

- 
- **Groupe Raiffeisen**
 - Rapport de gestion
 - Rapport annuel 2011

RAIFFEISEN



POINTS FORTS

16,1

Le volume des hypothèques a connu une nette hausse (+ 7,5%) pour s'établir à 128,5 milliards de francs en fin d'année. Le Groupe Raiffeisen a ainsi poursuivi de

façon continue sa croissance dans les hypothèques, son activité de base, portant sa part de marché à 16,1% dans ce segment. C'est surtout dans les régions urbaines que la croissance a été particulièrement forte.

2,5

Pour la première fois, le produit d'exploitation a franchi la barre des 2,5 milliards de francs. Cette hausse de 96 millions, la plus forte constatée depuis quatre ans, repose sur une large base: à l'exception des autres produits ordinaires, tous les postes de produits sont en hausse.

740'000

Rien que sur les dix dernières années, le nombre de sociétaires Raiffeisen a augmenté de 740'000, soit une hausse de 73,4%. Le Groupe compte aujourd'hui 1,747 million de sociétaires – soit plus d'un habitant sur cinq en Suisse. Tous disposent d'un droit de codécision au sein de leur Banque Raiffeisen et bénéficient de nombreux avantages, tels que des places de concert à prix préférentiels, le Passeport Musées ou des offres touristiques à moitié prix.

0,016

Chez Raiffeisen, le risque de défaillance des crédits est depuis toujours extrêmement faible: seuls 0,016% ont dû être amortis l'année passée sur un volume total de prêts et crédits de 136 milliards de francs. Malgré une croissance ambitieuse des activités, le Groupe affiche un profil de risque stable.

CHIFFRES CLES 2011

Le Groupe Raiffeisen a poursuivi sa stratégie de croissance avec détermination et succès durant l'année écoulée. Le volume des crédits a augmenté de 7% pour s'établir à 136,2 milliards de francs. Le refinancement a pu être opéré à hauteur de 122,2 milliards de francs au moyen de la forte croissance des fonds de la clientèle (+5,7 milliards). Suite à cette évolution positive, le produit d'exploitation a dépassé pour la première fois les 2,5 milliards de francs.

	2011 Montants en mio. CHF	2010 Montants en mio. CHF	Variation en %
Chiffres clés du bilan			
Total du bilan	155'889	147'239	5,9
Prêts et crédits à la clientèle	136'205	127'261	7,0
dont créances hypothécaires	128'527	119'595	7,5
Fonds de la clientèle	122'173	116'443	4,9
Fonds de la clientèle en % des prêts et crédits à la clientèle	89.7%	91.5%	
Chiffres clés du compte de résultat			
Produit d'exploitation	2'513	2'418	4,0
Charges d'exploitation	1'521	1'465	3,8
Bénéfice brut	992	953	4,2
Bénéfice du Groupe	595	627	-5,1
Cost Income Ratio	60.5%	60.6%	
Fonds propres			
Total du capital propre	9'875	9'281	6,4
Rendement du capital propre (ROE)	6.2%	7.0%	
Fonds propres/total du bilan (taux de fonds propres)	6.3%	6.3%	
Quote-part fonds propres	12.9%	12.7%	
Indications sur le marché			
Part du marché hypothécaire	16.1%	15.7%	
Part du marché de l'épargne	19.7%	19.8%	
Nombre de sociétaires	1'747'352	1'678'792	4,1
Fortune de la clientèle			
Fortune de la clientèle gérée	145'967	141'742	3,0
Opérations de crédit			
Pertes sur opérations de crédit	21	20	7,1
en % des prêts et crédits	0.016%	0.016%	
Ressources			
Effectif des collaborateurs	9'770	9'656	1,2
Nombre de postes à temps plein	8'167	8'068	1,2
Sites Raiffeisen	1'098	1'122	-2,1

— Avant-propos

— Engagés pour la Suisse



Depuis plus de 110 ans, l'activité de Raiffeisen en Suisse repose sur un modèle d'affaires durable et coopératif fort apprécié de nos clients et sociétaires. En demeurant fidèle à son modèle, Raiffeisen contribue, à sa manière, à la stabilité du pays. Ce modèle a aussi montré sa force l'année dernière, une année qui, à de nombreux égards, s'est avérée difficile et mouvementée.

La crise de l'euro et le franc fort, les problèmes d'endettement en Europe, le durcissement des réglementations en Suisse ou encore les négociations avec les pays voisins à propos de l'impôt libératoire sont autant de thèmes qui nous ont occupés tout au long de l'année. Si les efforts de la Banque nationale dans la lutte contre le franc fort se sont révélés particulièrement payants, la fièvre réglementaire qui fait rage dans différents segments du secteur financier depuis la crise est tout à fait regrettable. Ces tentatives pour discipliner la branche ne touchent pas uniquement leur cible initiale, à savoir les grandes banques; elles ont aussi des répercussions sur tous les établissements financiers, et donc sur Raiffeisen.

En 2011, Raiffeisen s'est fortement «engagée pour la Suisse»: nous avons aidé de nombreux clients à réaliser leur rêve d'accession à la propriété du logement, comme le montre la croissance de 7,5% des prêts hypothécaires. Ce faisant, nous observons une politique prudente en matière d'octroi de crédits. A notre sens, il ne peut être question d'une bulle immobilière de grande envergure telle qu'on n'a pourtant eu de cesse d'évoquer en 2011. La croissance du marché repose sur une demande réelle, et notamment sur celle de logements à usage propre. Au vu de cette croissance supérieure à la moyenne du volume d'octroi de crédits, Moody's nous a dégradés à Aa2, c'est-à-dire à deux rangs de la meilleure note. Ce changement en matière de notation n'a pas entraîné d'inconvénients majeurs pour nous puisque dans le même temps, nous avons pu émettre avec succès un emprunt, un signe manifeste de la confiance du marché envers Raiffeisen.

A gauche: Johannes Rüegg-Stürm,
président du Conseil d'administration
du Groupe Raiffeisen

A droite: Pierin Vincenz, président de
la Direction du Groupe Raiffeisen

La forte croissance des hypothèques chez Raiffeisen atteste d'un atout fort de notre Groupe bancaire: la proximité tant émotionnelle que géographique avec nos clients et nos sociétaires. La croissance du marché immobilier devrait certes ralentir quelque peu au cours des années à venir. Pour le Groupe Raiffeisen, elle est néanmoins l'élément qui nous convainc de poursuivre notre stratégie de croissance et même de la renforcer dans les agglomérations où nous sommes moins présents.

«Engagés pour la Suisse», nous l'avons aussi été avec nos offres sociétaires exclusives, qui répondent aux besoins d'émotions, d'expériences communes et de sentiment d'appartenance de nos sociétaires. L'année dernière, ces offres ont été proposées dans l'Oberland bernois, mais aussi sur les pistes de ski et dans les salles de concert et de spectacle de Suisse. Nous avons travaillé sans relâche à faire de Raiffeisen une marque pleine de vie, et donc à renforcer la confiance dont elle jouit. En témoignent les quelque 70'000 nouveaux sociétaires.

La création de la Fondation kmu/pme/pmiNext nous permet de proposer des solutions innovantes à l'un des problèmes les plus pressants de notre économie: la succession dans les PME. En effet, les réglementations sévères et le franc fort ne sont pas les seuls facteurs qui ébranlent les piliers de notre économie; pour nombre de petites et moyennes entreprises, le règlement de la succession est un problème qui menace leur subsistance. «Engagés pour la Suisse», nous le sommes sur ce front également.

2012 a été proclamée par l'ONU Année internationale des coopératives. Prenant acte de la valorisation de cette forme de société dans le sillage de la crise financière de 2008, nous avons rapidement réagi et cofondé la Communauté d'intérêts (CI) des entreprises coopératives, qui réunit les principales coopératives du pays.

Demain comme hier, Raiffeisen assume sa responsabilité envers l'économie et la société. Un modèle d'affaires durable, des produits simples et intelligibles et la prise en compte des besoins de nos clients sont les éléments grâce auxquels nous resterons en 2012 l'établissement financier numéro un pour nos sociétaires.



Johannes Rüegg-Stürm
Président du Conseil d'administration du Groupe Raiffeisen



Pierin Vincenz
Président de la Direction du Groupe Raiffeisen

— Entretien avec la Direction

— «La coopérative, toujours au goût du jour»

Plus actuelle que jamais. C'est ainsi qu'est aujourd'hui perçue la forme juridique coopérative, près de 150 ans après la création par Friedrich Wilhelm Raiffeisen de la première banque coopérative. Quelles valeurs incarne-t-elle? Pierin Vincenz, Franco Taisch et Gabriele Burn* répondent à Marc Kowalsky, rédacteur en chef adjoint de la revue BILANZ.

* Pierin Vincenz est depuis 1999 le CEO du Groupe Raiffeisen. Franco Taisch est professeur ordinaire en droit économique, directeur de l'Institut pour le droit des sociétés à l'Université de Lucerne et membre du Conseil d'administration du Groupe Raiffeisen. Gabriele Burn, membre de la Direction de Raiffeisen Suisse, est responsable du département Marketing & Communication.



L'ONU a proclamé 2012 Année internationale des coopératives. Qu'est-ce que cela signifie pour le Groupe Raiffeisen? Pierin Vincenz: Nous sommes fiers que même l'ONU s'intéresse aux coopératives. Il s'agit d'un modèle international: actuellement, de nombreuses coopératives voient aussi le jour dans les pays émergents, ce qui montre leur importance au niveau mondial.

Le Groupe Raiffeisen a gagné près de 70'000 nouveaux sociétaires l'an dernier. Faut-il y voir le signe que la banque coopérative est perçue comme un refuge? Franco Taisch: Cela n'est pas dû à la forme juridique à proprement parler. En revanche, une coopérative possède deux caractéristiques fondamentales: d'une part, elle vise à être utile à ses sociétaires. Son modèle d'affaires n'est pas pour autant axé en priorité sur la maximisation du profit. D'autre part, le processus décisionnel

y est démocratique. Aujourd’hui, le client veut, de plus en plus, prendre part aux décisions portant sur l’orientation stratégique de sa Banque Raiffeisen ainsi qu’à l’élaboration conceptuelle des produits et services. Cela prend parfois un peu plus de temps mais, sur la durée, les résultats sont aussi bien meilleurs.

Gabriele Burn: Nous sommes un partenaire fiable et entretenons un modèle d’affaires durable. Nous ne nous aventurons pas dans d’hasardeuses entreprises au niveau international mais sommes résolument axés sur la Suisse. En outre, nous sommes une banque de proximité – chez nous, les clients connaissent encore personnellement leur conseiller, et les conseillers leurs clients. C’est là la valeur refuge tant recherchée en période de turbulences.

Franco Taisch: J’ajouterais que ces qualités sont indubitablement devenues plus précieuses avec les crises des dernières années. Elles répondent aussi à un besoin de la clientèle.

Les clients veulent-ils réellement participer aux décisions?

Pierin Vincenz: 350’000 sociétaires assistent chaque année à nos assemblées générales. Oui, les clients participent activement.

Le Groupe Raiffeisen n'est pas coté en bourse. La croissance y a-t-elle tout de même une importance?

Pierin Vincenz: Au niveau de la gestion de l’entreprise, nous sommes soumis exactement aux mêmes règles du jeu que les entreprises cotées en bourse, et nous devons également nous mesurer à elles. Mais nous devons aussi être encore bien plus durs avec nous-mêmes puisque la bourse ne peut nous punir. Notre gestion doit être bonne! Ce n'est pas parce que nous sommes une société coopérative que nous pouvons nous permettre de négliger la croissance. Un tel écueil a déjà mené de nombreuses coopératives à leur perte. La croissance est donc très clairement un élément stratégique du Groupe Raiffeisen, que nous avons d'ailleurs mis en œuvre au cours des dernières années et ce, sans doute mieux que la plupart des banques suisses cotées en bourse.



Gabriele Burn: La croissance, c'est aussi ce qui nous permet d'innover ou d'asseoir notre présence dans des régions où nous ne sommes pas encore très bien ancrés. La croissance est notre moteur!

Franco Taisch: Il serait très anachronique de penser qu'un groupe coopératif se situe en dehors du marché. Personne ne l'est. Mais il y a une différence par rapport aux sociétés cotées en bourse: nous pouvons nous permettre de réaliser des investissements qui ne porteront peut-être leurs fruits que dans cinq ans. Ce, parce que nous ne sommes pas tenus d'augmenter nos profits chaque trimestre afin que notre entreprise gagne encore de la valeur sur le marché financier.

Comment utilisez-vous les bénéfices réalisés? Vous n'avez en effet pas le droit de verser des dividendes.

Franco Taisch: Une partie disparaît avant même de figurer comme bénéfice, elle est dépensée au profit des sociétaires et des clients. Sur le strict plan de la rentabilité, un Bancomat dans un endroit reculé ne se justifie guère. Pourtant, nous l'installons quand même, parce qu'il profite directement au client qui vit là.

Gabriele Burn: Une autre partie sert à élaborer des offres exclusives pour les sociétaires sous forme de réductions sur des places de concert, de promotions touristiques ou du Passeport Musées. En outre, nous rémunérons les dépôts de nos sociétaires à un taux très intéressant, allant jusqu'à 6%.

Pierin Vincenz: Le reste est conservé au sein du Groupe et vient renforcer les fonds propres. C'est aussi un gros avantage.



«La structure coopérative est ce qui fait notre différence.»

Pierin Vincenz



«Sur le strict plan de la rentabilité, un Bancomat dans un endroit reculé ne se justifie guère. Pourtant, nous l'installons quand même.»

Franco Taisch



«La croissance est notre moteur!»

Gabriele Burn

Franco Taisch

Vous avez dit que les dépôts bénéficiaient d'une rémunération avantageuse. Mais un sociétaire a également l'obligation d'effectuer des versements supplémentaires en cas de difficulté de sa Banque. Cela s'est-il déjà produit dans l'une des 328 Banques?

Gabriele Burn: Non. Et pour que cela n'arrive jamais, nous avons, fidèles à notre mot d'ordre de l'entraide, constitué un fonds de solidarité destiné à nous protéger dans les moments difficiles.

Pierin Vincenz: Les sociétaires acceptent certes de devoir effectuer un versement supplémentaire jusqu'à concurrence de 8'000 francs si le capital social venait à ne plus être couvert. Mais nous n'avons plus besoin de cette obligation. Nous pourrions la supprimer demain, sans aucun problème. Toutefois, nous ne le souhaitons pas. En effet, elle a aussi une valeur symbolique: en tant que propriétaire, on est aussi responsable de sa Banque.

Franco Taisch: Dans une certaine mesure, il s'agit là aussi d'un instrument de contrôle. Si, en tant que copropriétaire de la Banque, je suis soumis à une obligation d'effectuer des versements supplémentaires, je veille un peu plus encore à ce que tout se passe correctement.



Franco Taisch: En 2014, cela fera 150 ans que Friedrich Wilhelm Raiffeisen a fondé la toute première banque coopérative en Allemagne. Ce modèle si ancien a-t-il encore de l'avenir?

Franco Taisch: Plus que jamais. Nous cultivons des valeurs telles que la proximité avec le client, l'autofinancement comme base de la confiance, l'utilité pour la société, le client en tant que propriétaire, des processus de décision démocratiques, la durabilité, la résistance face aux crises. Nous sommes ainsi idéalement parés pour les défis futurs que nous réserve l'économie.

Franco Taisch: Y aura-t-il donc toujours des Banques Raiffeisen organisées en coopérative dans 150 ans?

Pierin Vincenz: Absolument. Une grande partie de nos innovations n'est pas seulement concentrée dans nos produits bancaires, mais aussi, précisément, dans notre modèle coopératif. Nous ne cessons de nous développer. Pour Raiffeisen, il n'est pas envisageable d'abandonner la structure coopérative puisque c'est précisément elle qui fait notre différence.

Gabriele Burn: Renoncer à cette singularité serait une erreur. Nous devons au contraire la renforcer. La coopérative est toujours au goût du jour!

— Année internationale des coopératives proclamée par l'ONU

— L'union fait la force

La coopérative est une forme de société plus actuelle que jamais. Les entreprises telles que Raiffeisen en sont la preuve. Les organisations coopératives conservent un rôle très important en Suisse comme à l'étranger et méritent d'être mises en évidence. En proclamant 2012 Année internationale des coopératives, l'ONU les met à l'honneur.

Au milieu du XIX^e siècle, Friedrich Wilhelm Raiffeisen fonde en Allemagne son premier modèle de coopérative, qui repose sur les principes d'entraide, de solidarité et de responsabilité personnelle. Sa devise: «Un pour tous, tous pour un». Aujourd'hui encore, 110 ans après la création de l'Union Suisse des Banques Raiffeisen, la forme coopérative est une réussite. Nées à l'origine par nécessité, les coopératives conservent de nos jours leurs qualités, parmi lesquelles la fiabilité, la proximité, la confiance, l'équité et la sécurité.

Les qualités propres aux coopératives n'ont d'ailleurs pas échappé à l'ONU. L'Assemblée générale des Nations Unies a décidé de proclamer 2012 Année internationale des coopératives. Une manière de souligner l'importance de ces sociétés pour le développement économique et social dans le monde. Les coopératives stabilisent les circuits économiques régionaux, créent des emplois locaux et sont la preuve que l'union fait la force.

L'ONU a recensé 800 millions de sociétaires de coopératives répartis dans plus de 100 pays. La Suisse compte, à elle seule, près de 9'600 coopératives aux objectifs les plus divers. Elles interviennent dans tous les domaines de notre société: agriculture, marché de l'immobilier, assurances, commerce de détail, culture, transport, production d'énergie, action sociale, loisirs et, bien entendu, les finances. Cette année, le rapport de gestion reflétera la diversité et l'importance des coopératives pour notre société.

Le Groupe Raiffeisen compte parmi les plus grandes sociétés coopératives de Suisse (seules Migros et Coop emploient davantage de personnel). Il est donc de sa responsabilité de faire mieux connaître le modèle d'organisation coopératif et d'en souligner la réussite. Fin 2010, Raiffeisen a participé à la mise sur pied de la Communauté d'intérêts (CI) des entreprises coopératives dont font partie les principales coopératives du pays telles que fenaco (propriétaire, entre autres, des groupes Landi et Volg), La Mobilière, Mobility et Coop notamment. La CI a créé au sein de l'Université de Lucerne un centre de compétences spécialisé dans trois domaines: la recherche sur des thèmes d'actualité qui concernent les entreprises coopératives (financement, compliance, etc.), l'environnement politique (droit des coopératives) et la communication.

Mais c'est en coulisses que l'excellent travail des coopératives est le plus visible. Afin d'établir ce présent rapport de gestion, nous avons rendu visite à cinq entreprises et organisations structurées en coopératives. À travers cinq reportages, nous montrons comment des idées et visions extrêmement variées peuvent être concrétisées grâce à la philosophie coopérative, de la chaîne de commerces de village jusqu'au partage de bateaux à voile.

LA BANQUE LA PLUS SYMPATHIQUE DE SUISSE

Ce n'est pas notre genre d'user de superlatifs. Mais l'étude GfK BusinessReflector l'atteste: la population suisse considère Raiffeisen comme la banque la plus sympathique du pays. En outre, le Groupe Raiffeisen jouit de la meilleure réputation en tant qu'entreprise et est perçu comme la banque la plus durable. Assez de raisons pour établir un florilège de l'excellence Raiffeisen.

RAIFF

↑ ↑

L'EXCURSION LA PLUS INSTRUCTIVE

647'000: c'est le nombre d'entrées gratuites dans les musées dont les sociétaires Raiffeisen ont profité l'an dernier. Avec un prix d'entrée moyen de 12 francs, le montant total économisé représente près de 7,8 millions de francs.

LA VOIE LA PLUS RAPIDE

Avec 328 Banques juridiquement autonomes et 1'098 agences, le Groupe Raiffeisen détient le réseau bancaire le plus dense du pays: en Suisse, une agence bancaire sur trois est une Banque Raiffeisen.

LE SOUTIEN LE PLUS PASSIONNE

Ski, promotion de la relève ou encore culture: le Groupe Raiffeisen s'est engagé en faveur de nombreux projets, dont plus de la moitié au niveau local, pour un montant total de 30 millions de francs.



LE MEILLEUR PASSEPORT LOISIRS

Plus de 150'000 sociétaires ont profité en 2011 de l'offre promotionnelle «L'Oberland bernois à moitié prix». Ils ont pu découvrir cette superbe région tout en réalisant au total près de 7 millions de francs d'économies.

LA PLUS GRANDE ASSEMBLEE GENERALE

Chaque année, jusqu'à 400'000 sociétaires participent aux assemblées générales des Banques Raiffeisen, faisant d'elles de véritables manifestations sociales renforçant les liens entre individus.



EISEN



LA GLISSE AU MEILLEUR PRIX

L'an dernier, les sociétaires Raiffeisen ont acheté au total 153'000 cartes journalières à moitié prix. Avec une réduction d'environ 30 francs par carte, l'économie se monte au total à 4,5 millions de francs.

LES CLIENTS LES PLUS SATISFAITS

85% des clients entretenant avec Raiffeisen une relation de banque principale recommanderaient Raiffeisen à leurs amis. Un excellent chiffre qu'aucune autre banque en Suisse n'atteint.





UN HABITAT SANS BARRIERES

Les sociétaires d'une coopérative d'habitation vivent-ils d'une manière différente? La philosophie coopérative peut-elle s'appliquer à un lotissement? Quand l'habitat devient-il un véritable mode de vie? Enquête au Wolfswinkel à Zurich-Affoltern, un lotissement de la coopérative générale de construction zurichoise ABZ (Allgemeine Bau-genossenschaft Zürich).

Au début, il y avait la peur de se retrouver à la rue. Quand la Suisse a connu en 1916 une pénurie de logements, il a fallu trouver des solutions. Des coopératives se sont constituées, remplaçant progressivement les investisseurs davantage motivés par les profits. Elles ont construit des logements à prix avantageux pour toutes les classes sociales. A Zurich, 20% des logements appartiennent aujourd'hui à une coopérative. Malgré la place importante qu'elles occupent, des préjugés tenaces leur collent à la peau: logements petits et assez médiocres, équipement sommaire, un toit plutôt qu'un espace pour vivre. Ces préjugés sont-ils encore fondés aujourd'hui?



Vivre sous le regard des autres
Zurich-Affoltern, lotissement de Wolfswinkel. Dans un cadre de verdure, jouxtant la zone agricole, sept bâtiments comptant au total 190 logements bordent une rue paisible. Un groupe d'enfants rejoint dans un joyeux vacarme le lotissement: c'est l'heure du déjeuner. Le gardien fait le tour des lieux sur un petit véhicule de nettoyage. Une moto arrive de la rue et emprunte la rampe d'accès au garage souterrain. Son conducteur apparaît peu après dans le hall d'entrée du bâtiment. Il prend l'ascenseur pour rejoindre son logement mansardé au n°18 du Wolfswinkel. Depuis la terrasse, la vue s'étend au loin sur la plaine.



Espace d'habitation, de travail, de jeu, de vie: un lotissement coopératif doit remplir plusieurs fonctions. Celui de Wolfswinkel le fait de manière exemplaire.

La transparence comme philosophie: l'ensemble du lotissement mise sur le décloisonnement, les perspectives larges, les espaces ouverts et les zones de rencontre communes.

«C'est une architecture très ouverte, on ne peut pas se cacher les uns des autres», explique Beat Müller. «Cela peut gêner certains, mais pour moi c'est un plus.» Beat Müller et sa famille font partie des premiers locataires de Wolfswinkel. Depuis qu'il a emménagé ici, ce fiduciaire indépendant est coprésident de la commission de lotissement. Avec vingt autres sociétaires engagés, il veille à ce que le lotissement devienne un véritable espace de vie pour tous. Il a même transféré son bureau dans l'un des ateliers du lotissement. Est-il un adepte convaincu de la coopérative? Quelqu'un qui ne pourrait plus vivre autrement?

La vie ici n'est pas la même que dans d'autres lotissements, explique Beat Müller. Mais il ne pense pas que cela soit nécessairement lié à la forme d'organisation. «On ne se décide pas d'abord pour une coopérative, mais pour un logement particulier, pour sa situation ou le prix du loyer.» Il apparaît toutefois au fil de la conversation que tout est lié. Les loyers ici sont tout à fait avantageux comparés aux prix habituels à

Zurich, et ce surtout parce que les logements ont été construits par une coopérative et non par une société immobilière. Dans le cas du lotissement Wolfswinkel, il s'agit de la coopérative générale de construction zurichoise ABZ (Allgemeine Baugenossenschaft Zürich), la plus importante du genre en Suisse.

Des activités communes Beat Müller et sa famille ne se sont pas seulement fondés sur des critères concrets comme la situation et le loyer. Ils ont également été séduits par la perspective d'habiter un lotissement vivant, offrant de nombreuses possibilités d'activité. Près de 25 manifestations y ont été organisées rien qu'en 2011: concerts, nuit à la belle étoile pendant l'été, visite de Saint Nicolas... Entre les différents bâtiments se trouvent des cours emplies de verdure et aménagées avec amour, chacune consacrée à un thème particulier. Il y a par exemple un espace de jeu avec divers équipements pour les enfants, une autre cour où plusieurs hamacs ont été installés, et

aussi une cour intérieure construite en forme d'amphithéâtre. On voit partout des mamans en train de bavarder gaiement pendant que leurs enfants s'ébattent à cœur joie.

L'individu a besoin de moins d'espace à lui lorsque son environnement est suffisamment vaste: telle est l'idée sur laquelle se fonde la construction coopérative de logements. Au Wolfswinkel, les buanderies en sont une preuve de plus. Beat Scherer, le gardien en charge de l'ensemble du lotissement, nous en présente une. La buanderie n'est pas située au sous-sol mais au rez-de-chaussée, avec de larges fenêtres ouvertes sur la cour intérieure et les entrées des bâtiments. Elle est ouverte 24 heures sur 24: plus de disputes pour réserver sa place à la machine à laver. Ici, la buanderie est un lieu de rencontre où l'on amène les enfants.

C'est l'après-midi. Un groupe de mères de famille se réunit. Au programme aujourd'hui: une braderie d'articles pour enfants dans la salle commune. Au Wolfs-



winkel, ce sont les enfants qui donnent le rythme. Mais que se passe-t-il quand ils grandissent et déménagent? La période du Wolfswinkel s'achève-t-elle aussi pour les parents? Non, comme l'explique Martina Ullmann, responsable «Sociétaires et habitat» au sein de l'ABZ. Les coopératives de construction s'adressent à toutes les générations.

Les situations de vie changent, et personne ne doit être forcé de déménager pour cette raison. C'est pourquoi il existe des logements de différentes tailles.

A l'origine, les coopératives d'habitation voulaient remédier à la pénurie de logements. Aujourd'hui, elles vont plus loin, et offrent à des personnes dans des situations diverses une forme d'habitat bien particulière. Il en résulte des lotissements mêlant des populations variées avec un dénominateur commun: la vie ne s'y déroule pas derrière des portes fermées mais dans de vastes espaces qui appartiennent à tous et qui favorisent la rencontre. Comme ici, au Wolfswinkel.

A propos de l'ABZ

La coopérative générale de construction zurichoise ABZ (Allgemeine Baugenossenschaft Zürich) a été créée en 1916. Avec plus de 4'700 appartements dans 61 lotissements et plus de 142 maisons individuelles dans la ville de Zurich et ses alentours, elle est actuellement la plus grande coopérative de construction en Suisse. En plus d'une soixantaine de collaborateurs fixes, 90 personnes auxiliaires et 31 commissions de lotissement, comptant au total quelque 200 sociétaires bénévoles, s'engagent pour l'ABZ. Crée à l'origine pour remédier à la pénurie aiguë de logements, la coopérative poursuit toujours l'objectif de construire, d'entretenir et de louer des logements à un prix avantageux. Vous trouverez de plus amples informations sur www.abz.ch et www.wolfswinkel.ch.

— Stratégie

Renforcer l'activité de base, développer de nouveaux champs d'activité

Raiffeisen s'impose comme le leader du retail banking en Suisse. Afin de conforter cette position et de l'améliorer encore, Raiffeisen s'attaque activement aux défis qui se posent à elle et poursuit une stratégie cohérente.



+ 68'560

Déjà plus de 1,7 million de sociétaires – Près de 70'000 personnes ont choisi de devenir sociétaires Raiffeisen en 2011. En Suisse, plus d'un habitant sur cinq est donc aujourd'hui sociétaire Raiffeisen. Tous disposent d'un droit de codécision au sein de leur Banque Raiffeisen et bénéficient de taux d'intérêt intéressants et de nombreux autres avantages tels que des places de concert à prix préférentiels, le Passeport Musées ou les offres touristiques à moitié prix.

RETROSPECTIVE ET REALISATION DES OBJECTIFS 2011

L'exercice 2011 a été extrêmement mouvementé et riche en événements. Tous les regards étaient rivés sur la crise européenne de la dette, qui s'est fortement aggravée et a commencé à se propager au noyau dur de l'Europe. La reprise mondiale s'en est trouvée sensiblement freinée. La conjoncture suisse n'a pas non plus échappé à cette tendance négative, connaissant un certain refroidissement au second semestre.

En dépit de ce contexte macro-économique difficile, Raiffeisen est parvenue à poursuivre sur la voie de la croissance. L'exercice passé a été un nouveau succès pour le Groupe. Raiffeisen a encore gagné des parts de marché dans son activité de base et consolidé sa place de leader du retail banking en Suisse. Dans le même temps, nous avons pu faire progresser notre politique de diversification des rendements, notamment grâce au développement des activités avec la clientèle entreprises et des opérations de placement.

La stratégie, le modèle d'affaires et les valeurs de Raiffeisen font plus que jamais leurs preuves dans l'environnement de marché actuel. La grande confiance que nous portent nos clients s'exprime notamment dans la nouvelle et forte hausse du nombre de nos sociétaires durant l'exercice sous revue. Pour l'avenir, il conviendra de mettre en œuvre avec rigueur la stratégie engagée et de s'attaquer résolument aux défis qui nous attendent. Raiffeisen est en très bonne position pour y parvenir.

TENDANCES ET DEFIS

Une conjoncture toujours incertaine

Pour l'heure, l'évolution globale de l'économie suisse reste très incertaine. La crise européenne de la dette, le ralentissement de la conjoncture mondiale et le franc fort sont autant de freins à la prospérité de l'économie

suisse, du secteur financier, et donc de Raiffeisen. En accord avec la plupart des prévisions conjoncturelles, Raiffeisen table actuellement (début 2012) sur un ralentissement de la croissance économique suisse. Raiffeisen estime que le marché immobilier restera stable; en dépit de la dégradation de la conjoncture, l'activité devrait rester solide dans le secteur de la construction, avec des prix en légère hausse.

Une concurrence de plus en plus rude

La concurrence s'est nettement durcie dans le retail banking suisse, une tendance qui devrait encore se renforcer au cours des prochaines années. D'un côté, on observe de la part des banques actives sur le plan international un recentrage sur les activités de détail. De l'autre, on assiste à la montée en puissance de nouveaux acteurs du marché issus du segment des banques en ligne et des établissements non bancaires. La concurrence imitable découlant d'un marché pratiquement saturé détériore encore la situation des marges déjà sous pression et conduit à un tassement de la croissance des revenus dans les opérations d'intérêts.

Intensification de la réglementation

En conséquence de la crise financière, mais aussi des changements qu'a connus la gestion de fortune pour la clientèle étrangère, la densité réglementaire s'est nettement accrue ces dernières années tant en Suisse qu'en Europe et dans le monde. Bien que cette réglementation vise principalement les grandes banques actives à l'international, elle s'impose aussi à Raiffeisen qui doit, de ce fait, investir massivement dans la mise en œuvre et le contrôle du bon respect de ces directives.

OBJECTIFS ET MESURES STRATEGIQUES

Raiffeisen est parfaitement armée et parée pour faire face aux défis qui se dessinent à l'horizon. Les orientations stratégiques suivies



POINTS FORTS

129'000

Sur le plan stratégique, Raiffeisen entend poursuivre la croissance de son activité de base, mais s'attache également à diversifier ses champs d'activité, notamment dans les opérations de placement et les opérations avec la clientèle entreprises. Aujourd'hui, 129'000 entreprises, soit une entreprise suisse sur trois, sont désormais clientes chez Raiffeisen.

à ce jour ont fait leurs preuves et seront rigoureusement maintenues.

Croissance qualitative dans l'activité de base

Les opérations hypothécaires et d'épargne constituent l'activité de base de Raiffeisen. Le Groupe entend croître encore dans ce domaine et gagner de nouvelles parts de marché. Pour ce faire, il mise, grâce à son réseau de plus 1'000 points de vente, sur la proximité avec le client, un conseil personnalisé de qualité et une offre de produits claire et adaptée aux besoins. Toutefois, Raiffeisen ne vise pas la seule croissance du volume, mais bien plus une croissance durable et rentable. Pour atteindre cet objectif, Raiffeisen investit d'une part dans l'extension de son réseau de distribution dans les régions de croissance (principalement les villes et agglomérations) et, d'autre part, s'attache à développer davantage sa base actuelle de clientèle.

Diversification des champs d'activité

Du fait de la bonne croissance des secteurs hypothécaire et de l'épargne, Raiffeisen tire plus de 80% de ses revenus des opérations d'intérêts. C'est pourquoi, parallèlement au renforcement de la position de marché dans l'activité de base, des efforts sont en cours en vue d'une diversification ciblée dans les secteurs connexes. Cette approche a pour but de tenir compte de la grande diversité des besoins de la clientèle tout en élargissant la base des revenus.

Les deux champs de diversification centraux sont les activités avec la clientèle entreprises et les opérations de placement avec la clientèle fortunée:

- Ces dernières années, la croissance des opérations avec la clientèle entreprises s'est poursuivie sans interruption, en particulier dans le segment des PME. Fin 2011, Raiffeisen comptait ainsi plus de 129'000 entreprises parmi ses clients. En Suisse, une entreprise sur trois est donc désormais cliente de Raiffeisen. L'élargissement continu de notre gamme de produits et de conseil doit nous permettre de continuer d'exploiter pleinement notre fort potentiel de croissance et de rendement. L'objectif est de devenir, à moyen terme, le deuxième prestataire dans le segment des PME.
- S'agissant des opérations de placement également, la forte crédibilité dont jouit Raiffeisen la positionne dans une situation très prometteuse tandis que sa large base de clientèle lui assure un excellent potentiel de croissance. Les clients cibles sont les particuliers ayant un niveau de revenus moyen à élevé pour lesquels un encadrement pluridisciplinaire est de mise. Les facteurs de réussite pour pénétrer le segment des opérations de placement sont le renforcement de la professionnalisation du conseil et l'établissement d'une offre de produits et services conforme aux besoins de la clientèle.

Augmentation de la productivité

Le tassement de la hausse des rendements et la pression croissante sur les coûts contraint Raiffeisen à améliorer sans cesse sa productivité. Dans le retail banking plus qu'ailleurs, il est capital de pouvoir fournir les services standard à moindres coûts. C'est un élément déterminant pour la compétitivité et, par conséquent, pour le succès commercial à long terme. Raiffeisen a pris très tôt des mesures en vue d'optimiser sa structure de coûts. Elle est parvenue, d'une part à trouver

de nouvelles sources de revenu, et d'autre part à freiner nettement la hausse de ses charges d'exploitation par des mesures d'amélioration de l'efficacité. Raiffeisen estime que la quête d'améliorations au niveau de l'efficacité constitue une tâche de gestion à long terme en vue d'ancrer dans l'entreprise la discipline de coûts visée.

Renforcement de la culture d'entreprise

Le succès de Raiffeisen repose non seulement sur des prestations de marché de grande qualité, mais aussi sur une culture d'entreprise unique et inimitable. Bien plus qu'un simple outil de communication, celle-ci est véritablement vécue à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Le modèle de coopérative et le système de valeurs y afférent garantissent un degré élevé d'identification et d'initiative personnelle de la part des collaborateurs, ce qui est perçu et apprécié par les clients. Maintenir ces atouts suppose de continuer d'embaucher d'excellents collaborateurs et de les promouvoir. Ils sont la base sur laquelle s'appuie Raiffeisen pour continuer de renforcer ses avantages concurrentiels et mettre en œuvre la stratégie de croissance et de diversification visée. A cet égard, Raiffeisen attache une importance particulière à la conciliation du travail et de la famille ainsi qu'à la promotion de la diversité sous tous ses aspects.

INVESTISSEMENTS DANS DES PROJETS D'AVENIR

Raiffeisen a su choisir les bonnes priorités stratégiques au cours des dernières années. Afin d'être également armée pour faire face aux défis qui s'annoncent, elle se doit d'investir en continu dans des projets d'avenir.

Les investissements qui visent à établir et à étendre nos potentiels de croissance et de rendement portent à la fois sur notre activité de base (par ex.: extension du réseau d'agences et développement des canaux électroniques) et sur les champs de diversifica-

Investissements en biens corporels du Groupe Raiffeisen 2007 – 2011 par catégories

(investissements nets, en mio. CHF)

	2007	2008	2009	2010	2011
Immeubles à l'usage de la Banque	98	119	156	161	121
Autres immeubles	3	38	11	25	21
Transformations et aménagements dans des locaux tiers	32	48	32	36	28
Matériel informatique	39	50	30	27	15
Logiciels informatiques	22	30	22	18	17
Bancomat	16	15	21	17	7
Mobilier	8	9	8	8	7
Installations	10	15	9	12	12
Machines de bureau, véhicules, dispositifs de sécurité	15	21	11	12	8
Total des investissements nets	242	344	300	316	236

Investissements en biens corporels du Groupe Raiffeisen 2007 – 2011 par régions

(investissements nets, en mio. CHF)

	2007	2008	2009	2010	2011
Région lémanique	32	47	37	37	30
Plateau	31	39	43	53	57
Suisse du Nord-Ouest et Zurich	18	44	42	37	20
Suisse orientale*	108	170	121	136	101
Suisse centrale	32	25	29	28	18
Tessin	20	19	27	24	10
Total	242	344	300	316	236

* y compris investissements centraux Raiffeisen Suisse

tion (principalement les opérations avec la clientèle entreprises et les opérations de placement). Les investissements pour réduire les coûts d'exploitation ciblent surtout l'informatique et le traitement. Dans ces domaines, les processus et applications sont standardisés en continu. En outre, le système bancaire central des Banques Raiffeisen subira une refonte complète dans les prochaines années.

Une grande partie des investissements consentis va au développement et à la consolidation du réseau d'agences et au renouvellement de l'infrastructure informatique. En ce sens, Raiffeisen est un donneur d'ordre important de l'économie régionale.

PROCESSUS DE GESTION STRATEGIQUE

Le contrôle et le développement de la stratégie chez Raiffeisen sont effectués au moyen du processus de planification stratégique. La Direction et le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse fixent dans ce but chaque année les orientations et initiatives stratégiques à mettre en œuvre durant la période

de planification à venir (vision sur 3 ans). Sur la base d'une évaluation de l'environnement interne et externe à la Banque, les organes de direction définissent des objectifs d'ordre stratégique et financier ainsi que des initiatives qui constituent le cadre de l'activité opérationnelle.

Pour la mesure et la gestion transparentes de ses objectifs stratégiques, le Groupe Raiffeisen utilise avec succès depuis plusieurs années la Balanced Score Card (BSC). Outre la dimension financière, la BSC intègre également les dimensions Clientèle, Processus et Collaborateurs, permettant ainsi une approche globale.

1. Analyse de la situation initiale

2. Définition des axes stratégiques et des initiatives

(séances à huis clos de la Direction et du CA)

3. Définition des indicateurs stratégiques (BSC) et planification financière plurianuelle

4. Etablissement du budget des affaires courantes et des projets

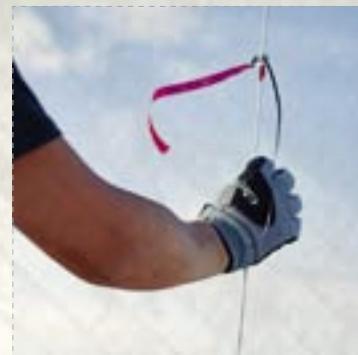
Les valeurs suivantes représentent les axes stratégiques du Groupe Raiffeisen:

Objectif	Dimension BSC	Valeur réelle 2009	Valeur réelle 2010	Valeur réelle 2011	Réalisation de l'objectif 2011	Objectif 2012
Prêts et crédits à la clientèle	Clients	+ 8,33%	+ 8,18%	+ 7,03%	■	+ 5,00%
Fonds de la clientèle	Clients	+ 6,38%	+ 5,15%	+ 4,92%	■	+ 5,00%
Nouvelles constitutions brutes correctives de valeur	Finances	0,08%	0,06%	0,05%	■	< 0,20%
Cost Income Ratio	Processus	62,30%	60,60%	60,53%	■	< 59,90%
Taux de fluctuation des personnes clés	Collaborateurs	2,20%	2,48%	2,32%	■	< 7,00%

■ Objectif atteint ▲ Objectif non atteint

GUETTER LE VENT

Pratiquer la voile sans posséder son propre voilier ni son propre anneau au port: depuis 20 ans, avec la coopérative SailCom, c'est possible en Suisse. Plus de 2'200 sociétaires utilisent cette offre. Beaucoup d'entre eux contribuent par leur aide au bon fonctionnement du «partage de bateaux». Et ce, même dans le cadre de la compétition sportive.



C'est une journée parfaite. Le soleil brille dans un ciel sans nuage, il fait chaud mais pas étouffant. Seule ombre au tableau: il n'y a pas un brin de vent. Les regards se posent avec inquiétude sur la surface désespérément lisse du lac de Zurich, qu'aucune onde ne vient troubler. Deux jours plus tard, conséquence directe de cette situation, tombera le communiqué suivant: «l'Yngling-SM 2011 n'aura pas lieu en raison du manque de vent».

Le Jeune norvégien
Mais pour l'heure, personne ne se doute encore de cette mauvaise nouvelle, et tous les espoirs restent permis. Les championnats suisses de Yngling à Rapperswil sont pour beaucoup de skippers l'événe-

ment majeur de la saison. Dans le port de Rapperswil, ces voiliers au nom exotique – Yngling signifie «jeune» en norvégien – et réputés insubmersibles attendent en rangs serrés le grand jour. Mais, en dépit de toute leur sophistication technique, les Ynglings ont, eux aussi, besoin de vent. Et c'est ce vent que guettent les concurrents – 31 équipages au total – rassemblés près de la tente dressée sur le port. C'est aussi le cas du groupe assis à l'une des tables.

La reconnaissance des pairs
Laura Wilhelmi, son époux Sebastian et son frère Heiri Knüsli, ainsi que Dirk Schröder, Jan Wild et Christian Abegg sont sociétaires du SailCom Race Group,

Toutes voiles dehors:
un équipage SailCom lors
d'une compétition sportive
sur le lac de Zurich.



le bras sportif de la société coopérative SailCom. Cela fait maintenant 20 ans qu'un système de partage de voiliers a été mis en place au sein de l'ancienne coopérative AutoTeilet Genossenschaft (ATG) ShareCom. En 1997, ShareCom et sa concurrente ATG ont fusionné pour créer Mobility. Le partage de bateaux étant de plus en plus perçu comme intrus dans l'offre, une coopérative spécifique a vu le jour en 1998 sous le nom de SailCom. Les sociétaires de la coopérative s'acquittent d'une cotisation annuelle, réservent un voilier quand ils le souhaitent et paient la location en fonction du temps d'utilisation.

SailCom a vite remporté un grand succès. Mais beaucoup de plaisanciers «normaux» peuvent juger étrange le principe d'un «partage de bateaux» et c'est pourquoi, les premières années, il y avait comme un mur invisible entre les skippers traditionnels et les sociétaires de SailCom. «Les choses ont bien changé», constate Heiri Knüsli, l'un des initiateurs du Race Group. Aujourd'hui, les relations sont empreintes d'un respect mutuel. «Nous apportons aux clubs de voile traditionnels de nombreux sociétaires car chez nous, les nouveaux venus peuvent faire leurs premières armes facilement et rapidement.» Le groupe a fait de ce sport autrefois jugé élitiste un sport de masse, notamment grâce aux entraînements ouverts à tous.

Réseau social

C'est vrai non seulement pour le Race Group, mais pour SailCom en général. Les sociétaires n'ont pas besoin d'acheter leur propre bateau ni de disposer de leur propre anneau au port et sont exemptés des travaux d'entretien. Il suffit juste de réserver un bateau sur Internet et de hisser les voiles. Et ce sur tous les lacs de Suisse, en épargnant le stress du transport. Les contacts sociaux sont un autre avantage de SailCom. Ceux qui n'ont pas d'amateurs de voile parmi leurs connaissances doivent toujours rechercher des coéquipiers. En revanche, au sein de la coopérative, c'est chose facile.

Peter Auf der Maur est le directeur de SailCom; il assiste, ce jour-là, à la régate

pour voir sur place comment «ses» équipages s'en sortent. C'est en 2003 que SailCom a commencé à participer à des compétitions sportives. En effet, de plus en plus de sociétaires de SailCom avaient envie de prendre part à des régates officielles. Or pour ce faire, il faut disposer d'une licence correspondante qui implique d'appartenir à un club. C'est ainsi qu'est né SailCom Race Group. Rien que ce jour, quatre équipages vont concourir sous le pavillon SailCom; on trouve aussi quelques sociétaires de SailCom dans d'autres équipages. La participation réussie à des régates prouve aussi qu'une coopérative peut non seulement obtenir des résultats quantitatifs, mais aussi être concurrentielle et rivaliser aux plus hauts niveaux.



500 heures de navigation

Mais en dehors de la compétition aussi, SailCom établit des records. En Suisse, le propriétaire d'un voilier passe en moyenne 35 heures sur l'eau chaque année. «Les voiliers de SailCom naviguent en moyenne 500 heures par an», explique Peter Auf der Maur. Certains d'entre eux, par exemple les bateaux de vacances amarrés dans le Tessin, naviguent même 1'500 heures par an, voire davantage. Un bateau utilisé presque en permanence a besoin d'être entretenu. Entretien général, petites réparations, nettoyage, mise à l'eau et sortie de l'eau: le travail ne manque pas. SailCom ne pourrait jamais financer l'armada d'employés nécessaire pour maintenir en état près de 80 bateaux. La seule solution est donc de recourir au bénévolat. Chaque ba-

teau de SailCom est entretenu par une équipe de bénévoles qui se charge de ces travaux contre un dédommagement symbolique.

Ce week-end, les skippers passent peu de temps sur l'eau. Au final, seules deux courses seront validées à Rapperswil; trop peu pour parler de championnats. Les sociétaires du Race Group le prennent avec philosophie. D'autres régates les attendent. Et une chose est sûre: ils seront à nouveau de la partie.

A propos de SailCom

Le BoatSharing existe en Suisse depuis 1991. SailCom, qui faisait à l'origine partie de la coopérative Mobility, est depuis 1998 une coopérative autonome qui offre à ses sociétaires la possibilité de naviguer sur les lacs de toute la Suisse à des conditions avantageuses sans avoir besoin de posséder leur propre voilier. La flotte compte près de 80 bateaux. Toute personne disposant d'un permis pour bateau à voile peut devenir sociétaire. Informations supplémentaires sous www.sailcom.ch.

— Activité sur le marché

— Croissance soutenue dans les principaux champs d'activité

Raiffeisen a de nouveau enregistré une forte hausse tant des fonds de la clientèle que des prêts et crédits. La croissance dans les zones urbaines a été particulièrement forte. De même, les opérations avec la clientèle entreprises et la clientèle de placement ont encore été développées.



16,1%

Raiffeisen, leader dans les opérations hypothécaires – Devenir propriétaire de son logement:

un souhait que partagent de plus en plus de personnes. Pour le réaliser, elles peuvent compter sur Raiffeisen. Depuis des années, le Groupe enregistre une croissance constante dans le domaine des prêts hypothécaires et a encore corroboré sa position de leader pour le financement de la propriété privée du logement.

ENVIRONNEMENT DE MARCHÉ

L'évolution fondamentalement positive de l'économie mondiale a été sensiblement freinée à partir du milieu de l'année 2011 par la crise de la dette dans plusieurs pays. Le renforcement des plans de rigueur déployés par les Etats et le renchérissement des crédits, associés à la prudence accrue des consommateurs, ont marqué l'activité économique et pesé sur la croissance. La Suisse a, elle aussi, ressenti les effets problématiques de la crise de la dette. L'endettement abyssal aux Etats-Unis, mais aussi dans un certain nombre de pays de l'UE, a fait plonger le dollar américain et l'euro à des niveaux record. De nombreux investisseurs ont trouvé refuge dans le franc suisse, qui s'est fortement apprécié par la suite. Les exportations suisses, notamment, ont lourdement pâti de ces taux de change défavorables. En introduisant début septembre un objectif de cours minimum pour l'euro de 1,20 franc, la Banque nationale suisse a permis un léger apaisement de l'économie suisse. La situation reste néanmoins tendue et les perspectives conjoncturelles font état d'un nouveau ralentissement.

PROSPECTION DU MARCHÉ

Raiffeisen a consolidé son portefeuille de clientèle et compte actuellement près de 3,6 millions de clientes et clients. Dans les zones urbaines et périurbaines notamment, la croissance enregistrée est particulièrement forte. De nouvelles agences y ont été ouvertes et les ressources en matière de conseil renforcées.

L'an dernier, Raiffeisen a axé ses campagnes publicitaires sur les offres de loisirs pour les sociétaires ainsi que sur les thèmes des placements, de l'épargne, de la clientèle entreprises et du financement de la propriété du logement. L'engagement de longue date dans le sponsoring des sports de neige a été poursuivi avec succès.

SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

Selon les enquêtes nationales sur la satisfaction de la clientèle, Raiffeisen se trouve en tête depuis des années. Aucune autre banque n'enregistre un taux de satisfaction supérieur auprès de ses clients. Par rapport au dernier sondage réalisé en 2009, la satisfaction des clients ayant Raiffeisen comme banque principale a encore augmenté. La disposition à recommander sa banque est l'un des indicateurs les plus probants du niveau de fidélisation de la clientèle. 85% des clients dont Raiffeisen est la banque principale la recommanderaient à une connaissance n'ayant pas encore de relation bancaire.

GESTION DE LA MARQUE / BRAND

Dans le «classement des marques», Raiffeisen a confirmé sa position de leader qu'elle occupe depuis trois années consécutives. Raiffeisen est considérée comme une banque à l'ancrage régional, qui va encore gagner en importance et dont les perspectives sont réputées très favorables. Elle doit cette appréciation flatteuse à sa bonne réputation, à sa proximité avec la clientèle et à sa grande fiabilité, mais aussi, pour une large part, à la performance de ses collaboratrices et collaborateurs. En termes d'amabilité et de sympathie, de conseil personnel et individuel ainsi que d'orientation client, Raiffeisen se place en tête du classement des banques suisses. En effet, 83% de la population ont une bonne voire très bonne impression générale concernant Raiffeisen.

SOCIETARIAT

Les sociétaires sont copropriétaires de leur Banque Raiffeisen. Ils participent, dans le cadre de l'assemblée générale annuelle, à la définition de la politique commerciale et élisent au conseil d'administration de leur Banque les personnes en qui ils ont confiance. En 2011, quelque 68'560 personnes ont choisi de devenir sociétaires de leur Banque Raiffeisen, portant ainsi le nombre total de sociétaires Raiffeisen à près de 1,75 million.



POINTS FORTS

1 mio.

Les sociétaires Raiffeisen ont profité plus d'un million de fois l'an dernier des offres de loisirs, prenant ainsi part, conformément

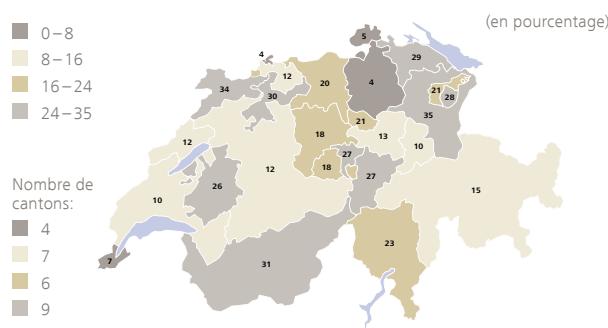
à l'esprit coopératif, au succès de l'entreprise, que ce soit grâce à des billets à prix réduits pour des concerts, à des excursions à moitié prix ou au Passeport Musées.

Les offres de loisirs destinées aux sociétaires sont très appréciées. L'an dernier, elles ont été utilisées plus d'un million de fois:

- entrées gratuites dans plus de 400 musées dans toute la Suisse;
- excursions et nuitées à moitié prix dans l'Oberland bernois;
- cartes journalières de ski à moitié prix dans six domaines skiables dans toute la Suisse;
- jusqu'à 50% de réduction sur les billets pour un vaste choix de concerts, comédies musicales, événements et spectacles de cirque.

La prochaine offre estivale débute en avril 2012 et conduira les sociétaires Raiffeisen dans le Valais. Ils y découvriront des paysages de montagne grandioses avec de superbes terrasses baignées de soleil, une culture riche et variée ainsi qu'une cuisine savoureuse – le tout à moitié prix.

Part de marché du volume hypothécaire par canton en 2010



Evolution du volume des différents modèles hypothécaires 2007–2011



BESOINS DE LA CLIENTELE ET SEGMENTS

Financement

Le marché de l'immobilier d'habitation en Suisse a progressé tout au long de l'année, enregistrant une croissance égale à celle de l'exercice précédent. Outre les taux toujours très bas, l'attrait de la Suisse comme pays d'immigration et le faible taux de logements vacants sont à l'origine de cette évolution.

A part les incitations mises en place par les politiques, la catastrophe de Fukushima a, sans doute, renforcé les investissements dans le renouvellement énergétique. Le nombre croissant de projets de transformation, de rénovation et d'extension en témoigne.

Les taux hypothécaires se maintiennent à un niveau historiquement bas. La baisse du taux directeur opérée par la Banque nationale suisse au deuxième semestre a soutenu ce niveau. En revanche, les prix relatifs à la construction de logements ont augmenté.

Raiffeisen dans les cantons au 31 décembre 2011¹

Canton	Nombre de Banques	Nombre de points bancaires	Nombre de sociétaires	Prêts et crédits ² en mio. CHF	Fonds de la clientèle ³ en mio. CHF	Total du bilan en mio. CHF
Argovie	28	99	185'645	14'641	12'947	16'359
Appenzell Rh.-Ext.	2	6	14'498	893	928	1'034
Appenzell Rh.-Int.	1	5	7'860	442	506	550
Berne	25	109	175'217	10'861	9'682	12'272
Bâle-Campagne	10	20	47'872	3'740	3'311	4'194
Bâle-Ville	1	2	—	691	594	798
Fribourg	18	60	86'986	7'154	5'301	7'832
Genève	6	19	39'777	3'178	3'917	4'199
Glaris	1	2	6'595	383	373	428
Grisons	11	61	57'084	4'079	3'789	4'681
Jura	7	38	26'141	2'345	1'699	2'578
Lucerne	23	53	120'419	7'228	6'426	8'128
Neuchâtel	4	19	25'153	1'531	1'280	1'698
Nidwald	2	8	20'211	1'308	1'260	1'530
Obwald	2	6	12'365	695	643	822
Saint-Gall	42	92	194'581	17'316	14'901	19'587
Schaffhouse	1	3	7'112	449	442	516
Soleure	26	64	119'502	8'605	7'899	9'613
Schwyz	8	16	38'447	2'517	2'424	2'879
Thurgovie	19	49	99'485	8'572	6'876	9'487
Tessin	27	99	106'759	9'771	8'119	11'217
Uri	3	16	16'005	915	840	1'016
Vaud	19	74	103'107	7'161	6'247	8'124
Valais	29	128	129'093	9'777	9'641	11'588
Zoug	8	14	39'341	3'546	3'163	4'064
Zurich	11	36	68'097	7'381	6'724	8'300
Total 2011	334	1'098	1'747'352	135'179	119'932	153'494
Total 2010	345	1'122	1'678'792	126'317	112'131	142'696
Augmentation/diminution	-11	-24	68'560	8'862	7'801	10'798
Augmentation/diminution en %	-3,2	-2,1	4,1	7,0	7,0	7,6

1) Banques Raiffeisen et succursales de Raiffeisen Suisse

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

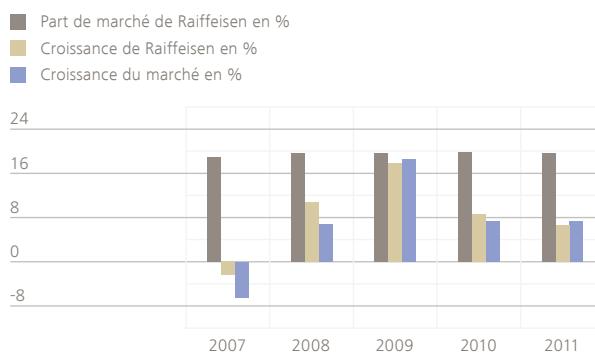
3) Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements, autres engagements envers la clientèle et obligations de caisse

Si la croissance du marché hypothécaire suisse avait été un peu freinée en 2010 par rapport à 2009, elle est à nouveau repartie à la hausse l'an dernier. Le Groupe Raiffeisen a augmenté de 7,5% ses prêts hypothécaires et a ainsi légèrement développé sa part de marché. La croissance des prêts hypothécaires est due principalement aux hypothèques LiborFlex et aux hypothèques à taux fixe avantageuses par le faible niveau des taux, ainsi qu'aux hypothèques eco et de rénovation.

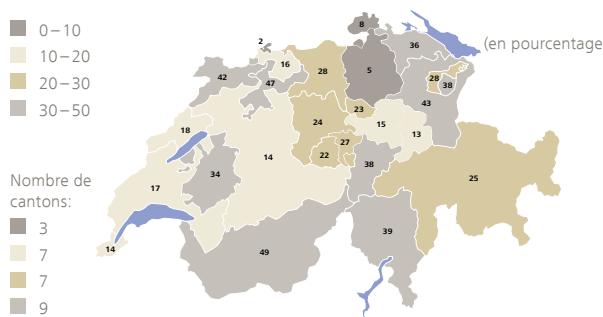
Besoin de la clientèle: épargne

Le niveau exceptionnellement bas des taux a aussi eu des incidences sur l'activité

Part sur le marché de l'épargne



Part sur le marché des fonds d'épargne et de placement par canton en 2010



d'épargne. Les taux servis sur l'épargne sont restés historiquement faibles. Les fonds d'épargne à rémunération fixe (obligations de caisse et placements à terme) ont en particulier constitué pour les clients des alternatives intéressantes pour optimiser les produits des intérêts. Le volume des fonds d'épargne à rémunération fixe a ainsi augmenté de 918 millions de francs (+ 6%). Les comptes de transaction et d'épargne ont toutefois enregistré, eux aussi, une hausse de 5,5 milliards de francs (+ 6,5%) et de 170'000 nouvelles ouvertures.

Besoin de la clientèle: prévoyance

C'est notamment grâce à la rémunération très intéressante des comptes 3a de Raiffeisen par rapport à l'ensemble du marché que le volume de l'épargne-prévoyance fiscalement privilégiée a augmenté de 1,04 milliard de francs (+ 13%). Cette forme de prévoyance volontaire aide à atteindre les objectifs de prévoyance personnels et répond au fort besoin de sécurité de nombreux épargnants. Le volume des capitaux de prévoyance du 2^e pilier déposés sur des comptes de libre passage a augmenté de 378 millions de francs (+ 9%). Raiffeisen a ouvert plus de 38'000 nouveaux comptes de prévoyance et de libre passage (+ 9%).

Besoin de la clientèle: paiements

L'augmentation constante des ventes de cartes Maestro (95'000 nouvelles cartes, soit + 9%) confirme l'importance de ce produit. En plus du recours fréquent aux prestations Conto Service aux Bancomat Raiffeisen (retraits d'espèces en franc et en euro ainsi que consultations du solde et des mouvements de compte), son utilisation comme moyen de paiement sans numéraire ne cesse de croître. L'an dernier, 7 millions de transactions supplémentaires ont été traitées par rapport à l'année précédente (+ 14%).

Le nombre de cartes de crédit en circulation a augmenté de 7'900 (+ 3,6%), ce qui représente un taux de croissance en hausse continue. Par ailleurs, les services associés aux cartes de crédit ont été étendus: 80% des MasterCard Raiffeisen sont déjà équipées de la nouvelle fonction «PayPass» (paiement sans contact). PayPass permet aux clients de payer facilement et rapidement de petits montants. Depuis l'automne 2011, une assurance annulation de voyage est en outre comprise dans les prestations de toutes les cartes de crédit Raiffeisen.

Un nouveau design, décliné en différentes couleurs selon le type de cartes, a été élaboré; il est utilisé depuis l'automne dernier sur toutes les nouvelles cartes Raiffeisen produites.

Le traitement rapide et efficace des paiements clients est pour Raiffeisen un important facteur de réussite. La mise en place d'une nouvelle plateforme pour le trafic des paiements, un projet initié voici quelques années, s'est achevée avec succès à l'automne 2011.

Besoin de la clientèle: assurance

Le besoin de sécurité des clients a encore augmenté. Pour la première fois, le volume de primes transmis à notre partenaire de coopération Helvetia a franchi la barre mythique des 100 millions, avec 102,2 millions de francs. Cette croissance considérable (près de 30%) provient essentiellement des nouvelles affaires Vie individuelle, qui ont évolué de manière très réjouissante tant pour les primes uniques (+ 36,1%) que pour les primes périodiques (+ 32%). La restructuration en 2012 de l'aide à la vente nous permet d'offrir un conseil global à nos clients.

Clientèle de placement / Conseil en gestion de fortune

La situation économique déjà évoquée, avec la crise de la dette dans la zone euro, les taux bas et un franc fort, a marqué l'année de

placement 2011, après une année 2010 déjà difficile. Les dépôts de titres des clients Raiffeisen ont globalement diminué. C'est d'une part la conséquence de l'évolution négative des cours; d'autre part, la perte de confiance des investisseurs dans les marchés a entraîné la vente de titres et une augmentation des avoirs en compte. Malgré les conditions du marché, le nombre de clients de placement a encore augmenté et l'afflux net d'argent frais dans ce segment a été une fois encore réjouissant.

En dépit du contexte général, Raiffeisen a su proposer des solutions concrètes pour répondre à son ambition d'offrir à ses clients des possibilités de placement efficaces et avantageuses. Avec le fonds indiciel sur les marchés d'actions suisse (SPI) et européen (Euro STOXX 50) ainsi que l'ETF sur or, Raiffeisen a lancé avec succès trois nouveaux fonds de placement couvrant des besoins clés de la clientèle. Ces instruments gérés passivement constituent une nouvelle ligne de produits et complètent la gamme de fonds à gestion jusqu'alors exclusivement active. De nouveaux produits sont prévus en 2012 dans le domaine de la prévoyance et de l'immobilier.

Concentration accrue sur les besoins de la clientèle

L'accroissement du taux d'utilisation de nos produits et prestations de service constitue une importante orientation stratégique depuis maintenant plusieurs années. La réorganisation du département Marché au 1^{er} octobre 2011 a donné lieu à la création du nouveau secteur «Clientèle de placement / Conseil en gestion de fortune», posant ainsi les conditions structurelles pour une concentration plus forte et plus précise sur la clientèle fortunée.

Le secteur «Clientèle de placement / Conseil en gestion de fortune» développe des solutions pour les particuliers disposant d'un niveau de revenus moyen à élevé. En fonction

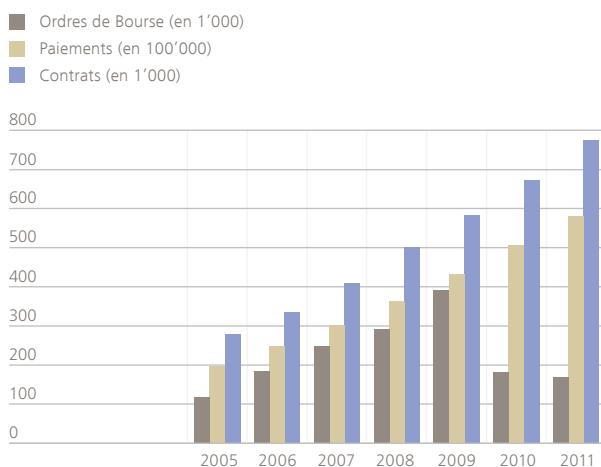


POINTS FORTS

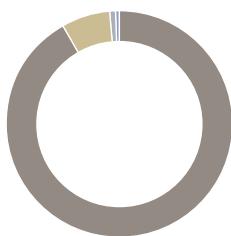
1'098

Avec 1'098 agences, Raiffeisen dispose du réseau bancaire le plus dense de Suisse. En effet, des qualités comme l'ancrage local et la proximité avec la clientèle sont caractéristiques des sociétés coopératives. Pour les distributeurs automatiques aussi, Raiffeisen arrive en tête avec 1'545 Bancomat.

Evolution de Raiffeisen e-banking



Clientèle entreprises par segment



91,8%	CE1 (1-9 collaborateurs)
6,9%	CE2 (10-49 collaborateurs)
1,0%	CE3 (50-249 collaborateurs)
0,3%	CE4 (250 et plus)

de la situation de revenus et/ou de fortune de ces clients, un conseil pluridisciplinaire abordant les thèmes du placement, de la prévoyance et de la fiscalité est de mise, tout comme un encadrement portant sur la planification de la retraite ou de financements immobiliers exigeants. La priorité de Raiffeisen étant ici de mettre sa compétence à disposition de chaque client. Des processus ont été établis à cette fin pour garantir la qualité du conseil dans toutes les Banques Raiffeisen.

Clientèle entreprises

129'000 entreprises sont déjà clientes de Raiffeisen. C'est plus de 2% de plus que l'an dernier. Une campagne d'image à l'échelle nationale a été réalisée pour la première fois en 2011 et sera reconduite en 2012.

En tant que banque locale autonome sur le plan entrepreneurial, chaque Banque Raiffeisen est elle-même une PME et connaît donc au mieux les défis qui se posent aux petites et moyennes entreprises. Avec plus de 200 conseillers à la clientèle entreprises et un vaste réseau, Raiffeisen soutient ses clients entreprises dans la réalisation de leurs objectifs à long terme. Le réseau en place garantit le savoir-faire requis pour assurer un conseil compétent et orienté vers l'avenir.

L'offre Succession et pérennité de l'entreprise, initiée en 2010, a été étendue de manière systématique. Ce sujet restera important en 2012: chaque année en effet, la question du règlement de la succession se pose dans près de 15'000 entreprises. Raiffeisen développe des solutions avec l'entrepreneur et a recours en cas de besoin aux services d'un conseiller de notre réseau.

Financements d'entreprises

En 2011, les prêts et crédits à la clientèle entreprises se sont élevés à 21,3 milliards de francs. Par ailleurs, de plus en plus de clients entreprises nous confient aussi leurs avoirs,

comme l'illustre d'ailleurs clairement la hausse de plus de 9% du volume des placements, à 15,7 milliards de francs. Le volume des crédits a progressé de 7% pendant l'exercice sous revue, sans pour autant que l'exposition au risque n'augmente. Nous nous concentrerons, en 2012 encore, sur des financements solides.

Leasing de biens d'investissement

Malgré la crise de l'euro, le besoin d'investissement des PME s'est accru, et Raiffeisen a augmenté son chiffre d'affaires de près de 20% par rapport à l'exercice précédent. Cette évolution positive a été possible d'une part grâce à une prospection intensive du marché dans les régions de Suisse orientale et centrale et, d'autre part, par le développement du conseil à la clientèle entreprises dans les régions du Plateau et de la Romandie.

Avec la mise en place du portail en ligne pour le Vendor-Leasing ainsi que la prospection active des vendeurs et des fabricants, une tendance positive se dessine aussi pour cette forme de leasing. Raiffeisen Leasing entend poursuivre sa croissance en 2012 et développera notamment à cette fin le conseil à la clientèle entreprises à Zurich.

CANAUX DE DISTRIBUTION

Réseau de points bancaires

Présente sur 1'098 sites, Raiffeisen dispose du réseau de points bancaires le plus dense de Suisse. De nouvelles optimisations permettent aujourd'hui à environ 100'000 habitants en plus d'avoir accès à une agence Raiffeisen tout près de chez eux.

e-banking

Le nombre d'utilisateurs e-banking a augmenté de 15% durant l'exercice écoulé et s'établit désormais à 775'000. Les paiements effectués par e-banking sont en hausse de 17%. Avec près de 58 millions de paiements, l'e-banking traite les deux tiers du trafic des paiements de Raiffeisen. Raiffeisen tient compte de la ten-

dance aux services sans papier et aux applications mobiles: dès le printemps 2012, l'e-banking pourra être utilisé de manière mobile sur les smartphones. Et à partir de l'automne 2012, des documents personnels importants pourront être déposés dans l'e-coffre de la Banque via e-banking.

Bancomat

Raiffeisen dispose de 1'545 Bancomat, ce qui constitue le réseau le plus dense de Suisse. Nombre de ces Bancomat permettent aussi d'effectuer des versements. En raison des nombreux cas de skimming survenus l'an passé, Raiffeisen a équipé tous ses Bancomat des dispositifs de sécurité les plus récents.

REFINANCEMENT

L'afflux de fonds de la clientèle provenant de l'activité de base des Banques Raiffeisen est en hausse par rapport à 2010, égalant presque la croissance de l'actif. Le Groupe Raiffeisen a, de nouveau, enregistré une nette augmentation du volume des prêts sur lettres de gage. La combinaison de ces facteurs garantit que la croissance des prêts et crédits est basée sur un refinancement stable et solide.

Les conditions cadres sur le marché monétaire et des capitaux restent tendues. Garantir une structure des échéances équilibrée à long terme dans le bilan du Groupe est donc l'objectif central des activités de refinancement de Treasury chez Raiffeisen Suisse. Le degré de couverture des moyens de refinancement stables par rapport aux actifs non liquides est de 105%.

NEGOCE

L'année 2011 a été marquée par une volatilité élevée du marché et une aversion croissante au risque. Une disposition à prendre des risques et une gestion des risques saines ont permis au Groupe Raiffeisen d'enregistrer un bon résultat de négoce en dépit des turbulences sur les marchés.

Bilan du Groupe au 31 décembre 2011

	Exercice de réf. en 1000 CHF	Exercice préc. en 1000 CHF	Variation en 1000 CHF	Variation en %
Actifs				
Liquidités	4'698'295	1'463'188	3'235'107	221,1
Créances résultant de papiers monétaires	1'480	101'493	-100'013	-98,5
Créances sur les banques	3'668'198	6'618'710	-2'950'512	-44,6
Créances sur la clientèle	7'678'074	7'666'359	11'715	0,2
Créances hypothécaires	128'526'759	119'595'076	8'931'683	7,5
Prêts et crédits à la clientèle	136'204'833	127'261'435	8'943'398	7,0
Portefeuilles de titres et de métaux précieux destinés au négoce	1'548'321	1'299'489	248'832	19,1
Immobilisations financières	4'774'510	5'703'389	-928'879	-16,3
Participations non consolidées	518'703	557'264	-38'561	-6,9
Immobilisations corporelles	2'274'749	2'219'392	55'357	2,5
Comptes de régularisation	259'391	231'948	27'443	11,8
Autres actifs	1'940'123	1'782'721	157'402	8,8
Total des actifs	155'888'603	147'239'029	8'649'574	5,9
Total des créances de rang subordonné	2'575	—	2'575	0,0
Total des créances sur les participations non consolidées	2'494'531	3'126'277	-631'746	-20,2
Passifs				
Engagements envers les banques	6'631'550	8'581'521	-1'949'971	-22,7
Engagements envers la clientèle sous forme d'épargne et de placements	92'549'077	86'590'755	5'958'322	6,9
Autres engagements envers la clientèle	16'008'076	16'183'559	-175'483	-1,1
Obligations de caisse	13'615'958	13'668'407	-52'449	-0,4
Fonds de la clientèle	122'173'111	116'442'721	5'730'390	4,9
Emprunts et prêts sur lettres de gage	13'636'510	9'747'490	3'889'020	39,9
Comptes de régularisation	557'704	550'098	7'606	1,4
Autres passifs	2'029'069	1'659'678	369'391	22,3
Correctifs de valeur et provisions	985'299	976'218	9'081	0,9
Capital social	598'896	570'042	28'854	5,1
Réserves de bénéfice	8'681'199	8'084'026	597'173	7,4
Bénéfice du Groupe	595'265	627'235	-31'970	-5,1
Total du capital propre	9'875'360	9'281'303	594'057	6,4
Total des passifs	155'888'603	147'239'029	8'649'574	5,9
Total des engagements de rang subordonné	535'413	—	535'413	0,0
Total des engagements envers les participations non consolidées	11'107'881	9'115'647	1'992'234	21,9
— dont prêts sur lettres de gage	9'941'000	7'021'900	2'919'100	41,6
Opérations hors bilan				
Engagements conditionnels	366'294	422'009	-55'715	-13,2
Engagements irrévocables	5'701'411	5'272'279	429'132	8,1
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	60'443	60'444	-1	-0,0
Instruments financiers dérivés				
Valeurs de remplacement positives	1'134'993	700'590	434'403	62,0
Valeurs de remplacement négatives	1'811'509	1'432'270	379'239	26,5
Montant du sous-jacent	88'249'635	77'890'734	10'358'901	13,3
Opérations fiduciaires	58'642	13'852	44'790	323,3

Compte de résultat du Groupe 2011

	Exercice de réf. en 1000 CHF	Exercice préc. en 1000 CHF	Variation en 1000 CHF	Variation en %
Produit des intérêts et des escomptes	3'422'606	3'382'763	39'843	1,2
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	83'865	91'392	-7'527	-8,2
Charges d'intérêt	-1'430'698	-1'472'241	41'543	-2,8
Résultat des opérations d'intérêts	2'075'773	2'001'914	73'859	3,7
Produit des commissions sur les opérations de crédit	12'140	9'113	3'027	33,2
Produit des commissions sur les opérations sur titres et de placement	178'795	195'444	-16'649	-8,5
Produit des commissions sur les autres prestations de service	146'223	138'692	7'531	5,4
Charges de commissions	-94'115	-101'683	7'568	-7,4
Résultat des opérations de commissions et des prestations de service	243'043	241'566	1'477	0,6
Résultat des opérations de négocie	137'390	116'070	21'320	18,4
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	-128	954	-1'082	-113,4
Produit des participations	41'285	32'427	8'858	27,3
Résultat des immeubles	18'088	18'453	-365	-2,0
Autres produits ordinaires	6'065	8'319	-2'254	-27,1
Autres charges ordinaires	-8'100	-1'897	-6'203	327,0
Autres résultats ordinaires	57'210	58'256	-1'046	-1,8
Produit d'exploitation	2'513'416	2'417'806	95'610	4,0
Charges de personnel	-1'070'550	-1'031'407	-39'143	3,8
Autres charges d'exploitation	-450'750	-433'879	-16'871	3,9
Charges d'exploitation	-1'521'300	-1'465'286	-56'014	3,8
Bénéfice brut	992'116	952'520	39'596	4,2
Amortissements sur l'actif immobilisé	-239'419	-200'064	-39'355	19,7
Correctifs de valeur, provisions et pertes	-23'048	-4'018	-19'030	473,6
Résultat d'exploitation (intermédiaire)	729'649	748'438	-18'789	-2,5
Produits extraordinaires	15'849	31'578	-15'729	-49,8
Charges extraordinaires	-4'315	-7'642	3'327	-43,5
Impôts	-145'918	-145'139	-779	0,5
Bénéfice du Groupe	595'265	627'235	-31'970	-5,1

— **Politique et contrôle des risques**

— **Une politique de crédit prudente et des contrôles efficaces**

Le Groupe Raiffeisen opère traditionnellement dans des secteurs peu risqués, de manière durable et prudente. Grâce à la gestion active des risques et la proximité avec les clients, le profil de risque est resté stable en dépit de la croissance continue des activités du Groupe.

Depuis des années, le Groupe Raiffeisen ne présente qu'une très faible part de crédits en souffrance. Ainsi, seuls 0,016% ont dû être amortis l'année passée. Sur un total de prêts et crédits de 136 milliards de francs, les pertes se sont élevées à 21 millions de francs. Malgré la forte croissance de ses activités, le Groupe affiche un profil de risque stable. Un certain nombre de facteurs ont contribué à ce succès.

Focalisation sur l'activité nationale

La stratégie commerciale de Raiffeisen est clairement axée sur le marché intérieur. Les statuts limitent les engagements du Groupe à l'étranger à 5% du total de son bilan consolidé. Le Groupe a géré cette activité réduite à l'étranger avec prudence et prévoyance. Grâce à cette orientation très nette sur l'activité nationale, Raiffeisen n'a pas essuyé de pertes suite à la crise des marchés financiers.

Risques minimes

Du fait de la focalisation du Groupe sur son activité de base et sur la proximité avec les clients, stratégie et politique de risque sont en parfaite harmonie. Raiffeisen dispose d'un système de limites éprouvé pour définir efficacement la prise de risque, système qu'elle a toujours rigoureusement appliqué, même dans les années particulièrement prospères.

En raison de la structure coopérative, les risques sont toujours contrôlés à plusieurs niveaux: par les Banques Raiffeisen tout d'abord, qui assument une responsabilité personnelle décentralisée; par Raiffeisen Suisse ensuite, qui contrôle et supervise les risques de façon efficace et centralisée. Enfin,

grâce à la politique de transparence appliquée à l'échelle du Groupe quant à la situation et au profil de risque.

Diversification par client et par région

Raiffeisen veille particulièrement à bien diversifier son portefeuille de crédit. Le risque est largement réparti en termes de contreparties, de secteurs, de régions et de garanties.

Le logement privé, le plus important segment

80% des hypothèques octroyées par Raiffeisen servent à financer des logements à usage propre et doivent être considérées comme peu risquées compte tenu du montant relativement faible des crédits concernés: le montant moyen d'une hypothèque est d'environ 350'000 francs. Concernant l'octroi de crédits, Raiffeisen applique des critères fixes et conservateurs et est peu présente dans les régions présentant un risque élevé de correction des prix («Hot Spots»). 94% de tous les prêts et crédits sont couverts par une hypothèque, dont plus de 96% de premier rang.

Clientèle entreprises:

une stratégie axée sur les PME

A l'instar de la politique commerciale, la stratégie de Raiffeisen en matière de clientèle entreprises repose sur le concept de durabilité. L'activité avec cette clientèle concerne en premier lieu de solides PME et bénéficie de la bonne connaissance des clients que permet l'ancrage local. Plus de 90% des crédits à la clientèle entreprises sont couverts. En outre, Raiffeisen investit de façon méthodique dans des systèmes informatiques et dans son per-

sonnel, et plus particulièrement dans le dispositif d'évaluation permettant d'estimer les biens immobiliers de cette clientèle.

Surveillance permanente des risques

Les risques de crédit et de fluctuation des taux sont les principales catégories de risque auxquelles le Groupe Raiffeisen est confronté. L'évolution de la conjoncture et de l'environnement de taux est analysée continuellement et la situation de risque est pilotée en conséquence. Par principe, Raiffeisen se positionne de sorte que même la réalisation de scénarios négatifs ne puisse représenter un risque vital pour elle. Cet objectif est atteint grâce à une prise de risque consciente et prudente et à la garantie de réserves de capital et de liquidités toujours suffisantes. Raiffeisen bénéficie d'une capitalisation solide. Elle est donc en mesure de faire face également à des événements défavorables.

Tant les Banques affiliées que la Gestion des risques du Groupe disposent d'une série d'instruments de contrôle et d'évaluation de la situation de risque. Pour le cas où l'évolution d'une Banque sortirait du cadre déterminé, Raiffeisen Suisse dispose d'un système d'alerte précoce interne au Groupe et d'un droit d'émettre des directives.

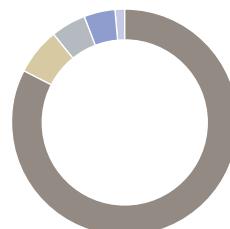
Un système incitatif qui n'encourage pas à la prise de risque

La structure décentralisée des Banques Raiffeisen autonomes avec leurs propres organes contribue de façon importante à une prise de risques modérée. Les systèmes de rémunération du Groupe sont, eux aussi, conçus pour éviter toute incitation à la prise de risques disproportionnés.

Protection de la réputation

Le Groupe Raiffeisen attache une grande importance à la protection de sa réputation. Voilà pourquoi une grande prudence préside toujours à la prise de risque. Le Groupe veille soigneusement à disposer d'un contrôle des risques efficace et s'efforce, en outre, de respecter dans toutes ses opérations commerciales les principes éthiques les plus nobles.

Prêts et crédits par type de garantie et d'objet

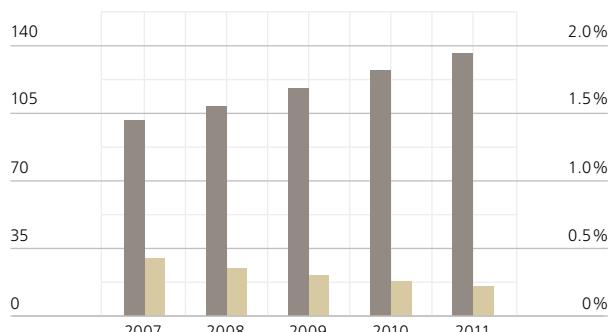


82,6 %	immeubles à usage purement d'habitation
6,7 %	immeubles à usage mixte commercial/habitation
5,1 %	immeubles entièrement à usage commercial/industriel
4,4 %	agriculture
1,2 %	autres gages immobiliers

Cette évaluation reflète le point de vue du risque.

Evolution des prêts et crédits et des correctifs de valeur individuels

■ Prêts et crédits à la clientèle (en mia. CHF)
■ Correctifs de valeur individuels en % des prêts et crédits





REGARDS SUSPENDUS AUX LEVRES

Les sourds et les malentendants sont tous les jours confrontés à des défis bien particuliers, la plupart du temps méconnus des bien entendants. La coopérative Fontana Passugg s'est fixée comme mission de soutenir les personnes malentendantes en leur proposant des offres de formation et de favoriser les rencontres entre sourds et entendants.

Le cas est entré dans les annales de la coopérative Fontana Passugg. Des voisins s'étant plaints de la musique trop forte qu'ils entendaient, la police s'est déplacée pour découvrir, en fait, une discothèque pour sourds. Un cas exceptionnel pour les gardiens de l'ordre. Certes, la musique était vraiment trop forte. Mais pour que les sourds perçoivent le rythme de la musique à travers les vibrations, le niveau sonore doit être suffisamment élevé. Et les invités à la fête ne pouvaient pas contrôler eux-mêmes s'ils y allaient trop fort. On ne sait

pas comment l'histoire s'est terminée. Et de toute façon, aujourd'hui, on n'organise plus de discothèques dans les locaux de Fontana Passugg. Mais, à la sortie de Coire, il y a un petit groupe de maisons qui est resté un centre de rencontre. Fontana Passugg est un lieu de formation et de culture où les entendants, les malentendants et les sourds se retrouvent régulièrement. Un pont jeté entre des univers souvent séparés au quotidien et dont les frontières sont parfois très inattendues, comme le montrent les conversations en coulisse.



Une offre de formation très vaste

Par exemple, Gisela Riegert. Elle s'exprime clairement, avec un timbre de voix tout à fait normal. On ne devine pas de prime abord qu'elle est devenue sourde il y a 35 ans. On ne s'en aperçoit que parce qu'elle vous demande de toujours tourner le visage vers elle et de parler lentement pour que son regard puisse suivre le mouvement de vos lèvres. Elle connaît, depuis de nombreuses années, les barrières entre les différents univers. «Les sourds ont leur propre culture, ils aiment rester entre eux. Les malentendants, quant à eux, cherchent souvent à cacher leur handicap et à se fondre parmi les entendants. Les sourds et les malentendants ne sont donc pas du tout aussi proches qu'on pourrait l'imaginer.»

Gisela Riegert est responsable de la formation à Fontana Passugg. Ici, tout près de la célèbre source d'eau minérale de Passugg, les sourds et les malentendants ont accès à une offre de formation très diverse. D'une part, ils apprennent à s'assumer et se prendre en charge grâce à des cours sur le développement de la personnalité et la réinsertion. D'autre part, on leur enseigne ce qu'ils pourraient aussi apprendre ailleurs: la photographie, la fabrication de bijoux ou la mycologie. «Les sourds et les malentendants ont le même besoin de formation que les autres personnes», observe Gisela Riegert. «Mais suivre des cours normaux avec des entendants n'a guère de sens pour eux.» Le rythme est souvent trop soutenu et les enseignants, entendants, ne sont pas conscients de détails infimes qui jouent pourtant un rôle déterminant. «Quand l'enseignant explique une chose et



Des sourds, des malentendants et des entendants ont réuni leurs forces pour porter ce projet.

en montre une autre, le malentendant est perdu, parce qu'il ne peut pas à la fois lire sur les lèvres et observer une démonstration.»

Des obstacles quotidiens Toutefois, l'établissement reste volontairement ouvert aussi aux entendants: pour des vacances, des journées d'excursion pour entreprises ou encore des séminaires. Les invités voient sur place comment les sourds se comprennent et comment les malentendants communiquent entre eux. Cela permet d'améliorer la compréhension réciproque. Gerd Meier, membre de la direction de Fontana Passugg, donne un exemple de ces difficultés rencontrées au quotidien. Il est venu en train et a bien failli rester en rade à mi-che-

min. «Le train s'est arrêté, le wagon dans lequel je me trouvais a été décroché en gare et nous devions en changer. Or je n'avais pas entendu l'annonce faite dans le haut-parleur car je débranche toujours ma prothèse auditive dans le train à cause du bruit.» Gerd Meier a pu changer de wagon car d'autres voyageurs l'ont averti de ce qui se passait, toutefois après maintes hésitations. En effet, une des difficultés auxquelles sont confrontés les malentendants est que le handicap auditif ne se remarque pas.

Obstacles surmontés ensemble En visitant Fontana Passugg, on se rend compte que l'inventivité et la technique moderne permettent de résoudre de nombreux problèmes. L'alarme



La compréhension sans barrières: la langue des signes à Fontana Passugg.

incendie n'est pas acoustique mais fonctionne avec une lumière clignotante. On ne frappe pas à la porte des chambres, mais on «sonne»: là encore, la «sonnette» déclenche une lumière clignotante dans la chambre. Les techniques modernes, les salles rénovées avec soin et la construction d'une extension: tout cela n'aurait jamais été possible sans d'innombrables heures de travail bénévole. En effet, Fontana Passugg n'a pas toujours été ce qu'elle est aujourd'hui. Le bâtiment a été construit à la fin du XIX^e siècle. Sa dernière héritière, Dorothea Brüesch, décida en 1983 de léguer Fontana Passugg afin d'en faire un lieu pour les sourds et les malentendants. L'association grisonne d'aide aux sourds pris en

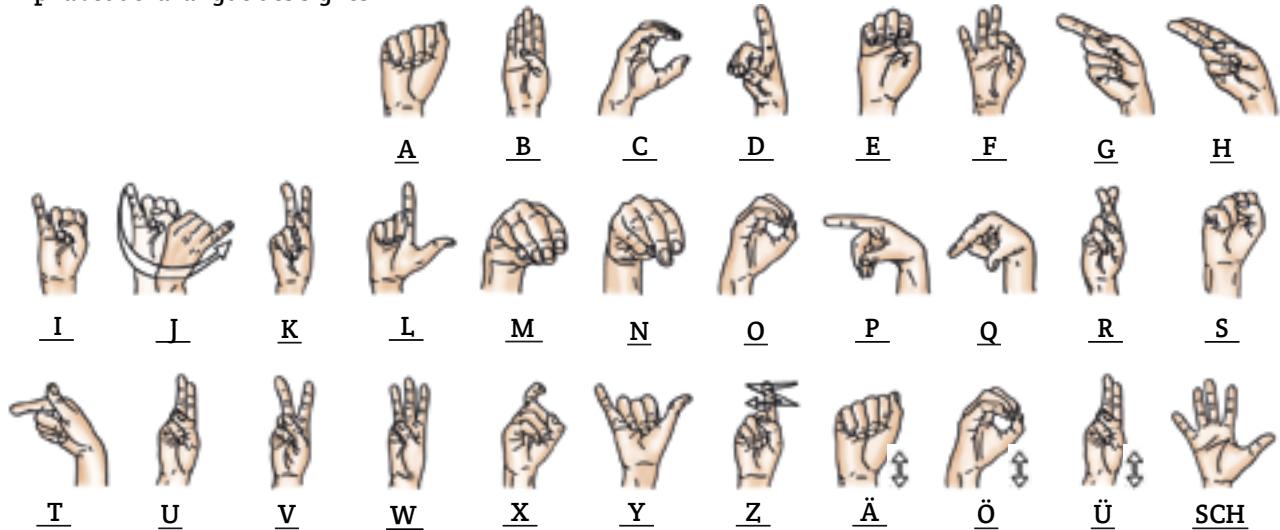
charge l'établissement et le géra pendant quelques années, mais songea ensuite clairement à le revendre. C'est alors que les premiers ponts furent lancés, par nécessité. En effet, pour la première fois, des sourds et des malentendants s'engageaient ensemble. Ils créèrent une coopérative, acquièrent le bâtiment et se mirent à développer ce lieu qui rayonne, depuis maintenant 15 ans, dans toute la Suisse.

D évelopper l'offre

Mais cette lutte pour survivre se poursuit aujourd'hui. «Nous sommes en concurrence avec d'autres institutions, notamment pour ce qui est de la collecte des dons», explique Ernst Casty.

Cet architecte, membre au parlement cantonal, est l'un des initiateurs de Fontana Passugg. Il a grandi avec un frère déficient auditif, ce qui l'a familiarisé très tôt avec cet univers. Il est convaincu de la nécessité d'un tel lieu. Et avec la direction de la coopérative, il veut donner un ancrage solide à l'établissement. L'offre doit être encore étoffée et la notoriété renforcée pour garantir l'avenir économique de la coopérative. Un pont sera ainsi jeté entre ceux pour qui entendre est tout naturel et les autres, ceux qui vivent dans un monde presque ou entièrement silencieux.

Alphabet de la langue des signes



A propos de Fontana Passugg

L'établissement de formation et de culture Fontana Passugg, dans le canton des Grisons, est un projet d'entraide. Il est un centre de rencontre et de formation pour les 10'000 sourds, 700'000 malentendants et 3'000 personnes devenus sourdes en Suisse, et accueille aussi volontairement les entendants. La coopérative Fontana Passugg est l'entité qui propose cette offre de formation. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.fontana-passugg.ch.

— Durabilité

— Anchage local, gestion durable

Raiffeisen présente, pour la première fois, ses chiffres clés de durabilité. Ceux-ci servent de base à la formulation d'objectifs mesurables et au contrôle des résultats, ils permettent en outre d'améliorer en continu la qualité de l'engagement du Groupe dans les différents domaines.



31%

Permettre de concilier vie professionnelle et vie privée est une priorité du Groupe. Environ un tiers des collaborateurs Raiffeisen occupent un emploi à temps partiel, souvent afin de pouvoir passer davantage de temps avec leurs enfants. Cette proportion est nettement plus élevée que dans d'autres entreprises. Raiffeisen encourage dans la mesure du possible l'exercice d'une activité à temps partiel afin que son personnel puisse concilier au mieux travail, famille, loisirs et formation continue.

LA DURABILITÉ, AU CŒUR DE LA PHILOSOPHIE RAIFFEISEN

La gestion soigneuse des ressources sur le long terme constitue un élément clé de l'esprit coopératif.

Raiffeisen agit de façon responsable et durable tout en assumant sa responsabilité d'entrepreneur, et ce, non seulement vis-à-vis de ses clients, collaborateurs et sociétaires, mais aussi de l'environnement et de la société dans son ensemble. L'engagement social de Raiffeisen participe d'une philosophie d'entreprise globale qui tient compte de tous les groupes d'intérêts. Dans de nombreux domaines de la responsabilité entrepreneuriale, Raiffeisen a depuis long-temps un excellent bilan à son actif.

Pourtant, elle doit elle aussi sans cesse faire face à de nouveaux défis en matière de développement durable. C'est pourquoi elle a regroupé les activités y afférentes (Corporate Social Responsibility ou CSR) au sein du Management CSR, où elle les aborde sous un angle stratégique. Raiffeisen a entièrement remanié son rapport de durabilité et publie, pour la première fois, ses chiffres clés en la matière.

Périmètre du rapport

Le rapport de durabilité fait partie intégrante du rapport de gestion. Il est publié une fois par an et porte sur l'ensemble du Groupe Raiffeisen.

Raiffeisen se distingue par sa structure coopérative décentralisée et par l'autonomie des 328 Banques qui lui sont affiliées. Les chiffres clés couvrent, pour autant que possible, l'ensemble du Groupe pour l'année 2011. Le rapport signale explicitement lorsque certaines informations ne sont applicables qu'à Raiffeisen Suisse ou que les données disponibles se réfèrent à un autre exercice que celui sous revue.

Les initiatives locales engagées par les Banques Raiffeisen en matière de durabilité et dont la

portée n'excède pas l'échelle régionale figurent dans le rapport de gestion de ces Banques.

Vue d'ensemble des thèmes traités

Le rapport de durabilité s'attache aux aspects tant économiques qu'écologiques et sociaux de l'activité commerciale. Il a été rédigé en s'appuyant sur le standard international de la Global Reporting Initiative (GRI) et satisfait pour l'heure au niveau C.

Sous le terme de durabilité économique, le rapport aborde les produits et services dans les opérations de crédit et de placement présentant un lien particulier avec la durabilité. Le compte de la valeur ajoutée fait la lumière sur les liens financiers de Raiffeisen avec ses groupes d'intérêts.

Raiffeisen documente les mesures durables pertinentes dans les domaines des ressources humaines et de la formation afin de rester un employeur attrayant pour des collaborateurs qualifiés. Le secteur Diversity Management met à profit les avantages d'un personnel très diversifié en vue d'optimiser sa compétitivité et d'améliorer ainsi sa réussite économique.

L'engagement de Raiffeisen sur le plan social prend des formes multiples, avec des activités dans des domaines allant de la politique à la culture en passant par la promotion du sport.

Les efforts d'ordre environnemental portent sur la réduction de la charge écologique et des émissions de gaz à effet de serre. Les chiffres clés environnementaux concernent essentiellement des mesures visant à réduire la consommation d'énergie et de ressources au sein de l'entreprise.

MANAGEMENT CSR

Nouvelle stratégie

Les activités de Raiffeisen dans le domaine de la durabilité s'appuient sur la nouvelle stratégie CSR. Raiffeisen entend ainsi:

- renforcer les valeurs coopératives,
- apporter sa contribution active en faveur de la société et de l'environnement,

Efforts en matière de durabilité pour 2011

- Publication du rapport suisse «Carbon Disclosure Project» (CDP) et attribution de la note de 76 sur 100 au rapport Raiffeisen sur la protection du climat
- Participation au réseau Business and Professional Women
- Organisation dans toutes les régions de Suisse de sept ateliers de travail pour les Banques Raiffeisen axés sur les thèmes de la diversité, de l'environnement et de l'engagement social
- Mise en place de la plateforme Raiffeisen Volunteers
- 560'000 entrées dans des musées en Suisse avec le Passeport Musées Raiffeisen
- Atelier de mise en relation destiné aux collaboratrices
- Mise en place du nouveau Management CSR chez Raiffeisen

- être un employeur attrayant pour les collaborateurs actuels et futurs,
- confirmer sa réputation,
- se démarquer au moyen de la diversification.

La responsabilité de mettre en œuvre la stratégie CSR incombe à un membre de la Direction (Département Marketing & Communication) et au board CSR mis à sa disposition. Au sein de ce board sont représentés le CEO et huit secteurs spécialisés de Raiffeisen.

La gestion d'entreprise conforme aux principes de durabilité doit imprégner autant de secteurs et processus opérationnels que possible. C'est à cette fin que Raiffeisen Suisse a mis sur pied à l'automne 2010 le service spécialisé Management CSR.

Ce service couvre tous les aspects du Management CSR: diversité en termes de genre et d'âge, personnes avec un handicap, politique d'ouverture familiale, culture et société ou encore environnement et construction durable.

Le service CSR est l'interlocuteur privilégié, à l'interne comme à l'externe, pour tout ce qui a trait à la durabilité et à la gestion d'entreprise

responsable. En outre, il représente Raiffeisen au sein de différents comités spécialisés et dans le cadre d'initiatives extérieures.

Concrètement, Raiffeisen souhaite atteindre à terme les objectifs suivants dans le domaine de la durabilité:

Société

Raiffeisen et ses collaborateurs s'engagent résolument pour la Suisse.

Environnement

A terme, Raiffeisen réduit à zéro ses émissions de CO₂.

Economie

Raiffeisen devient leader en matière de réglementation de la succession dans les PME. Raiffeisen se positionne comme l'un des employeurs les plus attrayants du pays en sachant estimer et mettre à profit la diversité de son personnel.

CHIFFRES CLES DE DURABILITÉ

Elaboration du système de chiffres clés

Jusqu'à présent, Raiffeisen présentait ses performances dans les dimensions finances et marché. Le Management CSR a dorénavant pour mission de documenter et d'améliorer également les performances de l'entreprise dans les dimensions écologique et sociale.

Les chiffres clés, établis pour la première fois, reflètent d'une part la responsabilité que devrait assumer chaque Banque en termes de durabilité, et d'autre part tiennent compte de la situation spécifique de Raiffeisen. A l'avenir, le système de chiffres clés sera mis en œuvre tant au niveau de Raiffeisen Suisse qu'à celui des Banques affiliées; il servira de base à la définition d'objectifs mesurables ainsi qu'au contrôle des résultats.

Pour 2011, il n'est pas encore possible de présenter tous les chiffres clés relatifs à l'ensemble

Chiffres clés de durabilité de Raiffeisen

Dimension de durabilité	Catégorie	Sous-indicateur	Unité	Raiffeisen Suisse	Banques Raiffeisen	Groupe Raiffeisen
Produits bancaires	Opérations de crédit	Crédits hypothécaires	en mio. CHF	5'800	122'727	128'527
		à valeur ajoutée écologique	%		0,3	
		à valeur ajoutée sociale	%		1,7	
	Crédits à la clientèle entreprises		en mio. CHF		21'300	
	Part de collectivités de droit public	%			14,0	
	Opérations de placement	Volume des dépôts	en mio. CHF		28'230	
		Part de placements durables*	%		7,5	
Société et économie	Emploi	Postes de travail	nombre	1'977	7'793	9'770
	Formation	Apprentis	nombre	57	711	768
	Culture	Part des AG dans le sponsoring	%		55,7	
	Diversité	Part de femmes parmi les cadres	%	22	27	26
		Ancienneté	années	7,4	8,0	7,9
	Valeur ajoutée	Distribution	en mio. CHF		1'812	
Environnement	Energie	Consommation d'électricité	kWh	13'259'000		
		Part renouvelable	%	10		
		Sources d'énergie fossiles	kWh	4'829'000		
		Autres	kWh	596'000		
	Déplacements professionnels	Train	km	1'770'000		
		Voiture	km	5'546'000		
	Climat	Gaz à effet de serre (scope 1–2)	tonnes CO ₂ eq		4'320	

* Englobe les fonds Futura, responsAbility, les fonds durables au sens large ainsi que les produits structurés concentrés sur la durabilité se trouvant dans les dépôts Raiffeisen.

POINTS FORTS

2 mia.

Les petits crédits sont un excellent exemple d'application de la philosophie Raiffeisen. En 2011, Raiffeisen a accordé des hypothèques de très petits montants (50'000 francs maximum) totalisant 2'023'269'243 francs. De cette façon, Raiffeisen répond aussi aux attentes des clients qui ont un besoin de financement mineur.

des dimensions de durabilité. Il est prévu d'appliquer progressivement le système de chiffres clés à l'ensemble du Groupe Raiffeisen en l'associant aux actuelles méthodes de recensement.

Les chiffres détaillés

La consommation énergétique et les déplacements professionnels représentent 70 à 80% des émissions de gaz à effet de serre de l'entreprise et satisfont aux exigences des scopes 1 et 2 de l'initiative internationale Greenhouse Gas Protocol. Les chiffres clés économiques et sociaux abordent les principaux aspects de la responsabilité sociale, comme le rôle du Groupe Raiffeisen en tant qu'employeur et formateur ou bien son impact sur la création de valeur pour ses groupes d'intérêts. Raiffeisen présente en outre les résultats de son engagement dans les domaines de la culture et du sport et fait preuve de transparence quant à ses actions en faveur de la diversité. Quant aux produits et services bancaires, les données se concentrent sur les crédits et placements présentant un lien particulier avec certains aspects de la durabilité, tels le financement des hypothèques eco ou les produits de placement durables.

DURABILITÉ ÉCONOMIQUE

Durabilité dans les opérations de crédit

Les opérations de crédit constituent l'activité de base de Raiffeisen, cette dernière tirant la majeure partie de ses revenus de l'octroi de crédits aux particuliers et à la clientèle entreprises.

De nombreux produits de crédit présentent des caractéristiques durables sans qu'il en soit ex-

pressément fait état, notamment dans le financement de PME ou de logements à usage propre. Raiffeisen propose en outre des produits de crédit présentant une valeur ajoutée écologique ou sociale particulière en vue de soutenir financièrement le lancement de projets pionniers durables.

Citons par exemple l'hypothèque eco: les intérêts dus sur l'achat ou la construction d'un bien immobilier affichant une consommation énergétique durable seront sensiblement allégés dès lors que le bien a été construit ou rénové selon le standard Minergie ou bien que le propriétaire est en possession d'un certificat énergétique cantonal des bâtiments (CECB) de classe A pour les nouvelles constructions ou de classe C au moins pour les constructions anciennes.

Depuis le quatrième trimestre 2011, Raiffeisen a renforcé l'encadrement de ses clients dans la planification de projets de rénovation en vue d'obtenir un gain d'efficacité énergétique. Le site des Banques Raiffeisen contient un lien vers l'application eValo, qui permet aux utilisateurs de simuler une rénovation de leur logement et de calculer le gain d'efficacité énergétique réalisable. L'application eValo prend également en compte les subventions accordées par la Confédération et les cantons.

Parmi les produits de crédit présentant une utilité sociale particulière, on compte les hypothèques de rénovation et les hypothèques de petit montant (jusqu'à concurrence de 50'000 francs).

Les hypothèques de petit montant sont un excellent exemple d'application de la philosophie de Raiffeisen: les clients peuvent obtenir un crédit de faible montant pour autant que celui-ci serve à financer un projet économiquement durable. Raiffeisen a accordé 80'919 hypothèques de ce type pour un montant total de 2,02 milliards de francs.

Les hypothèques de rénovation permettent de maintenir la valeur du bien immobilier et présentent en outre, dans le cas des rénovations à visée énergétique, une valeur ajoutée écologique. Le total des prêts de rénovation accordés se monte à 116,5 millions de francs.

Durabilité dans les opérations de placement

Les placements durables ont beaucoup gagné en popularité ces dernières années. Par placements durables, on entend généralement les investissements responsables, éthiques, sociaux et écologiques. Il s'agit notamment des placements dans des entreprises qui, en respectant ces critères, connaissent une réussite économique durable et à long terme.

Un placement durable peut donc largement contribuer au développement porteur d'avenir de l'économie et de la société tout en étant financièrement intéressant. Il concilie les objectifs de rendement de l'investisseur et les valeurs éthiques, écologiques et sociales.

Ainsi, de même qu'un nombre croissant de personnes prêtent attention à l'origine et à la qualité des produits qu'elles achètent, les investisseurs souhaitent de plus en plus investir dans des entreprises qui réalisent des bénéfices de manière équitable et à long terme et utilisent les ressources de manière respectueuse. Le volume des produits de placement durables n'a cessé de croître depuis le milieu des années 1990 pour atteindre en Suisse plus de 42 milliards de francs dès fin 2010.

Expérience dans les placements durables

Il y a 10 ans déjà que Raiffeisen lançait les premiers fonds de placement durables, les fonds Futura. La gamme de produits Futura a été continuellement étendue, année après année, et comprend aujourd'hui six fonds d'un volume total de 2,07 milliards de francs, soit 30% du volume total des fonds Raiffeisen. L'univers de placement des fonds Futura est évalué selon

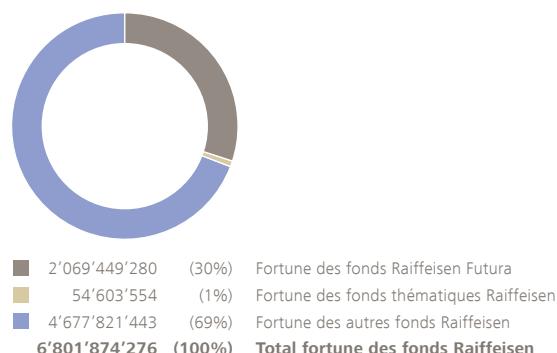
l'approche «Best in Service» en collaboration avec l'agence de notation indépendante Inrate.

Cosignataire du Code de transparence Eurosif applicable aux fonds de développement durable, Raiffeisen informe systématiquement les investisseurs des critères et processus de placement relatifs aux fonds Futura. Pour de plus amples informations, veuillez consulter www.eurosif.org.

Investir de façon responsable et durable implique également l'exercice des droits de vote. Ainsi, les droits de vote de toutes les entreprises suisses contenues dans les fonds Raiffeisen Futura sont exercés conformément aux recommandations de la Fondation Ethos. L'objectif premier d'Ethos est de garantir les intérêts des investisseurs à long terme d'une façon orientée vers l'avenir.

Outre les fonds Futura, Raiffeisen propose d'autres fonds de placement qui intègrent les tendances et défis nouveaux: notamment les deux fonds Raiffeisen Clean Technology et Future Resources ou encore plusieurs produits structurés qui abordent les thèmes des énergies

Répartition de la fortune des fonds de placement Raiffeisen



alternatives, de la protection du climat, de l'eau ou de la mobilité durable.

Raiffeisen est, en outre, l'un des membres fondateurs de ResponsAbility Social Investments AG, créée en 2003, et est représentée au sein de son conseil d'administration. Cette entreprise gère plus d'un milliard de francs dans le segment des placements durables.

Avec ses produits de placement, responsAbility permet aux personnes situées en bas de la pyramide des revenus d'accéder aux marchés, aux informations et à d'autres services importants pour leur développement dans des domaines tels que la microfinance, le commerce équitable, les médias indépendants, le financement des PME, la santé et la formation.

Compte de la valeur ajoutée

Le compte de la valeur ajoutée repose sur la comptabilité financière et le compte de résultat. Tandis que ces derniers servent à mesurer et présenter les résultats financiers et la rentabilité de l'entreprise, le compte de la valeur ajoutée relève d'une perspective plus large et complémentaire.

Il présente les valeurs financières que Raiffeisen perçoit de ses groupes d'intérêts ou qu'elle leur reverse dans le cadre de son activité opérationnelle.

Le point de départ est le résultat de l'entreprise, équivalent du produit d'exploitation dans une entreprise de production. Celui-ci s'élève à 2,5 milliards de francs. On soustrait ensuite de ce chiffre les prestations en nature fournies par des tiers. L'année dernière, 451 millions de francs ont été reversés à des fournisseurs et partenaires.

Corrigé des facteurs exceptionnels, le chiffre donne alors la valeur ajoutée brute, qui s'établit à 2,1 milliards de francs. A des fins de prévention des risques ou du fait de fluctuations de

valeur, il est fréquent dans le secteur bancaire de devoir constituer des provisions et opérer des amortissements sur les actifs.

Après déduction de ceux-ci, il reste une valeur ajoutée nette de 1,8 milliard de francs. Celle-ci représente le total de toutes les valeurs financières générées conjointement par les collaborateurs et le capital employé. Seule cette valeur ajoutée nette peut être distribuée à tous les autres groupes d'intérêts du Groupe Raiffeisen.

1,1 milliard de francs, soit 60% de ce montant, ont servi à rétribuer les collaborateurs. Les pouvoirs publics quant à eux ont perçu sous forme d'impôts 120 millions de francs, soit près de 7% de la valeur ajoutée nette.

Les propriétaires de la Banque – autrement dit, les sociétaires – ont touché 595 millions de francs. Conformément à l'esprit coopératif et sur proposition à l'Assemblée générale, seuls 31 millions de francs seront directement versés au titre de rémunération des parts. En outre, les sociétaires profitent d'avantages supplémentaires, comme une rémunération plus élevée de leurs dépôts d'épargne ou des offres d'excursion à des prix préférentiels.

Environ 564 millions de francs ont été affectés aux réserves afin de renforcer la solidité financière de la Banque et de permettre l'autofinancement de l'activité opérationnelle.

Les collaborateurs au centre de l'attention

Dialogue sur les valeurs et culture de conduite Par tradition, Raiffeisen attache une grande importance à sa culture et ses valeurs. Ces dernières années, les valeurs claires et la culture forte du Groupe ont été plus que jamais un réconfort pour les sociétaires, les clients et les collaborateurs. Raiffeisen s'emploie à ancrer ces thèmes à tous les niveaux de la hiérarchie.

Compte de la valeur ajoutée

	Exercice de réf. en mio. CHF	Exercice préc. en mio. CHF	Exercice de réf. en %	Exercice préc. en %
Origine de la valeur ajoutée				
Résultat de l'entreprise (= produit d'exploitation)	2'513	2'418	100,0	100,0
Autres charges d'exploitation	-451	-434	-17,9	-17,9
Résultat extraordinaire	12	24	0,5	1,0
Valeur ajoutée brute	2'074	2'008	82,5	83,0
Amortissements	-239	-200	-9,5	-8,3
Correctifs de valeur/provisions/pertes	-23	-4	-0,9	-0,2
Valeur ajoutée nette	1'812	1'804	72,1	74,6
Distribution de la valeur ajoutée				
Collaborateurs (charges de personnel)	1'071	1'031	59,1	57,2
Sociétaires (rémunération des parts soc.: proposition soumise à l'AG)	31	30	1,7	1,7
Pouvoirs publics	146	145	8,1	8,0
dont impôts payés sur les revenus	118	117	6,5	6,5
dont constitution/dissolution de provisions pour impôts latents	28	28	1,5	1,6
Renforcement des réserves (autofinancement)	564	597	31,1	33,1
Total	1'812	1'804	100,0	100,0
Chiffres clés sur la valeur ajoutée				
Valeur ajoutée brute par poste à temps plein en 1000 CHF*	256	250		
Valeur ajoutée nette par poste à temps plein en 1000 CHF*	223	225		
Nombre de postes à temps plein (moyenne)	8'117	8'033		

* Calculée sur la base des effectifs moyens

Enquête auprès des collaborateurs

Pour Raiffeisen, les collaborateurs sont le bien le plus précieux, les garants du succès de toute entreprise. Voilà pourquoi un institut de sondage indépendant réalise à intervalles réguliers une enquête auprès des collaborateurs. L'excellent taux de réponse de 71% est révélateur de l'intérêt que portent les collaborateurs à leur entreprise.

Ceux-ci restent très engagés envers Raiffeisen. L'enquête a révélé des résultats particulièrement bons pour les thèmes «équipe», «tâches» et «supérieur direct». En revanche, tous secteurs confondus, la coordination de la stratégie et des objectifs a été identifiée comme un domaine méritant amélioration.

Marketing des ressources humaines

Afin de se positionner comme un employeur attrayant, Raiffeisen a remanié la majeure partie de son portail emploi en 2011. A l'adresse www.raiffeisen.ch (rubrique A propos de Raiff-

eisen, Carrière/places vacantes), les candidats potentiels trouveront des informations très complètes sur les possibilités professionnelles que nous offrons ainsi que des vidéos de collaborateurs. Les personnes intéressées pourront ainsi se faire une idée réelle du monde du travail chez Raiffeisen.

Le taux de fluctuation indiqué dans le bilan social prend également en compte les mutations entre Banques Raiffeisen ainsi que celles entre Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen.

Développement de la relève

Formation de base

L'été passé, 236 jeunes ont entamé leur formation commerciale dans une Banque Raiffeisen.

Raiffeisen Suisse forme également, outre 27 apprentis en informatique, deux apprentis employés de commerce Service & Administration, une assistante de bureau et une stagiaire d'une école supérieure de commerce. A l'heure actuelle, 23 personnes suivent le stage Formation bancaire initiale pour porteurs de maturité (BEM) d'une durée de 18 mois.

Pour la première fois, un projet a été mené dans le domaine socioculturel. En collaboration avec le village d'enfants Pestalozzi, les apprentis de troisième année de Raiffeisen Suisse ont retrouvé de jeunes Serbes dans le cadre d'un projet d'une semaine pour débattre des préjugés, du racisme et de leur culture respective.

Programme de formation

Le programme de formation de Raiffeisen jouit d'une forte popularité. Plusieurs nouveaux diplômés de l'enseignement supérieur viennent d'entamer ce programme de 18 mois pendant lequel ils se familiariseront avec au moins cinq secteurs du Groupe Raiffeisen.

Séminaire «Semaine 53»

Cette offre s'adresse aux cadres du plus haut niveau faisant preuve d'un grand engagement,

Bilan social du Groupe Raiffeisen

	2011	2010
Total collaborateurs	9'770	9'656
dont postes à temps plein	6'733	6'360
dont postes à temps partiel	3'037	3'296
Total membres du CA	2'157	–
dont femmes	399	–
Total femmes	5'234	5'225
dont cadres	940	891
Total hommes	4'536	4'431
dont cadres	2'731	2'635
Créations de postes	114	103
Total apprentis	768	787
dont femmes	416	432
dont hommes	352	355
Ancienneté moyenne en années	7,9	7,5
Age moyen des collaborateurs en années	38,4	38,1
Taux de fluctuation en %	10,1	8,3
Dépenses pour la garde d'enfants	2'065'000	–
Dépenses pour le Diversity Management	226'000	–

de qualités de direction exceptionnelles et bénéficiant d'une longue expérience chez Raiffeisen. Le séminaire permet aux participants de consacrer une semaine à une réflexion sur leur situation personnelle. Ils reçoivent, en outre, des conseils et des pistes de réflexion en vue d'élaborer des stratégies personnalisées pour trouver des solutions aux nouveaux défis de leur quotidien d'encadrement.

Diversité

Champs d'action de la diversité

Au regard de l'évolution démographique actuelle, Raiffeisen souhaite conserver son personnel en se positionnant comme un employeur attrayant. Différents projets sur des thèmes tels que la conciliation de la vie de famille et de la vie professionnelle, l'égalité entre hommes et femmes ou encore la diversité générationnelle soutiennent cet objectif.

Augmenter la proportion de femmes parmi les cadres constitue un objectif stratégique déclaré du Groupe. Cette part a progressé de 1% pour atteindre 26%. Depuis 2008, l'un des sept membres de la Direction est une femme.

Le partenariat entre Raiffeisen Suisse et l'organisation de femmes actives «Business and Professional Women», présente dans le monde entier, doit encourager les collaboratrices à se regrouper et créer des réseaux. Cette organisation s'emploie notamment à soutenir les femmes dans leur profession, leur carrière et leur développement personnel en les encourageant de manière ciblée.

Dans le cadre du programme de mentoring, tous les membres de la Direction accompagnent actuellement et pour un an, au titre de mentors, 25 collaboratrices pour les aider à réaliser leurs objectifs professionnels.

Le séminaire «Réflexion à mi-parcours» encourage les collaborateurs à partir de 45 ans à planifier activement la suite de leur carrière.

Politique d'ouverture familiale

Les offres proposées pour concilier vie de famille et vie professionnelle trouvent un écho favorable. 59 pères ont utilisé leur congé paternité et passé ainsi 15 jours en famille. En cas de maladie d'un enfant, Raiffeisen accorde un congé allant jusqu'à cinq jours. A Saint-Gall, la crèche s'est vue rejoindre un deuxième site.

269 enfants ont participé aux semaines de vacances familiales proposées pour la sixième fois par Raiffeisen. Les programmes de loisirs organisés pendant deux semaines durant les vacances d'été soulagent les parents actifs qui doivent trouver des modes de garde pour leurs enfants.

La «Journée nationale avenir en tous genres» fait découvrir aux enfants des collaborateurs l'entreprise Raiffeisen. L'an dernier, 52 enfants y ont pris part à Saint-Gall.

Développement des collaborateurs

Commission du personnel

Crée en 1995, la Commission du personnel de Raiffeisen Suisse s'engage pour la défense des besoins et préoccupations des collaborateurs. Lors des réunions régulièrement organisées avec les membres de la Direction, il est discuté de questions et thèmes actuels dans l'optique de trouver des solutions cohérentes et acceptables aux requêtes légitimes des collaborateurs.

La Commission du personnel se perçoit aussi comme un intermédiaire entre les collaborateurs et la Direction. Dans ce rôle, elle intervient sur les questions qui concernent le personnel et sur les thèmes liés au droit du travail et à l'évolution générale de l'entreprise. Elle participe aussi aux prises de décision avec voix consultative.

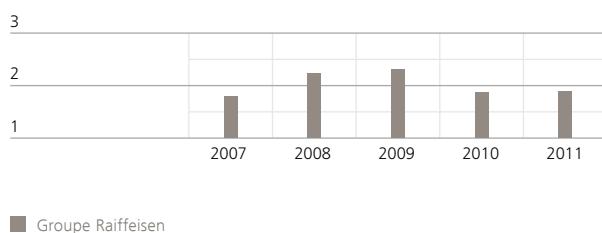
Développement du personnel

Le développement des collaborateurs du Groupe Raiffeisen est essentiel tant pour obtenir une qualité élevée de conseil à la clientèle

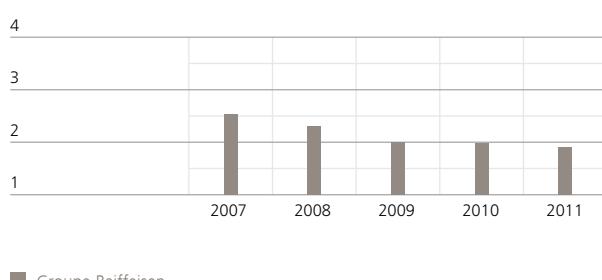
que pour le travail de gestion et de direction. C'est par ce seul moyen que les collaborateurs peuvent accomplir leurs missions au sein de l'entreprise tout en restant compétitifs sur le marché du travail. L'association d'une formation continue à l'interne fondée sur des profils professionnels définis et d'une formation externe crée les conditions d'une croissance qualitative et quantitative durable. Les collaborateurs acquièrent de nouvelles connaissances et un nouveau comportement, ce qui leur permet de poursuivre leur évolution personnelle de façon durable.

L'intégration de nouvelles méthodes d'apprentissage dans nos processus pédagogiques a été source d'un surcroît d'efficience et d'efficacité. Avec la mise en place du secteur Formation, l'offre a maintenant été consolidée et recentrée sur l'essentiel.

Dépenses de formation par collaborateur (en 1000 CHF)



Jours de formation par collaborateur



En 2011, des évolutions majeures ont eu lieu dans les champs d'action suivants:

Développement de la personnalité et développement des dirigeants

Après une interruption en 2010, le processus de développement des cadres en trois étapes a redémarré. A l'issue de ce programme proposé en trois langues, les collaborateurs peuvent accéder à des postes à responsabilité chez Raiffeisen.

Développement des cadres et des dirigeants

Des offres de formation, complémentaires entre elles, s'attachent à former la relève de la direction et des dirigeants expérimentés pour les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse. Un programme spécifique s'adresse aux membres des conseils d'administration des Banques Raiffeisen.

Dans le rapport de formation, le Groupe Raiffeisen apporte la démonstration qu'il promeut des compétences et aptitudes spécifiques chez ses collaborateurs.

DURABILITÉ SOCIALE

Un engagement tant local que national

La grande force de l'engagement social de Raiffeisen réside dans son ancrage local: chaque Banque endosse une responsabilité sociale dans sa propre région. D'une part, elle ajuste son offre de services en fonction des besoins de la population locale; d'autre part, les fonds de la clientèle, tout comme les impôts directs versés, d'un montant total de 118,3 millions de francs, ne quittent pas la région. Raiffeisen soutient ainsi les circuits économiques régionaux.

En effet, les Banques Raiffeisen apportent une contribution tant financière que personnelle aux associations locales et aux institutions sociales ainsi que dans le cadre de manifestations culturelles. Les Banques permettent les conditions, par exemple, de la création de crèches, de l'assainissement de monuments historiques ou



POINTS FORTS

encore du traçage de circuits de randonnée pour la population. Les assemblées générales de Raiffeisen sont, pour beaucoup de villages, un événement important de la vie locale.

Avantages sociétaires: un plus pour tous

La devise «Nous plaçons l'individu au centre de nos préoccupations» n'est pas une simple formule, mais une véritable philosophie qui conditionne la pensée et l'action de Raiffeisen. Les quelque 1,7 million de sociétaires profitent ainsi directement des bons résultats de la Banque, notamment par le biais des nombreux avantages MemberPlus. Les invitations aux diverses manifestations ne sont donc pas réservées aux clients les plus importants mais profitent à tous les sociétaires de toute la Suisse et ce toute l'année. Ainsi, l'an passé, 50'000 d'entre eux se sont rendus à des concerts et autres spectacles en bénéficiant de prix avantageux et près de 154'000 forfaits de ski à moitié prix ont été vendus. S'agissant de l'offre sociétaires Oberland bernois, les excursions proposées à moitié prix ont fait 124'000 heureux et les hôtels de la région ont enregistré 62'500 nuitées réservées par des sociétaires Raiffeisen.

Sport: les jeunes talents d'aujourd'hui sont les champions de demain

L'engagement de Raiffeisen est entier: les actions de sponsoring visent également des projets à destination de la relève.

Dans les sports de neige, en plus d'être depuis plusieurs années le sponsor des équipes nationales et d'athlètes de haut niveau dans huit disciplines, le Groupe Raiffeisen s'engage aussi en faveur de la relève. En apportant son soutien aux trois centres nationaux de performance ainsi qu'aux onze associations régionales de ski, Raiffeisen promeut plus de 16'000 jeunes talents et se positionne comme premier sponsor de la relève.

Le plus souvent, les jeunes talents font d'abord l'objet d'une promotion ciblée au niveau local

49'480

En 2011, Raiffeisen a organisé le 41^e Concours international pour la jeunesse. En exprimant leur créativité sur des thèmes de société, les jeunes explorent des pistes de réflexion pour préparer un futur durable. Près de 50'000 jeunes ont participé à cette nouvelle édition, soit une hausse de 6,3% par rapport à l'exercice précédent.

par une Banque Raiffeisen avant de voir au besoin ce soutien étendu au niveau national avec Raiffeisen Suisse. Le sponsoring direct est complété par des actions à l'échelle du pays, comme Hands-Up par exemple. La vente de gants et de bonnets a permis de reverser 320'000 francs supplémentaires au profit des jeunes talents du ski pour l'hiver 2010/2011.

Engagement social

De par leur engagement dans toute la Suisse, Raiffeisen et ses 9'700 collaborateurs contribuent de manière notable à créer une société solidaire empreinte de diversité culturelle. Une action quotidienne et spontanée, complétée par les projets conçus, planifiés et mis en œuvre de façon ciblée par Raiffeisen.

Pour la diversité dans le monde professionnel

L'engagement en faveur des Championnats Suisses des Métiers SwissSkills promeut et valorise des jeunes gens actifs, en formation ou en apprentissage. C'est aussi l'occasion de mettre en avant l'importance économique et sociale majeure d'un univers professionnel varié.

Année du bénévolat: Raiffeisen Volunteers Lors de l'Année européenne du bénévolat, Raiffeisen Suisse était l'unique société financière partenaire du «forum bénévolat», une association chargée de la mise en œuvre de cette initiative en Suisse. Pierin Vincenz, président de la Direction du Groupe Raiffeisen, faisait en outre partie du comité de patronage de l'Année du bénévolat 2011 en Suisse.

Raiffeisen soutient aussi Benevol Schweiz, l'organisation faîtière des centres d'information et de coordination des activités de bénévolat en Suisse alémanique. Raiffeisen souligne ainsi le rôle majeur de cette organisation dans la société.

Sous la devise «Raiffeisen Volunteers – engagés dans toute la Suisse», Raiffeisen a lancé en novembre une plateforme réseau consacrée au bénévolat à l'intention de tous les collaborateurs du Groupe (www.raiffeisen.ch/volunteers). Raiffeisen entend ainsi valoriser l'engagement de ses collaborateurs à travers le pays. La plateforme met en évidence les compétences, permet l'échange de savoir-faire et motive les collaborateurs à poursuivre leur engagement bénévole.

Concours pour la jeunesse

Le 41^e Concours international Raiffeisen pour la jeunesse a une nouvelle fois appelé les enfants et les adolescents à s'exprimer de manière créative sur un thème d'actualité. Raiffeisen souhaite ainsi pousser les jeunes à la réflexion, leur proposer une occupation intelligente pour leurs loisirs et soutenir à sa manière les établissements scolaires. Année après année, ce concept, composé d'un concours de dessin et d'un quizz, séduit environ 50'000 participants de toute la Suisse, et la tendance est à la hausse.

Le Concours international Raiffeisen pour la jeunesse est organisé non seulement en Suisse, mais aussi en Allemagne, en Finlande, en France, en Italie, au Luxembourg et en Autriche. Avec plus d'un million de réponses provenant de toute l'Europe, il est même inscrit au Livre Guinness des records.

Fondation du Centenaire

A l'été 2000, saisissant l'occasion du centième anniversaire des Banques Raiffeisen de Suisse, le Groupe a créé la Fondation du Centenaire Raiffeisen, témoignage de gratitude envers la population. Elle a pour vocation de soutenir des projets d'intérêt public qui présentent une utilité

concrète pour les Suisses. La Fondation s'intéresse à trois types d'initiatives: les projets valorisant l'éthique dans l'économie, les programmes d'entraide d'utilité publique et les œuvres culturelles d'importance régionale ou nationale. En 2011, la Fondation a versé pour 200'000 francs de contributions.

Politique et société

Raiffeisen s'engage dans différents champs d'action politique. Ainsi, le Centre de compétences des entreprises coopératives de l'Université de Lucerne a vu le jour en 2011 avec le soutien de Raiffeisen. Il vise le leadership international en matière de recherche, d'apprentissage et de transfert de pratiques concernant les entreprises coopératives.

Raiffeisen s'est aussi fortement impliquée dans le débat sur le projet Too big to fail des Chambres fédérales. Sa participation a permis de rallier la majorité des voix pour l'émission de CoCo (emprunts à conversion obligatoire) comme nouvel instrument de marché viable en vue du maintien de la stabilité des banques. Les CoCo contribuent à la durabilité économique de la place financière Suisse.

Raiffeisen est l'une des premières banques suisses à avoir mis en place un concept transparent de financement des partis. Au total, 246'000 francs sont mis à disposition des 246 membres du Conseil national et du Conseil des Etats, une somme répartie à égalité entre les deux chambres. Les partis reçoivent 615 francs par mandat au Conseil national et 2'674 francs par mandat au Conseil des Etats. Cette contribution est accordée à tous les partis représentés au Parlement sans distinction. Ce mode de financement transparent concourt à la consolidation et à la stabilisation du modèle politique éprouvé de la Suisse.

La série de manifestations «SwissBanking Par-lons-en» de l'Association suisse des banquiers a pour vocation de promouvoir le dialogue et les

rencontres entre la population, les représentants de la place financière et économique et les médias régionaux. En octobre 2011 a ainsi eu lieu, dans la «Banque de rencontre» Raiffeisen Kölliken-Entfelden à Lenzburg, un fervent dialogue sur les défis posés à l'existence d'une place financière et économique forte.

Culture: faire vivre l'art

Raiffeisen entend rendre l'art accessible au plus grand nombre. L'accent est mis sur les jeunes artistes. L'engagement dans ce domaine est surtout le fait des Banques Raiffeisen qui s'engagent dans la vie culturelle locale et régionale.

Parallèlement, Raiffeisen Suisse soutient des projets d'envergure nationale par le biais de coopérations s'inscrivant sur le long terme. Les arts visuels y sont en première ligne. Depuis 2011, Raiffeisen est le partenaire exclusif de la Société Suisse des Beaux-Arts. En outre, Raiffeisen soutient également depuis plusieurs années l'organisation du programme de médiation de la Kunsthalle St. Gallen. L'année passée, Raiffeisen a une nouvelle fois apporté sa participation au projet Plateform11 (Association Kunstwollen) et à l'exposition jungkunst à Winterthour.

La vente aux enchères caritative d'œuvres d'art met à l'honneur les œuvres de jeunes artistes suisses. Œuvres et artistes sont présentés en amont de la manifestation par des galeries de renom puis sélectionnés par un jury spécialisé. Le produit de la vente est intégralement reversé à l'Union suisse des arts pour la jeunesse (kkj).

Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen de la région de Soleure sont les principaux sponsors des Journées littéraires de Soleure, la plus importante plateforme dédiée à la littérature contemporaine suisse. Dans le cadre de la stratégie CSR, l'engagement culturel doit à moyen terme être étendu à deux autres branches artistiques: la musique et les arts du spectacle.

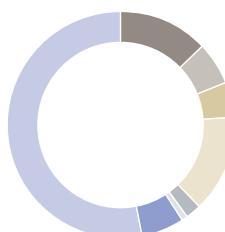
Passeport Musées Raiffeisen

Depuis 2000, Raiffeisen offre à ses sociétaires des entrées gratuites dans des musées, favorisant par là même la grande diversité de ces derniers en Suisse. Non seulement les sociétaires, mais aussi les 450 musées participants tirent profit de cet engagement. En 2011, ces derniers ont accueilli 650'000 sociétaires. En place depuis plusieurs années, le Passeport Musées Raiffeisen est une initiative unique de par son mode d'action et son impact. Les visites aux musées inspirent et sensibilisent le public à l'art tout en contribuant à préserver le patrimoine culturel.

L'Art dans la construction

Huit grands projets portant sur l'art dans la construction ont été lancés ou achevés dans toute la Suisse. Pour six d'entre eux, une compétition artistique a été organisée; pour les deux autres, le marché a été attribué directement. C'est grâce à cet engagement que naissent, dans les régions les plus diverses de Suisse, des édifices empreints d'une authenticité profonde et d'une expression artistique éloquente. L'art dans la construction, ce n'est pas seulement

Sponsoring et engagements de Raiffeisen (en CHF)



4'000'000	Engagement dans les sports de neige
1'900'000	Engagement dans la promotion de la relève et des athlètes
1'650'000	Sponsoring de concerts et de manifestations culturelles
4'220'000	Passeport Musées Raiffeisen
500'000	Engagements divers (économie, région, formation professionnelle, entre autres)
200'000	Donations
2'000'000	L'Art dans la construction
16'000'000	Engagements et dons des Banques Raiffeisen
30'470'000	Total des engagements



POINTS FORTS

76

Le changement climatique est l'un des plus grands défis auxquels le monde est actuellement confronté. Voilà pourquoi le Groupe Raiffeisen s'efforce de faire preuve de transparence dans son reporting en matière de gestion des émissions de gaz à effet de serre dont notamment le CO₂. Dans le cadre du Carbon Disclosure Project, le plus grand regroupement international d'investisseurs en la matière, Raiffeisen a obtenu la note de 76 sur 100 pour son rapport. La moyenne des entreprises suisses était de 55 points.

revaloriser un bâtiment, c'est aussi offrir à une localité à nouveau pôle d'attraction.

Un excellent exemple d'engagement en faveur de l'art dans la construction est sans conteste le stadtlounge de Saint-Gall: le «salon rouge» de Pipilotti Rist et Carlos Martinez relie entre eux d'une fascinante manière les multiples bâtiments du centre Raiffeisen tout en les intégrant parfaitement au cœur de la ville. En août 2011 on a célébré l'achèvement du salon urbain, six ans après son inauguration.

Le volume total des contrats pour les différents projets s'est élevé en 2011 à 2 millions de francs.

DURABILITÉ ECOLOGIQUE Gestion environnementale dans l'entreprise

Le modèle d'affaires coopératif se reflète aussi dans la gestion environnementale de l'entreprise.

Ce domaine également est du ressort du board CSR de Raiffeisen Suisse. C'est lui qui définit les grandes lignes stratégiques et les objectifs en matière de gestion environnementale tout en poursuivant la mise en œuvre de l'objectif à long terme d'une neutralité des émissions de gaz à effet de serre.

Au sein du service spécialisé CSR, le secteur Environnement est chargé des missions relatives à la gestion environnementale. Il collecte des données, rédige des rapports à l'intention du

Groupe et des médias et assure le développement continu de la gestion environnementale.

Sur le plan opérationnel, la mise en œuvre des mesures environnementales incombe aux instances de la ligne et aux services spécialisés. Ainsi, le secteur Facility Management est responsable des immeubles de Raiffeisen Suisse; le secteur Achats, du respect des critères de durabilité dans le choix des produits et des fournisseurs; et le Conseil aux maîtres d'ouvrage, de la construction durable en collaboration avec les Banques Raiffeisen.

Chez ces dernières, c'est à la direction projet Too big to fail que revient la responsabilité de la mise en œuvre des mesures environnementales. Certaines Banques sont très actives, prennent part aux collectes de données centralisées et mettent en œuvre localement les mesures convenues.

Charte architecturale de Raiffeisen Suisse

Le Conseil aux maîtres d'ouvrage de Raiffeisen Suisse fait bénéficier les Banques Raiffeisen de son expertise pour la planification et la mise en œuvre de travaux de transformation, d'assainissement et de construction.

Dans la charte architecturale, le Conseil revendique clairement son engagement pour la durabilité. Ses principes: la prise en compte de tout le cycle de vie, la recherche de solutions s'inspirant des meilleures pratiques plutôt que la simple application des normes légales, l'utilisation de matières premières et matériaux de la région et la collaboration équitable avec des partenaires locaux.

Achat d'articles publicitaires

La gamme de base contient plus de 250 articles publicitaires. A quelques rares exceptions près, tous nos fournisseurs et partenaires ont leur siège en Suisse. Pour autant que possible, Raiffeisen fait fabriquer ses articles publicitaires en

Suisse ou en Europe. Toutefois, une grande partie est fabriquée en Asie car les fournisseurs nationaux et européens ne peuvent couvrir les besoins de Raiffeisen dans des délais raisonnables. Qui plus est, il arrive fréquemment qu'aucun site de production ne soit disponible dans toute l'Europe.

Dans toutes ses activités, Raiffeisen vise des solutions équilibrées d'un point de vue économique, social et écologique et veille de près au respect des normes de l'Organisation internationale du travail (OIT), qui définit notamment les critères suivants: interdiction du travail des enfants, suppression du travail forcé, interdiction de toute discrimination, liberté d'association et droit aux négociations collectives.

Par ailleurs, bon nombre de ces articles publicitaires sont certifiés conformes par un laboratoire indépendant en application de critères stricts permettant de déceler la présence de substances toxiques ou d'éléments à risque pour les enfants, et de garantir ainsi la compatibilité générale pour les usagers.

Avec sa nouvelle gamme de produits «Swissness» qui contient différents articles «de la Suisse pour nos clients», Raiffeisen contribue une nouvelle fois à une gestion raisonnable des ressources disponibles et au respect de l'environnement. Pour toutes les nouvelles sources d'approvisionnement, les critères suivants s'appliquent: des produits d'excellente qualité, des délais de transport et de livraisons brefs, un processus logistique moderne et une fabrication en Suisse.

Raiffeisen montre l'exemple

Raiffeisen s'est fixé comme objectif à long terme d'atteindre la neutralité en matière d'émissions de gaz à effet de serre. Afin d'y parvenir, il lui faudra dans un premier temps réduire sensiblement la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre de ses propres bâtiments.

Cette mesure est déjà mise en œuvre dans les locaux de Saint-Gall - la plupart des projets de construction de ces dernières années sont certifiés par le label Minergie. Dans le cadre de ce concept énergétique, une grande partie de la chaleur requise exploite l'énergie issue de rejets thermiques. Elle est livrée par le centre de calcul, une centrale de chauffage à distance et un poste de transformation des services municipaux de la ville de Saint-Gall. Grâce à ce partenariat innovant, la chaleur résiduelle en provenance du poste de transformation est exploitée au sous-sol d'un immeuble de Raiffeisen.

Lorsque les rejets thermiques produits dans les centres de calcul ne peuvent être utilisés à des fins de chauffage, ils sont évacués par des températures extérieures inférieures à 11°C au moyen de dispositifs efficaces de free cooling.

Raiffeisen attache une grande attention à un éclairage efficace des postes de travail et des locaux. La plupart sont munis de détecteurs de présence. Des essais opérationnels ont été réalisés en 2011 avec une technologie LED moderne.

Le controlling énergétique inclut la surveillance des installations domotiques au moyen des systèmes de gestion technique de bâtiments les plus modernes. Les inspections mensuelles de tous les locaux techniques, avec saisie et contrôle de toutes les heures d'exploitation et des chiffres de la consommation d'énergie, fournissent des données essentielles au controlling.

Carbon Disclosure Project:

76 points pour Raiffeisen

La Fondation Ethos et Raiffeisen Suisse ont interrogé en 2011 les 100 plus grandes entreprises suisses cotées en bourse sur leurs efforts en matière de réduction des émissions de CO₂. L'enquête a été réalisée dans le cadre du Carbon Disclosure Project (CDP), le plus grand regroupement international d'investisseurs en la

matière. Les données récoltées sur les entreprises fournissent aux investisseurs des informations importantes pour leurs décisions de placement. En effet, la stratégie adoptée par les entreprises face au changement climatique exerce une influence notable sur les opportunités et les risques de leur activité commerciale. Pour de plus amples informations, veuillez consulter www.cdproject.net.

En tant que partenaire du CDP, Raiffeisen ne souhaite pas simplement contribuer à promouvoir la transparence des activités des entreprises cotées en bourse en matière de protection du climat, mais aussi rendre elle-même des comptes sur ce sujet. C'est pourquoi Raiffeisen a fait le choix de se soumettre de son propre chef à l'évaluation du CDP, alors qu'en sa qualité de coopérative, elle n'est pas cotée en bourse.

Les 59 entreprises suisses qui ont pris part à l'enquête du CDP ont obtenu une moyenne de 55 points sur 100 au «disclosure score», qui évalue la transparence de leur communication en matière climatique.

Raiffeisen, quant à elle, a réalisé un score de 76 points. Elle appartient ainsi, selon les critères du CDP, au groupe des bons élèves, dont la direction manifeste une conscience marquée des problèmes liés au changement climatique pour la conduite des affaires et qui intègrent à leur activité de base les risques et les opportunités associés à cette situation.

Cette évaluation met aussi en avant des potentiels d'amélioration supplémentaires. Il conviendra ainsi d'étendre la collecte des données à toutes les Banques Raiffeisen et de convertir en objectifs opérationnels concrets la vision à long terme de neutralité des émissions de gaz à effet de serre.

Autres initiatives et coopérations

Fondation Suisse pour le Climat

Les objectifs de la Fondation sont la protection du climat et la promotion des PME. Placée sous la direction de Raiffeisen, la Fondation tire son financement du remboursement de la taxe CO₂ aux 21 entreprises partenaires. Les fonds issus de la taxe d'incitation de la Loi sur le CO₂ sont restitués aux entreprises proportionnellement à leur masse salariale. C'est pourquoi les grandes entreprises de services se voient rembourser un montant supérieur à celui de la taxe CO₂ qu'elles ont payée. Les entreprises partenaires font don à la Fondation des sommes nettes qu'elles perçoivent au titre de la restitution. Mis en commun, ces fonds peuvent alors servir efficacement à des projets de protection climatique. A ce jour, Raiffeisen a déjà versé 1,13 million de francs à la Fondation.

L'aide va principalement à des entreprises qui ne sont encore qu'aux premices de leurs efforts environnementaux. L'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) examine l'exploitation afin d'identifier de possibles gains d'efficacité. Les entreprises de la Fondation payent elles-mêmes l'expertise. En 2011, 150 entreprises ont bénéficié de ce service. Par ailleurs, des développements de produits sont également financés, comme le prototype et une petite série de cinq scooters Vespa à moteurs électriques. 75 projets pour la protection du climat ont obtenu des aides pour un montant total de 4 millions de francs depuis la création de la Fondation en 2008. Pour de plus amples informations, veuillez consulter www.klimastiftung.ch.

Association Green Building Suisse

Raiffeisen est présente dans le conseil d'administration de l'association Green Building Suisse, dont elle est l'un des membres fondateurs. En tant que plateforme de durabilité, cette association promeut les constructions durables et compactes et s'engage en particulier pour la démolition-reconstruction. Recherche, perfectionnement et information doivent permettre

d'atteindre cet objectif. L'association prévoit en outre de nouer des partenariats avec les services publics et de créer un centre de compétences pour la démolition-reconstruction. Pour de plus amples formations, veuillez consulter www.greenbuilding.ch.

Association Alliance énergétique

Raiffeisen apporte son soutien à l'association Alliance énergétique, qui met sur pied des projets de diminution de la consommation énergétique et des émissions de CO₂. En 2011, l'association a notamment lancé les projets Power 40 pour la reconversion des personnes sans emploi au métier de conseiller énergétique, Energietal Surental qui vise à assurer l'autarcie énergétique de la vallée de la Sure ou encore Energieumbau Schweiz (conversion énergétique Suisse) dédié à l'abandon des énergies fossile et nucléaire.

Mobilité écologique et tourisme durable dans les régions alpines

Raiffeisen Suisse, la Banque Raiffeisen Région Haslital-Brienz et la société coopérative ESE Mobility Management Genossenschaft sise à Meiringen se sont associées à un projet novateur. Ensemble, elles œuvrent à promouvoir la mobilité écologique dans les régions alpines et à renforcer la création de valeur dans ces régions périphériques.

Dans le cadre de ce projet, des véhicules électriques Alpmobil économies en ressources et rechargeables à l'énergie renouvelable ont été achetés. Durant les mois d'été, les touristes et la population locale peuvent partir en excursion dans la région en louant des véhicules écologiques tels que des voitures ou des vélos électriques via tout le réseau de stations mis en place.

Le reste de l'année, les voitures sont louées par les Banques Raiffeisen situées dans les régions Alpmobil. Raiffeisen donne ainsi à ses clients et collaborateurs accès à la mobilité écologique.

Périmètre des données environnementales

Raiffeisen procède à la collecte systématique de ses données environnementales depuis 2007. Toutefois, cette collecte se limitait au départ aux immeubles de Raiffeisen Suisse, à savoir le siège de Saint-Gall avec son centre de calcul ainsi que les agences et succursales de Raiffeisen Suisse.

Sur les 328 Banques Raiffeisen autonomes, 12 ont pris part aux premières collectes. Ces données portaient sur la consommation d'énergie et de papier, les déplacements professionnels, l'eau et les déchets, mais aussi sur le matériel informatique et le trafic pendulaire.

Raiffeisen s'est fixé pour objectif de réduire la quantité des flux de matière et d'énergie mesurés, mais d'accroître, en contrepartie, le degré et la qualité de recensement du système Raiffeisen. Dans cette optique, la collecte de données, jusqu'ici surtout opérée manuellement, sera automatisée autant que possible et intégrée aux actuels systèmes de données. La concentration sur un nombre réduit de catégories de données, mais pertinentes pour l'environnement, est censée permettre d'optimiser sensiblement le degré de recensement en vue de déterminer l'empreinte écologique globale de Raiffeisen. Les données devraient en outre être plus rapidement disponibles.

Données environnementales

En 2010, la consommation énergétique dans les bâtiments de Raiffeisen Suisse s'élevait à 18,7 millions de kWh, dont 13,3 millions étaient imputables à l'énergie électrique et 5,4 millions aux autres sources d'énergie.

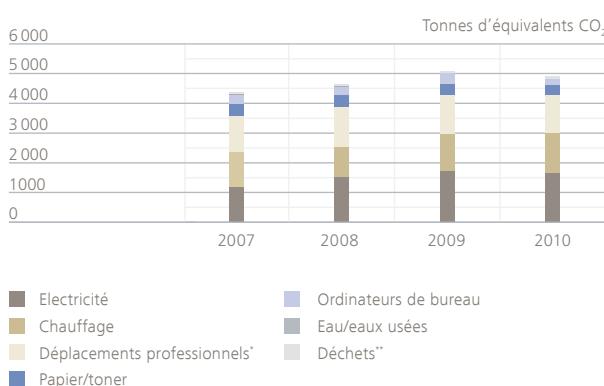
Cela correspond à une consommation d'énergie de 10'000 kWh par personne, et de 7'100 kWh par personne en électricité.

Les déplacements professionnels ont représenté un total de 7,3 millions de kilomètres, dont 25% parcourus avec les transports publics et

Données environnementales 2010 de Raiffeisen

Catégorie	Unité	Raiffeisen Suisse	Banques Raiffeisen	Extrapolation (Banques non recensées)	Total	Par personne	Par personne
			(groupe pilote)			(total)	(Raiffeisen Suisse)
Energie dans les bâtiments:	kWh	18'684'000	1'145'000	55'000'000	74'829'000	9'300	10'000
Electricité	kWh	13'259'000	604'000	30'000'000	43'863'000	5'450	7'100
Sources d'énergie fossiles	kWh	4'674'000	508'000	25'000'000	30'182'000	3'750	2'500
Autres sources d'énergie	kWh	596'000	33'000		629'000	80	320
Groupe électrogène diesel de secours	kWh	155'000			155'000	20	80
Déplacements professionnels:		7'316'000	65'900	4'000'000	11'381'900	1'410	3'900
Transports publics (train, bus, tram)	km	1'770'000	56'000	3'000'000	4'826'000	600	950
Véhicules Raiffeisen	km	3'313'000			3'313'000	410	1'750
Déplacements décomptés en notes de frais	km	2'233'000	9'900	1'000'000	3'242'900	400	1'200
Emissions de gaz à effet de serre (résultant de l'énergie et du trafic)	Tonnes d'équivalents CO₂	4'320	240	12'500	17'060	2,1	2,3

Sources des émissions de gaz à effet de serre chez Raiffeisen Suisse



75% en voiture. Cela correspond à une moyenne de 3'900 km par collaborateur.

Par rapport à l'exercice précédent, les chiffres de la consommation énergétique et des déplacements professionnels sont restés pratiquement inchangés en termes absolus en 2010. Plus précisément, la consommation par personne a diminué d'1 à 2% si l'on tient compte du fait que les effectifs ont augmenté dans la même proportion.

Les émissions de gaz à effet de serre chez Raiffeisen Suisse résultant des postes Consommation d'énergie et Déplacements professionnels se sont élevées en 2010 à 4'320 tonnes, soit 2'310 kg par collaborateur.

Sur la base des chiffres disponibles, on estime que pour 2010 les données pour l'ensemble du système de Raiffeisen en Suisse ont dû s'établir à 75 millions de kWh pour la consommation énergétique, à 11 millions de km pour les dépla-

cements professionnels et à 17'000 tonnes pour les émissions de gaz à effet de serre.

Consommation de papier et déchets

La gestion environnementale a été couronnée de succès dans d'autres domaines également: en dépit d'une augmentation des effectifs de 8% entre 2007 et 2010, la consommation de papier a chuté de près de 30% sur la même période, passant de 265 à 189 tonnes, soit une consommation de papier de 101 kg par collaborateur contre 153 kg par le passé. Ce succès est aussi la conséquence de l'impression recto-verso encouragée au sein de l'entreprise.

Le volume des déchets de l'entreprise a diminué de 11%, passant de 168 à 150 tonnes, ou de 97 à 80 kg par collaborateur. Ce résultat est, entre autres, dû à la précision accrue des nouvelles méthodes de recensement.

Emissions de gaz à effet de serre

Entre 2007 et 2009, les émissions de gaz à effet de serre résultant de tous les flux de matière et d'énergie recensés sont passées de 4'386 à 5'097 tonnes pour diminuer ensuite de 4% en 2010, passant à 4'899 tonnes.

L'augmentation enregistrée durant ces trois années consécutives s'explique d'un côté, par le nombre d'effectifs en hausse et de l'autre, par la qualité accrue des recensements effectués durant cette même période.

Le graphique met en évidence les raisons pour lesquelles certains domaines prioritaires doivent être choisis lors de l'extension de la saisie des données à l'ensemble du système de Raiffeisen Suisse. La focalisation de la saisie sur la consommation d'énergie dans les bâtiments (électricité et chauffage) et sur les déplacements professionnels (essence, diesel, kilomètres décomptés en notes de frais) permet de couvrir environ 80% de l'empreinte écologique de l'entreprise en termes de changement climatique rien qu'avec quelques catégories pertinentes.

Index du contenu GRI et niveau d'application du cadre GRI

Le rapport de durabilité de Raiffeisen s'appuie sur le standard international de la Global Reporting Initiative (GRI).

L'index du contenu GRI expose en détail à quel endroit du rapport de gestion et de développement durable figurent les différents contenus et indicateurs de performance requis par la GRI. L'index du contenu GRI peut être téléchargé en intégralité sur Internet à l'adresse suivante: www.raiffeisen.ch/csr

Le niveau d'application du cadre GRI indique dans quelle mesure ce dernier a été appliqué sur une échelle allant de C à A. Le présent rapport de durabilité de Raiffeisen satisfait au niveau d'application C. Il a fait l'objet d'une vérification par la GRI.

Interlocuteurs

Raiffeisen Suisse

Raiffeisenplatz

9001 Saint-Gall

Ladina Caduff

Responsable Management CSR

Tél.: 071 225 86 10

Sebastian Tomczyk

Responsable Environnement

Tél.: 071 225 88 35



Le rire
A LA CONQUETE
DU MONDE



Le nom de Dimitri a franchi les frontières et les générations, tout comme son œuvre. Le clown suisse est connu dans le monde entier. Mais il est surtout omniprésent dans la petite cité du Tessin qu'il a élue comme patrie. Visite dans le village de Verscio, devenu un décor vivant pour l'inspiration foisonnante et infinie de Dimitri.

Son nom est tout un programme. Son visage omniprésent. Dimitri est Verscio, et Verscio est Dimitri. L'un des plus célèbres produits d'exportation de la Suisse, un artiste au rayonnement international acclamé dans toutes les métropoles du monde. Toute cette énergie se concentre dans un petit village de la région de Locarno, paisible et baigné de soleil. Deux jeunes femmes et un homme traversent la rue, en sautillant plus qu'en marchant. Au premier coup d'œil, ils semblent comme étrangers à ce décor pittoresque de vieilles maisons de pierre parfaitement tranquille. Pourtant, ils sont bien ici chez eux, au sens figuré depuis près de 40 ans.

Ancré ici depuis des décennies En se rendant à la Scuola Dimitri, le trio passe devant le Teatro Dimitri qui abrite aussi le musée Comico et le restaurant attenant, dans cette ruelle de pierre baptisée Caraà du Teatro Dimitri. Depuis que Dimitri, originaire de Berne, s'est installé ici, le village situé entre Locarno et Domodossola est devenu la Mecque des amateurs du théâtre de mouvement. C'est ici qu'au fil des années, Dimitri n'a cessé de se réinventer, de monter des projets, d'imposer sa marque dans le monde entier. Son

école de théâtre est aujourd'hui une haute école spécialisée, soutenue par le canton. La Compagnia Dimitri se produit depuis 35 ans au théâtre de Verscio et à l'occasion de tournées mondiales.

Théâtre, école, musée, restaurant: les projets de Dimitri se complètent et s'enrichissent mutuellement.

Consuelo Allidi est attablée au restaurant entre le théâtre et le musée. Cette juriste de Locarno préside le conseil d'administration de la Cooperativa Teatro Dimitri. Cette dernière gère le devenir du théâtre, du musée et du restaurant. Une fondation, dont dépend aussi l'école, dirige le tout. Cette structure a fait ses preuves. «Pour moi, la forme coopérative permet de garder la porte ouverte à chacun», déclare Consuelo Allidi. Tandis qu'avec son nouveau statut, l'école a pu obtenir la sécurité nécessaire, le théâtre a toujours besoin d'un soutien, et donc de personnes qui s'engagent pour cette idée en tant que sociétaires de la coopérative ou donateurs.



La porte ouverte à chacun: tel est l'esprit de la coopérative chargée de gérer l'œuvre de Dimitri.

Chaleureux et strict

Pas besoin de chercher bien loin pour constater le rayonnement du projet. Kate Weinrieb se rend à une répétition. Cette Américaine est sociétaire de la Compagnia Dimitri, la troupe de théâtre de la maison. «Quelqu'un capable de créer une telle communauté d'artistes, une telle «Compagnia» qui existe depuis plus de 30 ans sans discontinuer, ne peut être que quelqu'un d'exceptionnel», dit-

elle de Dimitri. Elle le décrit comme amical et chaleureux, mais aussi strict et précis dès qu'il est question de travail.

Dimitri, le clown qui a donné une nouvelle dimension à ce mot, voit actuellement son œuvre grandir, et il s'exerce lui-même encore chaque jour. Il n'avait pas prévu qu'une fondation et une coopérative seraient un jour nécessaires pour gérer ce qu'il a créé. «Tout a pris de l'ampleur peu

à peu», raconte-t-il. A l'origine, il voulait créer un théâtre, puis l'école est venue s'y ajouter comme un second pilier. C'est à ce jour la seule école supérieure consacrée au théâtre de mouvement en Europe. Fidèle à la vision de Dimitri, il ne s'agit pas d'une juxtaposition de projets hermétiquement cloisonnés mais d'une interaction entre différents projets en de nombreux points contigus. La Compagnia compte parmi ses sociétaires d'anciens élèves de l'école,

l'école loue la salle de théâtre pour des répétitions et des représentations, et tous se retrouvent au restaurant.

L e chef de Dimitri

9 heures dans le hall de l'école. Neuf étudiants et étudiantes travaillent avec concentration. Sur un fond musical, le professeur décompose le mouvement qu'il souhaite voir exécuter. Lorsqu'il a été question d'accorder à l'école le statut de haute école, de nombreux parlementaires cantonaux du Tessin se sont montrés sceptiques. Consuelo Allidi, qui était à l'époque députée et étroitement liée au «Teatro» depuis de nombreuses années, a mené un travail de persuasion efficace. «Beaucoup pensaient que le théâtre du mouvement n'est pas un métier, et qu'il n'y a donc pas besoin d'une haute école spécialisée en la matière», raconte-t-elle. Elle a combattu les préjugés et a atteint son objectif.

Roberto Maggini s'en réjouit. L'avenir de l'école, une partie de l'héritage de Dimitri, est assuré. Roberto Maggini doit veiller à ce qu'il en soit de même pour le reste de cet héritage. Il dirige le Teatro. Depuis 40 ans déjà, il fait équipe avec Dimitri. Tout a commencé en 1972 lors d'une tournée commune, puis ce fut la création de l'école, de la compagnie théâtrale et enfin du théâtre.



Passion et professionnalisme chez les élèves: l'école de théâtre de Dimitri fait aujourd'hui partie de la Haute école spécialisée de Suisse italienne.

«Dimitri m'appelle chef», raconte le Tessinois avec un sourire. Sous son air détendu, Roberto Maggini travaille dur au quotidien. 180 représentations sont données entre mars et octobre. Malgré la popularité du théâtre, son financement reste un travail d'équilibriste. La coopérative est destinée à générer des ressources financières, mais aussi et surtout à étendre le réseau et à atteindre ainsi un public potentiel plus vaste.

Kate Weinrieb retourne à la table qu'elle a quittée un instant pour dire bonjour à son mari, qui travaille ici, lui aussi. Ce qui est proposé dans ce cadre précis n'existe pas

sous cette forme aux Etats-Unis, explique-t-elle. «C'est du théâtre qui dépasse les barrières linguistiques et les générations. J'aime quand les choses ne sont pas trop figées. Quand nous jouons nos pièces, les adultes et les enfants rient autant – mais à différents moments.» Elle nous apprend qu'elle songe à rentrer un jour aux Etats-Unis pour y faire connaître la conception du théâtre de mouvement promue par Dimitri. Ce serait sans doute un nouveau triomphe pour cet homme qui a appris à rire à tellement d'entre nous.

A propos du Teatro Dimitri

La société coopérative Teatro Dimitri exploite à Verscio, au Tessin, un centre culturel à la réputation internationale qui comprend un théâtre fixe avec deux salles de représentation, une troupe théâtrale et un musée. L'école de théâtre a obtenu le titre de haute école spécialisée cantonale. Le centre culturel compte aussi un restaurant. Verscio attire les amateurs de théâtre, les comédiens ainsi que d'autres artistes, mais aussi les randonneurs et les touristes. Pour en savoir plus, rendez-vous sur www.teatrodimitri.ch.

— Gouvernance d'entreprise

— La démocratie coopérative renforce Raiffeisen

La gouvernance d'entreprise désigne les principes régissant l'organisation d'entreprise ainsi que les instruments de gestion et les mesures de contrôle. Ce système de conduite est gage de clarté, de fiabilité et de stabilité; il permet d'assumer pleinement les responsabilités envers la clientèle et la société.

Le rapport ci-après sur la gouvernance d'entreprise est la version résumée du rapport financier du Groupe Raiffeisen.

STRUCTURE DU GROUPE

Il existe quatre niveaux de décision et de compétence chez Raiffeisen.

Les 328 Banques Raiffeisen sont 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 l'assemblée des délégués locale élit les membres du conseil d'administration. Ces derniers garantissent un juste équilibre entre les intérêts des 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. Les fédérations assurent une fonction de relais entre Raiffeisen Suisse et les diverses Banques Raiffeisen. Elles sont notamment chargées de l'organisation de l'élection des délégués pour l'Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse, du déploiement coordonné des activités publicitaires régionales, de la réalisation de formations pour les Banques Raiffeisen ainsi que de la préservation et de la représentation des intérêts des Banques Raiffeisen face aux associations économiques et autorités cantonales.

Raiffeisen Suisse est une société 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 règlements de Raiffeisen Suisse. Raiffeisen Suisse assume la responsabilité de la politique et de la stratégie commerciales du Groupe Raiffeisen et fait office de centre de compétences pour l'ensemble du Groupe, dont elle défend les intérêts nationaux et internationaux. En outre, elle gère directement six succursales actives dans le domaine des opérations de la clientèle.

Sociétaires prépondérants

Conformément au Code des obligations suisse, le droit de vote d'un sociétaire est limité à une voix, indépendamment du nombre de 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.

STRUCTURE DU CAPITAL ET RESPONSABILITÉS

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 du sociétariat que le remboursement est autorisé, sauf si des verse-

ments d'un montant identique sont effectués pour acquérir de nouvelles parts sociales.

Les parts sociales sont rémunérées à 6% maximum.

Le modèle coopératif de Raiffeisen prévoit la thésaurisation des bénéfices. Cela signifie qu'à l'exception de la rémunération des parts sociales, le bénéfice annuel n'est pas distribué, mais utilisé pour renforcer les capitaux propres du Groupe. Le capital social du Groupe Raiffeisen s'élève à 598,9 millions de francs.

Sécurité et responsabilité

Le modèle d'affaires de Raiffeisen, sa politique commerciale, son importante dotation en fonds propres ainsi que le pouvoir de co-décision des sociétaires offrent aux clients Raiffeisen une sécurité pleine et entière. 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.

- En sa qualité d'organisation faîtière, Raiffeisen Suisse se porte garante de tous les engagements des Banques Raiffeisen et donc du Groupe Raiffeisen dans son ensemble. Elle dispose, pour ce faire, de capitaux propres à hauteur de 906,2 millions de francs.
- Le Fonds de solidarité constitue une réserve pour couvrir les risques à l'échelle de l'organisation toute entière. Il couvre essentiellement les pertes d'exploitation des Banques Raiffeisen et est alimenté par les contributions des Banques et des succursales de Raiffeisen Suisse. La fortune libre du Fonds se monte à 338,9 millions de francs.
- Selon l'art. 871 CO, les Banques Raiffeisen sont tenues d'effectuer des versements supplémentaires jusqu'à concurrence de leurs fonds propres, qui sont composés des capitaux propres déclarés et des réserves latentes. L'obligation des Banques Raiffeisen envers Raiffeisen Suisse d'effectuer des

versements supplémentaires représente 9,3 milliards de francs.

- S'il ressort du bilan annuel que le capital social n'est plus couvert, les sociétaires sont tenus d'effectuer des versements supplémentaires jusqu'à concurrence de 8'000 francs en vertu de l'art. 871 CO. L'obligation des sociétaires d'effectuer des versements supplémentaires représente au total 14 milliards de francs. Au cours de la longue histoire de Raiffeisen, l'obligation d'effectuer des versements supplémentaires des sociétaires n'a encore jamais été sollicitée. Elle n'entrerait en application qu'en tout dernier recours, une fois épuisées toutes les mesures décrites précédemment et les moyens de l'ensemble du Groupe Raiffeisen.

RESPONSABILITÉ ET ORGANES

Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse

L'Assemblée des délégués est l'organe suprême de Raiffeisen Suisse. Chaque fédération régionale nomme deux délégués. Des délégués sont en plus attribués en fonction du nombre de Banques Raiffeisen dans chaque fédération régionale ainsi que du nombre de sociétaires et du total du bilan de toutes les Banques par fédération régionale. L'Assemblée des délégués compte actuellement 167 représentants.

L'Assemblée des délégués dispose notamment des compétences suivantes: modification des statuts de Raiffeisen Suisse, promulgation des statuts types des Banques Raiffeisen, définition de la politique générale à long terme du Groupe Raiffeisen, promulgation des principes de financement concernant les contributions des Banques Raiffeisen à Raiffeisen Suisse, approbation du rapport de gestion ou encore élection et révocation des membres du Conseil d'administration.



POINTS FORTS

328

Raiffeisen n'est pas qu'une simple banque. C'est un groupe composé de 328 banques coopératives autonomes dans lesquelles les propriétaires, à savoir les sociétaires, peuvent participer aux décisions. Et si chaque Banque Raiffeisen affiche des particularités plus ou moins marquées liées à son ancrage local, toutes poursuivent la même vision: fournir d'excellentes prestations de services, appliquer une politique commerciale durable, garantir la sécurité et entretenir la proximité avec la clientèle.

Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse

Le Conseil d'administration est responsable du développement stratégique du Groupe, de sa gestion financière ainsi que de la haute surveillance de Raiffeisen Suisse et de la Direction. Il se compose de neuf à douze membres, il en compte actuellement onze. Chaque membre du Conseil d'administration est élu pour un mandat de deux ans (période du mandat en cours: 2010 – 2012) et peut siéger pour une durée maximale de douze ans. Les membres du Conseil quittent leurs fonctions au terme du mandat au cours duquel ils atteignent leur 65^e année.

Direction de Raiffeisen Suisse

La Direction est chargée de la conduite des opérations du Groupe Raiffeisen. Elle identifie notamment les influences importantes et les changements qui interviennent dans l'environnement financier ayant un impact sur le Groupe, elle développe les stratégies qui s'imposent et veille à leur mise en application. 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 de celle des ressources en personnel ainsi que de la mise en œuvre de la politique de risque.

La Direction compte un président et six autres membres, chacun dirigeant un département

(voir l'organigramme en page 68). La Direction élargie est composée de la Direction et du responsable de la Gestion des risques du Groupe.

Les membres de la Direction ainsi que de la Direction élargie sont désignés par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse.

Organe de révision au sens du Code des obligations

Depuis l'exercice 2007, PricewaterhouseCoopers SA a été nommée comme organe de révision au sens du Code des obligations pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen. Cet organe est élu par les délégués pour un mandat de trois ans. Les droits et obligations sont fondés sur les dispositions du Code des obligations.

DROITS DE PARTICIPATION

Banques Raiffeisen

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

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, son conjoint ou par un descendant. Tout mandataire ne peut représenter qu'un seul sociétaire et doit disposer, à cet effet, d'une procuration écrite.

Si la Banque compte plus de 500 sociétaires, l'assemblée générale peut, à la majorité des trois quarts des voix, transférer ses attributions à une assemblée des délégués ou recourir à un vote écrit (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.

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 dûment élu.

ORGANE DE REVISION

Depuis juin 2005, la société 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, au sein des Banques Raiffeisen, des audits au sens de la Loi sur les banques qu'exige la FINMA.

L'organe de révision externe de Raiffeisen Suisse, de PME Capital SA et de RAInetworks Pte. Ltd. est PricewaterhouseCoopers SA.

PricewaterhouseCoopers SA, à Saint-Gall, est chargée de vérifier les comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen.

POLITIQUE D'INFORMATION

La politique d'information ouverte, active et transparente fait partie intégrante de la philosophie d'entreprise du Groupe Raiffeisen. La communication envers les groupes d'interlocuteurs dépasse les exigences légales et respecte les principes de vérité, de continuité et de concordance entre la parole et les actes.

En tant qu'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 soumis aux exigences de publication prescrites par le droit prudentiel. 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 2008/22 «Exigences de publication liées aux fonds propres dans le secteur bancaire». La divulgation semestrielle des fonds propres est disponible sur www.raiffeisen.ch. Celle en relation avec le bouclement annuel se fait, en

plus, dans le rapport financier du Groupe Raiffeisen.

Dans le cadre du reporting prudentiel sur les fonds propres, le Groupe Raiffeisen remet chaque semestre à la Banque nationale suisse un rapport sur sa situation en matière de fonds propres.

Sociétaires

(particuliers, sociétés en commandite et en nom collectif inscrites au registre du commerce, personnes morales)

↓
Assemblée générale ou
Assemblée des délégués

328 Banques Raiffeisen (sociétés coopératives)

Organes: assemblée générale, conseil d'administration, direction, organe de révision au sens du Code des obligations

↓
22 fédérations
régionales
(associations)

↓
Assemblée des
délégués

Raiffeisen Suisse (société coopérative)

Organes: Assemblée des délégués, Conseil d'administration, Direction, organe de révision au sens du Code des obligations

Membres du Conseil d'administration (élus jusqu'en 2012)

* Dépendant au sens de la Circ.-FINMA 2008/24, Ch. 20-24

**Johannes Rüegg-Stürm****Fonction:** Président du CA et de la Commission du CA**En fonction depuis** 2008**Né en** 1961**Domicile:** Saint-Gall**Philippe Moeschinger****Fonction:** Vice-président du CA et de la Commission du CA**En fonction depuis** 2008**Né en** 1960**Domicile:** Thônex GE**Rita Fuhrer****Fonction:** Membre du CA**En fonction depuis** 2010**Née en** 1953**Domicile:** Auslikon ZH**Angelo Jelmini****Fonction:** Membre du CA**En fonction depuis** 2011**Né en** 1955**Domicile:** Lugano-Pregassona TI**Anne-Claude Luisier****Fonction:** Membre du CA**En fonction depuis** 2010**Née en** 1967**Domicile:** Ayent VS**Daniel Lüscher*****Fonction:** Membre du CA**En fonction depuis** 2008**Né en** 1961**Domicile:** Herznach AG**Urs Schneider****Fonction:** Membre du CA et de la Commission du CA**En fonction depuis** 2008**Né en** 1958**Domicile:** Amlikon-Bissegg TG**Christian Spring*****Fonction:** Membre du CA**En fonction depuis** 2002**Né en** 1960**Domicile:** Vicques JU**Franco Taisch****Fonction:** Membre du CA et de la Commission d'examen**En fonction depuis** 2008**Né en** 1959**Domicile:** Neuheim ZG**Edgar Wohlhauser****Fonction:** Membre du CA et Président de la Commission d'examen**En fonction depuis** 2006**Né en** 1961**Domicile:** Arth SZ**Werner Zollinger****Fonction:** Membre du CA et de la Commission d'examen**En fonction depuis** 2006**Né en** 1958**Domicile:** Männedorf ZH

Vous trouverez de plus amples informations sur les membres du Conseil d'administration dans le rapport financier du Groupe Raiffeisen ou sur Internet à la page www.raiffeisen.ch.

Membres de la Direction

* Membre de la Direction élargie

**Pierin Vincenz****Fonction:** Président de la Direction (CEO)**En fonction depuis** 1999**Né en** 1956**Domicile:** Niederteufen AR**Patrik Gisel****Fonction:** Responsable du département Marché et vice-président de la Direction**En fonction depuis** 2000**Né en** 1962**Domicile:** Erlenbach ZH**Michael Auer****Fonction:** Responsable du département Assistance aux Banques**En fonction depuis** 2008**Né en** 1964**Domicile:** Speicher AR**Damir Bogdan****Fonction:** Responsable du département IT & Operations (CIO)**En fonction depuis** 2008**Né en** 1969**Domicile:** Speicher AR**Paulo Brügger****Fonction:** Responsable du département Banque Centrale**En fonction depuis** 2005**Né en** 1966**Domicile:** Zumikon ZH**Gabriele Burn****Fonction:** Responsable du département Marketing & Communication**En fonction depuis** 2008**Née en** 1966**Domicile:** Krattigen BE**Marcel Zoller****Fonction:** Responsable du département Finances (CFO)**En fonction depuis** 2008**Né en** 1957**Domicile:** Goldach SG**Beat Hodel*****Fonction:** Responsable de la Gestion des risques du Groupe (CRO)**En fonction depuis** 2005**Né en** 1959**Domicile:** Bäch SZ

Vous trouverez de plus amples informations sur les membres de la Direction dans le rapport financier du Groupe Raiffeisen ou sur Internet à la page www.raiffeisen.ch.

ORGANIGRAMME DE RAIFFEISEN SUISSE

* Membre de la Direction

** Membre de la Direction élargie



LA LUTTE CONTRE LA MORT DES VILLAGES



Les épiceries d'autrefois semblent avoir perdu d'avance leur combat dans un monde où, souvent, seule la taille compte. Pourtant, nous les aimons, ces petits commerces de village typiques. Dans l'arc jurassien, de plus en plus de propriétaires de magasin adhèrent à une coopérative qui les aide à affronter la concurrence: les Mini-Marchés. Le concept est étonnant. Etonnamment simple.



«Bien sûr, nous nous sommes déjà demandé si nous devions essaimer ailleurs.» Adolf Lussi conduit sa voiture à travers les paysages verdoyants du Jura. «Mais nous nous sommes dit que nous avions encore plus qu'assez à faire ici.» Il se gare devant une vieille maison pleine de charme au cœur du village. Il est un peu plus de 11 heures du matin à Courcelon. Adolf Lussi habite ici et travaille dans le village voisin de Courroux qui abrite le siège de la coopérative Les Mini-Marchés. Il y a quelques décennies, les hasards de la vie ont conduit ce Suisse allemand dans le Jura et il y est resté. Il n'a pas été ingrat envers sa nouvelle patrie: il est le

fondateur des Mini-Marchés, a longtemps dirigé l'entreprise et s'il a aujourd'hui cédé la place, il reste actif pour soutenir la vision stratégique. Les Mini-Marchés sont une marque connue dans l'arc jurassien. Une cinquantaine de magasins d'alimentation, pour la plupart des épiceries de village typiques, portent l'enseigne Mini-Marchés. Ils conservent leur indépendance, mais la coopérative leur fournit un certain nombre de prestations.



Commerce de village typique, magasin en plein essor en agglomération, commerce de quartier au cœur d'une ville, boutique dans une galerie commerciale: la coopérative Les Mini-Marchés présente de multiples visages.

Un soutien pour permettre la survie

Par exemple ici à Courcelon. Monika Flückiger travaille depuis plus de quatre heures déjà. Lorsqu'on entre dans le magasin, on remarque tout de suite l'étal de fromages bien garni; au fond, un four fonctionne à plein régime pour que les clients trouvent le soir encore du pain frais. Le magasin de Monika Flückiger fait partie des plus petits Mini-Marchés, dont la surface va de 100 à 300 mètres carrés. C'est le seul magasin de Courcelon. Comptabilité, administration, assurances, marketing: «Je n'y arriverais pas toute seule avec pour unique aide une employée à temps partiel», explique la propriétaire du magasin. Elle n'aurait pas pu non plus financer toute seule l'investissement lui permettant la récente rénovation du magasin.

C'est là qu'intervient l'idée d'Adolf Lussi. La coopérative Les Mini-Marchés permet à ses sociétaires de se délester de ces tâches tout en restant indépendants. «En se regroupant sous notre toit, les magasins ont beaucoup

Un partenaire professionnel mais une grande marge de liberté: les magasins déterminent eux-mêmes leur gamme de produits.

plus de force», explique Adolf Lussi. «Nous obtenons des conditions intéressantes grâce à des quantités d'achat plus importantes, nous déchargeons les propriétaires des magasins des tâches administratives et mettons à leur disposition des mesures de marketing comme un prospectus commun.» La coopérative est aussi un instrument de contrôle important pour les magasins. Souvent, les entreprises familiales ne réalisent aucune activité de controlling. Adolf Lussi en a vu les

conséquences à maintes reprises: une érosion rampante du chiffre d'affaires jusqu'à la faillite.

S pécialités régionales

Jack Vecchi a succédé à Adolf Lussi en tant que directeur. Ce Jurassien aime se rendre sur le front. Il promène un regard de connaisseur sur le magasin de Monika Flückiger, discute avec les clients. L'indépendance des magasins est la clé du succès des Mini-Marchés, il en est convaincu. «Vous voyez ces produits là-bas, les œufs, par exemple: il ne viennent pas de notre centrale d'achat, ce sont des produits locaux provenant directement des agriculteurs. Nos magasins peuvent vendre ce qu'ils veulent, nous ne leur imposons rien.» Chaque magasin propose près de 3'000 articles, 800 d'entre eux sont des produits de base qui doivent être disponibles partout, et le reste varie selon les magasins.

Trois autres magasins se trouvent sur notre route. Partout, c'est le même principe: un assortiment de base commun complété par des spécialités régionales. Les magasins



Monika Flückiger, propriétaire du magasin Mini-Marchés de Courcelon.

offrent ainsi une véritable alternative à la concurrence des grandes enseignes. L'époque où les communes entreprenaient de sauver leurs petites épiceries est en effet révolue. «C'est normal», observe Adolf Lussi alors que nous sommes en route pour le prochain magasin. «Ce n'est pas le rôle des pouvoirs publics de sauver ces commerces. Mais un village doit posséder un commerce, de même qu'un restaurant, pas seulement en tant qu'offre de service, mais aussi comme lieu de rencontre.» Et que se passe-t-il quand on ne trouve ni l'un ni l'autre? «Les lieux se transforment en villages fantômes», déclare Adolf Lussi en haussant les épaules.

Le magasin, lieu de formation

Un sort qui ne menace pas Delémont. Romain Bürki remplit avec concentration son présentoir de biscuits. Cet ancien boucher réalise actuellement une année de formation avant de reprendre le magasin situé dans la vieille ville de la capitale jurassienne. Le cas de Romain Bürki illustre la manière durable avec laquelle la coopérative Les Mini-Marchés applique son concept. Elle ne se contente pas d'apporter un soutien aux magasins locaux, mais veille aussi à la succession réussie, par exemple lors d'un changement de génération. Si elle décèle un potentiel, elle loue le commerce, investit dans des travaux de rénovation et d'aménagement et permet ainsi à toute personne talentueuse souhaitant se réorienter de démarrer une activité en lui sous-louant le magasin.

Les nouveaux arrivants ont toutefois un rôle important à jouer. L'aménagement, la gamme de produits: tout cela contribue bien sûr à la réussite, Adolf Lussi en convient. «Mais le succès d'un commerce dépend à 80% du patron: est-il aimable, motivé, a-t-il un bon contact avec les clients?» Si c'est le cas, le prix des produits n'est plus le seul critère déterminant. Les grandes chaînes misent sur la standardisa-

tion, tandis que la force des commerces de village réside dans leur individualité. Les initiateurs des Mini-Marchés attachent une grande importance à la proximité, et celle-ci disparaîtrait s'il fallait s'occuper de magasins à l'autre bout de la Suisse. «C'est pour moi un élément fondamental de la philosophie coopérative», explique Adolf Lussi: on avance pas à pas après avoir mûrement réfléchi. L'arc jurassien est assez vaste, il y a encore tout un potentiel de croissance. Dans les très nombreux villages de notre zone d'exploitation actuelle, beaucoup de petits commerces attendent encore d'être sauvés ou de renaître.

A propos des Mini-Marchés

Dans un esprit d'entraide, la société coopérative Les Mini-Marchés s'engage pour la sauvegarde des commerces de détail indépendants en aidant ses sociétaires à exploiter leur magasin. Pour ce faire, elle négocie les conditions d'achat et de livraison, propose des services dans le domaine du marketing et de l'administration ainsi qu'une formation continue et une assistance technique. Actuellement, dans l'arc jurassien, près de 50 commerces portent l'enseigne des Mini-Marchés. Informations complémentaires sous www.mini-marches.ch.

Impressum

Raiffeisen Suisse société coopérative
Communication du Groupe
Raiffeisenplatz
CH-9001 Saint-Gall
Tél.: +41 71 225 88 88
Fax: +41 71 225 88 87
Internet: www.raiffeisen.ch
E-mail: medien@raiffeisen.ch

Maquette et rédaction des reportages:
YJOO Communications AG, Saint-Gall
Traduction: 24translate, Saint-Gall
Photos: Martin Rütschi, Schindellegi (Images
Reportages, Entretien avec la Direction, Avant-
propos); Marco Blessano, Uster (Direction
et Conseil d'administration du Groupe Raiffeisen)

La version imprimée du présent rapport est égale-
ment disponible en allemand et en italien. La versi-
on anglaise est disponible au format électronique.
La version allemande fait foi.

Le rapport de gestion peut être consulté sur le site
www.raiffeisen.ch, rubrique A propos de Raiffei-
sen, Chiffres et publications.

Imprimé sur papier PlanoJet, extra-blanc, FSC Mix



— **Groupe Raiffeisen**

— **Calendrier**

— 2012/2013

16.06.2012

Assemblée des délégués de
Raiffeisen Suisse à Zurich

15.08.2012

Publication des résultats semestriels
Conférence téléphonique avec les analystes et
les médias

01.03.2013

Bouclement annuel
Conférence de presse sur le bilan
Conférence téléphonique avec les analystes

