <li>■ Membre du Conseil du Schweizerisches Bankenseminar</li> <li>■ Président du CA de Raiffeisen Schweiz (Luxemburg) Fonds Advisory SA</li> <li>■ Président du Conseil de fondation de la Fondation de prévoyance Raiffeisen</li> <li>■ Président du Conseil de fondation de la Fondation de libre passage Raiffeisen</li> <li>■ Vice-président de la Garantie des dépôts des banques et négociants en valeurs mobilières suisses</li> <li>■ Vice-président de la Commission Transactions avec la clientèle Suisse de l'Association suisse des banquiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vice-président du Conseil des Hautes écoles du canton de St-Gall</li> <li>■ Président de la Commission Affaires du personnel de l'Association suisse des banquiers</li> <li>■ Membre du CA de la caisse de retraite de Raiffeisen, du fonds de retraite de Raiffeisen et de Raiffeisen fondation de l'employeur</li> <li>■ Membre du conseil consultatif de l'Executive School de l'Université de St-Gall</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du conseil scientifique de l'Institut d'informatique économique de l'Université de St-Gall</li> <li>■ Membre du Technical Advisory Board Oracle Suisse</li> </ul>

				
Nom	<b>Paulo Brügger</b>	<b>Gabriele Burn</b>	<b>Marcel Zoller</b>	<b>Beat Hodel*</b>
Fonction, date entrée en fonct.	Chef du département Banque centrale, 2005	Chef du département Succursales, 2008	Chef du département Finances (CFO), 2008	Chef de la Gestion des risques du Groupe, 2005
Année de nais.	1966	1966	1957	1959
Domicile	Zumikon ZH	Krattigen BE	Goldach SG	Bäch SZ
Principaux mandats	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prés. du CA de la Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses en liquidation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Présidente de la Fondation Suisse pour le Climat</li> <li>■ Membre du CA de SVIT Swiss Real Estate School AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Membre du Comité de direction de la Fondation Valida, St-Gall</li> </ul>	Aucun mandat important

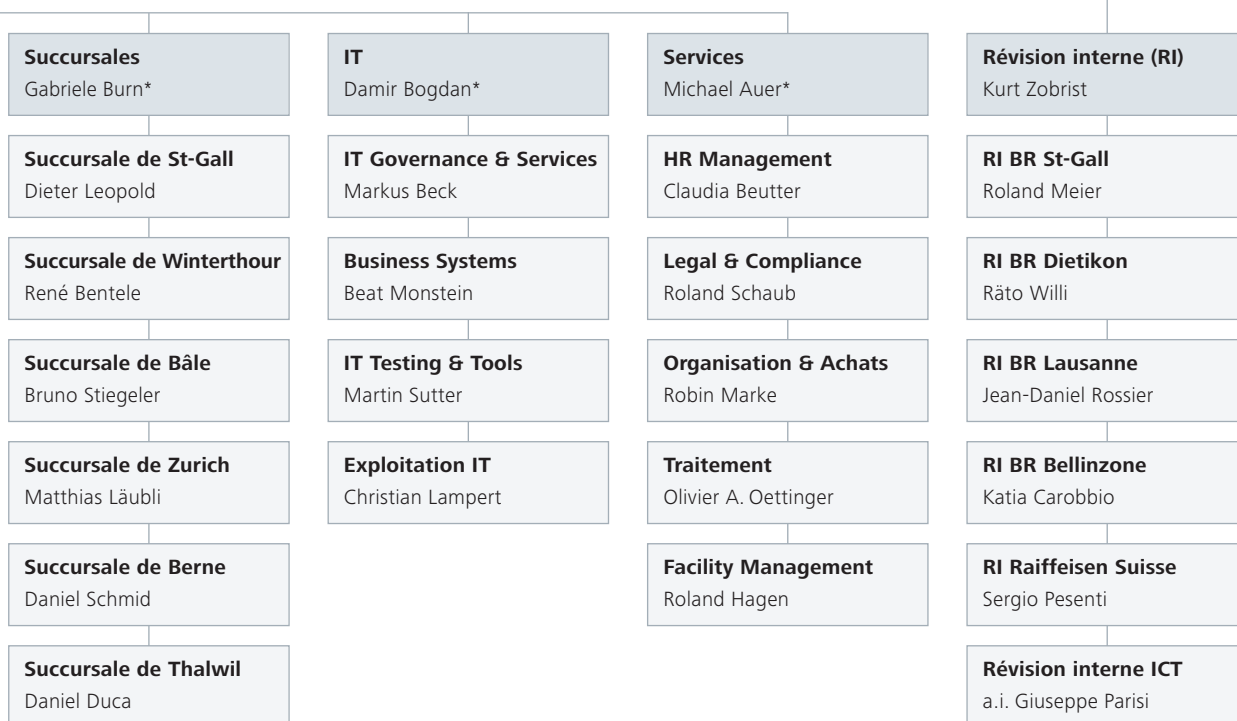
\* Membre de la Direction élargie

Les indications relatives aux formations suivies ainsi qu'aux expériences professionnelles peuvent être consultées sur le site internet de Raiffeisen.

## Organigramme de Raiffeisen Suisse







\* Membre de la Direction

\*\* Membre de la Direction élargie

Situation au 3 mars 2009

### Système d'indemnisation

Compte tenu de la forte croissance du Groupe Raiffeisen et de l'intérêt accru dont il fait l'objet, le Conseil d'administration a systématisé le modèle d'indemnisation et le présentera en 2009. Le système d'indemnisation est axé sur l'objectif du Groupe Raiffeisen en tant que structure coopérative, à savoir assurer la pérennité de sa croissance qualitative à long terme.

Les membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse sont rémunérés en fonction de leurs responsabilités et du temps investi. La rémunération annuelle des membres est comprise entre 55 000 et 260 000 francs, sans participation aux résultats. A l'intérieur d'un tel cadre, les membres ou dirigeants d'une commission et le président du Conseil d'administration perçoivent une rémunération supérieure à l'indemnisation de base. La plus haute rémunération revient au président du Conseil d'administration.

Les membres de la Direction perçoivent un salaire annuel comprenant une partie fixe et une partie variable. La partie fixe est convenue en fonction de la valeur sur le marché du travail, des exigences du département attribué, de la responsabilité de direction et de l'âge. La partie fixe oscille entre 300 000 et 1 200 000 francs. La partie variable est fonction des performances et des résultats de l'année. Elle ne peut excéder deux tiers de la partie fixe. Le plafond de l'indemnisation globale est dès lors limité à 2 000 000 francs – dans le cas du président de la Direction. Les critères d'évaluation des performances et des résultats sont les suivants: les objectifs sur trois ans du membre de la Direction au sein de son département, la progression des initiatives et

projets stratégiques du Groupe Raiffeisen ainsi que le bénéfice net du Groupe Raiffeisen en comparaison du marché.

Le système d'indemnisation a été établi par le Conseil d'administration et ses bandes de fluctuation seront vérifiées par ce dernier à intervalles périodiques. La Commission de direction du Conseil d'administration assume les tâches d'une commission d'indemnisation.

### Droits de participation

Les droits de participation des sociétaires doivent être considérés à deux niveaux: Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse.

#### Banques Raiffeisen

Conformément à l'article 7 des statuts des Banques Raiffeisen, les sociétaires des Banques Raiffeisen sont des personnes morales et physiques.

#### *Limitation des droits de vote et de représentation*

Chaque sociétaire dispose d'une voix, quel que soit le nombre de parts sociales détenues. Un sociétaire peut se faire représenter par un autre sociétaire, le conjoint ou un descendant. Le droit de représentation du mandataire se limite à un seul sociétaire et requiert à cet effet une procuration écrite. Les représentants de sociétés en nom collectif et en commandite ainsi que les personnes morales sont tenus de présenter une procuration écrite.

#### *Quorums statutaires*

L'Assemblée générale prend ses décisions et effectue ses élections à la majorité absolue des voix, pour autant que la

loi et les statuts ne prévoient pas de dispositions contraires. En cas d'égalité des voix, il est procédé, après discussion, à un nouveau vote. En cas de nouvelle égalité, la proposition est refusée.

#### *Convocation de l'Assemblée générale et établissement de l'ordre du jour*

L'Assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration des Banques Raiffeisen ou, le cas échéant, par l'organe de révision institué par le Code des obligations au moins cinq jours avant la date effective. La convocation doit revêtir un caractère personnel et écrit, et préciser l'ordre du jour. Par ailleurs, les comptes annuels et le bilan doivent être disponibles pour consultation dans les espaces réservés à la clientèle.

#### *Assemblée des délégués et vote par correspondance*

Si la Banque compte plus de 500 sociétaires, l'Assemblée générale peut, à la majorité des 3/4 des voix, transférer ses attributions à une assemblée des délégués ou recourir au vote par correspondance.

#### **Raiffeisen Suisse**

Les sociétaires de Raiffeisen Suisse sont les Banques Raiffeisen juridiquement indépendantes qui désignent les délégués en tant qu'organe suprême de Raiffeisen Suisse (composition décrite au paragraphe «Assemblée des délégués», p. 68).

#### *Limitation des droits de vote et de représentation*

Conformément à l'article 26 des statuts de Raiffeisen Suisse, chaque délégué dispose d'une voix à l'Assemblée des

délégués. Les délégués ne peuvent se faire représenter que par un délégué suppléant désigné au préalable.

#### *Quorums statutaires*

L'Assemblée des délégués prend ses décisions et procède à ses élections à la majorité absolue des voix, pour autant que la loi et les statuts ne prévoient pas de dispositions contraires. En cas d'égalité des voix, on procède après discussion à un nouveau vote. Si, dans le cadre d'élections, le nombre de candidats atteignant la majorité absolue est insuffisant, ils sont élus à la majorité relative lors d'un second scrutin. Toute modification des statuts requiert la majorité des 2/3 des voix.

#### *Convocation de l'Assemblée des délégués et établissement de l'ordre du jour*

Les principes suivants sont applicables à la convocation de l'Assemblée ordinaire des délégués:

- a) communication de la date, du lieu et de l'heure de l'Assemblée ainsi que des informations procédurales cinq mois avant la date effective de l'Assemblée;
- b) transmission des points à inscrire à l'ordre du jour douze semaines avant la date effective de l'Assemblée;
- c) envoi de l'ordre du jour fixé par le Conseil d'administration et des documents relatifs à la décision ainsi que des éventuelles propositions d'élection quatre semaines avant la date effective de l'Assemblée.

Des délais plus courts sont admis pour la convocation d'une Assemblée des délégués extraordinaire.

### Changement de contrôle et mesures préventives

En acquérant des parts sociales, les sociétaires deviennent copropriétaires à parts égales de leur Banque Raiffeisen.

Un sociétaire peut souscrire plusieurs parts sociales, au maximum toutefois 10% du capital social existant ou la contre-valeur de 20 000 francs par Banque Raiffeisen. Vu cette limitation, les règles statutaires concernant l'obligation d'offrir et les clauses de changement de contrôle ne s'appliquent pas au Groupe Raiffeisen.

### Organe de révision

#### Banques Raiffeisen

Depuis juin 2005, PricewaterhouseCoopers SA est l'organe de révision externe des Banques Raiffeisen. Elle bénéficie du soutien de la Révision interne du Groupe Raiffeisen dans l'exécution, auprès des Banques Raiffeisen, des vérifications au sens de la loi sur les banques qu'exige la FINMA.

#### Raiffeisen Suisse et sociétés du Groupe

PricewaterhouseCoopers SA, à St-Gall, est l'organe de révision externe de Raiffeisen Suisse, de la Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses en liquidation et de Raiffeisen Leasing.

#### Groupe Raiffeisen

PricewaterhouseCoopers SA, à St-Gall, est également chargée de vérifier les comptes annuels consolidés. Depuis l'exercice 2008, Beat Rüttsche assume les fonctions de chef de mandat et de réviseur en chef.

#### Honoraires de révision

Pendant l'exercice de référence, les Banques Raiffeisen ont versé des honoraires de 15,5 millions de francs à la

Révision interne de Raiffeisen Suisse pour les examens au sens de la loi sur les banques et les révisions internes.

Pour l'exercice 2008, PricewaterhouseCoopers SA a facturé au total 15,4 millions de francs au titre de ses prestations dans le cadre de la révision ordinaire des différents comptes annuels, des comptes du Groupe et des révisions au sens de la loi sur les banques.

Par ailleurs, PricewaterhouseCoopers SA et KPMG SA Fides ont facturé 1,6 million de francs au Groupe pour d'autres prestations de conseil.

#### Instruments d'information de la révision externe

Les rapports de l'organe de révision, ainsi que l'évaluation des risques et la planification de l'audit en résultant sont soumis à la Commission d'examen et discutés avec le réviseur en chef.

#### Instruments de surveillance et de contrôle par rapport à la révision externe

La société d'audit PricewaterhouseCoopers SA satisfait aux conditions de la loi sur les banques et est admise par la FINMA pour la révision d'établissements bancaires. La Commission d'examen évalue chaque année les prestations, les honoraires et l'indépendance de la société d'audit externe et assure sa collaboration avec la Révision interne.

#### Politique d'information

La politique d'information ouverte, active et transparente pratiquée par le Groupe Raiffeisen fait partie intégrante des directives énoncées dans sa philosophie d'entreprise. La communication vis-à-vis des groupes d'interlocuteurs –

les sociétaires, les clients, les collaborateurs et le public – dépasse les exigences légales et respecte les principes relatifs à la vérité, à la continuité et à la concordance entre la parole et les actes. Les principales sources d'information sont à cet égard la plate-forme internet, le rapport de gestion, le rapport semestriel ainsi que les conférences de presse du Groupe Raiffeisen. Outre ces moyens, les collaborateurs peuvent consulter l'intranet ainsi que le magazine «inside» qui leur est destiné.

Les changements et développements actuels ainsi que les événements extraordinaires font l'objet d'une communication ciblée par groupe d'interlocuteurs, dans les délais, au moyen de différents canaux de communication. Les publications et communiqués de presse peuvent être consultés sur internet.

Les sociétaires sont en outre informés de manière personnelle, directe et complète par leur Banque Raiffeisen lors de l'Assemblée générale annuelle, dans le cadre de manifestations organisées pour la clientèle et par le biais du magazine clients «Panorama».

#### Communiqués de presse en 2008

Tous les communiqués de presse publiés durant l'exercice sous revue peuvent être consultés sous [www.raiffeisen.ch/presse](http://www.raiffeisen.ch/presse).

#### Exigences de publication liées aux fonds propres

En qualité d'organisation centrale, le Groupe Raiffeisen est tenu, à l'égard de la Finma, de respecter les prescriptions en matière de fonds propres; il est ainsi assujéti aux exigences de publication prescrites par le droit de sur-

veillance. La publication s'effectue en conformité avec les prescriptions de l'Ordonnance sur les fonds propres (OFR) du 29 septembre 2006 et avec la circulaire FINMA «Exigences de publication liées aux fonds propres» du 29 octobre 2006.

La publication semestrielle des fonds propres, accompagnée d'informations qualitatives et quantitatives concernant les fonds propres pouvant être pris en compte et requis, ainsi que les risques de crédit, les risques liés au marché et les risques opérationnels est disponible sur le site internet Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)). La publication en relation avec les comptes annuels s'effectue en supplément dans le rapport de gestion du Groupe Raiffeisen (voir page 128 et suivantes).

Dans le cadre des rapports à établir sur les fonds propres conformément au droit de surveillance, le Groupe Raiffeisen remet des rapports semestriels sur la situation des fonds propres à la Banque nationale suisse.

#### Calendrier 2009

Publication des résultats annuels lors de la conférence de presse annuelle	5 mars
Publication du rapport de gestion 2008	mi-avril
Assemblée des délégués à St-Gall	13 juin
Publication des résultats semestriels	19 août

#### Contact

Raiffeisen Suisse, Communication d'entreprise  
Raiffeisenplatz, CH-9001 St-Gall  
Téléphone +41 71 225 81 64, fax +41 71 225 86 50  
E-mail: [pr@raiffeisen.ch](mailto:pr@raiffeisen.ch)

Dans la vie, chacun a besoin de repères familiers, situés en général dans l'environnement tout proche. Un étroit réseau d'agences garantit aux clients des Banques Raiffeisen une véritable proximité. Partout en Suisse, clients et sociétaires ne sont jamais qu'à quelques pas de la Banque Raiffeisen la plus proche. Une présence aussi dense est le garant d'une proximité locale exceptionnelle, placée sous le signe de la confiance, de la sécurité et de la stabilité.





Pour aller loin,  
il faut commencer tout près.



**Marche des affaires** En 2008, le Groupe Raiffeisen a enregistré un bénéfice brut de 883,4 millions de francs et un bénéfice consolidé de 564,4 millions de francs, soit le quatrième meilleur résultat de son histoire. Au vu des turbulences économiques, ces chiffres sont satisfaisants – le modèle d'affaires a fait ses preuves dans la crise des marchés financiers.

- 
- *Grâce à un afflux énorme, les fonds de la clientèle dépassent pour la première fois la barre des 100 milliards de francs.*
  - *La situation en matière de risques du Groupe Raiffeisen reste satisfaisante: en dépit de l'augmentation du volume des prêts et crédits, le volume des créances compromises est en recul.*
  - *La crise boursière et le marasme conjoncturel ont laissé quelques traces dans le produit d'exploitation.*
  - *Des effets extraordinaires ont influé sur les charges d'exploitation, les amortissements et le résultat extraordinaire.*
  - *La sécurité élevée et la stabilité du groupe bancaire se reflètent dans le degré de couverture des fonds propres de 236%.*
- 

En dépit du contexte difficile, le Groupe Raiffeisen a réalisé un produit d'exploitation de 2,3 milliards de francs, en hausse de 29,7 millions de francs, soit 1,3% par rapport au chiffre record de l'année précédente, affichant une performance opérationnelle solide et durable. Les fortes augmentations des volumes ainsi que les investissements dans le renouvellement des infrastructures informatiques ont entraîné une hausse de 110,7 millions de francs (+8,3%) des charges d'exploitation.

Le total du bilan du Groupe Raiffeisen, à 131,6 milliards de francs, est en hausse de 6,9% par rapport à 2007. L'augmentation des opérations hypothécaires – l'activité clé de Raiffeisen – de 7,1 milliards de francs constitue la plus forte croissance absolue jamais réalisée. Les fonds de la clientèle ont progressé de 9,9 milliards de francs (+10,6%) et passent pour la première fois la barre des 100 milliards. Raiffeisen a pu transférer à ses sociétaires environ deux tiers des nouveaux fonds de la clientèle sous forme d'hypothèques. Le volume des dépôts gérés a baissé de 8,8%, soit 3,2 milliards de francs, pour s'établir à 32,7 milliards. Ce recul est principalement imputable à l'évolution négative des cours dans le secteur des fonds de placement et des actions. L'afflux d'argent frais dans le domaine des placements s'élève à 1,2 milliard de francs.

Le nombre de sociétaires, qui s'élève désormais à 1,55 million, a augmenté de 105 349 (exercice précédent: 72 734). Raiffeisen explique cette évolution par les nombreux avantages qu'offre le sociétariat ainsi que par le modèle d'affaires coopératif axé sur la sécurité et la pérennité.

Après la clôture du bilan, aucun événement ayant une influence significative sur les résultats n'est intervenu. Les explications relatives aux principes et au périmètre de consolidation figurent dans l'annexe.

### **Compte de résultat**

#### **Produits de l'activité bancaire ordinaire**

Le résultat des opérations d'intérêts, notre principale source de revenus, a augmenté de 2,4%, soit 44,9 millions de francs, au cours de l'exercice écoulé. Du fait de la forte pression exercée en permanence par la concurrence et de l'excédent de liquidités à court terme dans le secteur de la banque de détail, le résultat des opérations d'intérêts n'a pu suivre totalement la forte croissance en volume. En 2008, la marge d'intérêts a diminué de 8 points de base.

Le résultat des opérations de commissions et des prestations de services (annexe 19) a quant à lui baissé de 5,6%, soit 13,7 millions de francs de moins qu'à l'exercice précédent. Dans les opérations sur titres et de placement, les produits ont reculé de 28,5 millions de francs en raison du faible volume de transactions. Grâce à la forte hausse du volume du trafic des paiements, les revenus provenant des autres prestations de services ont, en revanche, enregistré une progression de 6,4 millions de francs. Les charges de commissions diminuent de 6,1 millions de francs suite à l'évolution des volumes.

Dans le contexte d'incertitude permanente qui règne sur les marchés des devises et des titres, les opérations de négoce (annexe 20) ont réussi à rester stables. Le résultat de 108,3 millions de francs est seulement inférieur de 3,5 millions de francs, soit 3,1%, à celui de l'exercice précédent.

Les autres résultats ordinaires ont enregistré une progression de 3,3%, s'établissant à 62,4 millions de francs. Grâce aux produits provenant de la réduction de la valeur nominale de Helvetia Holding SA, le produit des participations (annexe 21) s'est inscrit en légère hausse par rapport à l'exercice précédent.

#### **Charges d'exploitation**

Outre la forte évolution du volume des affaires avec la clientèle, le remplacement du logiciel central de la banque de Raiffeisen Suisse au 31 décembre 2008, qui constitue la première grande étape du programme informatique «Nouvelle plate-forme bancaire», a pesé sur les charges d'exploitation qui ont augmenté de 8,3%, soit 110,7 millions de francs, pour s'établir à 1,4 milliard de francs.

Par conséquent, le rapport entre les charges d'exploitation et le bénéfice d'exploitation (ratio charges/produits) est passé à 62% (exercice précédent: 58%).

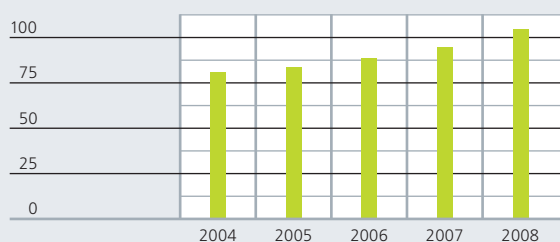
#### **Charges de personnel**

Les charges de personnel (annexe 22) ont enregistré une hausse de 82,2 millions (+9,3%) par rapport à l'exercice précédent, s'établissant à 962,4 millions de francs. Cette augmentation tient essentiellement à l'accroissement des effectifs des unités du front requis par la croissance du volume et l'intensification des activités liées aux projets. Au cours des cinq dernières années, Raiffeisen a accru ses effectifs de 27%. Fin 2008, le groupe bancaire employait 7665 collaborateurs (effectifs corrigés des postes à temps partiel), soit 457 personnes (+6,3%) de plus qu'à fin 2007. Les salaires ont progressé de 2% en moyenne.



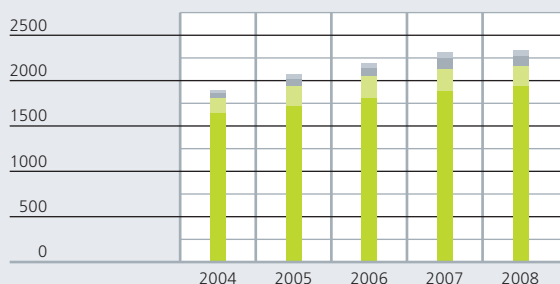
**Fonds de la clientèle**

(en mrd de CHF)

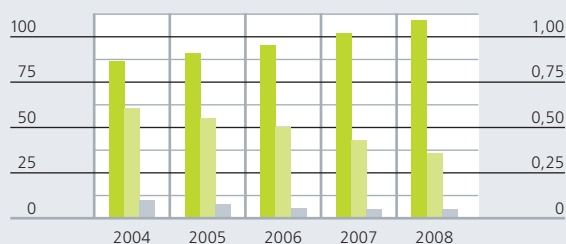
**Evolution des produits**

(en mio de CHF)

■ Opérations sur taux d'intérêt    ■ Opérations de négoce  
 ■ Op. de com. et de prest. de serv.    ■ Autre résultat

**Provisions pour risques de défaillance**

■ Prêts et crédits à la clientèle en mrd de CHF  
 ■ Provisions pour risques de perte en % des prêts et crédits  
 ■ Pertes effectives en % des prêts et crédits

*Autres charges d'exploitation*

Les autres charges d'exploitation (annexe 23), en hausse de 28,5 millions de francs (+ 6,3%), s'établissent à 480,8 millions. Du fait du remplacement du logiciel central de la banque par Avaloq au sein de Raiffeisen Suisse, la nouvelle structure a été mise en place alors que l'ancienne était toujours en fonctionnement, ce qui a généré des frais d'exploitation parallèles en sus de dépenses liées aux projets. Outre ces investissements informatiques visant à préparer l'avenir, l'augmentation a également concerné les frais de publicité et de sponsoring.

*Amortissements sur l'actif immobilisé*

Les amortissements sur l'actif immobilisé ont progressé de près de deux tiers (231 millions de francs) par rapport à 2007 (annexe 4). D'une part, l'évaluation des participations stratégiques dans Vontobel Holding AG et dans Helvetia Holding SA, en baisse du fait de l'évolution boursière, a entraîné un amortissement de 71,3 millions de francs. D'autre part, les renouvellements informatiques, très coûteux, ainsi que les investissements toujours très élevés dans les nouvelles constructions, la modernisation des bâtiments existants et les équipements de sécurité ont engendré des amortissements supplémentaires à hauteur de 20,3 millions de francs.

*Correctifs de valeur, provisions et pertes*

Au cours de l'exercice sous revue, le poste «Correctifs de valeur, provisions et pertes» s'est accru de 7,5 millions de francs, une hausse imputable à un incident dans les opérations des dérivés sur titres. Malgré une augmentation conséquente du volume des crédits, Raiffeisen a annulé, en 2008, 14,6 millions nets de correctifs de valeur pour

risques de défaillance de plus qu'elle n'en a créés (exercice précédent: 5,3 millions de francs). La qualité du portefeuille de crédits se reflète dans le rapport des correctifs de valeur pour les risques de défaillance avec le volume total des prêts et crédits, qui a une fois de plus baissé de près d'un sixième à 0,35%.

#### *Résultat extraordinaire*

Le résultat extraordinaire a bénéficié d'une part de la dissolution des correctifs de valeur pour risques de défaillance et autres risques commerciaux devenus inutiles à hauteur de 15,1 millions de francs ainsi que du bénéfice réalisé sur la vente de l'activité Financement de biens de consommation à la société Aduno Holding SA d'un montant de 19,8 millions de francs. Au total, le résultat extraordinaire (annexe 24) progresse de 22,2 millions de francs par rapport à 2007.

#### *Impôts*

En raison du recul des bénéfices et de la baisse du taux d'imposition des personnes morales, les charges fiscales (annexe 25) ont diminué de 15,1% pour s'établir à 117,1 millions de francs.

#### **Bilan**

Le total du bilan du Groupe Raiffeisen a augmenté à la fois côté actif et côté passif en raison de l'extension des positions clients. Dans les affaires hypothécaires, Raiffeisen a réussi à réaliser une croissance de 7,6% sur un marché global en progression de 3,6% seulement. Dans les opérations de banque de détail, le Groupe Raiffeisen a enregistré l'an dernier un afflux mensuel de nouveaux fonds de la clientèle d'environ un milliard de francs (+10,6%).

#### **Créances et engagements envers les banques**

La position nette des banques s'est soldée, fin 2008, par une créance nette d'un montant de 4,1 milliards de francs, soit une hausse de 3,2 milliards par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution est due, avant tout, à la réduction des engagements qu'a entraîné l'excédent de liquidités résultant des opérations avec la clientèle. En raison de la crise des marchés financiers, les limites pratiquées sur le marché monétaire ont fait l'objet d'une surveillance et d'un contrôle intensifs. Alors que les limites pratiquées avec certaines banques étrangères ont été réduites, voire suspendues, de nouvelles ont été fixées pour des contreparties de premier ordre. Sur le marché interbancaire suisse, les limites existantes ont pu être globalement maintenues. En ce qui concerne les opérations de mise en pension, Raiffeisen Suisse a conservé sa position de premier plan sur le marché en francs suisses.

#### **Prêts et crédits à la clientèle**

En 2008, les prêts et crédits à la clientèle ont augmenté de 7% pour s'établir à 108,6 milliards de francs. Avec une croissance de 7,1 milliards de francs, le volume des hypothèques a dépassé pour la première fois la barre des 100 milliards de francs. La part des hypothèques fixes a de nouveau diminué de 57,5 à 55%, mais la tendance baissière s'est affaiblie vers la fin de l'année. Le taux de refinancement des prêts et crédits par des fonds de la clientèle se monte à 95,9%.

#### **Positions sur titres et métaux précieux destinées au négoce**

Les positions sur titres et métaux précieux destinées au négoce ont été réduites de 50,6% à 340,6 millions de francs.

Compte tenu des investissements dans les infrastructures informatiques, les volumes ont affiché un recul provisoire sur la fin de l'année.

#### Immobilisations financières

Le portefeuille de titres entrant dans les immobilisations financières se compose principalement d'obligations de premier ordre destinées à garantir le respect par le Groupe Raiffeisen de ses obligations en matière de liquidités découlant de la loi sur les banques. Durant l'exercice 2008, leur valeur comptable a augmenté de 1,2 milliard, s'établissant à 3,3 milliards de francs. Les nouveaux achats ont surtout porté sur des prêts de lettres de gage et des emprunts de la Confédération suisse. Les stocks de métaux précieux (26,5 millions de francs en 2007) sont venus grossir les portefeuilles de négoce. Les immeubles destinés à la vente provenant de positions en souffrance ont, quant à eux, été portés au bilan à hauteur de 37,5 millions de francs.

#### Participations non consolidées

Les participations non consolidées comprennent les participations essentielles, conformément aux annexes 3.2 et 3.3. Pour des raisons inhérentes à l'exploitation et à la politique d'affaires, le Groupe Raiffeisen détient d'autres participations avec une faible part au capital et au droit de vote. Aucune transaction importante n'a été effectuée au cours de l'exercice sous revue. La participation dans la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA a été réévaluée de 4,9 millions de francs selon la méthode de mise en équivalence. Compte tenu de l'évolution des cours, la valeur comptable des deux participations stratégiques dans Vontobel Holding SA et Helvetia Holding SA a diminué de 71,3 millions de francs.

#### Immobilisations corporelles

Le volume des investissements consacrés aux immobilisations corporelles (annexe 4) s'est élevé en 2008 à 377,3 millions de francs (exercice précédent: 281,2 millions de francs). Du fait de la stratégie de croissance et du portefeuille de projets en expansion, ces investissements se répercutent dans toutes les catégories de placement.

#### Fonds de la clientèle

Avec 104,1 milliards de francs, les fonds de la clientèle dépassent la barre des 100 milliards de francs. Au cours de l'exercice sous revue, les engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements ont progressé de 10,9% (+6,6 milliards de francs) et les obligations de caisse (y compris les placements à terme) de 17,9% (+2,8 milliards de francs). Tandis que ces derniers temps, ces positions ont plutôt évolué à la baisse, les clients, à la recherche de sécurité dans ce contexte de tensions sur les marchés, se sont tournés vers les placements classiques.

#### Emprunts et prêts de lettres de gage

Le dernier emprunt émis par la Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses est arrivé à échéance le 31 mars 2008. Le portefeuille d'emprunts et de prêts de lettres de gage n'a pas connu de modifications sensibles (+2,4%), étant donné que les nouveaux financements hypothécaires ont pu être totalement refinancés par l'accroissement des fonds de la clientèle.

#### Correctifs de valeur et provisions

Le poste «Correctifs de valeur et provisions» (annexe 9) a diminué de 5,7%, soit 58,9 millions de francs. Cette baisse tient essentiellement à la réduction du volume des



correctifs de valeur et des provisions pour risques de défaillance (-48,7 millions de francs) ainsi que des provisions pour impôts latents (-6,3 millions de francs).

#### Capitaux propres

Grâce à l'arrivée massive de sociétaires, le capital social s'est accru de 8,1%, soit 37,7 millions, pour s'établir à 504,6 millions de francs. Avec le bénéfice consolidé qui, dans le cas d'une coopérative, sert principalement à la constitution de la fortune de la coopérative, les fonds propres ont pu être augmentés à la fin 2008 de 7,8% pour atteindre 8 milliards de francs (annexe 10). A la fin de l'exercice sous revue, la quote-part des fonds propres de base (Tier 1 Ratio) s'élevait à 12,7%, tandis que la quote-part du capital global (Total Capital Ratio) passait à 18,9%. Ces très bonnes valeurs reflètent le haut degré de sécurité et la bonne santé financière du Groupe Raiffeisen. Le taux de couverture des fonds propres conformément à Bâle II est de 235,5% (voir Situation des fonds propres, pages 128–131) et le taux de fonds propres (Leverage Ratio) de 6,1%.

#### Opérations hors bilan

Les engagements conditionnels (annexe 16) ont progressé de 60,4 millions à 333,5 millions de francs. Raiffeisen a pris des engagements conditionnels plus élevés dans le cadre des affaires avec la clientèle entreprises.

L'augmentation des engagements pour la garantie des dépôts de clients de 378,8 millions de francs conformément à la loi sur les banques et l'accroissement des nouveaux crédits et hypothèques faisant l'objet d'une promesse ferme ont entraîné une hausse des engagements irrévocables de 17,5% à 3,9 milliards de francs.

Le volume des contrats sur instruments financiers dérivés (annexe 17) a augmenté de manière significative pour passer de 36,4 à 96,2 milliards de francs. Les valeurs de remplacement positives et négatives s'établissent respectivement à 721,2 millions (exercice précédent: 219,5 millions) et à 1 milliard de francs (exercice précédent: 105,1 millions). Le fort accroissement du volume des contrats est dû avant tout au négoce actif avec les instruments de taux. Le négoce a tiré parti des fluctuations des marchés à court terme dans le cadre très restreint des limites fixées, sans pour autant augmenter notablement le risque par rapport à l'année précédente (voir aussi les explications concernant la gestion des risques page 96 et suivantes).

Les opérations fiduciaires (annexe 18) accusent un recul de 116,6 millions à 220,2 millions de francs. Le repli concerne principalement les placements en CHF et en USD.

#### Volume des dépôts

Les avoirs en dépôt gérés par Raiffeisen ont baissé de 3,2 milliards de francs pour s'établir à 32,7 milliards de francs. La performance négative du marché a réduit le volume de 4,3 milliards de francs. Cette diminution relativement faible par rapport aux indices boursiers est due à la stratégie de placement plutôt conservatrice des clients Raiffeisen. Les obligations de caisse et les emprunts obligataires représentent en effet environ 50% du portefeuille. Mais il a également été possible de gagner de nouveaux clients dans le secteur des placements, ce qui se traduit par un apport d'argent frais de 1,2 milliard de francs et par la progression de 23 700 nouveaux dépôts.

## Bilan du Groupe au 31 décembre 2008

	Exercice de réf. en 1000 CHF	Exercice préc. en 1000 CHF	Variation en 1000 CHF	Variation en %	Annexe
<b>Actifs</b>					
Liquidités	1'829'010	1'202'818	626'192	52,1	11
Créances résultant de papiers monétaires	4'553	10'228	-5'675	-55,5	11
Créances sur les banques	12'605'129	12'340'390	264'739	2,1	6, 11
Créances sur la clientèle	7'159'687	7'228'263	-68'576	-0,9	1, 11
Créances hypothécaires	101'434'992	94'298'648	7'136'344	7,6	1, 6, 11
<b>Prêts et crédits à la clientèle</b>	<b>108'594'679</b>	<b>101'526'911</b>	<b>7'067'768</b>	<b>7,0</b>	
Portefeuilles de titres et de mét. préc. destinés au négoce	340'646	690'156	-349'510	-50,6	2, 11
Immobilisations financières	3'391'023	2'204'446	1'186'577	53,8	2, 6, 11
Participations non consolidées	339'324	405'504	-66'180	-16,3	2, 3, 4
Immobilisations corporelles	1'976'153	1'791'114	185'039	10,3	4, 6
Comptes de régularisation	219'481	259'664	-40'183	-15,5	
Autres actifs	2'274'866	2'644'456	-369'590	-14,0	5
<b>Total des actifs</b>	<b>131'574'864</b>	<b>123'075'687</b>	<b>8'499'177</b>	<b>6,9</b>	<b>13, 14, 15</b>
Total des créances de rang subordonné	12'394	–	12'394	100,0	
Total des créances sur les participations non consolidées	2'375'224	1'311'233	1'063'991	81,1	
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les autres banques	8'495'552	11'430'788	-2'935'236	-25,7	6, 11
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	67'492'483	60'879'758	6'612'725	10,9	7, 11
Autres engagements envers la clientèle	18'325'668	17'765'269*	560'399	3,2	7, 11
Obligations de caisse	18'279'647	15'509'841*	2'769'806	17,9	11
<b>Fonds de la clientèle</b>	<b>104'097'798</b>	<b>94'154'868</b>	<b>9'942'930</b>	<b>10,6</b>	
Prêts des centr. d'émiss. de lettres de gage et emprunts	7'946'480	7'756'725	189'755	2,4	8, 11
Comptes de régularisation	694'806	695'948	-1'142	-0,2	
Autres passifs	1'382'186	596'970	785'216	131,5	5
Correctifs de valeur et provisions	979'277	1'038'166	-58'889	-5,7	9
Capital social	504'575	466'839	37'736	8,1	
Réserve de bénéfice	6'909'772	6'234'055	675'717	10,8	
Bénéfice du Groupe	564'418	701'328	-136'910	-19,5	
<b>Total du capital propre</b>	<b>7'978'765</b>	<b>7'402'222</b>	<b>576'543</b>	<b>7,8</b>	<b>10</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>131'574'864</b>	<b>123'075'687</b>	<b>8'499'177</b>	<b>6,9</b>	<b>13, 15</b>
Total des engagements de rang subordonné	–	–	–	–	
Total des engagements envers les participations non consolidées	6'130'075	6'001'762	128'313	2,1	
– dont prêts des centr. d'émission de lettres de gage	5'851'650	5'468'150	383'500	7,0	
<b>Opérations hors bilan</b>					
Engagements conditionnels	333'472	273'029	60'443	22,1	1, 16
Engagements irrévocables	3'857'248	3'283'465	573'783	17,5	1
Engagements de libérer et d'effectuer des versement suppl.	37'778	40'121	-2'343	-5,8	1
Instruments financiers dérivés					
Valeurs de remplacement positives, brutes	721'160	219'454	501'706	228,6	17
Valeurs de remplacement négatives, brutes	1'013'737	105'114	908'623	864,4	17
Montant du sous-jacent	96'188'369	36'436'534	59'751'835	164,0	17
Opérations fiduciaires	220'199	336'829	-116'630	-34,6	18

## Compte de résultat du Groupe 2008

	Exercice de réf. en 1000 CHF	Exercice préc. en 1000 CHF	Variation en 1000 CHF	Variation en %	Annexe
Produit des intérêts et des escomptes	3'945'102	3'611'314	333'788	9,2	
Prod. des intérêts et des dividendes des immob. financières	51'941	60'083	-8'142	-13,6	
Charges d'intérêts	-2'070'790	-1'790'014	-280'776	15,7	
<b>Résultat des opérations d'intérêts</b>	<b>1'926'253</b>	<b>1'881'383</b>	<b>44'870</b>	<b>2,4</b>	
Produit des commissions sur les opérations de crédit	7'294	4'985	2'309	46,3	
Produit des comm. sur op. de négoce de titres et les plac.	186'162	214'614	-28'452	-13,3	
Produit des comm. sur les autres prestations de service	137'981	131'596	6'385	4,9	
Charges de commissions	-101'717	-107'805	6'088	-5,6	
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>229'720</b>	<b>243'390</b>	<b>-13'670</b>	<b>-5,6</b>	<b>19</b>
<b>Résultat des opérations de négoce</b>	<b>108'311</b>	<b>111'807</b>	<b>-3'496</b>	<b>-3,1</b>	<b>20</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	789	979	-190	-19,4	
Produit des participations	35'660	34'400	1'260	3,7	21
Résultat des immeubles	18'297	17'786	511	2,9	
Autres produits ordinaires	14'184	8'539	5'645	66,1	
Autres charges ordinaires	-6'514	-1'254	-5'260	419,5	
<b>Autres résultats ordinaires</b>	<b>62'416</b>	<b>60'450</b>	<b>1'966</b>	<b>3,3</b>	
<b>Produit brut</b>	<b>2'326'700</b>	<b>2'297'030</b>	<b>29'670</b>	<b>1,3</b>	
Charges de personnel	-962'434	-880'246	-82'188	9,3	22
Autres charges d'exploitation	-480'819	-452'280	-28'539	6,3	23
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'443'253</b>	<b>-1'332'526</b>	<b>-110'727</b>	<b>8,3</b>	
<b>Bénéfice brut</b>	<b>883'447</b>	<b>964'504</b>	<b>-81'057</b>	<b>-8,4</b>	
Amortissements sur l'actif immobilisé	-230'964	-139'539	-91'425	65,5	4
Correctifs de valeur, provisions et pertes	-10'853	-3'337	-7'516	225,2	
<b>Résultat d'exploitation (intermédiaire)</b>	<b>641'630</b>	<b>821'628</b>	<b>-179'998</b>	<b>-21,9</b>	
Produits extraordinaires	43'310	22'079	21'231	96,2	24
Charges extraordinaires	-3'376	-4'365	989	-22,7	24
Impôts	-117'146	-138'014	20'868	-15,1	25
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>564'418</b>	<b>701'328</b>	<b>-136'910</b>	<b>-19,5</b>	

\* Les placements à terme d'un montant de 1'113'076'000 francs, qui figuraient jusqu'alors à la rubrique «Autres engagements envers la clientèle», sont désormais inscrits au bilan sous «Obligations de caisse».

## Tableau de financement du Groupe 2008

	Exercice de réf. Source de fonds en 1000 CHF	Exercice de réf. Emploi de fonds en 1000 CHF	Exercice préc. Source de fonds en 1000 CHF	Exercice préc. Emploi de fonds en 1000 CHF
<b>Flux de fonds du résultat opérationnel (financement int.)</b>				
Bénéfice du Groupe	564'418	–	701'328	–
Amortissements sur l'actif immobilisé	230'964	–	139'539	–
Correctifs de valeur et provisions	99'407	158'296	134'920	206'240
Comptes de régularisation actifs	40'183	–	–	17'858
Comptes de régularisation passifs	–	1'142	138'388	–
Rémunération des parts sociales, exercice précédent	–	25'611	–	23'637
<b>Solde</b>	<b>749'923</b>	<b>–</b>	<b>866'440</b>	<b>–</b>
<b>Flux de fonds des transactions rel. aux capitaux propres</b>				
Variation nette du capital social	37'736	–	38'445	–
<b>Solde</b>	<b>37'736</b>	<b>–</b>	<b>38'445</b>	<b>–</b>
<b>Flux de fonds des mutations dans l'actif immobilisé</b>				
Participations	4'116	9'460	211	6'295
Immeubles	27'936	184'853	26'151	126'427
Autres immobilisations corporelles /objets en leasing financier/autres	4'864	192'426	13'131	154'734
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>349'823</b>	<b>–</b>	<b>247'963</b>
<b>Flux de fonds de l'activité bancaire</b>				
Engagements envers les banques	–	2'935'236	1'644'825	–
Engagements envers la clientèle				
sous forme d'épargne et de placements	6'612'725	–	–	1'424'114
Autres engagements envers la clientèle	560'399	–	4'881'469*	–
Obligations de caisse	2'769'806	–	2'672'708*	–
Emprunts obligataires	29'595	223'340	295'070	376'315
Prêts des central. d'émission de lettres de gage	861'700	478'200	1'125'100	602'700
Autres passifs	785'216	–	78'326	–
Créances résultant de papiers monétaires	5'675	–	405	–
Créances sur les banques	–	264'739	–	968'550
Créances sur la clientèle	68'576	–	–	270'972
Créances hypothécaires	–	7'136'344	–	6'145'629
Portefeuilles de titres et de métaux précieux dest. au négoce	349'510	–	–	549'587
Immobilisations financières	–	1'186'577	342'626	–
Autres créances	369'590	–	–	1'294'637
Liquidités	–	626'192	–	64'947
<b>Solde</b>	<b>–</b>	<b>437'836</b>	<b>–</b>	<b>656'922</b>
<b>Total source de fonds</b>	<b>787'659</b>	<b>–</b>	<b>904'885</b>	<b>–</b>
<b>Total emploi de fonds</b>	<b>–</b>	<b>787'659</b>	<b>–</b>	<b>904'885</b>

\* Les placements à terme, qui figuraient jusqu'alors à la rubrique «Autres engagements envers la clientèle», sont désormais inscrits au bilan sous «Obligations de caisse».

## Annexe aux comptes annuels consolidés

### Commentaires relatifs à l'activité

Organisées en coopératives, les 367 Banques Raiffeisen de Suisse privilégient les opérations de banque de détail. Les prestations proposées à la clientèle privée et commerciale comprennent les services traditionnels dans les domaines de l'épargne et des hypothèques, ainsi que la gamme complète des prestations du trafic des paiements, les opérations sur titres et sur fonds de placement ainsi que les affaires de leasing et de crédit à la consommation. Ces prestations sont fournies par Raiffeisen Suisse, les sociétés spécialisées du Groupe Raiffeisen ou des partenaires de coopération.

Le champ d'activité des Banques Raiffeisen est très clairement délimité. Les crédits sont principalement accordés aux sociétaires, moyennant garantie, et à des collectivités de droit public. La majeure partie des fonds prêtés est investie dans des immeubles d'habitation. Les statuts des Banques Raiffeisen excluent toute opération à l'étranger.

Les Banques Raiffeisen sont regroupées au sein de Raiffeisen Suisse, domiciliée à St-Gall. Cette entité remplit la fonction de direction stratégique du Groupe Raiffeisen. Egalement responsable de la gestion du risque à l'échelle du Groupe, elle est garante des liquidités et de la compensation financière. Raiffeisen Suisse coordonne en outre les activités du Groupe, met en place les conditions générales de l'activité commerciale des Banques Raiffeisen locales (pour l'informatique, les infrastructures ou le refinancement, par exemple), soutient et conseille ces dernières dans tous les domaines afin qu'elles puissent se concentrer sur leurs compétences de base: le conseil et la vente de prestations

bancaires. Raiffeisen Suisse est habilitée à contracter des engagements à l'étranger sous réserve que, une fois pondérés des risques, ils ne dépassent pas 5% du total de bilan consolidé du Groupe, les facteurs de pondération de la loi sur les banques étant applicables.

Raiffeisen Suisse gère, en outre, six succursales dont l'activité commerciale et les prestations correspondent à celles des Banques Raiffeisen.

Corrigé des postes à temps partiel, l'effectif du Groupe Raiffeisen s'élevait à 7665 personnes au 31 décembre 2008, contre 7208 l'année précédente.

### Evaluation des risques

Le Conseil d'administration assume la responsabilité globale de la gestion et du contrôle des risques du Groupe Raiffeisen. Il définit et réexamine chaque année la politique de risque. Il détermine également pour chaque exercice la tolérance au risque et les limites globales.

Le rapport sur les risques rédigé à l'intention du Conseil d'administration permet à ce dernier de surveiller trimestriellement la situation en matière de risques et l'évolution du capital soumis à risque. Ce rapport fournit des informations détaillées sur la situation en matière de risques, la dotation en capital, le respect des limites globales et d'éventuelles mesures. La surveillance porte tout particulièrement sur les risques de crédit et les risques de marché dans le livre bancaire et le livre de négoce, les risques de liquidité, les risques opérationnels, les risques solidaires au

sein du Groupe Raiffeisen, c'est-à-dire les risques liés à une évolution défavorable de certaines Banques Raiffeisen, ainsi que les risques de réputation.

Soumis à la Commission d'examen du Conseil d'administration, le rapport sur les risques fait l'objet d'un examen approfondi par celle-ci et est préparé à l'intention du CA, qui examine ensuite, tous les trimestres, les conclusions dudit rapport et ses implications sur la stratégie de risque.

Le Conseil d'administration évalue chaque année l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne (SCI) en se basant sur le rapport du même nom rédigé par la Gestion des risques du Groupe et sur les rapports de la Révision interne.

Organe indépendant, la Gestion des risques du Groupe établit les rapports sur les risques destinés au Conseil d'administration. Les rapports sur les risques et les éventuelles mesures font l'objet d'un examen approfondi lors des réunions préparatoires de la Direction élargie, qui assure également la fonction de comité de gestion des risques.

Les risques au sein du Groupe Raiffeisen sont évalués en fonction d'une combinaison de facteurs tant qualitatifs que quantitatifs.

L'évaluation continue des principaux risques s'appuie sur les exigences réglementaires et des modèles économiques. S'agissant des modèles de risque, Raiffeisen recourt à des hypothèses prudentes en matière de répartition, d'intervalle de confiance, de durée de détention et de diversifi-

cation des risques. La budgétisation du capital risque est établie sur la base de scénarios de crise.

Les risques de crédit sont également considérés sous l'angle des valeurs nominales. Les risques opérationnels, quant à eux, sont évalués en fonction de leur probabilité d'apparition et du potentiel de perte. L'adéquation et l'efficacité des mesures de contrôle sont prises en compte dans l'évaluation. Une estimation des retombées qualitatives en cas de réalisation du risque vient compléter l'analyse des risques opérationnels.

Le Groupe Raiffeisen attache une grande importance à étoffer les évaluations basées sur des modèles par des analyses et des estimations tournées vers l'avenir, reposant sur les pratiques bancaires. Des analyses qui se basent sur des scénarios macroéconomiques et des évaluations qui tiennent compte de l'avis des secteurs spécialisés et des unités du front jouent par conséquent un rôle important lorsqu'il s'agit d'appréhender les risques dans leur globalité. En règle générale, les conclusions de ces analyses sont jointes au rapport sur les risques sous forme de commentaires ou, le cas échéant, sous forme de rapport spécial.

### **Commentaires relatifs à la gestion des risques**

Le Groupe Raiffeisen qui englobe les Banques Raiffeisen, Raiffeisen Suisse et les sociétés du Groupe forme une communauté de risques.

### **Politique de risque**

La gestion des risques repose sur les dispositions légales et le règlement «Politique de risque de Raiffeisen Suisse et

du Groupe Raiffeisen» («Politique de risque»). La pertinence de la politique de risque est réexaminée chaque année. Le Groupe Raiffeisen considère sa capacité à assumer des risques comme l'une de ses compétences clés. Il n'assume aucun risque sans en avoir au préalable déterminé l'importance et la dynamique, ni sans s'être assuré que les conditions en matière de technologies, de personnel et de connaissances sont satisfaites. La politique de risque vise à limiter les effets négatifs des risques sur les revenus, à prémunir le Groupe Raiffeisen contre des pertes extraordinaires, lourdes, et à conserver ainsi qu'à consolider sa bonne réputation. La Gestion des risques du Groupe veille à l'observation et à la mise en œuvre de la politique de risque et l'unité Compliance au respect des dispositions réglementaires.

### Contrôle des risques

Le Groupe Raiffeisen contrôle les principales catégories de risques au moyen de procédures spécifiques et de limites globales. Les risques, ne pouvant être quantifiés de manière fiable, sont limités par des impératifs qualitatifs. La surveillance indépendante du profil de risque complète le processus de contrôle des risques.

### Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques s'applique à toutes les catégories de risques: risques de crédit, risques de marché et risques opérationnels. Il s'articule autour des éléments suivants:

- identification des risques
- mesure et évaluation des risques

- gestion des risques dont la responsabilité incombe aux gestionnaires de risque désignés à cet effet, dans les limites fixées
- délimitation des risques au moyen de seuils appropriés
- surveillance des risques

La gestion des risques par le Groupe Raiffeisen a pour but:

- de garantir un contrôle efficace à tous les niveaux;
- de veiller à ce que les risques courus n'excèdent pas la propension au risque;
- de créer les conditions qui permettent une exposition ciblée et contrôlée ainsi qu'une gestion méthodique des risques;
- d'exploiter au mieux la propension au risque, c'est-à-dire de faire en sorte que toute exposition soit contrebalancée par un rendement approprié.

### Risques de crédit

Les unités commerciales du Groupe Raiffeisen, à savoir les Banques Raiffeisen, Raiffeisen Suisse et Raiffeisen Leasing, gèrent leurs risques de crédit de façon autonome en se conformant toutefois aux normes du Groupe.

Les risques de crédit concernent avant tout les Banques Raiffeisen, principalement par l'intermédiaire de prêts et de crédits à la clientèle accordés à une ou plusieurs personnes physiques ou à la clientèle d'entreprises. Cette dernière se compose essentiellement de petites entreprises actives dans les circonscriptions des Banques Raiffeisen. L'essentiel des risques de crédit sont limités par la couverture des créances détenues. En tout état de cause, l'honorabilité et la capacité de crédit constituent des conditions essentielles pour l'octroi d'un crédit.



L'évaluation de ces deux paramètres repose sur des normes fixées dans la politique de crédit et applicables à l'ensemble du Groupe. Si elle est négative, aucun crédit n'est accordé. Les prêts consentis aux particuliers et aux personnes morales sont classifiés selon une procédure de notation interne puis soumis à un contrôle axé sur le risque. La solvabilité du client est répartie en quatre classes de risque qu'un système de points permet de cerner plus en détail. En ce qui concerne les aspects essentiels de la gestion du risque de crédit – tarification ajustée au risque, gestion de portefeuille, identification et constitution de correctifs de valeur individuels – les gestionnaires ont à leur disposition un ensemble d'instruments éprouvés.

Les garanties fournies sont évaluées en fonction de critères homogènes. Les hypothèques et les crédits de construction sont tout particulièrement soumis à une réglementation exhaustive précisant comment évaluer les garanties selon le type d'objet concerné. Dans le cas de logements à usage propre, de maisons en location et d'appartements en propriété par étage, Raiffeisen s'appuie sur une valeur réelle aussi réaliste que prudente, alors que dans le cas d'immeubles locatifs, il est fait référence à la valeur de rendement ou éventuellement à une valeur vénale pondérée. Pour les immeubles commerciaux/artisanaux, la réglementation se base sur la valeur de rendement. S'agissant des immeubles commerciaux/artisanaux à usage propre, la valeur de rendement est calculée en fonction de la capacité bénéficiaire du débiteur et en tenant compte d'une valeur d'utilisation éventuellement réalisable sur le marché par un tiers. Des obligations d'amortissement différenciées s'appliquent aux hypothèques de 2<sup>e</sup> rang. Toutes les

unités commerciales peuvent, en outre, faire appel à des équipes de spécialistes rattachés à Raiffeisen Suisse pour les financements complexes et la gestion de positions de recouvrement.

Le caractère décentralisé des décisions en matière de crédit et le grand savoir-faire des Banques Raiffeisen sur le marché immobilier de leur propre circonscription favorisent une procédure d'approbation courte fondée sur une réglementation des compétences axée sur le risque. Une approche conservatrice pour les valeurs d'avance et une procédure d'approbation par paliers viennent compléter le processus de crédit.

Les créances sont contrôlées en permanence et les notations mises à jour périodiquement en fonction du client et du crédit concernés pendant toute la durée du crédit. En cas de créances non couvertes, la réévaluation a lieu au terme de douze mois maximum. Dans les autres cas, la périodicité de la mise à jour est déterminée par le type de garantie. La stabilité de la valeur est vérifiée à divers intervalles en fonction de sa volatilité sur le marché et l'ensemble du crédit à nouveau approuvé.

Une directive interne régit de façon homogène pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen la constitution et la dissolution des correctifs de valeur individuels pour les risques de défaillance. Elle spécifie le mode de calcul de la valeur de liquidation des garanties éventuelles et celui des correctifs de valeur individuels en cas de signes dénotant des positions compromises, en souffrance ou à la notation dégradée. Les correctifs de valeur et les provisions font l'objet

d'un contrôle trimestriel. Grâce à ces mesures, les pertes effectives résultant des opérations de crédit (utilisations conformes à leur but de correctifs de valeur et pertes directes) s'élèvent à 44 millions de francs, soit 0,04% du volume moyen des prêts et crédits ou 0,58% par rapport aux fonds propres de base moyens.

Dans les départements Banque centrale et succursales de Raiffeisen Suisse, les risques de crédit résultent, sous la forme de risques de contrepartie, des opérations réalisées avec les banques commerciales, les clients institutionnels, la clientèle entreprises et la clientèle privée. L'autorisation et le contrôle des opérations réalisées avec des banques tiennent compte de notations externes. Les opérations hors bilan, telles que les instruments financiers dérivés, sont converties en leur équivalent crédit respectif. Au cours de l'année sous revue, le Groupe Raiffeisen a conclu une convention de netting avec plusieurs contreparties pour les créances hors bilan (opérations de gré à gré – OTC) et a introduit une procédure de netting.

Raiffeisen Suisse surveille, contrôle et gère les concentrations de risques au sein du Groupe, plus particulièrement pour les contreparties individuelles et les groupes de contreparties liées ainsi que les secteurs. Le processus d'identification et de regroupement des contreparties liées est automatisé à l'échelle du Groupe.

Raiffeisen Suisse surveille le portefeuille de crédits à l'échelle du Groupe, évalue sa structure et assure le reporting correspondant. La surveillance de la structure du portefeuille comprend l'analyse de sa répartition selon un

grand nombre de caractéristiques telles que la catégorie de débiteur, le type et l'envergure du crédit, la notation des contreparties, le secteur, les sûretés, les caractéristiques géographiques et les correctifs de valeur. Cette surveillance constitue la base des mesures de gestion du portefeuille. L'objectif est de gérer les nouvelles affaires au moyen de la politique de crédit.

Raiffeisen a mis en œuvre des instruments efficaces pour empêcher proactivement les concentrations dans l'ensemble du Groupe. Elle utilise à ce titre des seuils spécifiques à chaque secteur dont le dépassement entraîne un transfert partiel de la compétence de crédit décentralisée au Credit Office de Raiffeisen Suisse. Ce processus garantit des portefeuilles de crédit locaux bien diversifiés, y compris dans cette organisation décentralisée. De tels seuils n'ont pas été atteints au cours de la période sous revue.

La surveillance des gros risques est assurée de façon centralisée par le Contrôle des risques de crédit. Au 31 décembre 2008, le Groupe Raiffeisen ne présentait aucun gros risque nécessitant d'être signalé selon les consignes de la Commission fédérale des banques (aujourd'hui Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers – FINMA).

A cette date, le volume de crédit des dix plus importants débiteurs du Groupe Raiffeisen (hors clientèle interbancaire et collectivités de droit public) s'élevait à 678,3 millions de francs, soit 0,64% des prêts et crédits à la clientèle (l'année précédente: 449,5 millions de francs, soit 0,46%).

**Exigences en matière de fonds propres à observer pour couvrir les risques de marché inhérents au livre de négoce**

en 1000 CHF	31.12.2008	Ø 2008	31.12.2007	Ø 2007
Devises/métaux préc.	4'265	6'531	7'252	14'860
Instruments de taux	44'890	46'412	44'396	41'579
Titres de participation et indices	—	1'413	2'538	2'548
<b>Total</b>	<b>49'155</b>	<b>54'356</b>	<b>54'186</b>	<b>58'986</b>

Depuis le 1.7., les exigences en matière de fonds propres sont calculées selon Bâle II.

*Risques de marché*

Le secteur Gestion des risques du Groupe, qui est subordonné au chef du département Finances, est chargé de la surveillance indépendante des risques de marché. Il s'agit en particulier de veiller à ce que les exigences légales en matière de fonds propres soient bien respectées, et de surveiller les limites de position et de sensibilité fixées par le Conseil d'administration et par la Direction. La Gestion des risques du Groupe évalue, en outre, régulièrement la situation des risques dans le cadre de rapports.

Les opérations de bilan constituant une part non négligeable de l'activité du Groupe, les fluctuations de taux peuvent exercer une influence considérable sur le résultat des opérations d'intérêts. Pour mesurer le risque de variation des taux dans le livre bancaire, on dispose de procédés modernes qui représentent plus particulièrement les positions variables, selon un modèle qui reproduit de façon optimale les variations observées par le passé pour les taux monétaires et financiers. Les décisions de mise à disposition de fonds sont prises de façon décentralisée, c'est-à-dire que la Banque centrale comme les succursales de Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen gèrent elles-mêmes leur livre bancaire. La Trésorerie de la Banque centrale de Raiffeisen Suisse sert de contrepartie, à l'échelle du Groupe, dans les opérations de refinancement et de couverture qui s'effectuent au moyen de dépôts et de prêts. Les responsables concernés sont tenus de respecter scrupuleusement les limites de sensibilité fixées par le Conseil d'administration par rapport à la variation de la valeur actualisée des fonds propres. Le secteur Gestion des risques du Groupe surveille le respect des limites, en rend compte

à Raiffeisen Suisse quotidiennement et aux Banques Raiffeisen chaque mois, et évalue la situation des risques. En outre, l'effet potentiel des risques de variation des taux d'intérêt encourus sur la valeur de marché des fonds propres et sur le résultat est mesuré au moyen d'analyses de scénario et de tests de stress et publié dans le cadre des rapports sur les risques.

Etant donné que les actifs libellés dans une monnaie étrangère sont en principe refinancés dans la même monnaie (principe Matched Book), l'essentiel des risques liés aux monnaies étrangères est évité. Des positions en monnaie étrangère, et les risques y afférents, peuvent toutefois survenir dans le livre bancaire du fait des cash-flows d'intérêts en monnaie étrangère et influencer le solde du bilan dans la monnaie correspondante. Ce risque est lui aussi restreint par une limite de sensibilité dont l'observation est surveillée quotidiennement par la Gestion des risques du Groupe.

La tenue du livre de négoce de la Banque centrale revient au secteur Trading & Sales qui est rattaché au département Banque centrale. Les Banques Raiffeisen et les succursales de Raiffeisen Suisse ne tiennent pas de tel livre. Les activités de négoce de la Banque centrale recouvrent les taux d'intérêt, les devises, les actions et les billets/métaux précieux. Elles doivent respecter scrupuleusement les limites de sensibilité, de concentration et de perte fixées par le Conseil d'administration, sous la surveillance quotidienne de la Gestion des risques du Groupe, qui effectue, en outre, un contrôle de plausibilité quotidien du résultat des opérations de négoce et surveille périodiquement les paramètres

d'évaluation sur la base desquels est établi le compte de résultat du négoce. Seuls des courtiers qualifiés sont habilités à exécuter les opérations sur instruments financiers dérivés. Le service de négoce traite les produits dérivés tant sur les marchés standardisés que de gré à gré (OTC), pour compte propre et pour le compte des clients.

Gérés selon des critères d'économie d'entreprise, les risques de liquidité sont surveillés par la Trésorerie et la Gestion des risques du Groupe conformément aux dispositions de la loi sur les banques.

Pour rendre compte du respect des limites de sensibilité et de position et pour évaluer la situation des risques, la Gestion des risques du Groupe recourt essentiellement à trois médias:

- communiqué hebdomadaire de risque de taux à l'intention du CEO selon la circulaire 2008/6 de la FINMA;
- rapport mensuel sur les risques à l'intention de la Direction;
- rapport trimestriel sur les risques à l'intention du Conseil d'administration.

Les exigences en matière de fonds propres à observer pour couvrir les risques de marché se calculent au moyen de l'approche standard relevant du droit de surveillance. A l'intérieur de ce cadre, on applique la méthode de durée pour le risque de marché général des instruments de taux et la procédure Delta Plus pour les exigences de fonds propres pour les options. Voir à ce titre le récapitulatif sur le tableau à la page 100.

*Risques opérationnels*

Par risque opérationnel, Raiffeisen entend le risque potentiel de perte résultant de l'inadéquation ou de la défaillance de processus internes, de collaborateurs, de systèmes informatiques, de bâtiments et d'installations, ou encore d'événements extérieurs ou de l'intervention de tiers.

Outre les conséquences financières de ces risques, le Groupe Raiffeisen tient compte de leurs effets sur la réputation et sur la compliance.

Le Groupe Raiffeisen s'efforce d'étouffer les risques opérationnels dans l'œuf ou d'éviter au maximum leur propagation. Pour les processus commerciaux critiques, il élabore des plans d'urgence dotés de mesures permettant de maîtriser les risques opérationnels.

Chez Raiffeisen, chaque fonction est responsable de l'identification et de la gestion du risque opérationnel lié à sa propre activité. La Gestion des risques du Groupe est responsable de l'inventaire des risques opérationnels à l'échelle du Groupe ainsi que de l'analyse et de l'évaluation des données relatives à ces risques. Maîtresse des concepts, des méthodes et des instruments de gestion en la matière, elle surveille la situation des risques et l'application des mesures de réduction des risques.

Le processus de gestion des risques – identification, évaluation, gestion et surveillance des risques opérationnels – est effectué systématiquement par la Gestion des risques du Groupe dans le cadre d'un cycle annuel. A l'occasion des évaluations annuelles des risques, les risques opérationnels sont classés par causes et effets et évalués selon

leur fréquence/probabilité et l'ampleur de leurs conséquences. La gestion des risques fait l'objet de mesures dont l'application est vérifiée périodiquement par la Gestion des risques du Groupe. Les résultats des évaluations des risques sont communiqués à la Direction et au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse au moyen d'un profil de risque global. La Direction et le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse sont, en outre, informés chaque trimestre de l'état d'avancement de l'application des mesures.

En plus du processus de gestion des risques ordinaire, la Gestion des risques du Groupe effectue, selon les besoins, des analyses ad hoc, analyse les dommages survenus et entretient des relations étroites avec d'autres unités d'organisation qui, du fait de leur fonction, ont accès à des informations sur les risques opérationnels à l'intérieur du Groupe Raiffeisen.

*Externalisation*

L'exploitation du réseau réservé à la communication des données a été externalisée au profit de Swisscom (Suisse) SA. En outre, l'ensemble de la gestion des titres et le suivi des mandats de gestion de fortune du Groupe Raiffeisen sont assurés par le groupe Vontobel. Toutes ces prestations externalisées sont fournies en conformité avec les dispositions de la circulaire 2008/7 de la FINMA.

*Dispositions réglementaires*

En vertu de la décision de la FINMA (anciennement Commission fédérale des banques – CFB) du 24 septembre 1997, les Banques Raiffeisen sont libérées individuel-

lement de l'obligation de satisfaire aux exigences de fonds propres, de répartition des risques et de liquidités. Ces prescriptions doivent être respectées sur une base consolidée.

Le Groupe Raiffeisen a opté pour les approches suivantes concernant le calcul des exigences de fonds propres:

Risques de crédit: approche standard suisse avec recours aux notations externes suivantes:

Catégorie de clients	Emetteurs/rating d'émission			
	ERG	S&P	Fitch	Moody's
Gouvernements centraux et				
Banques centrales	X	X	X	X
Collectivités de droit public	–	X	X	X
Banques et négociants en				
valeurs mobilières	–	X	X	X

Les positions nécessitant le recours à des notations externes sont contenues en particulier dans les postes du bilan suivants:

- Créances sur les banques
- Créances sur la clientèle et créances hypothécaires
- Immobilisations financières
- Autres actifs

Risques de marché: approche standard (inchangé)

Risques opérationnels: approche de l'indicateur de base  
Dans la mesure où les exigences de fonds propres dépassent 100 millions de francs pour les risques opérationnels,

le Groupe Raiffeisen est assujéti dans ce domaine aux mêmes contraintes qualitatives que les établissements financiers ayant opté pour l'approche standard.

## Principes de consolidation, d'évaluation et d'établissement du bilan

### Principes

La tenue des comptes, l'évaluation et l'inscription au bilan sont réalisées conformément aux dispositions du Code suisse des obligations, à la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne, à l'ordonnance y afférente et aux directives et instructions de la FINMA. Les positions détaillées des postes du bilan sont évaluées séparément. Les comptes annuels consolidés sont établis selon le principe de l'image fidèle (True and Fair View) et reflètent fidèlement la situation patrimoniale, financière et les résultats du Groupe Raiffeisen.

### Principes de consolidation

#### Généralités

La consolidation des établissements bancaires regroupés au sein du Groupe Raiffeisen, de Raiffeisen Suisse et des entreprises rattachées présente des différences fondamentales par rapport à la consolidation d'une holding traditionnelle. Les Banques Raiffeisen sont propriétaires de Raiffeisen Suisse et, à ce titre, s'érigent en sociétés mères. Raiffeisen Suisse quant à elle, en dépit de son rôle de coordination et de pilotage à l'échelle du Groupe, de pool de liquidité et de filet de sécurité, est à considérer juridiquement comme une filiale. Les compétences de direction et le droit d'émettre des directives sont régis par les statuts de Raiffeisen Suisse et les règlements afférents. La consoli-

lation ne prend pas comme point de départ Raiffeisen Suisse à titre de société faîtière, mais regroupe les comptes annuels des 367 Banques Raiffeisen et de leurs participations dans le Groupe Raiffeisen. Le capital social figurant aux comptes consolidés correspond ainsi à la somme des capitaux sociaux des différentes Banques Raiffeisen.

#### *Périmètre et méthode de consolidation*

Les comptes consolidés du Groupe comprennent les comptes annuels des diverses Banques Raiffeisen, de Raiffeisen Suisse, de la Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses en liquidation et de Raiffeisen Leasing.

D'après la méthode de consolidation intégrale, les actifs et passifs, les opérations hors bilan ainsi que les produits et les charges sont enregistrés à 100%, le capital étant consolidé selon la méthode dite de «Purchase» où tous les principaux engagements et créances, les opérations hors bilan et les charges et produits résultant d'opérations entre les sociétés en question sont compensés les uns avec les autres. Ce mode opératoire exclut la réalisation de bénéfices intermédiaires significatifs qui sont dès lors négligés lors de la consolidation.

Les participations minoritaires de 20 à 50% sont intégrées dans le périmètre de consolidation selon la méthode de la mise en équivalence. Les participations inférieures à 20% et celles peu significatives en terme de capitaux et de bénéfices ou dépourvues de caractère stratégique ne sont pas consolidées, mais inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition, déduction faite des amortissements nécessaires.

#### *Jour critère de consolidation*

Les sociétés faisant l'objet d'une consolidation intégrale bouclent leurs comptes au 31 décembre.

### **Principes d'évaluation et d'établissement du bilan**

#### *Saisie des opérations*

Toutes les opérations exécutées et achevées au jour critère du bilan sont saisies le jour même et évaluées au bilan et au compte de résultat conformément aux principes d'évaluation définis. L'inscription au bilan des opérations au comptant achevées mais non exécutées se fait selon le principe de la date de conclusion.

#### *Monnaies étrangères*

Les créances et engagements ainsi que les espèces en monnaie étrangère sont convertis au cours du jour de référence du bilan. Les pertes et les gains de cours résultant de l'évaluation figurent au poste «Résultat des opérations de négoce». Les transactions en monnaie étrangère effectuées pendant l'année sont converties au cours en vigueur au moment de la transaction.

#### *Liquidités, créances sur papiers monétaires, fonds passifs*

Ces postes sont inscrits au bilan à leur valeur nominale ou d'acquisition. L'escompte non encore réalisé sur les papiers monétaires, de même que les agios ou disagios sur emprunts propres et sur les prêts de lettres de gage sont délimités sur la durée correspondante.



*Créances sur les banques et la clientèle, créances hypothécaires*

L'inscription au bilan se fait à la valeur nominale. Les produits des intérêts sont délimités sur une base périodique. Les créances pour lesquelles la Banque estime improbable que le débiteur puisse honorer intégralement ses engagements contractuels sont considérées comme menacées. Les créances menacées sont évaluées à leur valeur de liquidation, tout comme les éventuelles garanties. Des correctifs de valeur individuels sont constitués pour les créances menacées sur la base d'analyses régulières des divers engagements de crédit en tenant compte de la solvabilité du débiteur ou du risque de contrepartie ainsi que de la valeur de cession nette réalisable estimée des couvertures. Si le recouvrement de la créance dépend exclusivement de la réalisation des garanties, la partie non couverte fait l'objet d'un correctif de valeur.

Les intérêts et commissions correspondantes échus depuis plus de 90 jours sont réputés en souffrance. Concernant les crédits en compte courant, les intérêts et commissions sont considérés comme étant en souffrance lorsque la limite de crédit autorisée est dépassée depuis plus de 90 jours. Les intérêts et commissions en souffrance et menacés (y compris les intérêts courus) ne sont plus comptabilisés au poste de produit mais sont directement inscrits dans les correctifs de valeur et provisions. La sortie définitive d'une créance des livres intervient au plus tard lorsqu'un titre juridique confirme la clôture de la procédure de réalisation. Les créances menacées sont à nouveau classées à leur valeur intégrale (annulation du correctif de valeur) lorsque les capitaux et intérêts en souffrance sont payés dans les

délais conformément aux dispositions contractuelles et que les autres critères de solvabilité sont satisfaits.

Tous les correctifs de valeur figurent au poste «Correctifs de valeur et provisions». Les objets financés par leasing sont inscrits au bilan sous le poste «Créances sur la clientèle» conformément à la méthode de la valeur au comptant.

*Opérations de prêt et d'emprunt de titres (Securities Lending and Borrowing)*

Les opérations de prêt et d'emprunt de titres sont inscrites à la valeur des liquidités reçues ou données en gage, intérêts courus compris. Les titres empruntés et reçus en qualité de garanties ne sont inscrits au bilan que lorsque le Groupe Raiffeisen contrôle les droits contractuels que comprennent ces titres. Les titres prêtés et mis à disposition en tant que garanties ne sont sortis du bilan que si le Groupe Raiffeisen est déchu des droits contractuels liés à ces titres. La valeur de marché des titres empruntés et prêtés est vérifiée quotidiennement pour mettre à disposition ou exiger des garanties supplémentaires le cas échéant.

Les frais perçus ou versés dans le cadre des opérations de prêt et d'emprunt ainsi que de prise et de mise en pension de titres sont comptabilisés comme produits ou charges de commissions sur une base périodique.

*Mise et prise en pension de titres (Repurchase et Reverse Repurchase)*

Les titres acquis avec obligation de vente (opérations de prise en pension) et ceux vendus avec obligation de rachat (opération de mise en pension) sont considérés comme

des opérations de financement garanties. Ils sont inscrits à la valeur des liquidités reçues ou données en gage, intérêts courus compris. Les titres reçus ou livrés ne sont inscrits au bilan ou sortis de la comptabilité qu'en cas de cession du contrôle des droits contractuels compris dans ces titres. La valeur de marché des titres reçus ou livrés est surveillée quotidiennement pour, le cas échéant, pouvoir mettre à disposition ou exiger des garanties supplémentaires. Les produits d'intérêts des opérations de prise en pension et les charges d'intérêts des opérations de mise en pension sont délimités pour la durée de la transaction sous-jacente sur une base périodique.

*Positions sur titres et métaux précieux issues du négoce*

Les portefeuilles destinés au négoce sont évalués à leur juste valeur. Quant aux positions pour lesquelles il n'existe pas de marché représentatif, l'inscription au bilan s'effectue selon le principe de la valeur minimale. Les gains et pertes résultant de cette évaluation ainsi que ceux réalisés pendant la période sous revue figurent au poste «Résultat des opérations de négoce». Il en va de même pour les intérêts et dividendes des portefeuilles destinés au négoce.

Les frais de refinancement du capital pour positions de négoce sont débités du résultat des opérations de négoce, qui sont créditées au produit des intérêts.

*Immobilisations financières*

Les titres de créance à revenu fixe de même que les emprunts à option sont évalués selon le principe de la valeur minimale s'ils sont détenus dans le dessein d'être revendus avant leur échéance. Les titres de créance acquis dans

l'intention de les garder jusqu'à l'échéance sont évalués selon la méthode dite «Accrual», c'est-à-dire que l'agio ou le disagio font l'objet d'une délimitation sur la durée résiduelle. Les titres de participation sont évalués conformément au principe de la valeur minimale.

Egalement appréciés selon le principe susmentionné, les participations et les immeubles repris des opérations de crédit aux fins de revente figurent sous la rubrique des immobilisations financières. Par valeur minimale, on entend la moins élevée des valeurs d'acquisition ou de liquidation.

Les stocks de métaux précieux utilisés pour couvrir les engagements inhérents aux comptes de métaux précieux sont évalués à la valeur de marché au jour de clôture du bilan. Si, exceptionnellement, aucune juste valeur n'est disponible, l'évaluation s'effectue selon le principe de la valeur minimale.

#### *Participations non consolidées*

Évaluées selon la méthode dite de la mise en équivalence, les participations non consolidées comprennent les participations minoritaires entre 20 et 50%. Ce poste du bilan comprend en outre les participations inférieures à 20% ainsi que celles à caractère d'infrastructures. L'évaluation se fait selon le principe de la valeur d'acquisition, à savoir les coûts d'acquisition, déduction faite des amortissements nécessaires à l'exploitation.

#### *Immobilisations corporelles*

Les immobilisations corporelles sont portées au bilan au prix d'acquisition, investissements générateurs de plus-

values en sus. Elles font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée de vie prévue comme suit:

immeubles	maximum 66 ans
transformations et aménagements dans des locaux loués	maximum 15 ans
logiciels et matériel informatique	maximum 3 ans
mobilier et installations	maximum 8 ans
autres immobilisations corporelles	maximum 5 ans

Les petits investissements sont affectés directement aux charges d'exploitation. Les rénovations importantes génératrices de plus-values sont inscrites à l'actif alors que les travaux d'entretien et les réparations sont comptabilisés comme charges.

L'amortissement des immeubles et des bâtiments en construction débute à la date à partir de laquelle ils sont utilisés. Les terrains à bâtir non construits ne sont pas amortis.

La stabilité de la valeur des immobilisations corporelles est contrôlée lorsque des événements ou des circonstances laissent supposer que la valeur comptable n'est plus constante. Une éventuelle dépréciation est alors comptabilisée au poste «Amortissements sur l'actif immobilisé» avec effet sur le compte de résultat. Si le contrôle de la valeur de l'immobilisation corporelle met en évidence une modification de la durée d'utilisation, la valeur résiduelle est amortie comme prévu sur la durée d'utilisation nouvellement définie.

*Valeurs immatérielles*

Goodwill: si, lors de l'achat d'une société, les coûts d'acquisition sont plus élevés que les actifs nets repris et évalués selon les directives du Groupe, le montant résiduel est activé en tant que goodwill ou survaleur. Le goodwill fait alors l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée d'utilisation prévue. La période d'amortissement court généralement sur 5 ans, voire 20 ans dans certains cas justifiés.

Autres valeurs immatérielles: les valeurs immatérielles acquises sont inscrites au bilan lorsqu'elles apportent à l'entreprise des avantages mesurables sur plusieurs années. Les valeurs immatérielles autogénérées ne sont pas inscrites à l'actif. L'inscription au bilan des valeurs immatérielles s'effectue à la valeur d'acquisition. Elles font l'objet d'un amortissement linéaire sur leur durée d'utilisation prévue, de trois ans maximum.

La stabilité des valeurs immatérielles est contrôlée lorsque des événements ou des circonstances laissent supposer que la valeur comptable n'est plus constante. Une éventuelle dépréciation est alors comptabilisée au poste «Amortissements sur l'actif immobilisé» avec effet sur le compte de résultat. Si le contrôle de stabilité d'une valeur immatérielle met en évidence une modification de la durée d'utilisation, la valeur résiduelle est amortie comme prévu pendant la durée d'utilisation redéfinie.

*Correctifs de valeur et provisions*

Par précaution, des provisions et des correctifs de valeur individuels ont été constitués pour tous les risques identifiants au jour de clôture du bilan.

*Impôts*

Les impôts sont calculés et comptabilisés sur la base du résultat de l'exercice sous revue. Des impôts latents de 20,3% (contre 20,8% l'année précédente) ont été calculés sur les réserves non déclarées, et inscrits au bilan comme provisions à ce titre.

*Engagements conditionnels, irrévocables et engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires*

Ces engagements sont comptabilisés dans les opérations hors bilan à leur valeur nominale. Des provisions sont constituées pour les risques prévisibles.

*Instruments financiers dérivés*

Les valeurs de remplacement brutes des divers contrats de produits dérivés, complétées par le montant des sous-jacents correspondants, figurent dans les opérations hors bilan et dans l'annexe.

Inscription au bilan: les valeurs de remplacement de l'ensemble des contrats conclus en nom propre sont mentionnées au bilan indépendamment de leur traitement au niveau du compte de résultat. Les valeurs de remplacement des contrats négociés en Bourse conclus par la Banque en qualité de commissionnaire sont indiquées au bilan uniquement dans la mesure où ces contrats ne sont pas garantis par des dépôts de marge. Les valeurs de remplacement des contrats négociés hors Bourse passés par la Banque à titre de commissionnaire sont mentionnées systématiquement.

Toutes les opérations de couverture de la Trésorerie passent par le portefeuille de négoce, autrement dit, la Trésorerie.

rière n'intervient pas elle-même sur le marché. Seules les valeurs de remplacement avec des contreparties externes sont inscrites au bilan (voir tableau « Instruments financiers dérivés avec contreparties externes » à la rubrique « Instruments financiers dérivés ouverts à la fin de l'exercice » de l'annexe, pages 122/123).

Traitement au niveau du compte de résultat: les instruments financiers dérivés inscrits au portefeuille de négociation sont évalués à leur juste valeur pour autant qu'ils soient cotés en Bourse ou qu'il existe un marché représentatif, sans quoi c'est le principe de la valeur minimale qui s'applique.

Les instruments financiers dérivés employés dans le cadre de la gestion de la structure du bilan afin de constituer une couverture contre les risques de fluctuation de taux sont évalués selon la méthode « Accrual ». Les gains ou pertes d'intérêts résultant de la liquidation anticipée de contrats font l'objet d'une délimitation sur la durée résiduelle.

#### *Modifications par rapport à l'exercice précédent*

Les principes d'amortissement applicables aux immeubles et aux bâtiments en construction ainsi qu'aux terrains à bâtir non construits ont été définis formellement et intégrés aux principes d'évaluation et d'établissement du bilan.

#### *Événements survenus après la date de clôture du bilan*

Aucun événement majeur à mentionner au bilan et/ou dans l'annexe n'est survenu au moment de l'établissement des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen au 31 décembre 2008.

## Informations sur le bilan

### 1. Aperçu des couvertures des prêts et des opérations hors bilan

	Garanties hypothécaires en 1000 CHF	Autres garanties en 1000 CHF	En blanc* en 1000 CHF	Total en 1000 CHF
<b>Prêts</b>				
Créances sur la clientèle	2'510'388	699'995	3'949'304	7'159'687
Créances hypothécaires				
Immeubles d'habitation	93'436'716	–	117'132	93'553'848
Immeubles commerciaux et de bureaux	2'210'457	–	27'021	2'237'478
Artisanat et industrie	2'210'284	–	19'790	2'230'074
Autres	3'291'879	–	121'713	3'413'592
<b>Total des prêts</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>103'659'724</b>	<b>699'995</b>	<b>4'234'960</b>	<b>108'594'679</b>
Exercice précédent	96'344'026	667'123	4'515'762	101'526'911
<b>Hors bilan</b>				
Engagements conditionnels	51'433	105'047	176'992	333'472
Engagements irrévocables	2'607'147	99'219	1'150'882	3'857'248
Engagements de libérer et d'effectuer des vers. suppl.	–	–	37'778	37'778
<b>Total hors bilan</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>2'658'580</b>	<b>204'266</b>	<b>1'365'652</b>	<b>4'228'498</b>
Exercice précédent	2'434'437	160'651	1'001'527	3'596'615

\* y compris prêts à correctifs de valeur

	Montant brut en 1000 CHF	Valeur estimée de réalisation des sûretés en 1000 CHF	Montant net en 1000 CHF	Correctifs de valeur individuels en 1000 CHF
<b>Créances compromises</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>1'328'588</b>	<b>928'345</b>	<b>400'243</b>	<b>384'782</b>
Exercice précédent	1'437'272	990'639	446'633	433'432

La différence entre le montant net des créances et celui des correctifs de valeur individuels est due au fait que Raiffeisen s'attend, au regard de la solvabilité des débiteurs individuels, à des entrées de fonds dont le montant a été estimé prudemment.

## 2. Portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce, immobilisations financières et participations non consolidées

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
<b>Portefeuilles de titres et métaux précieux destinés au négoce</b>		
Titres de créance		
cotés*	181'354	577'655
non cotés	–	–
Titres de participation	–	6'598
Métaux précieux	159'292	105'903
<b>Total des portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce</b>	<b>340'646</b>	<b>690'156</b>
dont titres admis en pension selon les dispositions sur les liquidités	134'631	372'521

\* coté = négocié auprès d'une Bourse reconnue

	Valeur comptable exercice de réf. en 1000 CHF	Valeur comptable exercice préc. en 1000 CHF	Juste valeur exercice de réf. en 1000 CHF	Juste valeur exercice préc. en 1000 CHF
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres de créance	3'327'534	2'109'418	3'396'022	2'099'911
dont titres dest. à être conservés jusqu'à l'échéance	3'327'534	2'109'418	3'396'022	2'099'911
dont titres éval. selon le principe de la val. la plus basse	–	–	–	–
Titres de participation	26'039	31'537	26'039	37'611
Métaux précieux	–	26'519	–	26'519
Immeubles	37'450	36'972	43'646	40'524
<b>Total des immobilisations financières</b>	<b>3'391'023</b>	<b>2'204'446</b>	<b>3'465'707</b>	<b>2'204'565</b>
dont titres admis en pension selon les dispositions sur les liquidités	3'241'710	2'038'916	–	–

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
<b>Participations non consolidées</b>		
avec valeur de cours	257'983	329'284
sans valeur de cours	81'341	76'220
<b>Total des participations non consolidées</b>	<b>339'324</b>	<b>405'504</b>



### 3. Indications sur les participations essentielles

Raison sociale et participation	Siège	Activité commerciale	Capital en 1000 CHF	Ex. de référence Part aux voix et au capital en %	Ex. précédent Part aux voix et au capital en %
<b>3.1 Sociétés du Groupe</b>					
Raiffeisen Suisse société coopérative	St-Gall	banque centrale, services de l'Union	360'000	100,0	100,0
Coopérative de cautionnement Raiffeisen <sup>1</sup>	St-Gall	coopé. de cautionnement	–	–	100,0
Centrale d'émission des Banques Raiffeisen suisses en liquidation	St-Gall	centrale d'émission	19'086	100,0	100,0
dont non libérée			19'086		
Raiffeisen Finance SA <sup>2</sup>	St-Gall	société de financement	–	–	100,0
Raiffeisen Leasing	St-Gall	société de leasing	2'566	100,0	100,0
<b>3.2 Participations évaluées selon la méthode Equity</b>					
Banque des Lettres de Gage d'Établissements suisses de Crédit hypothécaire SA	Zurich	banque de lettres de gage	300'000	22,5	21,3
dont non libérée			168'000		
<b>3.3 Autres participations non consolidées</b>					
Aduno Holding SA	Opfikon	services financiers	20'000	19,0	19,0
Vontobel Holding SA	Zurich	services financiers	65'000	12,5	12,5
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Grosshöch- stetten	services financiers	10'000	6,0	–
Helvetia Holding SA	St-Gall	services financiers	865	4,0	4,0
SIX Group SA <sup>3</sup>	Zurich	services financiers	19'522	1,2	4,0

1) La Coopérative de cautionnement Raiffeisen a fusionné avec Raiffeisen Suisse au 1<sup>er</sup> juillet 2008.

2) Raiffeisen Finance SA a été vendue à Aduno Holding AG le 1<sup>er</sup> janvier 2008.

3) La part des droits de vote et du capital de l'exercice précédent concerne la participation à Telekurs Holding SA.

#### 4. Présentation de l'actif immobilisé

	Valeur d'acquisition en 1000 CHF	Amortis. et adapt. de valeur cu- mulés (éval. Equity) en 1000 CHF	Valeur comp- table à la fin de l'exer- cice préc. en 1000 CHF	Exerc. de réf. Change- ments d'affec- tation en 1000 CHF	Exercice de référence Inves- tissements en 1000 CHF	Exercice de référence Désinves- tissements en 1000 CHF	Exercice de référence Amortisse- ments en 1000 CHF	Exerc. de réf. Adapt. de va- leur des par- ticip. évaluées selon la mé- thode Equity en 1000 CHF	Valeur à la fin de l'exercice de réf. en 1000 CHF
<b>Participations non consolidées</b>									
Participations évaluées selon la méthode Equity	26'994	33'242	60'236	–	3'187	–	–	4'900	68'323
Autres participations	356'229	-10'961	345'268	–	1'373 <sup>1</sup>	-4'116	-71'524	–	271'001
<b>Total des participations non consolidées</b>	<b>383'223</b>	<b>22'281</b>	<b>405'504</b>	<b>–</b>	<b>4'560</b>	<b>-4'116</b>	<b>-71'524</b>	<b>4'900</b>	<b>339'324</b>
<b>Immobilisations corporelles</b>									
Immeubles									
Immeubles à l'usage de la banque	1'555'130	-316'493	1'238'637	-4'606	135'179	-16'246	-28'412	–	1'324'552
Autres immeubles	315'125	-80'269	234'856	-11'628	49'674	-11'690	-6'423	–	254'789
Autres immob. corporelles	859'832	-573'602	286'230	16'207	162'009	-4'611 <sup>2</sup>	-103'123	–	356'712
Objets en leasing financier	43	-23	20	–	119	–	-10	–	129
Autres	90'375	-59'004	31'371	27	30'298	-253 <sup>3</sup>	-21'472	–	39'971
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>2'820'505</b>	<b>-1'029'391</b>	<b>1'791'114</b>	<b>–</b>	<b>377'279</b>	<b>-32'800</b>	<b>-159'440</b>	<b>–</b>	<b>1'976'153</b>

1) Les investissements englobent le bénéfice de réévaluation d'une participation de 1,1 million de francs, affecté au résultat extraordinaire.

2) dont -0,5 million de francs résultant de la vente de Raiffeisen Finance SA

3) dont -0,2 million de francs résultant de la vente de Raiffeisen Finance SA

	en 1000 CHF
Valeur d'assurance incendie des immeubles	1'859'808
Valeur d'assurance incendie des autres immobilisations corporelles	854'097
Engagements: termes de leasing futurs résultant de leasing d'exploitation	94

## 5. Autres actifs et passifs

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
<b>Autres actifs</b>		
Valeurs de remplacement	721'160	219'454
Compte de compensation	271'106	–
Comptes d'ordre impôts indirects	1'162'690	2'319'883
Autres comptes d'ordre	10'487	7'966
Réserves de cotisations d'employeur auprès d'institutions de prévoyance	98'982	87'976
Autres actifs divers	10'441	9'177
<b>Total des autres actifs</b>	<b>2'274'866</b>	<b>2'644'456</b>
<b>Autres passifs</b>		
Valeurs de remplacement	1'013'737	105'114
Compte de compensation	–	178'576
Coupons et titres de créance échus mais non encaissés	32'566	32'483
Redevances dues, impôts indirects	284'742	232'665
Comptes d'ordre contributions aux assurances sociales et à la prévoyance du personnel	12'803	5'104
Autres comptes d'ordre	34'017	29'934
Autres passifs divers	4'321	13'094
<b>Total des autres passifs</b>	<b>1'382'186</b>	<b>596'970</b>

### 6.1 Actifs mis en gage ou cédés en garantie de propres engagements et actifs faisant l'objet d'une réserve de propriété

	Exercice de réf. Mont. de la créance ou valeur compt. en 1000 CHF	Exercice de réf. dont sollicité en 1000 CHF	Exercice préc. Mont. de la créance ou valeur compt. en 1000 CHF	Exercice préc. dont sollicité en 1000 CHF
Créances hypothécaires	8'079'075	6'027'200	7'310'483	5'632'195
Immobilisations financières	1'020'429	435'626	1'393'838	559'395
Immobilisations corporelles	1'800	1'800	800	800
<b>Total des actifs mis en gage</b>	<b>9'101'304</b>	<b>6'464'626</b>	<b>8'705'121</b>	<b>6'192'390</b>

### 6.2 Opérations de prêt et de mise en pension effectuées avec des titres

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Présent. découl. de la mise en gage de liq. lors de l'emprunt de titres ou lors de la concl. d'une prise en pension	7'618'847	9'305'074
Engagements découlant des liquidités reçues lors du prêt et de la mise en pension de titres	4'852'250	3'916'090
Titres détenus pour propre compte prêtés ou transférés en qualité de garanties dans le cadre de l'emprunt de titres ainsi que lors d'opérations de mise en pension	501'349	563'893
dont titres pour lesquels le droit de proc. à une alién. ou une mise en gage subs. a été octroyé sans restriction	501'349	563'893
Titres reçus en qualité de garantie dans le cadre du prêt de titres ainsi que titres reçus dans le cadre de l'emprunt de titres et par le biais de prises en pension, pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	7'721'547	9'402'058
dont titres aliénés ou remis à un tiers en garantie	4'715'989	3'441'603

## 7. Institutions de prévoyance professionnelle

La plus grande partie des collaborateurs du Groupe Raiffeisen sont assurés auprès de Raiffeisen Caisse de retraite ou de Raiffeisen Fonds de retraite. L'âge de la retraite est fixé à 65 ans. Les assurés ont toutefois la possibilité de prendre une retraite anticipée à partir de 60 ans en acceptant une réduction de la rente. Raiffeisen Caisse de retraite couvre au minimum les prestations obligatoires prévues par la LPP. Raiffeisen Fonds de retraite couvre exclusivement les prestations surobligatoires.

Raiffeisen Fondation de l'employeur gère les réserves de cotisations d'employeur des différentes Banques Raiffeisen et des sociétés du Groupe Raiffeisen. 11 (exercice précédent: 14) Banques Raiffeisen sont assurées hors des institutions de prévoyance du Groupe Raiffeisen (autres fondations collectives, contrats d'assurance collectifs, etc.)

### 7.1 Engagements envers les propres institutions de prévoyance professionnelle

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	98'307	87'323
Autres engagements envers la clientèle	55'087	31'639
Comptes de régularisation	70	223
Autres passifs (valeurs de remplacement négatives)	1'142	2'178
<b>Total des engagements envers les propres institutions de prévoyance professionnelle</b>	<b>154'606</b>	<b>121'363</b>

### 7.2 Réserves de cotisations d'employeur

Des réserves de cotisations de l'employeur existent auprès de la Fondation de l'employeur (Raiffeisen) et auprès d'institutions de prévoyance hors du Groupe Raiffeisen (Autres).

	Exercice de référence			Exercice précédent		
	Raiffeisen en 1000 CHF	Autres en 1000 CHF	Total en 1000 CHF	Raiffeisen en 1000 CHF	Autres en 1000 CHF	Total en 1000 CHF
Situation 1.1.	87'323	653	87'976	71'229	564	71'793
+ Versements	13'890	217	14'107	19'170	92	19'262
- Prélèvements	-4'855	-198	-5'053	-4'412	-8	-4'420
+ Rémunération*	1'949	3	1'952	1'336	5	1'341
<b>Situation 31.12.</b>	<b>98'307</b>	<b>675</b>	<b>98'982</b>	<b>87'323</b>	<b>653</b>	<b>87'976</b>

\* La rémunération de la réserve de cotisations de l'employeur figure en tant que produits d'intérêts au poste «Autres résultats ordinaires».

Les réserves de cotisations d'employeur correspondent à la valeur nominale selon le décompte de l'institution de prévoyance. Les différentes réserves de cotisations d'employeur des sociétés affiliées ne peuvent être compensées entre elles.

Le solde des réserves de cotisations d'employeur est inscrit au bilan sous les autres actifs. Les réserves de cotisations d'employeur ne comportent pas de renoncations d'utilisation (conditionnelles ou inconditionnelles), ni d'autres correctifs de valeur nécessaires. L'effet d'escompte n'est pas pris en compte.

### 7.3 Avantage économique/engagement économique et charges de prévoyance

Conformément aux derniers comptes annuels vérifiés (selon les GAAP RPC 26) des institutions de prévoyance du Groupe Raiffeisen, le degré de couverture est le suivant:

	au 31.12.2008 en %	au 31.12.2007 en %
Raiffeisen Caisse de retraite	84,4	107,5
Raiffeisen Fonds de retraite	92,8	110,7

Etant donné la situation difficile sur les marchés financiers, les institutions de prévoyance précitées du Groupe Raiffeisen présentent au 31 Décembre 2008 une insuffisance de couverture. Le Conseil d'administration admet toutefois que même avec une insuffisance de couverture (découvert) au sens de la Swiss GAAP RPC 16, aucun engagement économique n'en résulte pour les employeurs affiliés dont il faudrait tenir compte dans le bilan et le compte de résultat.

### Charges de prévoyance et facteurs d'influence importants

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Charges de prévoyance selon les comptes individuels	72'142	71'140
Versements/Prélèvements sur réserves de cotisations d'employeur (rémunération exclue)	-9'054	-14'842
<b>Cotisations d'employeur régularisées pour chaque période</b>	<b>63'088</b>	<b>56'298</b>
Modification de l'avantage/engagement économique de l'excédent/ insuffisance de couverture des institutions de prévoyance	—	—
<b>Charges de prévoyance du Groupe Raiffeisen (voir annexe 22 «Charges de personnel»)</b>	<b>63'088</b>	<b>56'298</b>

Les cotisations d'employeur ne comprennent pas de contributions extraordinaires aux institutions de prévoyance.

## 8. Présentation des emprunts obligataires en cours

	Emission	Taux d'intérêt	Echéance	Résiliation anticipée	Montant de l'emprunt en 1000 CHF
<b>Emprunts de Raiffeisen Suisse</b>					
	1999	3,250	27.05.2009		250'000
	2001/02	4,000	02.02.2011		577'425
	2004	3,000	05.05.2014		400'000
	2006	3,125	30.05.2016		547'825
	2007	3,125	25.10.2012		249'580
	2007	3,140	18.10.2010		70'000
<b>Total emprunts de Raiffeisen Suisse</b>					<b>2'094'830</b>
<b>Prêts de la Banque des Lettres de Gage d'Établissements suisses de Crédit hypothécaire SA</b>					
	div.	2,939	div.		5'851'650
<b>Total prêts de la Banque des Lettres de Gage d'Établissements suisses de Crédit hypothécaire SA</b>					<b>5'851'650</b>
<b>Total des emprunts en cours</b>					<b>7'946'480</b>

## 9. Correctifs de valeur et provisions

	Etat à la fin de l'exercice précédent en 1000 CHF	Utilisations conformes à leur but en 1000 CHF	Nouvelles affectations, intérêts en souffrance en 1000 CHF	Dissolution ou constitutions à charge du cpt. de résultat en 1000 CHF	Dissolutions au profit du compte de résultat en 1000 CHF	Etat à la fin de l'exercice de référence en 1000 CHF
Provisions pour impôts latents	588'592	–	–	13'633	-19'909	582'316
Correctifs de valeur et provisions pour risques de défaillance (risque de recouvrement et risque-pays)	433'432	-40'688*	6'591	75'302	-89'855	384'782
Correctifs de valeur et provisions pour autres risques d'exploitation	15'943	-3'169	–	3'881	-4'476	12'179
Provisions pour restructuration	199	-102	–	–	-97	–
<b>Total des correctifs de valeur et provisions</b>	<b>1'038'166</b>	<b>-43'959</b>	<b>6'591</b>	<b>92'816</b>	<b>-114'337</b>	<b>979'277</b>

\* dont -3,3 millions de francs résultant de la vente de Raiffeisen Finance SA.

## 10. Justification des capitaux propres

	Effectif des sociét.	Nominal parts soc.	en 1000 CHF
<b>Capitaux propres au début de l'exercice de référence</b>			
Capital social avec obligation d'effectuer des versements supplémentaires	1'443'841	–	298'615
Capital social sans obligation d'effectuer des versements supplémentaires*			168'224
<b>Total du capital social</b>	<b>1'443'841</b>	<b>–</b>	<b>466'839</b>
Réserves de bénéfice			6'935'383
<b>Total des cap. propres au début de l'exercice de réf. (avant répart. du bén.)</b>	<b>1'443'841</b>	<b>–</b>	<b>7'402'222</b>
+ Versem. des nouv. sociétaires (avec obligation d'effectuer des vers. supplém.)	146'244	200	29'249
	316	300	95
	362	400	145
	3'164	500	1'582
+ Remboursement de parts sociales sans obligation d'effectuer des versements supplém.			18'869
+ Versement par augmentation du nominal			1'130
<b>Total des versements de nouveaux sociétaires</b>	<b>150'086</b>	<b>–</b>	<b>51'070</b>
– Remboursements aux sociétaires sortants	-43'728	200	-8'746
(avec obligation d'effectuer des versements supplémentaires)	-139	300	-42
	-123	400	-49
	-747	500	-374
– Remboursem. de parts sociales sans obligation d'effectuer des versements supplém.			-4'123
<b>Total des remboursements aux sociétaires sortants</b>	<b>-44'737</b>	<b>–</b>	<b>-13'334</b>
– Rémunération du capital social des Banques Raiffeisen p. l'exercice précédent			-25'611
+ Bénéfice du Groupe de l'exercice de référence			564'418
<b>Total des cap. propres à la fin de l'exercice de réf. (avant répart. du bén.)</b>	<b>1'549'190</b>	<b>–</b>	<b>7'978'765</b>
dont parts sociales avec obligation d'effectuer des versements supplémentaires	1'504'793	200	300'959
	5'325	300	1'598
	4'866	400	1'946
	34'206	500	17'103
dont parts sociales sans obligation d'effectuer des versements supplémentaires			182'969
<b>Total du capital social à la fin de l'exercice de référence</b>	<b>1'549'190</b>	<b>–</b>	<b>504'575</b>
dont réserves de bénéfice			6'909'772
dont bénéfice du Groupe			564'418
<b>Obligation d'effectuer des versements supplémentaires des sociétaires</b>			<b>12'393'520</b>

\* Seuls les sociétaires qui détiennent une part sociale avec obligation d'effectuer des versements supplémentaires peuvent souscrire du capital social sans obligation d'effectuer des versements supplémentaires. Afin d'éviter les doubles imputations, le nombre des membres apparaît uniquement dans la rubrique «Capital social avec obligation d'effectuer des versements supplémentaires».

Montant des réserves statutaires ou légales ne pouvant être distribuées sur la base des clôtures individuelles au 31.12.2008:  
2'309'780'000 francs (année précédente 2'152'275'000 francs).

Aucun sociétaire ne détient plus de 5% des droits de vote.



## 11. Structure des échéances de l'actif circulant et des fonds étrangers

	A vue en 1000 CHF	Dénonçables en 1000 CHF	Echéant dans les 3 mois en 1000 CHF	Echéant dans plus de 3 jusqu'à 12 m. en 1000 CHF	Echéant dans plus de 1 jusqu'à 5 ans en 1000 CHF	Echéant dans plus de 5 ans en 1000 CHF	Total en 1000 CHF
<b>Actif circulant</b>							
Liquidités	1'829'010	–	–	–	–	–	1'829'010
Créances rés. de papiers monétaires	4'553	–	–	–	–	–	4'553
Créances sur les banques	278'169	–	11'534'510	692'450	100'000	–	12'605'129
Créances sur la clientèle	46'866	4'123'241	342'838	635'945	1'570'616	440'181	7'159'687
Créances hypothécaires	60'527	45'357'736	3'067'928	7'530'836	35'765'859	9'652'106	101'434'992
Portefeuilles de titres et de mét. préc. destinés au négoce	340'646	–	–	–	–	–	340'646
Immobilisations financières*	156'893	–	110'350	577'000	1'748'990	797'790	3'391'023
<b>Total de l'actif circulant</b>							
<b>Exercice de référence</b>	<b>2'716'664</b>	<b>49'480'977</b>	<b>15'055'626</b>	<b>9'436'231</b>	<b>39'185'465</b>	<b>10'890'077</b>	<b>126'765'040</b>
Exercice précédent	3'654'462	43'984'829	14'183'222	12'578'330	33'699'516	9'874'590	117'974'949
<b>Fonds étrangers</b>							
Engagements envers les banques	3'419'485	–	1'856'662	728'401	2'406'004	85'000	8'495'552
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	–	67'492'483	–	–	–	–	67'492'483
Autres engagements envers la clientèle	8'059'166	105'896	5'983'641	3'113'089	765'433	298'443	18'325'668
Obligations de caisse	–	–	1'347'069	3'552'659	12'548'638	831'281	18'279'647
Prêts de centrales d'émission de lettres de gage et emprunts	–	–	–	745'850	3'549'905	3'650'725	7'946'480
<b>Total des fonds étrangers</b>							
<b>Exercice de référence</b>	<b>11'478'651</b>	<b>67'598'379</b>	<b>9'187'372</b>	<b>8'139'999</b>	<b>19'269'980</b>	<b>4'865'449</b>	<b>120'539'830</b>
Exercice précédent	7'667'952	60'924'039	14'664'537	6'815'519	18'593'147	4'677'187	113'342'381

\* y compris l'immobilisation de 37'450'000 francs (exercice précédent 36'972'000 francs)

## 12. Crédits aux organes et transactions avec des parties liées

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
<b>12.1 Crédits aux organes</b>		
Membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse	8'889	10'196
Membres de la Direction de Raiffeisen Suisse	18'262	20'533
<b>Total des crédits aux organes</b>	<b>27'151</b>	<b>30'729</b>

### 12.2 Transactions avec des parties liées

Les procédures en vigueur en matière de traitement et de surveillance pour les crédits aux organes et les autres crédits sont identiques.

Les conditions appliquées aux membres du Conseil d'administration sont identiques à celles en vigueur pour la clientèle.

La direction, comme le reste du personnel, des conditions préférentielles en usage dans la branche.

### 13. Bilan entre la Suisse et l'étranger

	Exercice de réf. Suisse en 1000 CHF	Exercice de réf. étranger en 1000 CHF	Exercice précédent Suisse en 1000 CHF	Exercice précédent étranger en 1000 CHF
<b>Actifs</b>				
Liquidités	1'811'483	17'527	1'195'081	7'737
Créances résultant de papiers monétaires	4'553	–	10'228	–
Créances sur les banques	1'670'935	10'934'194	3'945'008	8'395'382
Créances sur la clientèle	7'112'875	46'812	7'186'993	41'270
Créances hypothécaires	101'434'992	–	94'298'648	–
Portefeuilles de titres et de mét. précieux destinés au négoce	229'263	111'383	483'163	206'993
Immobilisations financières	3'121'827	269'196	1'988'344	216'102
Participations non consolidées	335'413	3'911	401'593	3'911
Immobilisations corporelles	1'976'153	–	1'791'114	–
Comptes de régularisation	219'481	–	259'664	–
Autres actifs	1'728'155	546'711	2'535'846	108'610
<b>Total des actifs</b>	<b>119'645'130</b>	<b>11'929'734</b>	<b>114'095'682</b>	<b>8'980'005</b>
<b>Passifs</b>				
Engagements envers les banques	4'714'317	3'781'235	5'883'710	5'547'078
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	66'003'816	1'488'667	59'552'970	1'326'788
Autres engagements envers la clientèle	17'781'094	544'574	17'410'410*	354'859*
Obligations de caisse	18'236'377	43'270	15'498'046*	11'795*
Prêts des centr. d'ém. de lettres de gage et emprunts	7'946'480	–	7'756'725	–
Comptes de régularisation	694'806	–	695'948	–
Autres passifs	552'410	829'776	572'242	24'728
Correctifs de valeur et provisions	977'835	1'442	1'037'153	1'013
Capital social	504'575	–	466'839	–
Réserve de bénéfice	6'909'772	–	6'234'055	–
Bénéfice du Groupe	564'418	–	701'328	–
<b>Total des passifs</b>	<b>124'885'900</b>	<b>6'688'964</b>	<b>115'809'426</b>	<b>7'266'261</b>

\* Les placements à terme d'un montant de 1'113'076'000 francs, qui figuraient jusqu'alors à la rubrique «Autres engagements envers la clientèle», sont désormais inscrits au bilan sous «Obligations de caisse».

### 14. Actifs par pays/groupes de pays

	Exercice de réf. en 1000 CHF	Exercice de réf. part en %	Exercice préc. en 1000 CHF	Exercice préc. part en %
<b>Actifs</b>				
Suisse	119'645'130	90,94	114'095'682	92,70
Autres pays d'Europe	11'740'645	8,92	8'812'865	7,16
Reste du monde (Amérique, Asie, Océanie, Afrique)	189'089	0,14	167'140	0,14
<b>Total des actifs</b>	<b>131'574'864</b>	<b>100,00</b>	<b>123'075'687</b>	<b>100,00</b>

## 15. Bilan par monnaie

	CHF en 1000 CHF	EUR en 1000 CHF	USD en 1000 CHF	Divers en 1000 CHF	Total en 1000 CHF
<b>Actifs</b>					
Liquidités	1'655'431	140'834	10'776	21'969	1'829'010
Créances résultant de papiers monétaires	3'912	435	140	66	4'553
Créances sur les banques	10'253'243	1'996'728	259'827	95'331	12'605'129
Créances sur la clientèle	7'139'269	18'863	1'338	217	7'159'687
Créances hypothécaires	101'434'992	–	–	–	101'434'992
Portefeuilles de titres et de métaux préc. dest. au négoce	173'147	8'208	–	159'291	340'646
Immobilisations financières	3'391'023	–	–	–	3'391'023
Participations	335'633	3'691	–	–	339'324
Immobilisations corporelles	1'976'153	–	–	–	1'976'153
Comptes de régularisation	219'481	–	–	–	219'481
Autres actifs	2'274'334	–	–	532	2'274'866
<b>Total des positions portées à l'actif</b>	<b>128'856'618</b>	<b>2'168'759</b>	<b>272'081</b>	<b>277'406</b>	<b>131'574'864</b>
Prétentions à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et en options sur devises	492'531	453'261	441'181	81'753	1'468'726
<b>Total des actifs</b>	<b>129'349'149</b>	<b>2'622'020</b>	<b>713'262</b>	<b>359'159</b>	<b>133'043'590</b>
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	7'399'158	983'099	78'782	34'513	8'495'552
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	67'022'955	469'502	–	26	67'492'483
Autres engagements envers la clientèle	16'974'166	943'165	223'922	184'415	18'325'668
Obligations de caisse	18'279'647	–	–	–	18'279'647
Prêts des centr. d'émission de lettres de gage et emprunts	7'946'480	–	–	–	7'946'480
Comptes de régularisation	694'806	–	–	–	694'806
Autres passifs	1'382'186	–	–	–	1'382'186
Correctifs de valeur et provisions	979'277	–	–	–	979'277
Capital social	504'575	–	–	–	504'575
Réserve de bénéfice	6'909'772	–	–	–	6'909'772
Bénéfice du Groupe	564'418	–	–	–	564'418
<b>Total des positions portées au passif</b>	<b>128'657'440</b>	<b>2'395'766</b>	<b>302'704</b>	<b>218'954</b>	<b>131'574'864</b>
Engagements de livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et en options sur devises	789'653	154'900	399'719	124'454	1'468'726
<b>Total des passifs</b>	<b>129'447'093</b>	<b>2'550'666</b>	<b>702'423</b>	<b>343'408</b>	<b>133'043'590</b>
<b>Position nette par monnaie</b>	<b>-97'944</b>	<b>71'354</b>	<b>10'839</b>	<b>15'751</b>	<b>–</b>

	31.12.2008	31.12.2007
<b>Cours de conversion des monnaies étrangères</b>		
EUR	1.489	1.657
USD	1.056	1.127

## Informations se rapportant aux opérations hors bilan

### 16. Engagements conditionnels

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Garanties de crédit	161'338	151'030
Prestations de garantie	67'383	64'861
Autres engagements conditionnels	104'751	57'138
<b>Total des engagements conditionnels</b>	<b>333'472</b>	<b>273'029</b>

### 17. Instruments financiers dérivés ouverts

#### 17.1 Instruments de négoce avec contreparties internes et externes

	Valeurs de remplacement positives en 1000 CHF	Valeurs de remplacement négatives en 1000 CHF	Montant du sous-jacent jusqu'à 1 an en 1000 CHF	Montant du sous-jacent de 1 à 5 ans en 1000 CHF	Montant du sous-jacent plus de 5 ans en 1000 CHF	Montant du sous-jacent Total en 1000 CHF
<b>Instruments de taux</b>						
Contrats à terme, FRA compris	30'808	33'050	14'350'000	750'000	–	15'100'000
Swaps	1'130'422	1'134'959	56'268'200	33'082'500	12'488'000	101'838'700
Options (OTC)	20	48	48'145	40'491	–	88'635
<b>Devises</b>						
Contrats à terme	54'379	53'677	1'004'175	157	–	1'004'332
Swaps comb. taux d'int./devises	19'855	19'840	27'657	597'816	–	625'473
<b>Métaux précieux</b>						
Contrats à terme	3'018	3'670	158'506	–	–	158'506
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>1'238'501</b>	<b>1'245'245</b>	<b>71'856'682</b>	<b>34'470'963</b>	<b>12'488'000</b>	<b>118'815'646</b>
Exercice précédent	282'376	278'284	26'538'871	16'578'471	10'011'247	53'128'589

## 17.2 Instruments de couverture avec contreparties internes

	Valeurs de remplacement positives en 1000 CHF	Valeurs de remplacement négatives en 1000 CHF	Montant du sous-jacent jusqu'à 1 an en 1000 CHF	Montant du sous-jacent de 1 à 5 ans en 1000 CHF	Montant du sous-jacent plus de 5 ans en 1000 CHF	Montant du sous-jacent Total en 1000 CHF
<b>Instruments de taux</b>						
Swaps	231'508	497'486	6'175'000	11'220'000	4'910'000	22'305'000
<b>Devises</b>						
Swaps comb. taux d'int./devises	–	19'855	13'424	284'481	–	297'904
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>231'508</b>	<b>517'341</b>	<b>6'188'424</b>	<b>11'504'481</b>	<b>4'910'000</b>	<b>22'602'904</b>
Exercice précédent	173'170	62'922	5'414'778	6'892'277	4'385'000	16'692'055

## 17.3 Instruments financiers dérivés avec contreparties externes

	Valeurs de remplacement positives en 1000 CHF	Valeurs de remplacement négatives en 1000 CHF	Montant du sous-jacent jusqu'à 1 an en 1000 CHF	Montant du sous-jacent de 1 à 5 ans en 1000 CHF	Montant du sous-jacent plus de 5 ans en 1000 CHF	Montant du sous-jacent Total en 1000 CHF
Banques	717'343	1'010'126	65'398'813	22'910'868	7'578'000	95'887'681
Clients	3'817	3'611	269'041	31'647	–	300'688
Bourses						–
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>721'160</b>	<b>1'013'737</b>	<b>65'667'854</b>	<b>22'942'515</b>	<b>7'578'000</b>	<b>96'188'369</b>
Exercice précédent	219'454	105'114	21'124'093	9'686'194	5'626'247	36'436'534

Il n'est fait appel à aucun contrat de netting.

## Qualité des contreparties

Banques: les transactions sur instruments dérivés sont effectuées avec des contreparties dont la solvabilité est considérée comme bonne à très bonne. 93,8% des valeurs de remplacement positives sont ouvertes auprès de contreparties bénéficiant d'un rating A ou supérieur (Standard & Poor's) ou d'un rating comparable.

Clients: lors de trans. avec les clients, les marges requises sont couvertes par des valeurs patrim. ou des limites de crédit librement disp.

## 18. Opérations fiduciaires

	CHF en 1000 CHF	EUR en 1000 CHF	USD en 1000 CHF	Divers en 1000 CHF	Total en 1000 CHF
Opérations fiduciaires auprès de banques tierces	24'888	160'249	21'977	13'085	220'199
<b>Total des opérations fiduciaires</b>	<b>24'888</b>	<b>160'249</b>	<b>21'977</b>	<b>13'085</b>	<b>220'199</b>
Exercice précédent	101'397	174'325	47'383	13'724	336'829

## Informations sur le compte de résultat

### 19. Résultat des opérations de commissions et des prestations de service

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
<b>Produit des commissions</b>		
Produit des commissions sur les opérations de crédit	7'294	4'985
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements		
Opérations sur fonds de placement	71'219	75'502
Dépôts	42'548	42'181
Courtages	53'047	67'906
Autres opérations de négoce de titres et placements	19'348	29'025
Produit des commissions sur les autres prestations de service		
Moyens de paiement	88'877	81'965
Gestion de comptes	30'095	29'832
Autres prestations de service	19'009	19'799
<b>Total du produit des commissions</b>	<b>331'437</b>	<b>351'195</b>
<b>Charges de commissions</b>		
Opérations sur titres	-48'052	-36'040
Moyens de paiement	-47'029	-47'501
Autres charges de commissions	-6'636	-24'264
<b>Total des charges de commissions</b>	<b>-101'717</b>	<b>-107'805</b>
<b>Total du résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>229'720</b>	<b>243'390</b>

### 20. Résultat des opérations de négoce

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Négoce des devises	46'829	47'296
Négoce des métaux précieux et billets	31'431	33'382
Négoce d'actions	17'331	20'537
Négoce de taux	12'720	10'592
<b>Total du résultat des opérations de négoce</b>	<b>108'311</b>	<b>111'807</b>

### 21. Produit des participations

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Participations évaluées selon la méthode Equity	6'141	5'996
Autres participations non consolidées	29'519	28'404
<b>Total du produit des participations</b>	<b>35'660</b>	<b>34'400</b>

## 22. Charges de personnel

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Organes de la banque, jetons de présence et indemnités fixes	21'371	18'427
Appointements et allocations au personnel	779'671	720'637
AVS, AI, AC et autres contributions légales	70'858	62'319
Contributions aux institutions de prévoyance en faveur du personnel	63'088	56'298
Frais de personnel accessoires	27'446	22'565
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>962'434</b>	<b>880'246</b>

## 23. Autres charges d'exploitation

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Frais de locaux	69'936	63'965
Charges de l'informatique, des machines, du mobilier, des véhicules et des autres installations	124'869	107'140
Autres charges d'exploitation	286'014	281'175
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>480'819</b>	<b>452'280</b>

## 24. Produits et charges extraordinaires

### Exercice de référence

Les produits extraordinaires de 43,3 millions de francs englobent des dissolutions de correctifs de valeur et de provisions pour risques de défaillance et autres risques d'exploitation de 15,1 millions de francs ainsi que des plus-values résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles d'un montant de 21,6 millions de francs de même que 1,1 million de francs résultant de la réévaluation d'une participation.

Les charges extraordinaires de 3,4 millions de francs englobent des pertes de 2,1 millions de francs résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles.

### Exercice précédent

Les produits extraordinaires de 22,1 millions de francs englobent des dissolutions de correctifs de valeur et de provisions pour risques de défaillance et autres risques d'exploitation à hauteur de 13,3 millions de francs ainsi que des plus-values résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles d'un montant de 3,7 millions de francs.

Les charges extraordinaires de 4,4 millions de francs englobent des pertes de 3,1 millions de francs résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles.

## 25. Charges fiscales

	Exercice de référence en 1000 CHF	Exercice précédent en 1000 CHF
Dissolution de provisions pour impôts latents	-6'276	-21'785
Charges pour impôts en cours sur les revenus	123'422	159'799
<b>Total des charges fiscales</b>	<b>117'146</b>	<b>138'014</b>



## Rapport de l'organe de révision



PricewaterhouseCoopers SA  
Neumarkt 4/Kornhausstrasse 26  
Postfach 1644  
9001 Saint-Gall  
Téléphone +41 58 792 72 00  
Fax +41 58 792 72 10  
www.pwc.ch

Rapport de l'organe de révision  
sur la révision des comptes annuels consolidés  
du Groupe Raiffeisen au Conseil d'administration de  
Raiffeisen Suisse société coopérative, Saint-Gall

### Rapport de l'organe de révision sur les comptes consolidés

En notre qualité d'organe de révision, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés du Groupe Raiffeisen, comprenant le bilan, le compte de résultat, le tableau de financement et l'annexe (pages 92 à 125) pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2008.

#### *Responsabilité du Conseil d'administration*

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

#### *Responsabilité de l'organe de révision*

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

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



#### *Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes consolidés pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2008 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les directives régissant l'établissement des comptes des banques et sont conformes à la loi suisse.

#### **Rapport sur d'autres dispositions légales**

Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément conformément à la loi sur la surveillance de la révision (LSR) et d'indépendance (art. 906 CO en relation avec l'art. 728 CO et art. 11 LSR) et qu'il n'existe aucun fait incompatible avec notre indépendance.

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

Nous recommandons d'approuver les comptes consolidés qui vous sont soumis.

PricewaterhouseCoopers SA

Beat Rütsche  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

Stefan Keller Wyss  
Expert-réviseur

Saint-Gall, le 25 mars 2009

## Informations sur les fonds propres au 31 décembre 2008

Les informations quantitatives publiées sont conformes aux prescriptions de l'Ordonnance sur les fonds propres (OFR). Elles ne peuvent pas faire en partie l'objet d'une comparaison directe avec celles fournies par les comptes consolidés (optique comptabilité banques selon circulaire FINMA 2008/2). Le périmètre de consolidation pris en compte pour le calcul des fonds propres correspond à celui qui est appliqué pour la présentation des comptes (graphique page 60).

### Fonds propres nécessaires et existants

	Exercice de référence		Exercice précédent	
	Montant pondéré en 1000 CHF	Montant nécessaire en 1000 CHF	Montant pondéré en 1000 CHF	Montant nécessaire en 1000 CHF
<b>Fonds propres nécessaires</b>				
Risques de crédit (approche standard Suisse)				
Créances sur les banques	1'270'455	101'636	854'465	68'357
Créances sur la clientèle	3'813'054	305'044	3'884'489	310'759
Créances hypothécaires	41'922'289	3'353'783	39'064'114	3'125'129
Comptes de régularisation	175'277	14'022	224'080	17'926
Autres actifs, valeurs de remplacement	272'175	21'774	59'511	4'761
Autres actifs, divers	93'610	7'489	33'466	2'677
Instruments de taux d'intérêt hors du portefeuille de négoce	465'663	37'253	392'531	31'402
Titres de participation hors du portefeuille de négoce	78'055	6'244	105'176	8'414
Engagements conditionnels	182'753	14'620	134'930	10'794
Engagements irrévocables	1'251'023	100'082	1'105'469	88'438
Dettes éventuelles	94'323	7'546	100'303	8'024
Contrats à terme et options achetées, majorations	36'857	2'949	31'224	2'498
Transactions non exécutées	–	–	–	–
<b>Fonds propres nécessaires au titre des risques de crédit</b>		<b>3'972'443</b>		<b>3'679'181</b>
Risques sans contrepartie				
Immobilisations corporelles et software	6'746'914	539'753	5'962'435	476'995
Immobilisations financières (immeubles)	140'437	11'235	138'646	11'092
<b>Fonds propres nécessaires au titre des risques sans contrepartie</b>		<b>550'988</b>		<b>488'086</b>
Risques de marché (approche standard)				
Instruments de taux d'intérêt – risque général de marché		41'332		36'991
Instruments de taux d'intérêt – risque spécifique		3'558		7'394
Titres de participation		–		2'538
Devises et métaux précieux		10'724		17'994
Matières premières		2'625		1'539
Options		1		11
<b>Fonds propres nécessaires au titre des risques de marché</b>		<b>58'240</b>		<b>66'467</b>
<b>Fonds propres nécessaires au titre des risques opérationnels (approche de l'indicateur de base)</b>		<b>339'169</b>		<b>325'749</b>
<b>Correctifs de valeurs et provisions portés au passif du bilan selon l'art. 62 OFR</b>		<b>-129</b>		<b>-1'402</b>
<b>Total des fonds propres nécessaires</b>		<b>4'920'711</b>		<b>4'558'081</b>

Suite à la page 129

	Exercice de référence		Exercice précédent	
	Montant pondéré en 1000 CHF	Montant nécessaire en 1000 CHF	Montant pondéré en 1000 CHF	Montant nécessaire en 1000 CHF
<b>Fonds propres existants</b>				
Total des fonds propres de base		7'951'477		7'376'653
dont instruments de fonds propres de base novateurs		–		–
– participations dans le secteur financier, déduction paritaire des fonds propres de base*		-169'391		-200'425
<b>Fonds propres de base ajustés pris en compte</b>		<b>7'782'086</b>		<b>7'176'228</b>
Fonds propres complémentaires supérieurs pris en compte		–		–
Fonds propres complémentaires inférieurs pris en compte		3'975'738		3'688'326
– participations dans le secteur financier, déduction paritaire des fonds propres complémentaires*		-169'391		-200'425
<b>Fonds propres complémentaires pris en compte</b>		<b>3'806'347</b>		<b>3'487'901</b>
<b>Total des fonds propres existants</b>		<b>11'588'433</b>		<b>10'664'129</b>
Surplus de fonds propres		6'667'722		6'106'048
Degré de couverture des fonds propres		235,5%		234,0%
Quote-part fonds propres de base		12,7%		12,6%
Quote-part capital global		18,8%		18,7%

\* Les principales participations conformément aux annexes 3.2 «Participations évaluées selon la méthode Equity» et 3.3 «Autres participations non consolidées» ainsi que la participation de Raiffeisen Suisse (Luxembourg) Fonds Advisory S.A. sont déduites pour moitié des fonds propres de base ajustés et pour moitié des fonds propres complémentaires dans le calcul des fonds propres.

### Risque de crédit, distribution d'après les parties au contrat

Engagements de crédit (en 1000 CHF) <sup>1</sup>	Gouvernem. centraux et banques cent.	Banques et négociants	Autres institutions	Entreprises	Positions «retail»	Titres de parti- cipation	Autres positions	Total
<b>Bilan</b>								
Créances sur les banques	82'015	12'523'114	–	–	–	–	–	12'605'129
Créances sur la clientèle	14'489	159'713	3'103'433	191'254	3'690'798	–	–	7'159'687
Créances hypothécaires	96'331	112'410	50'669	503'476	100'672'106	–	–	101'434'992
Titres hors portefeuille de négoce	1'667'709	290'172	137'738	1'231'915	–	26'581	4'553	3'358'668
Valeurs de remplacement de dérivés <sup>2</sup>	–	717'343	–	1'099	2'718	–	–	721'160
Autres actifs	1'162'665	455'499	13	–	155'009	–	–	1'773'186
<b>Total exercice de référence</b>	<b>3'023'209</b>	<b>14'260'839</b>	<b>3'291'853</b>	<b>1'927'744</b>	<b>104'518'043</b>	<b>26'581</b>	<b>4'553</b>	<b>127'052'822</b>
Total exercice précédent	3'472'601	4'258'251	3'514'698	1'278'484	14'520'631	37'438	42'662	118'960'938
<b>Hors bilan<sup>3</sup></b>								
Engagements conditionnels	291	23'401	1'984	25'146	231'822	–	–	282'644
Engagements irrévocables	8	2'951	539'265	1'551	1'229'261	–	–	1'773'036
Eng. de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	–	–	–	94'323	–	–	–	94'323
Majorations contrats à terme et options achetées <sup>2</sup>	–	87'358	–	1'284	864	–	–	89'506
<b>Total exercice de référence</b>	<b>299</b>	<b>113'710</b>	<b>541'249</b>	<b>122'304</b>	<b>1'461'947</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2'239'509</b>
Total exercice précédent	665	138'680	350'618	166'252	1'257'542	–	–	1'913'757

### Risque de crédit/atténuation du risque de crédit

Engagements de crédit (en 1000 CHF) <sup>1</sup>	Couverts par des garanties finan- cières reconnues <sup>4</sup>	Couverts par les garanties et les dérivés de crédit	Autres engagements de crédit	Total
<b>Bilan</b>				
Créances sur les banques	7'599'240	–	5'005'889	12'605'129
Créances sur la clientèle	227'254	170'730	6'761'703	7'159'687
Créances hypothécaires	184'496	149'633	101'100'863	101'434'992
Titres hors portefeuille de négoce	–	–	3'358'668	3'358'668
Valeurs de remplacement de dérivés <sup>2</sup>	–	–	721'160	721'160
Autres actifs	–	–	1'773'186	1'773'186
<b>Total exercice de référence</b>	<b>8'010'990</b>	<b>320'363</b>	<b>118'721'469</b>	<b>127'052'822</b>
Total exercice précédent	9'699'162	281'116	108'980'660	118'960'938
<b>Hors bilan<sup>3</sup></b>				
Engagements conditionnels	62'572	11'332	208'740	282'644
Engagements irrévocables	17'466	1'162	1'754'408	1'773'036
Eng. de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	–	–	94'323	94'323
Majorations contrats à terme et options achetées <sup>2</sup>	–	–	89'506	89'506
<b>Total exercice de référence</b>	<b>80'038</b>	<b>12'494</b>	<b>2'146'977</b>	<b>2'239'509</b>
Total exercice précédent	65'662	14'656	1'833'439	1'913'757

## Segmentation des risques de crédit

Engagements de crédit (en mio. CHF) <sup>1</sup>	Pondérations prudentielles										Total
	0%	25%	35%	50%	75%	100%	125%	150%	250%	500%	
<b>Bilan</b>											
Créances sur les banques	7'681	4'766	–	158	–	–	–	–	–	–	12'605
Créances sur la clientèle	199	102	1'980	3'083	820	902	1	73	–	–	7'160
Créances hypothécaires	206	60	84'141	4'234	9'568	2'640	0	586	–	–	101'435
Titres hors portefeuille de négoce	1'668	1'551	–	71	–	42	–	–	22	5	3'359
Valeurs de remplacement de dérivés <sup>2</sup>	–	377	–	316	24	4	–	–	–	–	721
Autres actifs	1'163	455	–	–	–	155	–	–	–	–	1'773
<b>Total exercice de référence</b>	<b>10'917</b>	<b>7'314</b>	<b>86'121</b>	<b>7'862</b>	<b>10'412</b>	<b>3'740</b>	<b>1</b>	<b>659</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>127'053</b>
Total exercice précédent	7'311	4'151	79'838	7'738	9'714	3'841	3'743	674	33	5	118'961
<b>Hors bilan<sup>3</sup></b>											
Engagements conditionnels	55	15	25	4	47	136	–	1	–	–	283
Engagements irrévocables	17	541	147	2	12	1'054	–	–	–	–	1'773
Eng. de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	–	–	–	–	–	94	–	–	–	–	94
Majorations contrats à terme et options achetées <sup>2</sup>	–	41	–	42	5	2	–	–	–	–	90
<b>Total exercice de référence</b>	<b>72</b>	<b>597</b>	<b>172</b>	<b>48</b>	<b>64</b>	<b>1'286</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>2'240</b>
Total exercice précédent	60	472	161	13	54	1'153	–	1	–	–	1'914

1) Avant déduction des correctifs de valeur individuels.

2) Le risque de contrepartie des dérivés est déterminé selon la méthode de la valeur de marché.

3) Les opérations hors bilan, autres que dérivées, sont présentées après avoir été converties en leur équivalent crédit.

4) Les garanties sont déterminées selon l'approche simple.

## Comparaison des chiffres des entreprises du Groupe

	Banques Raiffeisen		Raiffeisen Suisse		Autres entreprises du Groupe		Effets de la consolidation		Groupe Raiffeisen	
	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF
<b>Compte de résultat</b>										
Résultat des opérations d'intérêts	1'810	1'750	103	106	5	17	8	8	1'926	1'881
Résultat des opérations de comm. et des prestations de service	172	193	62	54	1	2	-5	-6	230	243
Résultat des opérations de négoce	49	63	60	49	—	—	-1	—	108	112
Autres résultats ordinaires	33	32	272	258	0	0	-243	-229	62	61
<b>Produit brut</b>	<b>2'064</b>	<b>2'038</b>	<b>497</b>	<b>467</b>	<b>6</b>	<b>19</b>	<b>-241</b>	<b>-227</b>	<b>2'326</b>	<b>2'297</b>
Charges de personnel	-681	-631	-299	-267	0	-4	18	22	-962	-880
Autres charges d'exploitation	-538	-507	-171	-157	-3	-5	231	217	-481	-452
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'219</b>	<b>-1'138</b>	<b>-470</b>	<b>-424</b>	<b>-3</b>	<b>-9</b>	<b>249</b>	<b>239</b>	<b>-1'443</b>	<b>-1'332</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>845</b>	<b>900</b>	<b>27</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>883</b>	<b>965</b>
Amortissements sur l'actif immobilisé	-118	-120	-119	-38	0	-1	6	19	-231	-140
Correctifs de valeur, provisions et pertes	-477	-527	-1	-1	-1	-6	468	531	-11	-3
<b>Résultat d'exploit. (intermédi.)</b>	<b>250</b>	<b>253</b>	<b>-93</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>482</b>	<b>562</b>	<b>641</b>	<b>822</b>
<b>Chiffres-clés du bilan</b>										
Total du bilan	120'493	109'965	28'842	28'566	195	818	-17'955	-16'273	131'575	123'076
Prêts et crédits à la clientèle	104'140	97'149	4'423	4'306	187	509	-155	-437	108'595	101'527
Fonds de la clientèle	96'483	86'287	7'602	7'887	15	35	-2	-54	104'098	94'155

## Bilan – Aperçu sur 5 ans

	2008 en mio. CHF	2007 en mio. CHF	2006 en mio. CHF	2005 en mio. CHF	2004 en mio. CHF
<b>Actifs</b>					
Liquidités	1'829	1'203	1'138	1'140	1'259
Créances résultant de papiers monétaires	5	10	11	11	13
Créances sur les banques	12'605	12'340	11'372	10'130	12'251
Créances sur la clientèle	7'160	7'228	6'957	6'888	7'094
Créances hypothécaires	101'435	94'299	88'153	83'893	79'471
<b>Prêts et crédits à la clientèle</b>	<b>108'595</b>	<b>101'527</b>	<b>95'110</b>	<b>90'782</b>	<b>86'565</b>
Portefeuilles de titres et de mét. préc. destinés au négoce	341	690	140	56	20
Immobilisations financières	3'391	2'204	2'547	2'855	2'896
Participations non consolidées	339	406	400	358	348
Immobilisations corporelles	1'976	1'791	1'688	1'643	1'608
Comptes de régularisation	219	260	242	208	204
Autres actifs	2'275	2'644	1'350	1'005	934
<b>Total des actifs</b>	<b>131'575</b>	<b>123'076</b>	<b>113'998</b>	<b>108'187</b>	<b>106'098</b>
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	8'496	11'431	9'786	9'741	11'002
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	67'492	60'880	62'304	61'984	59'912
Autres engagements envers la clientèle*	18'326	17'765	12'884	10'560	10'783
Obligations de caisse*	18'280	15'510	12'837	10'823	10'143
<b>Fonds de la clientèle</b>	<b>104'098</b>	<b>94'155</b>	<b>88'025</b>	<b>83'367</b>	<b>80'838</b>
Emprunts et prêts des centr. d'émission de lettres de gage	7'946	7'757	7'316	7'074	6'892
Comptes de régularisation	695	696	557	494	471
Autres passifs	1'382	597	519	437	501
Correctifs de valeur et provisions	979	1'038	1'109	1'097	1'058
Capital social	505	467	428	396	362
Réserves de bénéfice	6'910	6'234	5'603	4'972	4'468
Bénéfice du Groupe	564	701	655	608	506
<b>Total du capital propre</b>	<b>7'979</b>	<b>7'402</b>	<b>6'686</b>	<b>5'976</b>	<b>5'336</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>131'575</b>	<b>123'076</b>	<b>113'998</b>	<b>108'187</b>	<b>106'098</b>

\* Les placements à terme, qui figuraient jusqu'alors à la rubrique «Autres engagements envers la clientèle», sont désormais inscrits au bilan sous «Obligations de caisse».



## Compte de résultat – Aperçu sur 5 ans

	2008 en mio. CHF	2007 en mio. CHF	2006 en mio. CHF	2005 en mio. CHF	2004 en mio. CHF
Produit des intérêts et des escomptes	3'945	3'611	3'118	2'861	2'757
Produit des int. et des dividendes des immob. financières	52	60	69	82	88
Charges d'intérêts	-2'071	-1'790	-1'385	-1'227	-1'211
<b>Résultat des opérations d'intérêts</b>	<b>1'926</b>	<b>1'881</b>	<b>1'802</b>	<b>1'716</b>	<b>1'634</b>
Produit des commissions sur les opérations de crédit	7	5	5	6	5
Prod. des comm. sur les op. de négoce de tit. et les placem.	186	215	187	158	123
Produits de comm. sur les autres prestations de services	138	131	129	122	125
Charges de commissions	-101	-108	-71	-68	-81
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>230</b>	<b>243</b>	<b>250</b>	<b>217</b>	<b>172</b>
<b>Résultat des opérations de négoce</b>	<b>108</b>	<b>112</b>	<b>84</b>	<b>76</b>	<b>56</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	1	1	1	2	2
Produit des participations	36	34	24	24	8
Résultat des immeubles	18	18	16	17	17
Autres produits ordinaires	14	9	7	7	6
Autres charges ordinaires	-7	-1	-1	-1	-1
<b>Autres résultats ordinaires</b>	<b>62</b>	<b>61</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>32</b>
<b>Produit brut</b>	<b>2'327</b>	<b>2'297</b>	<b>2'183</b>	<b>2'058</b>	<b>1'894</b>
Charges de personnel	-962	-880	-796	-775	-720
Autres charges d'exploitation	-481	-452	-406	-383	-349
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'443</b>	<b>-1'332</b>	<b>-1'202</b>	<b>-1'157</b>	<b>-1'069</b>
<b>Bénéfice brut</b>	<b>883</b>	<b>965</b>	<b>981</b>	<b>900</b>	<b>825</b>
Amortissements sur l'actif immobilisé	-231	-140	-147	-128	-129
Correctifs de valeur, provisions et pertes	-11	-3	-11	-42	-43
<b>Résultat d'exploitation (intermédiaire)</b>	<b>641</b>	<b>822</b>	<b>823</b>	<b>730</b>	<b>653</b>
Produits extraordinaires	43	22	7	54	12
Charges extraordinaires	-3	-4	-6	-7	-5
Impôts	-117	-138	-169	-169	-154
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>564</b>	<b>701</b>	<b>655</b>	<b>608</b>	<b>506</b>

## Tableau de financement – Aperçu sur 5 ans

	2008 en mio. CHF	2007 en mio. CHF	2006 en mio. CHF	2005 en mio. CHF	2004 en mio. CHF
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>564</b>	<b>701</b>	<b>655</b>	<b>608</b>	<b>506</b>
+ Amortissements sur l'actif immobilisé	231	140	147	128	129
+ Correctifs de valeur et provisions	-59	-71	12	40	27
– Augmentation / + Diminution des papiers monétaires	6	–	–	2	2
± Variation nette des créances/engagements envers les banques	-3'200	676	-1'197	860	-1
– Augmentation / + Diminution des créances sur la clientèle	68	-271	-69	205	629
– Augmentation / + Diminution des créances hypothécaires	-7'136	-6'146	-4'260	-4'422	-5'317
+ Augmentation / – Diminution des engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	6'613	-1'424	320	2'072	2'684
+ Augmentation / – Diminution des autres engagements envers la clientèle*	560	4'881	2'323	-222	2'122
+ Augmentation / – Diminution des obligations de caisse*	2'770	2'673	2'015	680	814
± Variation nette des créances/engagements envers la clientèle	2'875	-287	330	-1'688	932
+ Augmentation / + Diminution des portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	350	-550	-84	-37	5
– Augmentation / + Diminution des immobilisations financières (titres de créance, etc.)	-1'187	343	308	41	154
± Variation nette des comptes de régularisation ainsi que des autres actifs et passifs	1'194	-1'095	-234	-117	-732
<b>Flux de fonds net provenant de l'activité opérationnelle</b>	<b>774</b>	<b>-143</b>	<b>-64</b>	<b>-162</b>	<b>1'022</b>
– Augmentation / + Diminution des participations	-5	-6	-42	7	-242
– Augmentation / + Diminution des immeubles	-157	-100	-81	-71	-81
– Augmentation / + Diminution des autres immobilisations corporelles/ objets en leasing financier	-188	-142	-111	-91	-85
<b>Flux de fonds net provenant des investissements</b>	<b>-350</b>	<b>-248</b>	<b>-234</b>	<b>-155</b>	<b>-408</b>
+ Augmentation / – Diminution des prêts des centr. d'émiss. de lettres de gage et emprunts	190	441	241	182	-614
+ Augmentation / – Diminution du capital social	38	38	33	34	42
– Rémunération des parts sociales, exercice précédent	-26	-23	-21	-19	-17
+ Augmentation / – Diminution de l'activation des réserves de cotisations de l'employeur	–	–	44	–	–
<b>Flux de fonds net provenant de l'activité de financement</b>	<b>202</b>	<b>456</b>	<b>297</b>	<b>197</b>	<b>-589</b>
<b>Total du flux de fonds (variation nette des liquidités)</b>	<b>626</b>	<b>65</b>	<b>-2</b>	<b>-119</b>	<b>25</b>
Liquidités en début d'exercice	1'203	1'138	1'140	1'259	1'234
<b>Liquidités en fin d'exercice</b>	<b>1'829</b>	<b>1'203</b>	<b>1'138</b>	<b>1'140</b>	<b>1'259</b>

\* Les placements à terme, qui figuraient jusqu'alors à la rubrique «Autres engagements envers la clientèle», sont désormais inscrits au bilan sous «Obligations de caisse».

Chaque pas est une victoire.







Pour atteindre un objectif, il faut commencer par prendre ses responsabilités. C'est l'étape primordiale sur la voie du succès. Les sociétaires Raiffeisen assument eux aussi des responsabilités. Ils participent aux décisions et à la marche des affaires, profitent des résultats, sont informés de l'évolution de la Banque et savent ce qu'il advient de leur argent. La communauté d'idée unit et séduit de plus en plus de personnes – à l'heure actuelle, les Banques Raiffeisen comptent plus de 1,5 million de sociétaires.



## **Impressum**

Raiffeisen Suisse, coopérative  
Communication d'entreprise  
Raiffeisenplatz  
9001 St-Gall  
Téléphone +41 71 225 85 24  
Fax +41 71 225 86 50  
Internet: [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch)  
E-mail: [pr@raiffeisen.ch](mailto:pr@raiffeisen.ch)

Maquette: freicom ag, St-Gall  
Impression: Druckerei Flawil AG, Flawil  
Traductions: CLS Communication AG, Zurich  
Photos: Nik Hunger, Zurich (illustrations des voies),  
et Klaus Andorfer, Zurich (gestion des illustrations  
Groupe Raiffeisen)

Ce rapport est également disponible en allemand,  
en italien et en anglais.

La version électronique peut être consultée  
à l'adresse Internet [www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch),  
rubrique Groupe Raiffeisen, rapports financiers.

Imprimé sur papier mat, sans fibres de bois,  
Superset Snow.

