

**RAIFFEISEN**



# Rapport de situation

# Rapport de situation Sur l'exercice écoulé

# Avant-propos



Guy Lachappelle, Président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse



Heinz Huber, Président de la Direction de Raiffeisen Suisse

L'année écoulée a été particulièrement marquante pour le Groupe Raiffeisen à de multiples égards. La procédure pénale ouverte à l'encontre de Pierin Vincenz, l'ancien président de la Direction de Raiffeisen Suisse, et la procédure d'enforcement de la FINMA concernant Raiffeisen Suisse ont attiré l'attention du grand public et porté préjudice à la réputation de notre Groupe. Raiffeisen a, de ce fait, lancé un processus de renouvellement. L'exercice sous revue a non seulement été une année intense, mais aussi très fructueuse sur le plan opérationnel.

**2018 a marqué un nouveau départ.** Raiffeisen Suisse a jeté les bases de son évolution future: elle a mandaté une enquête indépendante, procédé à un désengagement et une simplification des structures de participation et renouvelé ses instances dirigeantes.

**Examen du passé.** En 2018, une enquête indépendante a été lancée – et achevée – sous la direction de Bruno Gehrig. Elle a révélé des manquements lors de l'acquisition et de la gestion de participations, principalement entre 2012 et 2015, dans le cadre de la stratégie de diversification. Par conséquent, le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a engagé un vaste plan de mesures pour corriger les erreurs du passé et faire face aux exigences de plus en plus complexes dans l'activité bancaire. Il s'agissait, entre autres, de promouvoir une culture de responsabilité forte, d'améliorer la conduite et le contrôle, et de renforcer la gouvernance. Par ailleurs, Raiffeisen Suisse a travaillé intensivement à la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures visant à remédier aux lacunes de sa gouvernance d'entreprise constatées par la FINMA.

**Stratégie de désengagement.** Le but est de simplifier les structures des participations et d'éviter tout conflit d'intérêt futur.

Ces dernières années, nos opérations de placement ont connu une croissance continue. En effet, notre Groupe a démontré qu'il est à même de développer avec succès les activités de placement avec ses propres ressources. C'est pourquoi, Raiffeisen a décidé de réorienter le segment Clientèle de placement et de vendre Notenstein La Roche Banque Privée SA à la Bank Vontobel SA. La vente a été finalisée avec succès le 2 juillet 2018.



**Renouvellement des organes.** Raiffeisen Suisse a renouvelé son Conseil d'administration et entamé le renouveau au sein de la Direction. A l'assemblée du 16 juin 2018, les délégués de Raiffeisen Suisse ont engagé le processus de renouvellement et ont élu deux nouveaux membres au Conseil d'administration. Le 10 novembre, l'Assemblée extraordinaire des délégués a élu quatre autres nouveaux membres au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse ainsi que Guy Lachappelle comme nouveau président. Fort de sa nouvelle composition, le Conseil d'administration a nommé Heinz Huber nouveau président de la Direction. Il est entré en fonction le 7 janvier 2019.

**Au quatrième trimestre, nous avons tiré le bilan avec les propriétaires,** ce qui nous a permis d'ouvrir la voie à une meilleure collaboration au sein du Groupe. Les réformes à déployer ont été inscrites au programme commun intitulé «Réforme 21», élaboré dans le cadre d'un processus participatif entre les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse.

La culture coopérative a toujours été caractérisée par le dialogue, tant au sein du Groupe qu'avec notre clientèle et d'autres parties prenantes.

**Le dialogue avec les clients sur place** nous permet non seulement de prodiguer le conseil financier adapté à toute situation de vie, mais aussi d'instaurer la confiance. Les chiffres l'expriment clairement: les clients sont restés fidèles aux Banques Raiffeisen et n'ont cessé d'alimenter leurs comptes et dépôts en 2018. Par ailleurs, l'évolution de nos opérations hypothécaires est très solide et réjouissante. L'excellent résultat opérationnel des Banques Raiffeisen n'a été terni que par les effets extraordinaires chez Raiffeisen Suisse. La capacité de rendement durable et la quote-part particulièrement élevée des fonds propres du Groupe demeurent inchangées. Comme par le passé, Raiffeisen reste une banque très bien capitalisée. Le modèle d'affaires de Raiffeisen, sa politique commerciale et le pouvoir de codécision qu'ont nos sociétaires sont autant de facteurs présentant une sécurité supplémentaire pour notre clientèle.

**En 2018, le Groupe a franchi une autre étape déterminante pour son développement futur.** Depuis début janvier 2019, le travail des 246 Banques Raiffeisen est harmonisé grâce à une plateforme informatique moderne. Le Groupe s'appuie sur le nouveau système bancaire central et propose désormais à sa clientèle un système de banking moderne, flexible et convivial.

Notre volonté d'évoluer est grande. Pour gérer le Groupe avec succès, tout en continuant à enrichir le paysage bancaire suisse avec notre concept coopératif, il faut évoluer de manière durable et s'adapter aux conditions cadres sans cesse changeantes.

**Développons le dialogue, et rendons-le contraignant.** C'est un dialogue d'égal à égal avec un partenaire apprécié qui fait d'une bonne banque la Banque préférée.

L'esprit d'entreprise local, une offre complète et surtout la proximité avec la clientèle sont les caractéristiques qui ont fait le succès de Raiffeisen. Nos origines nous montrent la voie vers notre avenir.



**Guy Lachappelle**  
**Président du Conseil**  
**d'administration**  
**Raiffeisen Suisse**



**Heinz Huber**  
**Président de la Direction**  
**Raiffeisen Suisse**

# Événements marquants en 2018

## 9 février 2018

### **Raiffeisen remporte le Lipper Fund Award**

Raiffeisen se voit décerner le Lipper Fund Award pour l'excellente performance sur dix ans de son fonds durable Pension Invest Futura Balanced.

---

## 28 février 2018

### **Procédure pénale contre Pierin Vincenz**

Le 27 février 2018, le Ministère public de Zurich III informe Raiffeisen Suisse qu'il a ouvert une procédure pénale à l'encontre de l'ancien président de la Direction, Pierin Vincenz, pour gestion déloyale dans le cadre d'Aduno et d'Investnet. Dès le 28 février 2018, Raiffeisen Suisse se porte partie civile et pénale dans la procédure en cours contre Pierin Vincenz et toute autre personne impliquée.

---

## 8 mars 2018

### **Raiffeisen Suisse annonce des changements au sein du Conseil d'administration**

Changement à la tête du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse: le président en exercice, Johannes Rüegg-Stürm, décide de démissionner de ses fonctions avec effet immédiat. Pascal Gantenbein assume la présidence ad intérim.

---

## 3 avril 2018

### **Raiffeisen lance un indicateur économique pour les PME**

Les PME suisses évaluent leur situation commerciale actuelle de manière positive: c'est ce qu'indique le PME PMI, le nouvel indicateur conjoncturel élaboré par le Groupe Raiffeisen. Cet instrument permet désormais de mesurer chaque mois le pouls économique des PME actives dans l'industrie manufacturière.

---



## 11 avril 2018

### **Bruno Gehrig et le cabinet d'avocats Homburger mènent une enquête indépendante chez Raiffeisen Suisse**

Afin de faire toute la lumière sur l'ère Vincenz, Raiffeisen Suisse mandate Bruno Gehrig comme lead investigator, secondé par des équipes d'experts des cabinets d'affaires Homburger et Tethong Blattner. L'objectif est de vérifier si les achats de participations effectués par Raiffeisen et ses filiales depuis 2005 présentent des irrégularités.

Bruno Gehrig publie son rapport en janvier 2019. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse en tire les conséquences et décide un ensemble de mesures.

---

## 24 mai 2018

### **Raiffeisen poursuit le développement de ses propres activités de placements et vend Notenstein La Roche Banque Privée SA à la Bank Vontobel SA**

Le secteur des placements des Banques Raiffeisen évoluant de manière réjouissante, le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse décide de donner une nouvelle orientation au segment Clientèle de placement et de vendre Notenstein La Roche Banque Privée SA à la Bank Vontobel SA. La vente est finalisée avec succès le 2 juillet.

---

## 14 juin 2018

### **Raiffeisen accepte la décision de la FINMA et met en œuvre des mesures d'amélioration**

Après huit mois d'enquête, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) termine sa procédure d'enforcement à l'encontre de Raiffeisen et ordonne des mesures qui sont déjà en grande partie mises en œuvre.

---

## 16 juin 2018

### **Les délégués donnent un signal fort avec le renouvellement anticipé du Conseil d'administration**

La 115<sup>e</sup> Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse à Lugano est entièrement placée sous les deux thèmes «Examen du passé» et «Capacité future». Les délégués ouvrent la voie au développement futur de l'organisation et demandent la démission anticipée de trois membres du Conseil d'administration. Par ailleurs, ils élisent deux nouveaux membres au Conseil d'administration, Rolf Walker et Thomas Rauber, candidats proposés dans les points à l'ordre du jour.

---

## 19 juin 2018

### **Moody's réévalue Raiffeisen Suisse**

Moody's communique l'ajustement de «Aa2» à «Aa3» du rating de crédit à long terme de Raiffeisen Suisse ainsi que de son senior debt rating de «A2» à «A3». La notation reste très élevée. Raiffeisen fait toujours partie des banques avec une très haute qualité de crédit.

---

## 18 juillet 2018

### **Raiffeisen Suisse annonce un changement au sein de la Direction pour la fin de l'année**

Patrik Gisel, président de la Direction, décide de quitter ses fonctions à la fin de l'année. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse engage immédiatement le processus de sélection d'un nouveau CEO.

---

## 6 septembre 2018

### **Raiffeisen et la ZHAW lancent un baromètre national de la prévoyance**

Il a été démontré à de maintes reprises que la prévoyance vieillesse est un sujet de préoccupation pour les Suisses. Il est donc d'autant plus étonnant que la population ait du mal à prendre les mesures qui s'imposent. Au moyen du premier baromètre national de la prévoyance, établi par Raiffeisen en collaboration avec l'Université des sciences appliquées de Zurich (ZHAW), on comprend mieux les raisons de cet état de fait.

---

## 11 octobre 2018

### **Cinq millions de francs pour des projets d'utilité publique**

A peine deux ans après son lancement, la plateforme nationale de crowdfunding heroslocaux.ch franchit, durant l'été, la barre des cinq millions de francs en volume de dons collectés. Comme son nom l'indique, ce programme de financement participatif a permis de récolter des fonds en faveur de plus de 300 projets locaux dans toute la Suisse.

---

## 9 novembre 2018

### **Patrik Gisel démissionne de sa fonction avec effet immédiat**

Les membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse et Patrik Gisel, président de la Direction, conviennent d'avancer la date de sa démission prévue pour la fin de l'année. Cela permet non seulement de clore le débat public autour de sa personne, mais aussi au Groupe Raiffeisen de se recentrer et de relever les défis futurs. Patrik Gisel démissionne de toutes ses fonctions avec effet immédiat. Michael Auer assure la direction opérationnelle de Raiffeisen Suisse jusqu'à nouvel avis.

---



## 10 novembre 2018

### **Les délégués Raiffeisen élisent quatre nouveaux membres au Conseil d'administration et Guy Lachappelle au poste de président**

Lors de l'Assemblée extraordinaire des délégués de Raiffeisen Suisse, une large majorité des délégués des Banques Raiffeisen élisent Guy Lachappelle nouveau président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Les délégués se prononcent clairement en faveur du renouvellement en élisant Karin Valenzano Rossi, Andrej Golob, Thomas A. Müller et Beat Schwab au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse.

---

## 20 novembre 2018

### **Heinz Huber est nommé nouveau président de la Direction de Raiffeisen Suisse**

Heinz Huber, 54 ans, jusque-là président de la direction de la Banque cantonale de Thurgovie, assume depuis le 7 janvier 2019 la présidence de la Direction de Raiffeisen Suisse.

# Rapport de situation

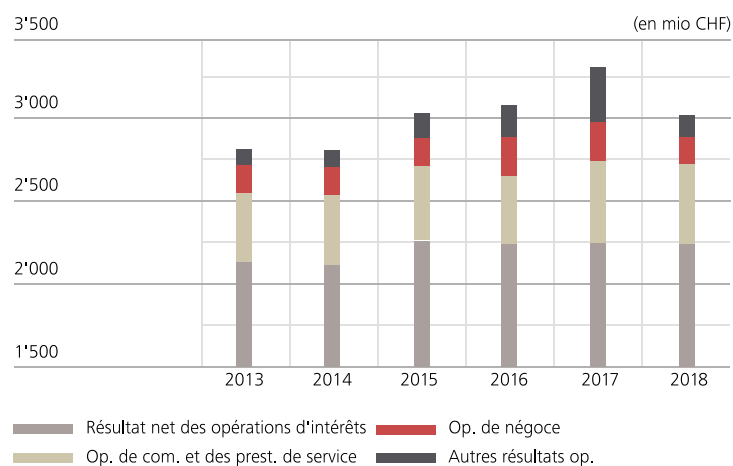
## Marche des affaires



# Marche des affaires

Rétrospectivement, l'exercice 2018 a été très contrasté pour le Groupe Raiffeisen, ce qui se reflète également dans le résultat financier. Fait réjouissant: l'activité de base opérationnelle a enregistré des augmentations dans les produits. En revanche, des effets extraordinaires à hauteur d'environ 270 millions de francs ont grevé le résultat opérationnel et le bénéfice du Groupe. Malgré ces corrections exceptionnelles, le Groupe Raiffeisen maintient son cap, et tant les Banques Raiffeisen que les succursales présentent, à nouveau, d'excellents résultats dans l'activité opérationnelle pour l'exercice 2018. L'incidence de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA sur le bilan et le compte de résultat complique la comparaison entre les exercices 2017 et 2018. Les explications ci-après font donc abstraction de l'effet de cette vente pour les positions concernées. L'activité de base est florissante et la capacité bénéficiaire de Raiffeisen est durable et reste forte, grâce aussi aux investissements effectués dans les projets d'avenir.

## Evolution des produits



Raiffeisen a mené à bien de nombreux projets en 2018. En fin d'année, la dernière tranche d'environ 50 Banques Raiffeisen ainsi que Raiffeisen Suisse ont été migrées, comme prévu, sur la nouvelle plateforme bancaire centrale d'Avaloq. Le Groupe Raiffeisen débute ainsi le nouvel exercice sur un système d'exploitation informatique qui lui donne désormais les meilleurs atouts pour faire avancer la digitalisation dans les processus clés.

En 2018, Raiffeisen a réorienté le segment Clientèle de placement et vendu Notenstein La Roche Banque Privée SA à la Bank Vontobel SA. Ces dernières années, Raiffeisen a su développer les opérations de placement, également grâce au soutien de Notenstein La Roche Banque Privée SA. La vente de cette dernière a non seulement permis de libérer des fonds propres réglementaires qui profiteront à Raiffeisen pour continuer sa croissance dans l'activité de base, mais elle constitue aussi une étape supplémentaire dans le désengagement et la simplification des structures du Groupe.

La capacité de rendement opérationnelle se reflète dans la nette hausse du résultat brut des opérations d'intérêts (+1,8%, soit +40 millions de francs). L'érosion des marges dans les opérations d'intérêts perdure en raison des taux négatifs et du niveau toujours bas des taux d'intérêt. Dans ce contexte, la forte croissance du résultat brut des opérations d'intérêts est très réjouissante. Cependant, il a fallu effectuer un certain nombre de corrections de valeur à hauteur de 63 millions de francs, dont la plupart concerne les sociétés en portefeuille de PME Capital SA. La réévaluation est due au fait que l'approche appliquée à ce jour était orientée vers l'avenir (évaluation DCF). Par contre, celle désormais

en usage est l'approche multiple, axée sur le présent. Les produits résultant des opérations de commissions et des prestations de service (-8,8%, soit -44 millions de francs) et ceux des opérations de négoce (-8,7%, soit -20 millions de francs) diminuent parce qu'il est fait abstraction du produit de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA. Corrigé de cet effet (valeurs au 31 décembre 2017 et au 31 décembre 2018 hors Notenstein La Roche Banque Privée SA), le résultat des opérations de commissions et des prestations de service a enregistré une hausse de 21 millions de francs, soit +5,4%, et le résultat des opérations de négoce un recul de seulement 4 millions de francs, soit 1,8%. Le recul des autres résultats ordinaires (-43,8%, soit -148 millions de francs) s'explique principalement par une activation moindre des coûts liés au projet pour le nouveau système bancaire central, par rapport à l'exercice précédent. En comparaison annuelle, les diminutions extraordinaires de produits dépassent les effets positifs de l'activité opérationnelle ce qui amenuise le produit opérationnel de 7%, soit de 231 millions de francs. Analysés sur plusieurs années, les postes de produit sont restés à un niveau constant, malgré les facteurs extraordinaires.

Côté charges, 2018 enregistre un léger recul par rapport à l'exercice précédent. Les charges d'exploitation ont ainsi baissé de 17 millions de francs, soit de 0,8%. Cela s'explique par la réduction des charges en raison de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA. Hors effet Notenstein La Roche Banque Privée SA, la hausse des charges d'exploitation avoisine 60 millions de francs, soit 3,2%. La hausse des coûts résulte, pour l'essentiel, des charges accrues liées à l'introduction du système bancaire central et aux 136 nouveaux emplois à plein temps (hors effet Notenstein La Roche Banque Privée SA).

Les effets extraordinaires susmentionnés s'élèvent à environ 270 millions de francs. Dans ce contexte, il faut évoquer deux facteurs d'influence essentiels. D'une part, la valeur intrinsèque des participations de Raiffeisen Suisse a été réévaluée. D'autre part, des provisions ont été constituées en lien avec l'achat d'ARIZON Sourcing SA.

Les corrections de valeur, amortissements et provisions en lien avec les participations s'élèvent à 201 millions de francs, dont 125 millions environ concernent de PME Capital SA. La valeur de la participation dans Leonteq AG a été ajustée d'environ 57 millions de francs. En effet, par rapport à l'exercice précédent, la valeur de marché avait fléchi au jour de référence. Des corrections de valeur supplémentaires à hauteur d'environ 19 millions de francs ont été effectuées pour d'autres participations. La méthode de la valeur intrinsèque a été utilisée pour évaluer toutes les autres participations. Les provisions constituées pour l'achat de la participation dans ARIZON Sourcing SA s'élèvent à environ 69 millions de francs.

Par rapport à la période précédente, ces effets extraordinaires diminuent non seulement le résultat opérationnel qui a baissé de 409 millions de francs, soit 36,9%, mais aussi le bénéfice du Groupe, inférieur de 376 millions de francs, soit 41%. Toujours est-il que l'exercice 2017 avait battu tous les records à la suite de bénéfices sur la vente de participations et de l'activation de montants élevés liés au nouveau système bancaire central. Malgré le résultat globalement plus faible, les réserves pour risques bancaires généraux ont été renforcées de 120 millions de francs.

Aucun événement ayant une incidence notable sur le résultat de l'exercice n'est intervenu après la date du bilan.



# Compte de résultat

## Produits issus de l'activité opérationnelle

L'évolution différenciée des postes de produit caractérise l'exercice sous revue qui était non seulement mouvementé et impacté par divers effets extraordinaires, mais aussi marqué par la bonne évolution de l'activité opérationnelle.

L'activité de base du Groupe enregistre une croissance notable du portefeuille hypothécaire, qui se traduit par une hausse de 40 millions de francs du résultat brut des opérations d'intérêts. La réévaluation de la valeur intrinsèque des participations ainsi que le désengagement et la simplification de la structure des participations ont aussi conduit au repli d'un certain nombre de postes de produit. Les importantes corrections de valeur à hauteur effectuées pour des postes du groupe PME Capital ont induit une baisse de 20 millions de francs du résultat net des opérations d'intérêts par rapport à l'exercice précédent. Ce recul ne reflète toutefois pas l'évolution positive enregistrée dans l'activité de base opérationnelle.

La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a engendré dans les résultats nets des pertes notables qui s'élèvent à 64 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, tant dans le résultat des opérations de commissions et des prestations de service que dans les opérations de négoce, mais surtout dans les opérations sur titre et de placement. Cela signifie aussi que les Banques Raiffeisen et les succursales ont enregistré dans leur activité opérationnelle une hausse de leurs produits nets de près de 21 millions de francs résultant des opérations de commissions et de prestations de service. Les opérations de négoce ont évolué dans le même sens. Dans l'ensemble, le recul s'élève à 20 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, dont 16 millions de francs sont dus aux produits non réalisés suite à la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA. Hors cet effet, le résultat de négoce serait certes encore un peu inférieur au résultat de l'exercice précédent, mais s'en rapprocherait.

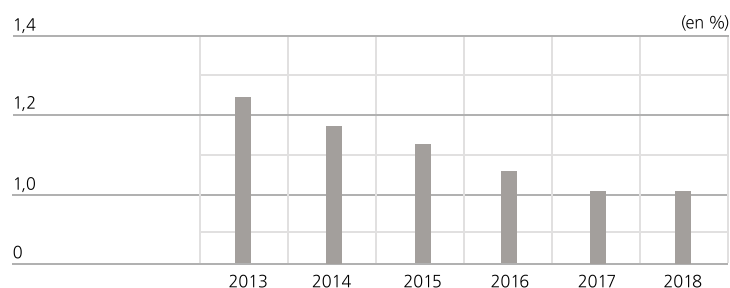
Les autres résultats ordinaires ont également reculé de 148 millions de francs pendant l'exercice sous revue. Ce repli est dû à la forte baisse de l'activation en lien avec le nouveau système bancaire central pour lequel les charges les plus importantes ont été passées à l'actif en 2017. En effet, depuis la migration des premières Banques Raiffeisen vers le nouveau système au 1<sup>er</sup> janvier 2018, les coûts à activer régressent. En 2017, 199 millions de francs ont été activés à titre de charges pour les projets, mais ce montant est passé à 108 millions en 2018, une différence donc de 91 millions. Ce poste de produit comprend également des amortissements sur les immobilisations financières de PME Capital SA à hauteur de 36 millions de francs, mais dans les comptes consolidés, les participations de PME Capital SA sont inscrites comme immobilisations financières. Pour ce poste notamment, cela signifie que les effets uniques (127 millions de francs) sont, pour la plupart, à l'origine de la baisse globale de 148 millions de francs.

Au total, le produit opérationnel du Groupe, qui s'élève à 3,1 milliards de francs, reste inférieur de 231 millions de francs au produit opérationnel de l'exercice précédent de 3,3 milliards de francs. Voici comment s'explique ce recul: la réévaluation de la valeur intrinsèque des participations et des immobilisations financières du groupe PME Capital (-84 millions de francs), les produits non réalisés des opérations de commissions et de négoce suite à la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA en milieu d'année (-80 millions de francs) et la forte baisse des activations liée à la création du nouveau système bancaire central (-91 millions de francs) totalisent 252 millions de francs.

L'activité opérationnelle des Banques Raiffeisen et des succursales est réjouissante et les produits réalisés en 2018 surpassent même ceux de l'exercice précédent. Les résultats, tant pour les opérations d'intérêts que pour les opérations de commissions et de prestations de service, sont supérieurs à ceux de l'exercice précédent.

Malgré le contexte conjoncturel toujours ardu, les opérations d'intérêts ont enregistré une bonne croissance: le résultat brut a augmenté de 40 millions (+1,8%), soit nettement plus qu'en 2017 (+21 millions de francs), ce qui est un résultat positif vu que la situation de taux bas perdure. L'érosion de la marge d'intérêt s'est ralentie au fil de l'exercice en cours. En fin d'année, elle a même rejoint le niveau de l'exercice précédent, avec 1,02%. La pression concurrentielle a persisté, notamment en raison de l'arrivée de nouveaux prestataires de services financiers. Les Banques Raiffeisen et les succursales ont néanmoins su renforcer leur position sur le marché.

### Marge d'intérêt



Le poste «Variations de corrections de valeur pour les risques de crédit et des pertes issues des opérations d'intérêts» a augmenté de 60 millions, passant désormais à 63 millions de francs. Non seulement les corrections de valeur citées pour les positions du groupe PME Capital à hauteur de 48 millions de francs, mais surtout le besoin accru de corrections de valeur pour une position de crédit de Raiffeisen Suisse a contribué à cette hausse. La situation de risque des Banques Raiffeisen reste détendue. Le risque inhérent à la croissance des hypothèques a pu être absorbé. En effet, les Banques Raiffeisen et les succursales ont enregistré, dans l'ensemble, plus de dissolutions que de nouvelles constitutions. Les pertes directement comptabilisées s'élèvent à 0,8 million de francs (exercice précédent: 6,6 millions de francs). Au niveau du Groupe, le résultat net des opérations d'intérêts a diminué de 20 millions de francs à 2,2 milliards de francs, suite aux corrections de valeur grevées par les effets extraordinaires.

L'évolution du résultat des opérations de commissions et des prestations de service (annexe 22) est fortement marquée par la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA en milieu d'année. Le résultat a baissé de 44 millions, s'établissant à 451 millions de francs. La contribution manquante au résultat de la part de Notenstein La Roche Banque Privée SA au cours de l'exercice écoulé se chiffre à 64 millions de francs. Inversement, cela signifie aussi que l'activité de base des Banques Raiffeisen et des succursales a permis de dégager une croissance de 21 millions de francs par rapport à l'exercice précédent. Les revenus supplémentaires à hauteur de 14 millions de francs, générés par les opérations sur titres et de placement, sont en effet remarquables. La croissance des volumes, notamment dans le trafic des paiements, a également permis d'étoffer les produits des autres prestations de service.

Le résultat des opérations de négoce a baissé de 20 millions de francs à 210 millions de francs (annexes 23.1 / 23.2). Cette baisse est due, en grande partie, à la perte de revenus suite à la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA (-16 millions de francs). Dans l'ensemble, il y a eu une légère baisse de 4 millions de francs, en raison du négoce de produits à intérêts qui a souffert des conditions de marché difficiles pendant l'exercice écoulé. Le négoce d'actions par contre a progressé, mais à un niveau modeste dans l'ensemble. Le négoce des devises et des billets a enregistré un résultat similaire à celui de l'exercice précédent.

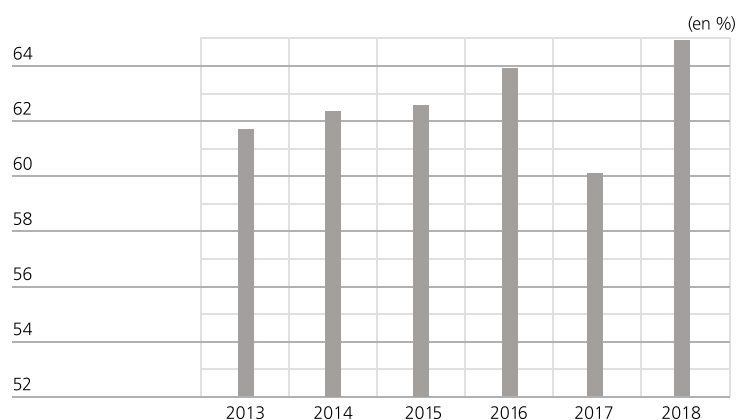


Alors que de nombreux facteurs ont généré, l'exercice précédent, un résultat très élevé de 337 millions de francs dans le poste «Autres résultats ordinaires», la situation a totalement changé en 2018. La plupart des sous-positions ont accusé un recul marqué des produits, soit une hausse des charges à hauteur de 148 millions de francs, avec un résultat très faible de 189 millions de francs par rapport à l'exercice précédent. Le résultat des aliénations d'immobilisations financières, inscrit à 5 millions de francs (-23 millions de francs), s'explique par la vente, à l'exercice précédent, d'un portefeuille important d'immobilisations financières dans un contexte de marché favorable. Le produit des participations a baissé de 13 millions de francs à 76 millions de francs. Cela est dû d'une part au fait que la meilleure valorisation des participations selon la méthode de la mise en équivalence n'a pas permis d'atteindre le niveau de l'exercice précédent. Et d'autre part, au fait que la participation dans Helvetia Holding SA avait généré un produit de 8 millions de francs déjà en 2017, puisqu'elle a été vendue entretemps afin de simplifier la structure des participations. Les autres produits ordinaires ont baissé de 80 millions de francs à 129 millions de francs en raison notamment de la plus faible activation des coûts de développement du nouveau système bancaire central. Les autres charges ordinaires ont fortement progressé de 32 millions de francs à 42 millions de francs, ce qui est presque entièrement dû à l'évaluation plus prudente des immobilisations financières de PME Capital SA (36 millions de francs). Dans les comptes consolidés, les participations de PME Capital SA sont inscrites au bilan en tant qu'immobilisations financières à court terme, destinées à la revente.

## Charges d'exploitation

Pendant l'exercice sous revue, les charges d'exploitation ont légèrement diminué de 17 millions de francs, passant comme prévu sous la barre des 2 milliards de francs. La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a eu une incidence positive sur les charges d'exploitation. L'introduction tardive du nouveau système bancaire central a généré d'importantes charges de projet, de suivi et de formation, même en 2018. Le Cost Income Ratio est passé de 60,8 à 64,9%, en raison du fort recul du produit opérationnel comparé aux charges d'exploitation en légère baisse par rapport à l'exercice précédent.

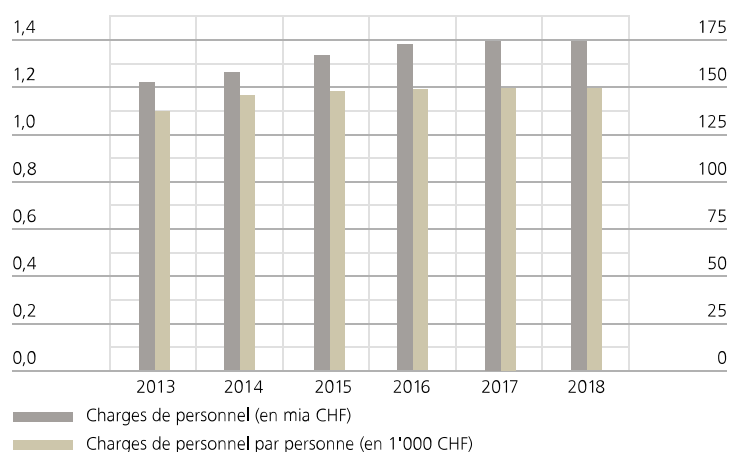
### Evolution du Cost Income Ratio



## Charges de personnel

Les charges de personnel (annexe 26) ont légèrement baissé de 5 millions de francs à 1,4 milliard de francs. Suite à la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA en milieu d'année, les effectifs ont diminué de plus de 330 collaborateurs, et les coûts donc aussi. En revanche, l'activité de base du Groupe Raiffeisen a nécessité l'embauche de 136 collaborateurs supplémentaires, dont 107 au sein des Banques Raiffeisen. Les effectifs du Groupe s'élèvent à 9'215 emplois à plein temps (exercice précédent: 9'411). Dans l'ensemble, les charges salariales et les prestations sociales sont restées inchangées, sauf concernant les frais de personnel accessoires pour lesquels les charges étaient moindres. Les dépenses pour le personnel temporaire engagé afin de soutenir les travaux dans le cadre du nouveau système bancaire central, ont pour la première fois été fortement réduites pendant l'exercice écoulé. Les frais de personnel à hauteur de 149'300 francs par personne n'ont pratiquement pas changé par rapport à l'exercice précédent.

### Evolution des charges de personnel totales et par unité de personnel



## Autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation (annexe 27) ont évolué de façon similaire aux charges de personnel. Elles ont légèrement baissé de 12 millions de francs à 606 millions en raison de la suppression des coûts liés à Notenstein La Roche Banque Privée SA depuis le milieu de la période sous revue. En revanche, il y a eu des coûts supplémentaires avoisinant 14 millions de francs pendant l'exercice écoulé pour l'examen complet de la gouvernance d'entreprise. L'introduction du nouveau système bancaire central a été réalisée en plusieurs tranches au fil de l'exercice. Les dernières Banques Raiffeisen ont migré vers le nouveau système au 1<sup>er</sup> janvier 2019. La migration a généré des coûts considérables pour exploiter les systèmes bancaires centraux en parallèle, le temps d'une année.

**Tableau Investissements en biens corporels du Groupe Raiffeisen 2014–2018  
par catégorie**

Investissements nets, en mio CHF	2014	2015	2016	2017	2018
Immeubles à l'usage de la Banque	56	92	83	76	109
Autres immeubles	2	2	8	10	53
Transformations et aménagements dans des locaux tiers	18	17	15	11	9
Matériel informatique	13	22	17	15	14
Logiciels informatiques	34	65	129	208	157
Bancomat	8	4	7	9	12
Mobilier	3	5	5	4	6
Installations	4	3	5	8	10
Machines de bureau, véhicules, dispositifs de sécurité	5	7	7	3	13
<b>Total des investissements nets</b>	<b>143</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>

**Tableau Investissements en biens corporels du Groupe Raiffeisen 2014–2018  
par région**

Investissements nets, en mio CHF	2014	2015	2016	2017	2018
Région lémanique	18	21	15	16	35
Plateau	17	29	32	35	43
Suisse du Nord-Ouest et Zurich	24	21	35	29	59
Suisse orientale*	65	124	168	227	217
Suisse centrale	12	7	16	21	21
Tessin	7	15	10	16	8
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>

\* y compris investissements centraux Raiffeisen Suisse

## Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles

En raison d'amortissements accrus sur des valeurs immatérielles, la position a connu une hausse marquée de 70 millions de francs, soit 37,3%, pendant l'exercice sous revue. Le goodwill sur les sociétés du Groupe PME Capital Holding SA et Business Broker AG a été intégralement amorti. Par ailleurs, le goodwill sur la participation dans Leonteq AG a subi une correction de valeur supplémentaire à la baisse de 69 millions de francs. En 2018, les amortissements de goodwill se sont élevés à 108 millions de francs, soit 66 millions de francs de plus qu'à l'exercice précédent. Les amortissements d'immobilisations corporelles étaient légèrement inférieurs à ceux de l'exercice précédent. Le nouveau système bancaire central fera l'objet d'amortissements pour la première fois en 2019.



## Variations des provisions et autres corrections de valeur, ainsi que pertes

Cette position a été particulièrement impactée par les effets extraordinaires. Après une réduction des charges de 0,5 million de francs sur l'exercice précédent, la constitution nette de provisions et les autres corrections de valeur ainsi que pertes ont atteint 124 millions de francs en 2018. Il y a trois raisons à cette hausse. Des provisions ont été constituées à hauteur de 19 millions de francs pour couvrir les charges de restructuration liées à la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA. S'agissant des autres provisions, les incertitudes liées aux litiges juridiques concernant «Investnet» ont particulièrement contribué aux incidences haussières avec effet sur le résultat de 25 millions de francs. Des provisions pour autres risques d'exploitation à hauteur de 69 millions de francs ont été constituées en prévision du rachat convenu en 2018 de la participation d'Avaloq AG dans ARIZON Sourcing SA par Raiffeisen Suisse. La transaction a eu lieu au mois de janvier 2019.

## Produits et charges extraordinaires

Raiffeisen a bénéficié du produit des ventes de participations dans une moindre mesure que lors de l'exercice précédent. En 2017, la vente de la participation dans Helvetia Holding SA et Avaloq Group AG avait dégagé un produit de 104 millions de francs. Pour l'exercice sous revue, la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a généré un produit de 68 millions de francs. Suite à cette transaction, le produit extraordinaire (annexe 28) s'est inscrit à 82 millions de francs (exercice précédent: 119 millions de francs). En raison des pertes accrues de la vente d'immobilisations corporelles, les charges extraordinaires ont augmenté de 5 millions à presque 9 millions de francs.

## Impôts

Les impôts (annexe 29) ont baissé de 77 millions pour totaliser 156 millions de francs. Les charges des différentes sociétés pour impôts courants, s'élevant à 170 millions de francs, sont restées légèrement inférieures à celles de l'exercice précédent (177 millions de francs). En revanche, des impôts latents ont été dissouts, surtout suite à la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA.

# Bilan

Le total du bilan a légèrement baissé de 2,4 milliards à 225,3 milliards de francs. Alors que les positions clients dans les opérations de détail ont augmenté dans une mesure comparable à celles de l'exercice précédent, les positions interbancaires ont considérablement diminué tant à l'actif qu'au passif. Au cours des périodes précédentes, ces catégories de bilan comprennent des volumes plus importants de transactions interbancaires encore non exécutées qui sont compensées à la date du règlement (en général, au bout de deux jours). Cet effet intervient lorsque l'inscription au bilan se fait selon le principe de la date du bouclage et non pas celui de la date du règlement. En fin d'année, le nombre de transactions encore non exécutées en raison de la migration vers le nouveau système bancaire central a été réduit, ce qui a entraîné une diminution du total du bilan.

## Créances et engagements envers les banques

Comparé à l'exercice précédent, les créances sur les banques ont diminué de 6,1 milliards de francs à 2,2 milliards de francs, les engagements envers les banques ont également baissé de 6,1 milliards de francs à 6,5 milliards de francs. En marge de l'effet de la migration vers le nouveau système bancaire central, cette baisse est liée à la prise en compte du solde comptable. Du fait de la prise en compte des dates valeurs, il ressort cependant que les créances envers les autres banques n'ont guère évolué d'un exercice à l'autre.

## Créances et engagements résultant d'opérations de financement de titres

Les engagements résultant d'opérations de financement de titres ont progressé de 725 millions à 2,9 milliards de francs. Il s'agit de transactions repo, permettant de générer de l'argent contre la remise de garanties. Ces transactions ont pour objet de gérer l'avoir en compte de virement de la BNS. S'agissant des créances résultant d'opérations de financement de titres, celles-ci se sont élevées à 5 millions de francs.

## Prêts et crédits à la clientèle

La croissance observée depuis maintes années des prêts et crédits à la clientèle s'est également poursuivie en 2018. Les prêts et crédits ont augmenté de 4%, soit de 7,2 milliards (exercice précédent: 7,1 milliards de francs) passant à 187,7 milliards de francs. Les créances hypothécaires (+6,9 milliards de francs) comme les autres créances sur la clientèle (+219 millions de francs) ont bien progressé. La croissance hypothécaire de Raiffeisen a dépassé celle du marché suisse et sa part dans ce marché a évolué de 17,5 à 17,6%. Les opérations avec la clientèle entreprises ont connu une hausse réjouissante en termes de prêts et crédits à la clientèle, de 67,3%, soit de 928 millions de francs à 2,3 milliards de francs.

La croissance de Raiffeisen dans le domaine des prêts et crédits à la clientèle a une bonne assise géographique et ne reflète aucune concentration dans des régions spécifiques. Près de 88% des créances hypothécaires concernent les immeubles d'habitation, suivis par les objets commerciaux avec 8%. Les parts restantes concernent les objets agricoles et autres objets.

Les corrections de valeur pour risques de défaillance ont augmenté de 51 millions de francs à 259 millions en 2018, en raison de l'évaluation prudente des positions de PME Capital dont la part dans cette hausse représente 45 millions de francs. La position de corrections de valeur a, en revanche, diminué pour les Banques Raiffeisen, dont le volume de crédits a totalisé 174,3 milliards de francs. Au niveau du Groupe, le ratio des corrections de valeur par rapport aux prêts s'élève à 0,138% (exercice précédent: 0,115%). Si l'on tient uniquement compte des Banques Raiffeisen et des succursales, ce ratio passe à 0,111%.

## Opérations de négoce

Raiffeisen a enregistré une baisse de 424 millions de francs pour les opérations de négoce (annexe 3.1) qui passent à 3,5 milliards de francs. Le portefeuille de négoce des titres de créance et de participation a diminué, alors que les métaux précieux ont connu une hausse. La réduction des titres de dette est non seulement due au léger recul des produits structurés mais aussi à des décisions tactiques. Les obligations détenues dans le portefeuille de négoce servent à couvrir le risque de taux de la composante en obligations des produits structurés. Les exigences en matière de fonds propres pour couvrir les risques de marché dans le portefeuille de négoce sont spécifiées à la section «Risques de marché» de l'annexe aux comptes annuels.

## Immobilisations financières

Le dépôt de titres dans les immobilisations financières (annexes 5.1 et 5.2), principalement composé d'obligations de premier ordre, est géré conformément aux prescriptions légales et aux objectifs internes en matière de liquidité. La valeur comptable a diminué de 981 millions de francs à 6,6 milliards de francs, en raison de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA.

## Participations non consolidées

Malgré la stratégie de désengagement fondamentale, la valeur comptable des participations non consolidées (annexe 6) a augmenté de 33 millions à 683 millions de francs. La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a certes induit la cession de participations pour un montant de 24 millions de francs, mais elle a été plus que compensée par d'autres effets. Suite à l'augmentation de capital chez Leonteq AG, la participation de Raiffeisen a augmenté de 36 millions de francs. En 2018, les participations évaluées selon la méthode de la mise en équivalence se sont par ailleurs appréciées de 15 millions de francs.

## Immobilisations corporelles

En 2018, la valeur comptable des immobilisations corporelles (annexe 8) a connu, en raison de la baisse des charges de projets à activer, une hausse moins forte de 131 millions de francs qu'en 2017 (203 millions). Pendant l'exercice sous revue, l'activation des coûts de projets a totalisé 108 millions de francs (contre 199 millions l'exercice précédent). Concernant les autres catégories de placement, une hausse par rapport à l'exercice précédent a été observée notamment pour les autres immeubles.

## Valeurs immatérielles

Au vu de la stratégie de désengagement, les valeurs immatérielles (annexe 9) ont connu une réduction marquée de 85,5% soit de 318 millions, passant désormais à 54 millions de francs. La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a abouti à une cession de goodwill à hauteur de 174 millions de francs. Investnet AG n'appartenant pas au Groupe Raiffeisen, et suite à une évaluation prudente du groupe PME Capital, un montant supplémentaire de 55 millions de francs résulte de la cession de goodwill, des désinvestissements et de l'amortissement du goodwill. L'estimation de la valeur de marché du goodwill sur Leonteq AG a nécessité un amortissement extraordinaire de 57 millions de francs. Les amortissements restants découlent, pour l'essentiel, des amortissements de goodwill ordinaires.

## Engagements résultant des dépôts de la clientèle

Par rapport à l'exercice précédent, les dépôts de la clientèle ont augmenté de 1% soit de 1,6 milliard de francs, à 165,7 milliards de francs. La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a provoqué une sortie de 2,8 milliards de francs en milieu d'année. Si l'on compare l'évolution des dépôts de la clientèle hors portefeuille Notenstein La Roche Banque Privée SA, la hausse serait de 4,7 milliards de francs, soit 2,9%, ce qui est également inférieur aux valeurs de l'exercice précédent en raison du transfert accru des avoirs sur compte aux dépôts de titres pendant l'exercice écoulé. L'accroissement des dépôts de la clientèle a, de manière générale, ralenti en Suisse. Comparé à l'ensemble du marché, Raiffeisen a su bien s'affirmer.

## Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur

L'émission de produits structurés s'effectue par Raiffeisen Suisse et Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam. Les produits structurés émis à Amsterdam sont inscrits au bilan à la valeur du marché et figurent dans cette position. En comparaison annuelle, le portefeuille de ces solutions de placements structurés a diminué de 280 millions à 2,3 milliards de francs (annexe 13).

Quant aux produits structurés émis par Raiffeisen Suisse, un procédé différent s'applique pour l'inscription au bilan: les instruments de base des produits sont présentés à leur valeur nominale dans le poste «Emprunts et prêts des centrales d'émission des lettres de



gage». Les composantes de dérivés des produits sont inscrites au bilan à la valeur du marché selon leurs valeurs de remplacement, soit positives soit négatives.

## Emprunts et prêts des centrales d'émission des lettres de gage

Le volume des emprunts et prêts des centrales d'émission des lettres de gage (annexe 14) a progressé de 925 millions à 26,9 milliards de francs. Les prêts des centrales d'émission des lettres de gage ont augmenté de 784 millions à 21,8 milliards de francs. Ils constituent un complément idéal pour les Banques Raiffeisen au refinancement des prêts et crédits, ainsi qu'un élément flexible de gestion des échéances du passif. Les emprunts émis par Raiffeisen Suisse ont connu une légère hausse de 63 millions et s'élèvent désormais à 3,4 milliards de francs. Trois emprunts à hauteur de plus de 900 millions de francs sont arrivés à échéance pour remboursement en 2018 et ont été remplacés sur le marché financier d'emblée par quatre emprunts totalisant un peu plus d'un milliard de francs. Les produits structurés émis par Raiffeisen Suisse, qui sont inscrits au bilan dans les emprunts, ont légèrement augmenté de 78 millions de francs à 1,7 milliard de francs.

## Provisions

La stratégie de désengagement et les effets extraordinaires associés ont eu un fort impact sur les provisions (annexe 15). Concernant les impôts latents, la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA notamment a induit une dissolution de 14 millions de francs. Les provisions pour restructuration ont fortement augmenté en raison de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA. Quant aux provisions pour risques procéduraux, les incertitudes liées aux litiges juridiques concernant «Investnet» ont particulièrement contribué à leur hausse marquée. Le rachat convenu d'ARIZON Sourcing SA a augmenté les provisions pour autres risques d'exploitation.

Pendant l'exercice sous revue, des réserves supplémentaires pour risques bancaires généraux ont de nouveau été constituées à hauteur de 120 millions de francs (contre 80 millions de francs l'exercice précédent).

## Capitaux propres / Fonds propres

Le 21 novembre 2018, le Conseil fédéral a approuvé une modification de l'ordonnance sur les fonds propres pour les banques suisses d'importance systémique à vocation nationale. A part les exigences going concern déjà connues, les exigences gone concern ont été déterminées en vue d'un éventuel assainissement ou traitement. Conformément à l'ordonnance révisée, le Groupe doit satisfaire à une exigence globale de 17,9% et dispose d'un délai de transition de sept ans pour ce faire. Par conséquent, Raiffeisen devra se conformer pleinement aux nouvelles exigences le 1<sup>er</sup> janvier 2026 pour la première fois. Raiffeisen est persuadée qu'elle pourra atteindre cette valeur par ses propres moyens grâce à la thésaurisation élevée de ses bénéfices. Au 31 décembre 2018, la quote-part du Groupe s'élève déjà à 17,5%.

L'exigence en vigueur à ce jour concernant la quote-part de capital pondérée du risque, à laquelle Raiffeisen doit se conformer en qualité de banque suisse classée d'importance systémique, est de 14,4%. Avec 17,8% (contre 17,4% à l'exercice précédent) comme quote-part capital global, le Groupe surpasse largement cette exigence de going concern. Sa quote-part CET1 avoisine 16,5% en fin d'exercice (contre 15,9% l'exercice précédent), et le ratio de levier de 7,6% (exercice précédent: 7,1%) conforte Raiffeisen dans sa situation

face aux prescriptions actuelles de going concern et de l'exigence future TLAC liée au ratio de levier. La forte hausse est due aussi bien à l'augmentation des fonds propres de base qu'à la réduction du total du bilan.

Les capitaux propres avec part des intérêts minoritaires (état des capitaux propres et annexe 16) ont progressé de 780 millions à 16,5 milliards de francs. La forte thésaurisation des bénéfices, inhérente à la coopérative, de même que l'augmentation du capital social de 215 millions de francs, ont permis de renforcer la base des capitaux propres.

# Perspectives financières 2019

## Contexte de marché et conditions cadres

L'économie suisse a connu une évolution réjouissante en 2018. Le produit intérieur brut a enregistré une croissance d'environ 2,5% grâce à la bonne assise de l'économie suisse (consommation, investissements, exportations) et une conjoncture globale solide, surtout au premier semestre. 2018 a ainsi été pour la Suisse la meilleure année en termes de croissance depuis 2010, qui a profité surtout à l'emploi. Pour 2019, Raiffeisen s'attend toutefois à un repli de la croissance dans notre pays, à environ 1,2%, surtout en raison d'une perte de vitesse de la conjoncture internationale. Par ailleurs, les incertitudes géopolitiques pèsent sur les prévisions de cette année.

Raiffeisen s'attend à ce que les taux d'intérêt négatifs perdurent en 2019 puisqu'en l'absence d'une pression inflationniste, ni la Banque centrale européenne (BCE), ni la Banque nationale suisse (BNS) ne comptent les ajuster cette année encore. Mais à moyen terme, nous prévoyons une lente normalisation, avec des hausses très modérées. Sur le marché immobilier, l'élan de la baisse continue des taux d'intérêt s'affaiblit. Malgré le niveau élevé des prix de l'immobilier, l'accès à la propriété reste intéressant grâce aux taux d'intérêt bas attendus et aux loyers élevés dans le même temps. Par ailleurs, il n'y a jusqu'à présent pas d'évolution divergente entre l'offre et la demande, contrairement aux objets de rapport dont le taux de vacance a progressé à 1,6%. Dans l'ensemble, Raiffeisen s'attend à une croissance plus faible des prix de l'immobilier et à une consolidation à un niveau élevé.

## Evolution de l'activité du Groupe Raiffeisen

Le marché bancaire suisse restera marqué par la pression sur les marges. Malgré cet environnement de marché très difficile, nous pensons que notre cœur de métier enregistrera une croissance modérée en termes de volume et de produits en 2019. Les prêts et crédits à la clientèle devraient croître autant qu'en 2018, alors que les dépôts de la clientèle pourraient progresser à un rythme plus élevé. En conséquence, les revenus des opérations d'intérêts, des opérations de commissions et des prestations de services devraient légèrement augmenter dans les Banques et chez Raiffeisen Suisse.

# Rapport de situation Stratégie



# Contexte stratégique

Le marché bancaire suisse est en pleine mutation structurelle, caractérisée par la digitalisation et l'intensification de la concurrence, y compris de la part de prestataires extérieurs à la branche. Dans le même temps, les banques doivent faire face aux attentes élevées de la clientèle et aux exigences réglementaires accrues.

## Clients: des attentes élevées et une forte affinité digitale

### Evolutions

Pour les clients, la satisfaction globale de leurs besoins est primordiale. Il y a donc une demande grandissante pour des offres fournies conjointement par divers prestataires. Le canal de distribution n'a qu'une moindre importance, et la retenue des clients vis-à-vis des banques directes (banques en ligne sans réseau d'agences, aussi appelées «smartphone banks») s'estompe avec le temps.

### Activités Raiffeisen

Raiffeisen continue à privilégier une forte présence physique par l'intermédiaire des Banques Raiffeisen locales, et à investir dans les canaux digitaux et dans un conseil à la clientèle global et spécifique. Les besoins de la clientèle doivent être encore mieux pris en compte dans les domaines du logement, du patrimoine et de l'entrepreneuriat, en faisant appel à l'expertise interne au Groupe, mais aussi à des partenaires tiers extérieurs à la branche. L'objectif est de proposer une offre d'un seul tenant, indépendamment du canal de distribution.

## Technologie: rythme accru en matière d'innovation

### Evolutions

Le secteur bancaire dans notre pays a, sans doute, rattrapé un certain retard en termes de digitalisation mais par rapport aux autres pays européens, il reste du chemin à faire. Par ailleurs, les nouvelles technologies blockchain, big data, analytics ou encore la biométrie et l'intelligence artificielle engendrent une forte dynamique et influencent de plus en plus l'activité bancaire.

### Activités Raiffeisen

Raiffeisen se positionne activement dans le processus de digitalisation en cours et exploite les opportunités qui s'offrent à elle. Les nouvelles technologies sont testées et mises en œuvre lorsqu'elles permettent d'améliorer les processus de distribution et d'établir des offres innovantes pour la clientèle.

## Marché bancaire: concurrence accrue

### Evolutions

Le secteur bancaire est le théâtre d'une intense concurrence; des prestataires innovants issus d'autres secteurs gagnent en parts de marché dans divers domaines d'activité. Les assurances et caisses de pension notamment sont actives dans les opérations hypothécaires et mènent une politique de prix compétitive. L'évolution des offres, des processus et des partenariats influence les chaînes de création de valeur instaurées par les prestataires financiers et contribuent à l'érosion sectorielle.

### Activités Raiffeisen

Raiffeisen renforce sa position de banque retail leader avec un positionnement clair dans son cœur de métier et des coopérations ciblées pour la fourniture de prestations. L'élargissement de la gamme de produits et de services vise en particulier à développer davantage les opérations avec la clientèle de placement et la clientèle entreprises. Par ailleurs, les gains de productivité réalisés renforcent la compétitivité de Raiffeisen. Il s'agit aussi d'accroître l'attractivité de la marque aux yeux des clients et des collaborateurs.

## Economie: évolution positive dans un contexte de taux toujours bas

### Evolutions

L'économie suisse a connu une évolution favorable en 2018, de même que la situation de l'emploi. Dans un contexte de taux toujours bas, le marché immobilier et l'activité hypothécaire demeurent solides, avec une consolidation attendue des prix. Le marché des immeubles de rapport est toutefois tendu dans certaines régions où l'on enregistre une augmentation du nombre de locaux vacants.

### Activités Raiffeisen

Dans le contexte actuel, une politique d'octroi de crédits prudente est essentielle pour garantir un développement durable. Nous poursuivons donc sur une voie conservatrice qui a fait ses preuves, ainsi qu'à des évaluations prudentes du marché. En raison de l'érosion des marges dans l'activité de base, Raiffeisen cherche à exploiter de nouvelles sources de croissance et de revenus.

## Politique: évolution dynamique des conditions cadres

### Evolutions

La ratification de l'Accord de Paris sur le climat et des Objectifs de développement durable de l'ONU a permis d'établir des objectifs de durabilité à l'échelle internationale, qui sont de plus en plus souvent aussi adoptés en Suisse. En effet, dans son rapport sur l'environnement 2018, le Conseil fédéral se réfère concrètement à la mise en œuvre de l'agenda international en matière de développement durable. Par ailleurs, la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne (loi sur les banques), dûment révisée, autorise désormais les banques coopératives à lever des fonds propres.

#### Activités Raiffeisen

Le respect et la mise en œuvre des exigences réglementaires sont essentiels pour Raiffeisen. Par ailleurs, la modification de la loi sur les banques renforce son accès au marché des capitaux. Il est clair qu'à l'avenir, les thèmes liés à la durabilité prendront de plus en plus d'importance. Raiffeisen prend sa responsabilité sociale au sérieux et s'engage à cet égard dans différents domaines.

## Raiffeisen Suisse: examen du passé et renouvellement

Notre Groupe a traversé une phase mouvementée depuis l'ouverture de la procédure d'enforcement par la FINMA concernant Raiffeisen Suisse et de la poursuite pénale à l'encontre de Pierin Vincenz, l'ancien président de la Direction. Ces événements passés font l'objet d'un examen approfondi et transparent.

#### Procédures et examen en 2018

La FINMA a terminé sa procédure d'enforcement en juin 2018 et elle est arrivée à la conclusion que Raiffeisen Suisse a gravement enfreint les dispositions prudentielles et a mal géré les conflits d'intérêts. Un grand nombre des mesures ordonnées concernant, entre autres, les instances dirigeantes et la structure organisationnelle ont déjà été mises en œuvre ou sont encore en cours de réalisation.

L'enquête indépendante, mandatée en avril 2018 par Raiffeisen Suisse, avait pour but de vérifier si les acquisitions de participations effectuées par Raiffeisen Suisse et ses filiales depuis 2005 présentaient des irrégularités. Cette enquête a été menée sous la houlette de Bruno Gehrig, lead investigator, en toute indépendance. En janvier 2019, le rapport circonstancié a été publié, donnant une information sur les résultats en toute transparence.

#### Future orientation du Groupe Raiffeisen

En septembre 2018, les représentants des Banques et fédérations régionales ont décidé d'aborder la réforme de notre Groupe dans le cadre du programme «Réforme 21» qui se concentre notamment sur la gouvernance, la stratégie des propriétaires et les valeurs de Raiffeisen Suisse. Il s'agit d'un processus participatif impliquant d'une part les Banques Raiffeisen en tant que propriétaires et d'autre part le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. La décision de mettre en œuvre ce programme constitue une étape importante dans l'effort de moderniser le Groupe Raiffeisen et envoie un signal fort de sa volonté de réforme.

Par ailleurs, les délégués des Banques Raiffeisen ont élu, à une large majorité, Guy Lachappelle nouveau président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse le 10 novembre 2018 lors de l'Assemblée extraordinaire des délégués. Karin Valenzano Rossi, Andrej Golob, Thomas A. Müller et Beat Schwab font désormais aussi partie de cet organe. Début 2019, Heinz Huber a succédé à Patrik Gisel, qui a démissionné de son poste de président de la Direction en novembre 2018. Ces changements dans les instances dirigeantes marquent la future orientation de Raiffeisen Suisse.

# Orientations stratégiques

## Aperçu

Raiffeisen est aujourd'hui la première banque retail de Suisse et entend poursuivre sa croissance qualitative dans son cœur de métier, tout en maintenant une politique de risque appropriée. Raiffeisen voit également un potentiel d'amélioration dans le secteur des opérations de commissions et des prestations de service ainsi que dans la productivité. L'érosion des marges et la concurrence accrue, également due à l'arrivée d'acteurs externes à la branche et des FinTech, accroissent de manière notable la pression sur les revenus et les coûts.

Nous nous sommes, depuis toujours, démarqués de la concurrence par notre proximité avec la clientèle, notre ancrage local et nos valeurs coopératives. En effet, il s'agit maintenant de les cultiver et de les renforcer encore tout en développant la digitalisation.

## Priorités et objectifs

Pour relever les défis stratégiques et saisir pleinement les opportunités, la Direction et le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse redéfinissent régulièrement le contenu des orientations stratégiques pour les trois années suivantes. En effet, leur mise en œuvre cohérente constitue la base pour un développement réussi et durable du Groupe Raiffeisen. Voici les priorités et les objectifs que notre Groupe s'est fixés pour la période de 2019 à 2021:

### **Croissance qualitative dans le cœur de métier**

Les opérations hypothécaires et l'épargne en Suisse constituent le cœur de métier de Raiffeisen. Grâce à sa compétence et à sa proximité avec ses clients, Raiffeisen entend poursuivre sa croissance rentable et consolider encore sa position de leader du marché dans ce domaine.

### **Diversification des domaines d'activité**

L'objectif pour Raiffeisen est de diversifier les revenus et donc de réduire la dépendance à l'égard des opérations d'intérêts en nous efforçant d'exploiter toutes les possibilités et opportunités que nous offrent différents domaines d'activité. Il s'agit notamment de renforcer les opérations avec la clientèle entreprises et de placement, en étoffant la gamme des produits et services, en investissant dans le conseil et les canaux de distribution, et en mettant à profit l'expertise interne au Groupe.

### **Augmentation de la productivité**

Fournir des prestations de service efficaces à des prix concurrentiels est déterminant pour la compétitivité et donc le succès à long terme du Groupe Raiffeisen. L'augmentation ciblée de la productivité grâce à la standardisation et à l'optimisation des processus, ainsi que l'application cohérente de la discipline des coûts, s'appliquent aussi bien à Raiffeisen Suisse et ses filiales qu'aux Banques Raiffeisen.



### **Renforcement de la culture d'entreprise**

La réputation de Raiffeisen a souffert en 2018. De ce fait, la marque Raiffeisen et ses valeurs – crédibilité, durabilité, proximité et entrepreneuriat – doivent être cultivées et développées de manière durable. En particulier, Raiffeisen souhaite mettre l'accent sur les éléments distinctifs que sont le modèle d'affaires coopératif du Groupe et les actions responsables.

# Mise en œuvre de la stratégie

## Rétrospective – activités principales en 2018

### **Introduction du nouveau système bancaire central**

En 2018, le nouveau système bancaire central a été mis en service avec succès pour l'ensemble des Banques Raiffeisen, les six succursales et la Banque centrale de Raiffeisen Suisse. Il a permis de simplifier considérablement l'environnement informatique et de gagner en termes d'efficacité, et profitera également aux futurs projets de digitalisation.

### **Priorité aux opérations de placement**

Ces dernières années, les opérations de placement ont progressé de manière notable. Raiffeisen poursuit sa stratégie de concentration sur la clientèle privée disposant d'une fortune petite à moyenne, ce qui l'a amené à vendre Notenstein La Roche Banque Privée SA. En contrepartie, Raiffeisen investira fortement dans ce même segment de la clientèle privée et élargira ses compétences dans ce domaine. La proximité marquée avec les clients et les conseils compétents qui leur sont prodigués permettent localement aux Banques et succursales de les servir au mieux.

### **Offre complète pour les clients**

Raiffeisen se concentre sur une gamme complète de produits et de services liés à des thématiques, avec la participation d'autres prestataires compétents. Le développement des domaines du logement, du patrimoine et de l'entrepreneuriat doit apporter une contribution importante au succès futur de Raiffeisen sur le marché. Dans le domaine du logement, le portail immobilier et du logement «RaiffeisenCasa» offre un ensemble complet de services en matière de propriété du logement privé, comprenant désormais également des conseils juridiques et des informations pour les propriétaires intéressés par une rénovation sous l'aspect énergétique. En outre, Raiffeisen Immo SA convainc par sa connaissance approfondie du marché et ses conseils complets en matière d'achat et de vente de biens immobiliers.

L'ouverture du premier Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) en Suisse romande (Yverdon-les-Bains) a permis d'accroître la présence et la proximité avec les entreprises. La compétence de Raiffeisen en tant que banque des entrepreneurs a été renforcée au travers de nombreuses manifestations professionnelles, de la collaboration avec Swissmem et de l'attribution du Prix Raiffeisen des Entrepreneurs.

### **Renforcement de notre culture de l'innovation et du dialogue**

Le laboratoire interne consacré à l'innovation, «RAI Lab», étudie les tendances, les technologies et les modèles d'affaires du futur. Il a pour vocation d'intégrer les développements prometteurs. Des idées, des expériences et des innovations ont été développées et réalisées sous différentes formes, notamment dans le cadre du deuxième Innovation Challenge sur deux jours. Par ailleurs, l'ancien processus d'évaluation de l'efficacité des collaborateurs de Raiffeisen Suisse a été remplacé par un dialogue permanent sur la performance. Ainsi, Raiffeisen se positionne en tant qu'employeur suisse moderne et développe encore davantage sa culture du dialogue.

## Perspectives, objectifs et mesures prévues en 2019

Pour le Groupe Raiffeisen, 2019 sera une année de transition lui permettant d'achever un large pan des mesures de renouvellement engagées et de relever les défis posés par la stratégie bancaire. Désormais, la priorité est donnée à une flexibilité plus élevée, à la digitalisation de l'interface clients et à la diversification accrue des sources de revenu.

### **Perspectives en termes de «Logement», «Patrimoine» et «Entrepreneuriat»**

Nous entendons étoffer nos services en matière de «Logement», améliorer entre autres activités les opérations de crédit et ainsi ouvrir la voie vers une croissance durable et une efficacité accrue. Pour étendre la gamme de services liés au «Patrimoine», de nouveaux produits de placement sont développés et les premières activités internes permettant d'automatiser la gestion de fortune sont lancées, notamment avec le système Robo Advisory. Dans le domaine «Entrepreneuriat», les offres intégrées, centrées sur les clients, doivent encore être élargies et les processus de plus en plus digitalisés. De plus, des lancements ciblés de nouveaux produits et d'autres développements viendront continuellement compléter la gamme de produits. Les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE) continueront à jouer un rôle déterminant comme partenaires de réseau pour développer l'offre de prestations. Ces mesures ont pour but de proposer aux clients actuels et futurs une offre de services complète en provenance d'un seul et même fournisseur.

### **Assistance à la clientèle spécifique et globale**

En 2018, l'approche de conseil destinée aux clients privés et entreprises a été améliorée et personnalisée pour mieux répondre à leurs besoins. A l'avenir, l'extension du support technique dans le processus de conseil créera également une plus-value pour les clients et les conseillers. Cela comprend notamment l'utilisation ciblée des données pour assurer un conseil complet et répondre aux besoins spécifiques des clients.

### **Meilleure capacité d'innovation**

La digitalisation change durablement les profils des employés. C'est pourquoi Raiffeisen investit dans la formation et assure le perfectionnement continu des collaborateurs. En outre, la capacité d'innovation de Raiffeisen doit encore être renforcée. En plus des impulsions données par l'incubateur d'innovation Raiffeisen, la diversité (la pluralité des collaborateurs) doit aussi davantage contribuer à l'innovation.

### **Renforcement de la durabilité**

La société a de plus en plus conscience des enjeux de la durabilité. Avec sa gamme de produits financiers durables (par exemple fonds de placement), Raiffeisen veut profiter de l'augmentation de la demande dans ce domaine et assumer en même temps sa responsabilité environnementale et sociétale. Voici quelques exemples concrets:

- L'immobilier contribue pour une large part au réchauffement climatique. A moyen terme, il sera nécessaire de rénover le parc immobilier afin d'en améliorer l'efficacité énergétique. Lors de l'octroi de crédits, il convient de tenir non seulement compte du risque et du rendement, mais à l'avenir aussi intégrer les aspects de durabilité.
- Outre ses activités bancaires, Raiffeisen continuera à apporter une contribution substantielle à une Suisse sportive, culturelle et sociale.

# Examen de la stratégie

## Processus de gestion stratégique

La Direction et le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse analysent en permanence la situation initiale, tant interne qu'externe, et ils déterminent si les hypothèses retenues par le passé lors de la définition de la stratégie sont toujours d'actualité. Sur la base de ces analyses, les priorités et thèmes stratégiques sont établis pour les trois prochaines années. Ces orientations stratégiques sont contrôlées en permanence au moyen d'objectifs mesurables. Pour ce faire, l'accent est mis sur les indicateurs financiers, mais les aspects liés aux clients et aux collaborateurs sont aussi pris en compte. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble quant à la réalisation des objectifs stratégiques. En tant que coopérative, Raiffeisen s'engage avant tout en faveur de ses sociétaires et n'a pas pour objectif stratégique primordial de maximiser ses profits.

### Extrait de la balanced scorecard du Groupe Raiffeisen

Objectif	Valeur effective 2016	Valeur effective 2017	Valeur effective 2018
Prêts et crédits à la clientèle (évolution en %)	4,2	4,1	4,0
Dépôts de la clientèle (évolution en %)	5,3	3,7	1,0
Volume de dépôt, hors propres obligations de caisse déposées (évolution en %) <sup>1</sup>	4,0	0,7 <sup>2</sup>	-3,7 <sup>3</sup>
Nouvelles constitutions brutes de corrections de valeur, provisions et pertes par rapport aux prêts (en %)	0,04	0,04	0,06
Cost Income Ratio (en %)	63,9	60,8	64,9
Taux de fluctuation des personnes clés (en %) <sup>4</sup>	2,0	1,0	1,0

1 Sera remplacé dès 2019 par la valeur cible «Argent frais net opérations sur titres Groupe (évolution en %)»

2 y c. effets extraordinaires (par ex. vente réalisée en 2017 des opérations en Europe de l'Est de Notenstein La Roche Banque Privée SA)

3 Hors effets de la vente de la Notenstein La Roche Banque Privée

4 Sera remplacé dès 2019 par la valeur cible «Taux de fluctuation net Groupe (en %)»

# Rapport de situation

## Politique de risque



# Risques et principes

## Généralités

- Les risques sont pris uniquement dans le cadre de la disposition à en prendre et après en avoir consciencieusement pondéré les conséquences.
- Ils font l'objet d'une gestion cohérente.
- Les risques sont donc pris uniquement si la capacité financière est suffisante, si les capacités de gestion des risques sont confirmées et si les risques sont contrebalancés par des revenus appropriés.
- Les risques sont limités et contrôlés de manière efficace, et soumis à une surveillance indépendante à tous les niveaux.

## Risque de crédit

- Les crédits sont uniquement octroyés aux clients qui disposent de la solvabilité et de la capacité de crédit requises.
- Les risques de concentration au niveau des clients, des secteurs ou des régions sont évités.
- La politique de crédit est prudente.
- L'accent est mis sur le financement de la propriété du logement à usage propre.
- Pour la clientèle entreprises, les aspects suivants sont pris en compte: ancrage régional, diversification suffisante, rapport risque-rendement et prudence dans les branches à risque.

## Risque de marché

- La gestion des risques du portefeuille de la banque et du portefeuille de négoce s'effectue selon des directives clairement définies.
- Une démarcation stratégique claire est définie à l'aide de limites et des instruments qui ont fait leurs preuves.
- Raiffeisen Suisse forme et conseille les Banques Raiffeisen quant au risque de marché auquel elles sont exposées dans le portefeuille de la banque.
- En règle générale, les actifs en monnaie étrangère sont refinancés dans la même monnaie (principe du «matched book»).

## Risque de liquidité

- Les sources de refinancement sont diversifiées de manière adéquate.
- La liquidité du Groupe Raiffeisen est gérée aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique.
- Les Banques Raiffeisen contrôlent les risques de liquidité sous leur propre responsabilité, conformément aux directives de Raiffeisen Suisse.
- L'accès au marché monétaire et au marché des capitaux est géré de manière centralisée par Raiffeisen Suisse.

## Risques opérationnel

- Les risques sont évalués par des risk assessments top-down et bottom-up réguliers.
- La surveillance est assurée au moyen d'indicateurs de risque et d'un système d'alerte précoce.
- L'adéquation et l'efficacité des contrôles clés dans tous les processus concernés par le risque sont périodiquement vérifiées et confirmées.
- Les événements internes et externes sont analysés en permanence, et les enseignements intégrés aux processus commerciaux opérationnels.

## Risques juridiques et de compliance

- Les dispositions et processus internes sont respectés et ajustés en temps réel au fur et à mesure que les dispositions légales, prudentielles et déontologiques changent.
- Les contrats sont respectés et appliqués.

# Gestion des risques

## Evaluation des risques

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse assume la responsabilité globale de la gestion et du contrôle des risques du Groupe. Il approuve le concept-cadre pour la gestion des risques à l'échelle du Groupe, définit la politique de risque et détermine, chaque année, la disposition à prendre des risques.

Par ailleurs, il se penche régulièrement sur les risques auxquels le Groupe doit faire face. Il se base à cet effet sur un rapport de situation complet des risques de crédit, de marché et de liquidité ainsi que des risques opérationnels, qui englobent notamment les risques juridiques et de compliance. Les risques de réputation, pouvant résulter de toutes les catégories de risques, sont également pris en compte. Le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse établit l'ensemble des rapports. L'accent est mis sur la situation de risque, la dotation en capital, le respect des limites globales et les éventuelles mesures prises. Au moyen d'un système d'alerte précoce, le secteur Risque & Compliance surveille également les évolutions potentiellement défavorables dans les Banques et succursales.

Le rapport des risques et les éventuelles mesures à prendre sont analysés en détail lors des séances de la Direction ainsi que par la Commission d'audit et la Commission des risques du Conseil d'administration.

L'évaluation des risques du Groupe Raiffeisen repose sur des facteurs qualitatifs et quantitatifs. Les principaux risques sont évalués en continu, sur la base des exigences réglementaires et selon des modèles économiques. S'agissant des modèles de risque, Raiffeisen recourt à des hypothèses prudentes en matière de répartition, d'intervalle de confiance, de durée de détention et de diversification des risques. Le capital-risque et la liquidité sont budgétisés sur la base de scénarios de crise.

Le contrôle et la gestion des risques pour l'ensemble du Groupe reposent notamment sur la politique et la stratégie de risque, le processus d'identification des nouveaux risques, une budgétisation prévoyante des risques, une planification des scénarios (réaliste, pessimiste et de crise) en vue de déterminer la disposition à prendre des risques et son application au moyen de limites globales fixées par le Conseil d'administration, la surveillance des risques des filiales et des participations, ainsi que les principales catégories de risques auxquels le Groupe Raiffeisen est exposé.

La planification et le contrôle des risques se basent sur une méthode harmonisée, permettant d'identifier, de mesurer, d'évaluer, de gérer et de surveiller les risques. Le reporting des risques agrégé et consolidé fournit la comparaison planifié/réel et clôt ainsi le circuit de régulation.

Le Groupe Raiffeisen attache une importance particulière à compléter les évaluations basées sur des modèles par des analyses et des estimations du risque prospectives. Les analyses reposant sur des scénarios macroéconomiques plausibles et les évaluations qui tiennent compte de l'avis des secteurs spécialisés et des unités de Front Office jouent, par conséquent, un rôle important dans l'appréhension des risques dans leur globalité. Les conclusions de ces analyses sont jointes au rapport des risques sous forme de commentaires ou, dans certains cas, d'un rapport spécial.

## Prescriptions en matière de politique du risque

Le Groupe Raiffeisen prend des risques mesurés et ciblés, dans le cadre de directives clairement définies. Il veille à maintenir un équilibre entre les revenus et les risques qu'il gère activement. Il se base, pour ce faire, sur des prescriptions stables:

- Une politique commerciale transparente et une politique de risque claire: la prise de risques est en rapport direct avec l'activité de base déployée en Suisse.
- Limitation efficace des risques: la disposition du Groupe Raiffeisen à prendre des risques est clairement définie, son respect assuré grâce à un système de limites éprouvé.
- Gestion centralisée: Raiffeisen Suisse surveille les différentes unités opérationnelles, filiales et participations.
- Responsabilité individuelle décentralisée, basée sur des lignes directrices clairement définies: la responsabilité de la gestion des risques incombe aux Banques Raiffeisen elles-mêmes. Les directives relatives aux activités commerciales, aux limites et aux processus en constituent la base. Les entités de contrôle centrales veillent au respect de ces lignes directrices.
- Transparence comme base du contrôle des risques: des rapports périodiques indépendants portant sur la situation et le profil de risque sont établis, tant à l'échelle des Banques qu'au niveau du Groupe.
- Surveillance indépendante des risques et contrôle efficace: la surveillance du risque global et des limites se fait indépendamment des unités opérationnelles en charge de la gestion des risques. Un contrôle efficace des risques garantit le respect des processus et valeurs-seuils prédéfinis.
- Processus de gestion des risques en continu: la gestion des risques du Groupe Raiffeisen suit un processus harmonisé et contraignant, qui englobe plusieurs étapes dont l'identification, la mesure et l'évaluation, la gestion, la surveillance et l'établissement de rapports.
- Prévention des concentrations de risque: le Groupe Raiffeisen dispose d'instruments efficaces permettant d'identifier et d'éviter de manière proactive toute concentration de risques indésirables.
- Protection de la réputation: le Groupe Raiffeisen accorde une grande importance à la protection de sa réputation. Il s'efforce par ailleurs de respecter, dans toutes ses opérations commerciales, les principes éthiques les plus exigeants.

## Contrôle des risques indépendant

L'organisation de la gestion des risques est basée sur le modèle des «Three lines of defense». Raiffeisen Suisse gère le contrôle des risques indépendamment de la fonction de compliance au sein du département Risque & Compliance (responsabilité systémique) pour le compte du Groupe Raiffeisen. La responsabilité opérationnelle incombe aux Banques Raiffeisen ainsi qu'à toutes les unités organisationnelles de Raiffeisen Suisse. Le contrôle des risques et la fonction de compliance, qui sont indépendants l'un de l'autre, sont organisés à l'échelle du Groupe et disposent d'instruments efficaces permettant d'identifier et d'éviter tout risque indésirable. La culture de risque telle que l'entend Raiffeisen permet d'orienter la politique commerciale vers une croissance consciente des risques et d'en assurer la gestion active. Les filiales de Raiffeisen Suisse sont en principe gérées de manière autonome. La surveillance des risques est effectuée en fonction des risques encourus. Les différentes entités sont évaluées sur la base de critères formels, matériels et stratégiques, puis affectées à un niveau de contrôle des risques. Raiffeisen Suisse surveille la maîtrise des risques et la situation en matière de risque au sein de ses filiales, et elle réalise ensuite un reporting circonstancié et consolidé à l'intention de ses organes. Le contrôle des risques des filiales repose sur des directives et des exigences minimales, qui découlent de la politique appliquée par le Groupe en la matière et valent aussi pour les filiales de Raiffeisen Suisse. Ces exigences garantissent la qualité du contrôle des risques encourus sur place et la fiabilité du rapport consolidé du Groupe.

## Contrôle du profil de risque

Le Groupe Raiffeisen ne prend des risques qu'en rapport avec une activité commerciale approuvée et uniquement dans la limite de sa disposition à en prendre. Cette disposition est définie, chaque année, dans le cadre de la budgétisation des risques par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Le contrôle des risques est effectué au moyen de procédures spécifiques et de limites globales. Les risques qui ne peuvent se quantifier de manière fiable sont limités par des impératifs qualitatifs.

# Catégories de risques

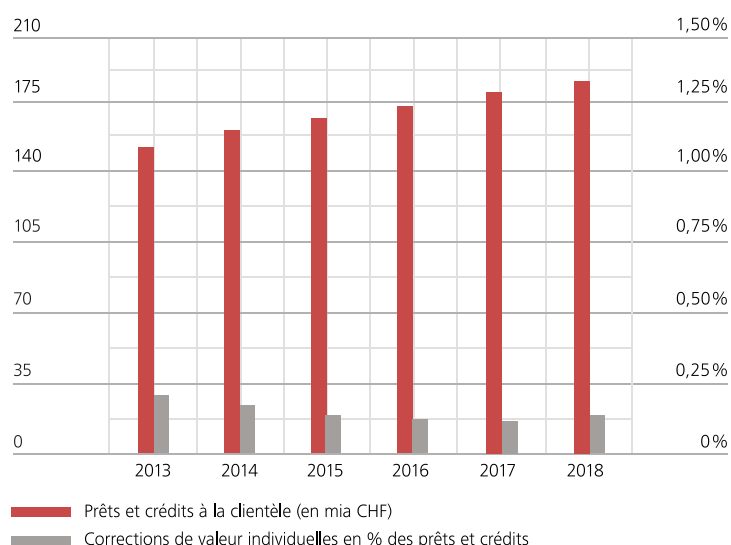
## Risques de crédit

La gestion des risques de crédit du Groupe Raiffeisen est axée sur la structure de clientèle et d'entreprise spécifique à Raiffeisen. La connaissance du client et l'autonomie décentralisée des Banques Raiffeisen jouent un rôle essentiel dans la décision d'octroi de crédits et dans leur gestion. Cela s'applique également aux crédits qui requièrent l'approbation de Raiffeisen Suisse, en raison de leur montant ou de leur complexité.

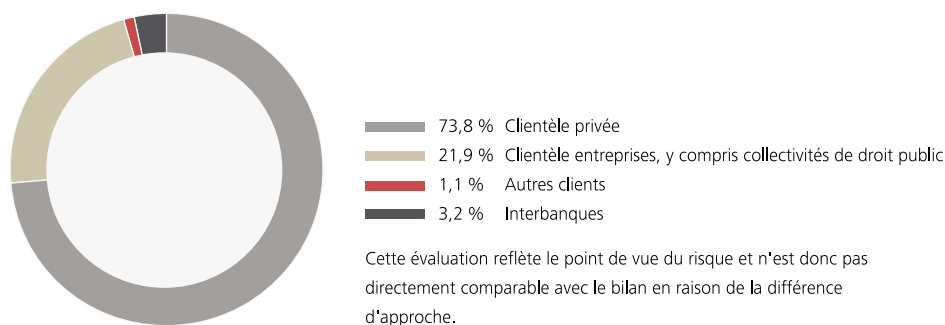
Les risques de crédit sont pris en compte et évalués sous les angles de leur valeur nominale et de leur pondération en fonction du risque. Par ailleurs, des mesures statistiques de perte (concrètement: la value at risk) et des analyses de scénarios sont utilisées dans le cadre de la gestion de la Banque. La surveillance des risques englobe l'analyse des paramètres de la qualité de crédit, tels que la capacité financière, les taux d'avance, le rating des contreparties et ses variations, mais aussi des caractéristiques du portefeuille, comme la diversification en fonction des preneurs de crédit, des branches et des garanties.

En raison de la solide position que le Groupe Raiffeisen occupe dans les opérations de crédit, les risques de crédit sont ceux auxquels il est le plus exposé.

### Evolution des prêts et crédits ainsi que des corrections de valeur individuelles



## Prêts et crédits du Groupe Raiffeisen par segment de clientèle

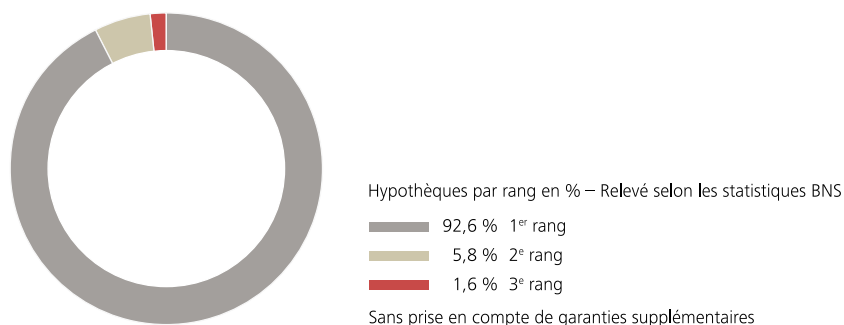


Les risques de crédit que Raiffeisen accepte proviennent principalement de transactions impliquant des crédits couverts octroyés à des personnes privées, des clients entreprises, des clients du secteur public et des banques commerciales. Raiffeisen Suisse surveille, contrôle et gère les concentrations de risques au sein du Groupe, notamment pour les contreparties liées et les secteurs concernés.

### Une politique de crédit prudente

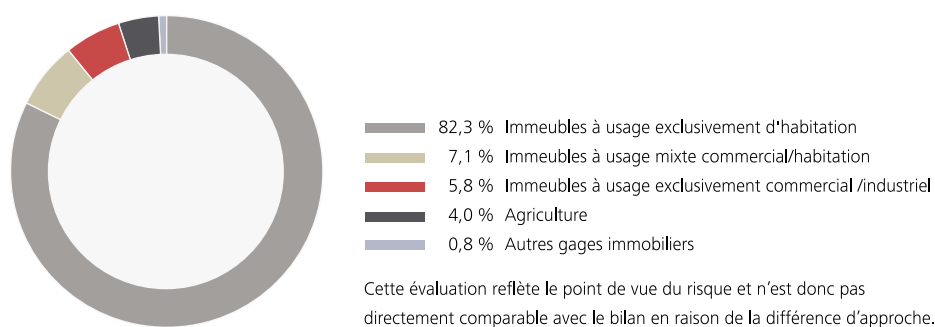
Les opérations de crédit au sein de notre Groupe sont fondées sur une politique de crédit prudente et un contrôle de solvabilité professionnel.

## Créances hypothécaires par rang



Dans ce cadre, la capacité financière, l'avance et l'amortissement des engagements des preneurs de crédit jouent un rôle central. De manière générale, les crédits ne sont octroyés que s'ils sont couverts.

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



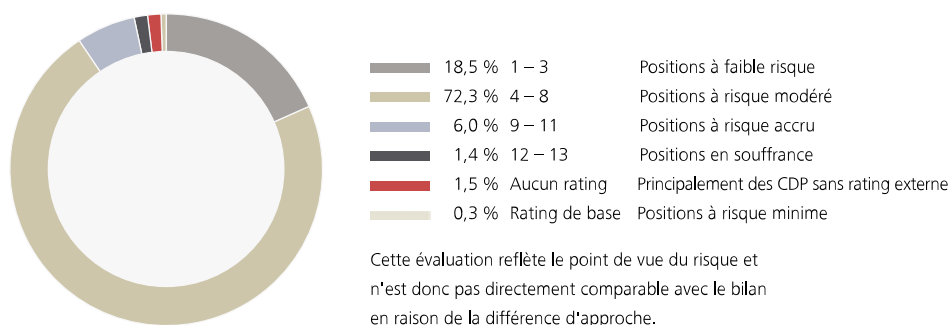
Le financement d'objets immobiliers fait partie du cœur de métier de Raiffeisen, et le financement d'immeubles de logement en constitue la majeure partie.



### Politique de crédit appliquée aux opérations avec la clientèle entreprises

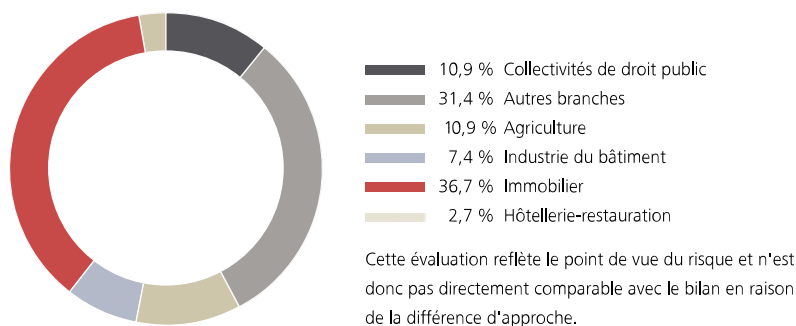
Le Groupe Raiffeisen se concentre sur les classes de solvabilité présentant un risque faible à moyen.

### Prêts et crédits à la clientèle entreprises par catégorie de rating



Des limites adéquates, clairement définies à l'échelle du Groupe, permettent de restreindre la disposition à prendre des risques dans le cadre des opérations de crédit aux entreprises. Raiffeisen veille tout particulièrement à ce que le développement des opérations avec la clientèle entreprises au sein du Groupe Raiffeisen repose sur des bases solides et s'inscrive dans le cadre de la stratégie dédiée à la clientèle entreprises. Des investissements substantiels dans l'organisation, les collaborateurs et les systèmes attestent de cette approche cohérente.

### Prêts et crédits du Groupe Raiffeisen par branche (clientèle entreprises et autres clients)

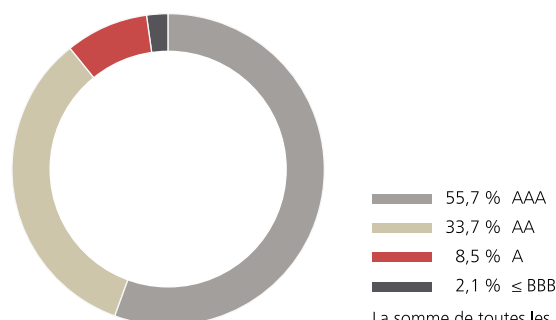


La plus grande partie des prêts et crédits à la clientèle entreprises et aux autres clients est consacrée au secteur de l'immobilier. Ces prêts et crédits sont majoritairement couverts par des hypothèques. Les prêts et crédits accordés dans les autres branches sont largement diversifiés.

### Les statuts limitent les engagements à l'étranger.

Les statuts de Raiffeisen Suisse limitent ses engagements à l'étranger qui ne doivent pas dépasser 5% pondérés du risque du total du bilan consolidé du Groupe. Les Banques Raiffeisen ne sont pas autorisées à fournir de services bancaires et financiers à l'étranger. Chez Raiffeisen Suisse, les départements Banque centrale, Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam ainsi que Clientèle entreprises sont tous autorisés à prendre des engagements à l'étranger et ceux-ci sont limités et constamment surveillés. Les limites par pays les plus élevées sont celles des pays ayant de très bons ratings.

### Répartition des limites par pays



La somme de toutes les limites pays définies s'élève à CHF 30,295 milliards.

### Analyse et évaluation du portefeuille de crédit

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse est régulièrement informé des analyses et des évaluations portant sur la qualité du portefeuille de crédit du Groupe. Les informations sur l'évolution de la situation de risque, les caractéristiques qualitatives et structurelles du portefeuille de crédit, le respect des limites et la mise en œuvre de mesures constituent les principaux points de ces analyses. La surveillance englobe par ailleurs les effets qu'aurait toute détérioration extrême de la situation économique globale sur le portefeuille de crédit.

### Mesure du risque de crédit

Le risque de crédit de chaque contrepartie est mesuré selon les critères suivants:

- la probabilité de défaillance;
- l'exposition de crédit au moment de la défaillance;
- la valeur intrinsèque de la garantie.

Le système de rating, développé et surveillé par le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse, est l'élément central de la mesure du risque de crédit. La solvabilité des clients est évaluée par ce même système de rating. Dans ce contexte, le Groupe Raiffeisen a mis en place une gouvernance globale dont l'objectif est de réguler les processus et responsabilités afin d'assurer en permanence la qualité et la performance des systèmes de rating, ainsi que leur application. Pour éviter toute défaillance en matière de contrôle et tout conflit d'intérêt, les tâches, compétences et responsabilités liées aux différents groupes cibles et postes clés ont été définies, et des contrôles clés adéquats mis en place.

S'agissant d'évaluer les risques dans son portefeuille de crédit, Raiffeisen utilise, à des fins internes, une méthode conservatrice fondée sur la value at risk et un modèle de portefeuille qui en découle.

### Appréciation de la situation de risque – Risques de crédit

La croissance des crédits est conforme à la stratégie et se caractérise dans son ensemble par une faible intensité du risque. L'octroi de crédit est prudent et par principe réalisé sur une base couverte. La garantie de la capacité financière pour tout financement est une priorité absolue.

Près de 90% des crédits octroyés par notre Groupe sont garantis au moyen d'une hypothèque. Les logements à usage propre représentent plus de la moitié du portefeuille de crédit. Il s'agit, pour la plupart, de maisons individuelles et d'appartements en propriété habités par des clients privés. Raiffeisen suit attentivement l'évolution du marché des logements en propriété à usage propre et des objets de rapport, et le surveille de près.

Le portefeuille de crédits du Groupe Raiffeisen présente depuis des années une structure stable dans chaque segment de clientèle. Plus de 70% du volume sont octroyés à des clients privés. Quant aux opérations avec la clientèle entreprises, Raiffeisen veille à une diversification adéquate et privilégie les branches présentant un potentiel de croissance à long terme. Les secteurs à risque sont traités avec la plus grande retenue.

La large diversification du portefeuille de crédit et la politique de crédit orientée vers le long terme et conservatrice en matière de rating, d'évaluation, d'avance et de capacité financière contribuent à la faible intensité globale de risque.

Des simulations de crise régulières démontrent que même en cas de forte dégradation des conditions cadres, le portefeuille de crédit du Groupe Raiffeisen est solide et bien diversifié.

## Risques de marché

### Risques dans le portefeuille de la banque

Le portefeuille de la banque comporte principalement des risques de fluctuation des taux et des risques liés aux monnaies étrangères. En raison du positionnement significatif dans les opérations d'intérêts de notre Groupe, les risques de fluctuation des taux constituent une catégorie de risque importante pour Raiffeisen. Ils sont gérés et surveillés activement dans le cadre des limites de risque fixées.

La gestion des risques de taux s'effectue selon des directives et des limites clairement définies, tant au niveau du Groupe qu'individuellement. A l'intérieur de ce cadre, la gestion est assurée de façon autonome par les différentes entités juridiques, à savoir les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse. A cet effet, les responsables de gestion ont à leur disposition une gamme d'instruments éprouvés leur permettant de simuler l'évolution des taux d'intérêt et d'en évaluer les incidences. Le département Banque centrale de Raiffeisen Suisse propose également des prestations de conseil au sein du Groupe, en matière d'asset and liability management. Les autres sociétés du Groupe ne prennent pas de risques significatifs de fluctuation des taux.

Le département Risque & Compliance veille au respect des limites de risque de taux et surveille l'évolution globale de ces risques. L'accent est mis sur le contrôle de la sensibilité aux taux d'intérêt des capitaux propres et sur les simulations visant à analyser les répercussions des fluctuations des taux du marché sur le résultat des opérations d'intérêts. Pour surveiller la situation de risque globale à divers échelons du Groupe, la value at risk liée au taux est également déterminée.

Les risques de taux d'intérêt, conformément à la Circ.-FINMA 2016/01 «Publication – banques», feront l'objet pour la première fois d'une publication nettement plus importante au jour de référence du 30 juin 2019.

### Groupe Raiffeisen: risques de taux dans le portefeuille de la banque

(en mio CHF)	31.12.2018	31.12.2017
Sensibilité (+100bp-Shift)	1'740	1'644

En ce qui concerne le risque de change, les actifs libellés dans une devise étrangère sont refinancés, en principe, dans la même devise (principe du «matched book»). L'essentiel des risques liés aux devises est ainsi évité. La gestion du risque de change restant dans le portefeuille de la banque incombe au département Banque centrale de Raiffeisen Suisse, dans les limites qui lui sont octroyées par le Conseil d'administration.

### Risques dans le portefeuille de négoce

Dans le Groupe, le département Banque centrale de Raiffeisen Suisse tient un portefeuille de négoce. Les opérations sur les produits structurés de Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam sont par ailleurs affectées au portefeuille de négoce. Les risques de négoce du département Banque centrale sont définis en termes de stratégie par des limites globales. Sur le plan opérationnel, les risques sont déterminés par des limites de perte, de sensibilité et de position ainsi que par des limites de value at risk. Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam, dont le siège est aux Pays-Bas, gère ses risques de taux à l'aide d'un portefeuille d'obligations qui reproduit le profil de risque de taux des produits structurés émis. Des risques d'écart de crédit découlent du portefeuille d'obligations entièrement composé de titres de dette à rating de type Investment Grade.

Tous les produits négociés sont répertoriés et évalués par le biais d'un système de gestion des risques. Celui-ci constitue la base nécessaire à une évaluation, une gestion et un contrôle du risque efficaces et efficaces dans le portefeuille de négoce. Le département Risque & Compliance assure la surveillance journalière de toutes les positions et des risques de marché. Pour ce faire, il se base sur des données du marché et des paramètres de risque dont l'exactitude est contrôlée par des instances indépendantes. Avant d'introduire un nouveau produit, il procède à une évaluation des risques indépendante.

### Raiffeisen Suisse: limites dans le portefeuille de négoce

(sensibilité en 1000 CHF)	2018	2017
<b>Type de risque</b>		
Actions	4'000	4'000
Produits à intérêts	43'000	43'000
Devises	6'000	6'000
Métaux précieux	5'000	5'000
Total	58'000	58'000
<b>Limites de perte</b>		
Jour	2'000	2'000
Mois civil	5'000	5'000
Année civile	10'000	10'000

### Raiffeisen Suisse: positions dans le portefeuille de négoce

(sensibilité en 1000 CHF)	ø 2018	31.12.2018	ø 2017	31.12.2017
<b>Type de risque</b>				
Actions	419	52	348	727
Produits à intérêts	10'585	7'486	11'775	12'146
Devises	1'432	2'389	1'182	1'132
Métaux précieux	390	574	269	138

### Appréciation de la situation de risque – Risques de marché

Les risques de marché découlent principalement des risques de fluctuation des taux dans le portefeuille de la banque. Les pertes de valeur et de revenu potentielles sont supportables même en conditions adverses de crise et de choc des taux.

Les risques de marché dans le portefeuille de négoce sont diversifiés entre les catégories de placement des actions, des taux d'intérêt, des devises et des métaux précieux. Le potentiel de perte en cas de fortes distorsions du marché est relativement faible par rapport au produit global.

## Risques de liquidité

Conformément aux exigences réglementaires et aux objectifs internes, la gestion du risque de liquidité de Raiffeisen Suisse et du Groupe Raiffeisen s'effectue de manière centralisée par le département Banque centrale de Raiffeisen Suisse.

Les exigences réglementaires en matière de liquidités s'appliquent de manière consolidée à tout le Groupe et, à l'échelon de l'établissement individuel pour Raiffeisen Suisse. Chacune de nos Banques est exemptée de l'obligation de respecter les prescriptions réglementaires en matière de liquidités, mais doit néanmoins se conformer aux dispositions internes relatives aux liquidités.

Le département Banque centrale de Raiffeisen Suisse organise le transfert des liquidités au sein du Groupe et assure une imputation des coûts de refinancement et de détention de liquidité conforme au principe de causalité. Chaque Banque est tenue de placer auprès de Raiffeisen Suisse l'équivalent de ses besoins de liquidité proportionnellement à sa taille et à son total de bilan, et d'assurer une structure de refinancement adéquate.

Le département Banque centrale gère la réserve des liquidités de Raiffeisen Suisse, garantit l'accès du Groupe au marché monétaire et des capitaux, et assure une diversification adéquate de ces sources de refinancement. Par ailleurs, il évalue en permanence l'évolution des liquidités du Groupe en tenant compte des exigences réglementaires et économiques, et simule régulièrement des situations de crise. La surveillance indépendante des risques de liquidité est assurée par le département Risque & Compliance.

### **Appréciation de la situation de risque – Risques de liquidité**

Le Groupe Raiffeisen, qui se concentre sur les opérations hypothécaires et d'épargne en Suisse, se caractérise par une solide situation de liquidités. En raison de sa faible dépendance envers ses grands clients et de la large diversification de sa clientèle privée, il y a donc peu de concentration des sources de financement. Le refinancement des prêts et crédits à la clientèle s'effectue en grande partie via les fonds de la clientèle (88,6%), ainsi que par des prêts des centrales d'émission des lettres de gage et de propres emprunts. Le marché monétaire sert exclusivement à la gestion tactique du volant de liquidités. Cela garantit ainsi la meilleure protection possible contre les risques sur le marché monétaire.

## Risques opérationnels

Le Groupe Raiffeisen s'expose à des risques opérationnels et d'exploitation, que ce soit par l'exercice de ses activités bancaires ou par son statut d'employeur, de propriétaire ou d'exploitant d'immeubles. La décision d'éviter, de réduire, de transférer ou de prendre à sa charge un risque d'exploitation dépend de la capacité financière et du rapport coût-bénéfice. Ces risques sont évalués en fonction de leur fréquence d'occurrence attendue et du degré de gravité des conséquences. L'évaluation tient compte aussi bien des répercussions financières que des incidences sur la compliance et la réputation. L'analyse des risques opérationnels est complétée par une évaluation des retombées qualitatives en cas de survenance du risque.

Comme chaque année, le Groupe Raiffeisen a procédé à des évaluations complètes des risques opérationnels. Les informations qui en découlent sont documentées, à l'échelle du Groupe, dans un registre des risques. Il constitue la base des processus de surveillance et de gestion du profil global des risques opérationnels.

### **Sécurité de l'information**

La sécurité de l'information est axée sur la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données et gagne en importance. Elle met l'accent sur la menace que représentent les cybercriminels. D'autres acteurs, parmi lesquels on compte des Etats, des «hacktivistes» à motivation politique mais aussi des collaborateurs aux intentions frauduleuses, jouent comparativement un rôle mineur. Les risques inhérents à la sécurité de l'information doivent donc être gérés dans leur intégralité. Cette gestion se fonde sur une analyse périodique des menaces actuelles. Sur cette base sont déterminées les mesures adéquates et efficaces, afin de garantir la sécurité des données et des infrastructures. Raiffeisen se réfère en cela à des normes reconnues et aux pratiques éprouvées. Le respect de la sphère financière privée et la protection des données revêtent une grande importance.

### **Système de contrôle interne (SCI)**

Le SCI de Raiffeisen comporte l'ensemble des structures et processus de contrôle qui permettent de garantir le bon déroulement des affaires quotidiennes, le respect des prescriptions légales, réglementaires et internes ainsi que l'exhaustivité et la fiabilité des rapports.

Les conditions cadres à la base du SCI, qui assurent son fonctionnement au sein du Groupe, sont définies au niveau du contexte de contrôle dont les éléments comportent notamment les réglementations internes, les instances de contrôle indépendantes, les organigrammes et les profils requis des postes.

Au niveau des processus, il existe une étroite imbrication entre les processus, les risques et les contrôles. Les risques opérationnels sont saisis et évalués pour chaque processus essentiel. C'est sur cette base que sont ensuite définis les contrôles clés, dont l'ensemble est documenté et inscrit dans les processus. Outre les contrôles clés, il existe de nombreuses autres mesures destinées à réduire le risque.

Le Groupe Raiffeisen effectue au moins une fois par an une étude portant sur l'adéquation et l'efficacité du SCI, et surveille la mise en œuvre des mesures d'amélioration qui en découlent.

Le reporting consolidé relatif au SCI est établi dans le cadre du rapport des risques ordinaire adressé à la Direction et au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse et aux Banques Raiffeisen.

### **Système d'alerte précoce des Banques Raiffeisen**

Raiffeisen Suisse recourt à un système d'alerte précoce (FWS) afin d'identifier à temps toute évolution défavorable au sein des Banques Raiffeisen et des succursales, ce qui lui permet de se prémunir contre tout dommage. Le système d'alerte précoce comporte des indicateurs quantitatifs de risques relatifs aux Banques et succursales, ainsi qu'un processus d'alerte ad hoc afin d'intégrer des informations qualitatives. Les cas d'alerte précoce sont analysés et, lorsque la situation l'exige, réglés avec le concours actif de Raiffeisen Suisse. L'évaluation et la surveillance sont assurées de manière indépendante par l'intermédiaire du comité de coordination FWS.

### **Business Continuity Management**

Dans le cadre du Business Continuity Management, Raiffeisen a mis en place des mesures globales permettant de maintenir ses activités, même en cas de défaillance de ressources critiques (personnel, système informatique, bâtiments, fournisseurs). Un certain nombre d'options stratégiques ont été définies à l'intention des secteurs spécialisés, afin qu'ils puissent maintenir le bon fonctionnement des processus commerciaux cruciaux. Tous les systèmes informatiques essentiels ont été mis en place et implémentés de manière redondante sur plusieurs sites.

Afin de limiter autant que possible les dommages et de permettre une réaction efficace et coordonnée de la Direction, Raiffeisen a élaboré des plans d'urgence et doté les principaux services de l'entreprise d'équipes de gestion de crise. Des tests et exercices réguliers servent à vérifier que les plans et l'organisation sont à jour et opérationnels. La cellule de

crise et l'organisation sont régulièrement formées et testées au moyen de plusieurs scénarios, afin de garantir leur capacité à assurer la continuité de l'exploitation.

### **Appréciation de la situation de risque – Risques opérationnels**

Dans l'ensemble, les risques opérationnels se situent clairement dans le cadre de la budgétisation des risques, définie par le Conseil d'administration. Grâce à notre SCI étendu, les pertes découlant d'erreurs opérationnelles demeurent faibles.

Les menaces liées à la cybercriminalité et aux attaques informatiques se sont dans l'ensemble accrues. Le Groupe Raiffeisen a donc réagi en mettant sur pied un Cyber Security & Defense Center.

La migration vers le nouveau système bancaire central a permis d'éliminer le risque d'évolutivité insuffisante que présentait l'ancienne solution informatique.

Lors de l'exercice précédent, un certain nombre de clients ont été concernés par un envoi erroné de documents bancaires. Les mesures appropriées à la suite de l'incident ont été mises en œuvre. Autrement, aucune infraction grave à la protection de la sphère privée du client n'a été constatée, ni violation de la protection des données.

## Risques juridiques et de compliance

Le département Risque & Compliance établit un rapport sur les principaux risques de compliance chaque trimestre, et sur les risques juridiques une fois par semestre. Il l'adresse à la Direction ainsi qu'à la Commission d'audit et à la Commission des risques du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Ce rapport comporte également un aperçu des risques juridiques et de compliance concernant ARIZON Sourcing SA.

Une fois par an, ces risques sont présentés au Conseil d'administration, conjointement avec la mise à jour du profil de risque de compliance ainsi que le plan d'action circonstancié axé sur le risque, conformément à la Circ.-FINMA 2017/1.

### **Risques juridiques**

Le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse assiste toutes les unités du Groupe dans les questions juridiques, veille à la présence d'une compétence réglementaire appropriée à tous les niveaux et assure une gestion active des risques juridiques. Cela vaut aussi pour les risques contractuels. Le département coordonne, au besoin, la collaboration avec des avocat-e-s externes.

### **Risques de compliance**

On entend par «compliance» le respect de l'ensemble des dispositions légales, prudentielles et déontologiques déterminantes, ainsi que des dispositions internes, dans le but non seulement d'identifier à temps les risques juridiques et de réputation, mais aussi de les éviter et de garantir une gestion irréprochable. L'interprétation de la compliance par Raiffeisen repose sur une approche exhaustive.

Bien que Raiffeisen soit quasi exclusivement active sur le marché national, elle est tenue de satisfaire aux exigences réglementant l'offre de services financiers transfrontaliers (cross-border transactions) et les questions de droit fiscal national et international (tax compliance). L'accent est mis sur les activités et thèmes suivants:

- Raiffeisen surveille et analyse toute l'évolution déterminante en matière de droit (regulatory monitoring) et intervient dans les groupes de travail et commissions des institutions établies sur la place financière suisse.
- Du fait de son modèle d'affaires coopératif et de la proximité avec la clientèle qu'il implique, Raiffeisen attache une grande importance au respect du principe «know your customer». Les dispositions concernant la lutte contre le blanchiment d'argent et le



financement du terrorisme viennent renforcer et concrétiser ce principe.

- Les évolutions dans les activités transfrontalières font l'objet d'une surveillance et d'une analyse continues. Dans ce cadre, Raiffeisen poursuit résolument l'approche de la prestation de services passive qui exige d'une part que toutes les activités soient initiées par le client et, d'autre part, que tous les actes d'ordre juridique soient exécutés en Suisse. Les Banques Raiffeisen et les succursales ne sont pas autorisées à déployer des activités à l'étranger, ni à effectuer des déplacements en dehors du territoire suisse pour y démarcher la clientèle.
- Raiffeisen poursuit une stratégie de conformité fiscale cohérente.
- Les règles de conduite sur le marché, ainsi que les obligations de diligence et de conseil qui en découlent sont respectées.
- Les données sont protégées et le secret bancaire est préservé.
- Raiffeisen est partisane d'une concurrence loyale et respecte des normes éthiques élevées dans l'ensemble de ses actions.

Durant l'exercice sous revue, le Groupe Raiffeisen a largement investi dans l'implémentation des prescriptions de la loi sur l'infrastructure des marchés financiers (LIMF) et de la loi sur les services financiers (LSFin), dans la mise en œuvre des dispositions modifiées relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent et de la loi fédérale sur la protection des données (LPD) ainsi que dans le respect des prescriptions des Etats-Unis relatives au Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA), des dispositions du Qualified Intermediary (QI) et dans les travaux de mise en œuvre de l'échange automatique de renseignements (EAR).

En tant que membre de la plateforme Coordination des banques domestiques (CBD), Raiffeisen Suisse s'est particulièrement impliquée sur les thématiques «loi sur les services financiers (LSFin)» et «optimisation de l'impôt anticipé (passage au principe de l'agent payeur)». La structure de gouvernance a également été contrôlée et améliorée.

Le Groupe Raiffeisen s'efforce d'éviter les risques de compliance en surveillant activement les exigences légales et en les transposant en temps voulu dans les dispositions et processus internes. Ces mesures sont soutenues, au besoin, par des moyens informatiques modernes. Dans le cadre d'une approche «blended-learning», les diverses équipes de compliance investissent de manière notable dans la formation et les mesures de sensibilisation des collaborateurs et des organes, à tous les échelons.

#### **Appréciation de la situation de risque – Risques juridiques et de compliance**

La situation de risque s'est dégradée en 2018 en raison des fortes pressions réglementaires et de la sensibilisation accrue du public aux infractions ou erreurs commises. Le Groupe Raiffeisen entend faire face à ces risques grâce à un suivi proactif des évolutions juridiques, la mise en œuvre de prescriptions plus strictes, la formation régulière de ses collaborateurs, ainsi que le contrôle et l'encadrement.

# Rapport de situation

## Création de valeur

# Segments

## Clientèle privée et clientèle de placement

### **La demande en solutions de placement adéquates a encore augmenté.**

En dépit du contexte boursier négatif, les activités de placement Raiffeisen ont enregistré une croissance continue en 2018. L'afflux net d'argent frais en valeurs mobilières a augmenté de 29% d'une année sur l'autre. Ce bon résultat est dû à la meilleure offre de produits des Banques Raiffeisen et à la forte demande en matière de gestion de fortune, de placements durables et d'épargne en fonds. Raiffeisen a su répondre rapidement aux besoins de ses clients en élargissant sa gamme de produits et en intensifiant ses activités commerciales.

En effet, les nouveaux mandats de gestion de fortune ont été lancés en 2018. L'offre s'adresse aux personnes qui n'ont pas le savoir-faire ou le temps de s'en charger et préfèrent donc déléguer la gestion de leur patrimoine à des experts en placement compétents. Ces derniers tiennent compte du profil particulier des clients et leurs exigences en matière de placement en fonction des pays, marchés et devises. Vu l'évolution très positive dans ce domaine, Raiffeisen poursuivra le développement de ses activités de gestion de fortune en 2019.

Un autre thème de placement qui a marqué l'exercice sous revue est le développement durable. En effet, le volume des produits de placement sous le label «Raiffeisen Futura» a progressé de 13% en 2018. Cela est dû à une activité commerciale plus soutenue et au nombre croissant de services conseil en placement, mais aussi aux nouveaux mandats de gestion de fortune dont le «Futura en francs suisses» pour lequel la durabilité est également un élément essentiel.

Les clients qui souhaitent se constituer un patrimoine à l'aide d'un plan d'épargne en fonds ou d'un dépôt de prévoyance constituent un autre pilier important de l'activité de placement. Raiffeisen a su se positionner comme un prestataire compétent dans ce domaine. Le nombre des plans d'épargne en fonds de placement a augmenté de 23% en 2018 et celui des dépôts de prévoyance de 32%.

Raiffeisen veut étendre ses compétences et ses activités commerciales pour assurer une croissance durable dans les années à venir et accroître la diversification de ses sources de revenu.

En complément des activités principales décrites pour les opérations de placement, le pool de spécialistes en matière de planification de la retraite, de la prévoyance et de la succession a été étoffé en continu afin de subvenir à la demande croissante liée à l'évolution démographique.

En plus de ses activités de placement, Raiffeisen a renforcé encore un certain nombre d'autres prestations de service en 2018. Raiffeisen Immo SA chargée de commercialiser les biens immobiliers, a débuté ses activités en 2018 avec succès. De plus, Raiffeisen regroupe avec «RaiffeisenCasa» la compétence globale en matière d'habitat et de logement en propriété sous une marque unique.

L'an dernier, «RaiffeisenCasa» a été complétée d'un conseil juridique créé en collaboration avec le magazine «Beobachter» et sa plateforme d'assistance juridique «Guider.ch». Raiffeisen se positionne ainsi comme un partenaire global dans le domaine du logement.

### **Les sociétaires Raiffeisen en ont profité plus d'un million de fois**

Raiffeisen récompense la fidélité de ses clients en leur offrant de nombreux avantages. En 2018, les 1,9 million de sociétaires ont profité plus d'un million de fois des offres attractives comme le Passeport Musées, les cartes journalières de ski et les billets à des spectacles avec des rabais jusqu'à 50%. L'action «Marques suisses» leur a donné l'opportunité de visiter plus de 60 entreprises de tradition dans toute la Suisse et de découvrir leurs activités au quotidien.

### **Le crowdfunding et les services pour les associations encore plus attractifs**

Les Banques Raiffeisen soutiennent encore plus les travaux bénévoles à l'aide du nouveau pack destiné aux associations. Voici les avantages que Raiffeisen offre concrètement:

- un certain nombre de produits bancaires sur mesure pour les associations, tels que le compte association, le compte épargne, la carte de compte et l'e-banking;
- accès à la plateforme de dons heroslocaux.ch pour récolter des fonds, du matériel et de l'aide proposée par des bénévoles;
- logiciel ClubDesk avec un rabais de 25%.

La plateforme de financement participatif heroslocaux.ch notamment a contribué à de nombreuses success stories en 2018 comme l'attestent ces chiffres:

- 4'925'382: est le montant des dons en francs suisses récoltés l'an dernier par le biais de la plateforme.
- 12'856: est le nombre de parrains qui ont versé des dons en 2018, une et même plusieurs fois.
- 202: est le nombre de projets financés et couronnés de succès en 2018.

## Clientèle entreprises

### **200'000 clients entreprises, une entreprise sur trois fait confiance à Raiffeisen**

Année faste pour l'économie suisse dans son ensemble, 2018 a vu le produit intérieur brut progresser d'environ 2,5%, une croissance à laquelle les petites et moyennes entreprises (PME) ont contribué avec courage et esprit d'innovation. Grâce à la proximité avec la clientèle entreprises, les Banques Raiffeisen ont conseillé les entrepreneurs d'égal à égal et répondu à leurs besoins. Avec le développement du segment de la clientèle entreprises, le Groupe Raiffeisen a pu élargir sa base clients. Fin 2018, Raiffeisen a accueilli son 200'000<sup>e</sup> client entreprise. Selon l'Office fédéral de la statistique, cela correspond approximativement à une entreprise sur trois en Suisse.

Les compétences de Raiffeisen sont plus demandées que jamais. En effet, les PME entendent réduire les risques auxquels elles s'exposent dans leurs opérations à l'international. Elles ont donc besoin d'un partenaire bancaire à même de compléter, grâce à ses connaissances sur les marchés cibles, les besoins des entreprises locales. En effet, il leur faut un certain nombre de prestations de service bien précises comme le financement des exportations, l'établissement de garanties, la couverture des taux d'intérêt et du risque de change, le trafic des paiements international et les informations sur les marchés. Notre réseau, fort des compétences de 246 Banques Raiffeisen, est en mesure de faire face à la complexité des besoins en matière de couverture et de gestion des liquidités en élaborant des solutions individuelles.

Le Groupe Raiffeisen a également élargi son offre de prestations pour les entrepreneurs avec d'autres possibilités de financement et de couverture pour leurs opérations transfrontalières. Ce développement se poursuit progressivement afin que les entreprises puissent profiter rapidement et facilement de tous les services.

Le conseil global reste l'élément central, qui va souvent au-delà de la simple relation établie entre une banque et un client entreprise, et ce même dans le cas de changements

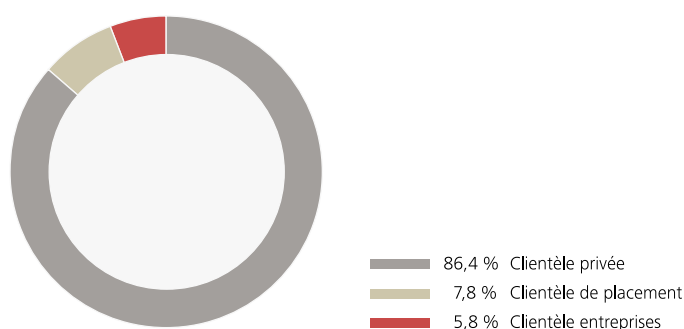
technologiques ou de digitalisation accrue. Grâce à des équipes spécialisées dans toutes les régions linguistiques, le Groupe Raiffeisen offre aux entrepreneurs l'accès au plus grand réseau d'entreprises clientes en Suisse. En collaboration avec les partenaires de réseau, les clients bénéficient d'un soutien dans toutes les questions entrepreneuriales à chaque étape de la vie d'une entreprise.

Ce réseau se compose des Banques Raiffeisen, de Business Broker AG qui est spécialisée dans la transmission d'entreprises, de Vorsorge Partner AG et du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) dont le premier site en Suisse romande a ouvert ses portes à l'automne 2018 à Yverdon-les-Bains. Par ailleurs, notre réseau s'est vu renforcer dans le domaine de la succession et de la transmission d'entreprises avec la nomination d'un nouveau CEO de Business Broker SA.

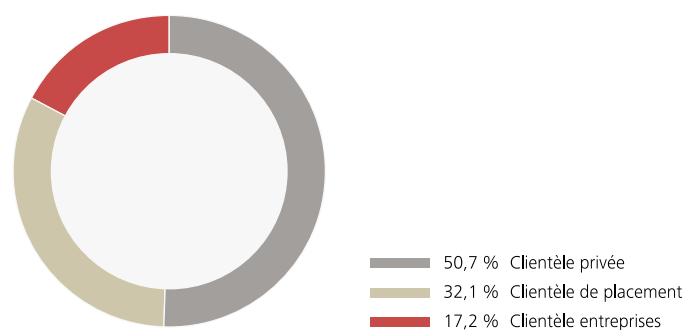
En effet, promouvoir l'entrepreneuriat local reste un objectif essentiel de notre Groupe. En décernant le Prix Raiffeisen des Entrepreneurs, Raiffeisen honore la précieuse contribution des PME innovantes pour leur région et pour toute la Suisse. Si ce prix a été décerné en Suisse centrale en 2018, il concernera les entreprises de Suisse romande et de Suisse orientale en 2019 lors de deux cérémonies distinctes.

Notre stratégie concernant les opérations avec la clientèle entreprises sera poursuivie en 2019. Pour répondre encore mieux aux besoins des clients, il est prévu d'élargir la gamme des prestations et d'étendre le réseau Raiffeisen. La création notamment du nouveau Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) à Berne-Berthoud permettra de renforcer notre présence dans la région du Mittelland. Par ailleurs, les partenariats stratégiques et la coopération du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) avec l'association professionnelle Swissem dans le concept «Industrie 4.0» ou l'industrie du futur seront renforcés.

#### Part clientèle



#### Part volume clientèle



# Prestations de services

## Paielements

### E-banking Raiffeisen

Avec jusqu'à 402'000 connexions en une journée, la proximité digitale des Banques Raiffeisen a connu une année 2018 très fructueuse. En effet, l'e-banking Raiffeisen est le moyen de communication le plus utilisé par les clients pour entrer en contact avec leur Banque Raiffeisen.

- Contrats: 1'302'000 (+7%)
- Logins: 77'900'000 (+17%)
- Ordres de paiement: 119'300'000 (+8%)

A l'automne 2018, l'ancienne fonction «e-facture» a été remplacée par une nouvelle solution dénommée «eBill». Le nombre d'utilisateurs et le volume des transactions eBill ne cessent de croître. En 2018, les utilisateurs de l'e-banking Raiffeisen ont réglé plus de 6 millions de factures par eBill.

D'autres améliorations et extensions sont prévues pour l'e-banking en 2019. Il s'agit notamment de simplifier la communication entre la Banque et le client au moyen d'un safe digital. Celui-ci permet aux Banques de déposer certains documents directement dans l'e-safe personnel du client, mais aussi de recevoir des documents de sa part. L'e-safe peut aussi servir à notre clientèle pour sauvegarder leurs documents personnels importants.

### Cartes

Le nombre de paiements effectués par carte de débit (V PAY et Maestro) ne cesse de croître. 137 millions de transactions ont été enregistrées en 2018, soit une hausse de 15%. Deux ans après son lancement, V PAY représente déjà 45% des paiements sans contact. Cette réussite confirme que les clients apprécient le confort de cette méthode de paiement pratique (pas de code NIP à saisir jusqu'à concurrence de CHF 40.-). La carte Maestro sera, elle aussi, équipée de la fonction sans contact dans le courant du second semestre 2019.

En 2019, le nouveau Card Self Service permettra à nos clients de gérer leurs cartes eux-mêmes en ligne et de bloquer par exemple une carte, si nécessaire, de modifier la limite ou de réinitialiser le NIP. L'accès passe par le login à l'e-banking.

### Paieement mobile

En mai 2017, Raiffeisen a lancé l'application de paiement TWINT. Ce nouveau moyen de paiement mobile intégré à l'offre Raiffeisen gagne en popularité et enregistre déjà plus de 200'000 comptes TWINT actifs. L'envoi d'argent entre amis et connaissances (person-to-person) est actuellement la fonction la plus utilisée et représente 57% de l'ensemble des transactions. TWINT consolide son attrait comme moyen de paiement simple et rapide tant dans l'e-commerce que les marchés de niche qui n'acceptaient que l'argent liquide jusqu'à présent, comme le paiement aux parcomètres dans un nombre croissant de villes en Suisse ou dans les points de vente qui se multiplient dans les exploitations agricoles.

### **Trafic des paiements**

Les innovations dans le trafic des paiements commerciaux profitent à la clientèle entreprises. La plateforme e-connect lancée en 2017 jouit d'une grande popularité auprès de la clientèle entreprises Raiffeisen. En effet, plusieurs centaines d'entreprises utilisent e-connect pour l'échange de données moderne via EBICS (Electronic Banking Internet Communication Standard) et pour l'automatisation de leurs processus débiteurs via les nouveaux formats ISO 20022.

Raiffeisen entend anticiper à temps les évolutions dans l'activité commerciale pour pouvoir proposer à la clientèle entreprises des solutions intelligentes. Raiffeisen a été la première banque en Suisse à appliquer intégralement la norme ISO 20022, répondant ainsi rapidement aux tendances du marché dans l'intérêt de ses clients. Raiffeisen est aussi l'une des rares banques suisses à mettre à la disposition de sa clientèle entreprises EBICS Mobile, une solution hautement sécurisée pour les ordres de paiement électroniques.

Raiffeisen tient compte de l'importance croissante du commerce électronique. Depuis début juin 2018, Raiffeisen assiste ses entreprises clientes dans la réception et le traitement des paiements électroniques dans leur boutique en ligne.

Un autre objectif dans les opérations avec les PME consiste à leur simplifier l'administration, notamment pour la gestion des salaires ainsi que pour la préparation et la facturation des offres au moyen de services digitaux via l'e-banking Raiffeisen.

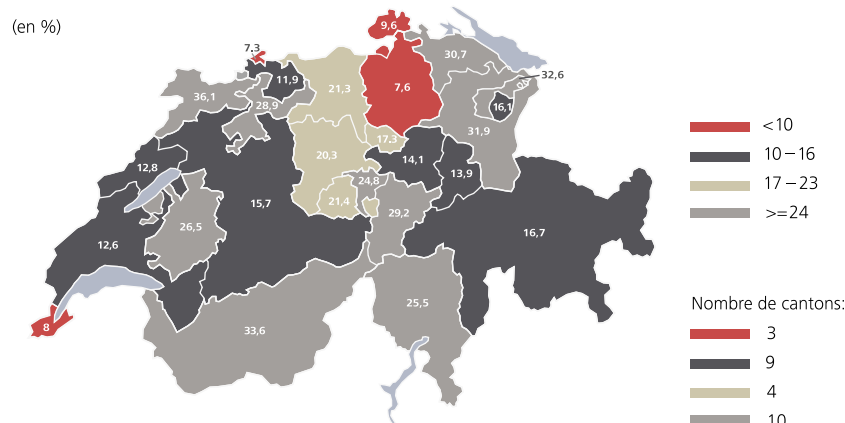
## **Financements**

En 2018, la croissance du volume hypothécaire de Raiffeisen a légèrement ralenti pour s'établir à 4% (contre 4,3% l'exercice précédent). Le volume des crédits hypothécaires en Suisse a également fléchi un peu, à 3,6%, ce qui signifie que la part de marché de Raiffeisen a de nouveau augmenté. Le niveau durablement bas des taux d'intérêt a induit une forte demande en hypothèques LiborFlex mais surtout en hypothèques à taux fixe.

L'évaluation énergétique de l'immobilier dans le cadre du conseil en propriété du logement s'est encore développée en 2018. Nos clients obtiennent une estimation de la consommation d'énergie de leur maison sur la base de la classe d'efficacité énergétique applicable conformément au Certificat énergétique cantonal des bâtiments (CECB). Dans ce document figurent aussi les investissements nécessaires pour les rénovations énergétiques, le potentiel d'économies d'énergie, et les éventuelles subventions fédérales et cantonales auxquelles les clients peuvent prétendre.

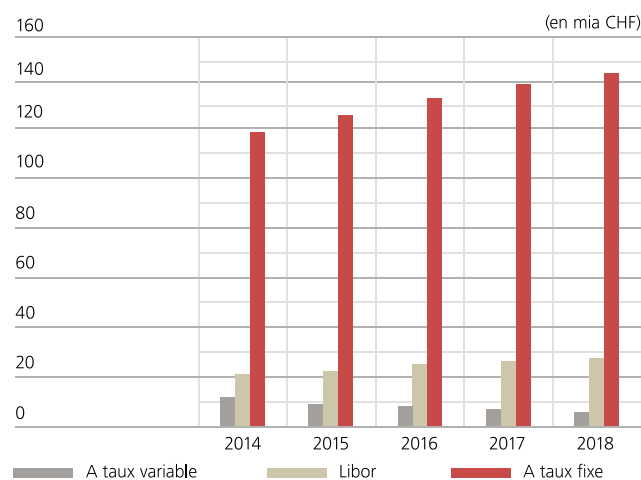


### Part de marché Volume hypothécaire par canton\*



\* Les évaluations de la BNS pour 2018 ne seront disponibles qu'après la clôture de la rédaction. C'est pourquoi, nous présentons ici la part de marché de fin 2017.

### Graphique Evolution des volumes de divers modèles hypothécaires 2014-2018



## Financement des exportations

Depuis début 2018, Raiffeisen propose des solutions en matière de financement des exportations. Ces produits aident les entreprises suisses à financer leurs activités de commerce extérieur en fournissant à l'exportateur un préfinancement pendant la phase de production ou en offrant un financement au client à l'étranger. Raiffeisen et le client bénéficient d'une couverture optimale grâce à la coopération avec l'Assurance suisse contre les risques à l'exportation (SERV) et avec d'autres agences de crédit à l'exportation (ACE). En effet, traitement et processus se déroulent en Suisse. Et toutes les personnes de contact pour les entreprises se trouvent, elles aussi, en Suisse. Les Banques Raiffeisen, Raiffeisen Suisse et les Centres des Entrepreneurs (RCE) apportent à la clientèle entreprises en conquête de nouveaux marchés un soutien à de multiples égards.

## Epargne

En 2018, le volume en comptes chez Raiffeisen a augmenté au total de 4,7% (+6 mia de francs), soit légèrement plus que le marché, ce qui a permis d'étendre une nouvelle fois la part de marché dans ce secteur de produits. Durant l'exercice sous revue, le nombre de comptes clients a augmenté de 3,2% à 5'487'598 comptes. Alors que les fonds d'épargne classiques (comptes épargne) n'ont guère évolué en raison des faibles taux d'intérêt, la croissance a été enregistrée surtout au niveau des comptes de transaction (comptes privés et comptes courants) avec un volume de dépôt en augmentation de 5,597 mia de francs (+9,9%). Parallèlement, 178'890 nouveaux comptes de transaction ont été ouverts (+7,1%). Un transfert des placements d'épargne traditionnels à rémunération fixe (placements et investissements à terme) au profit des dépôts à vue (comptes de transaction) a de nouveau été enregistré en raison de la faiblesse des taux du marché. De ce fait, le volume de dépôt pour de tels placements a diminué de 870 millions de francs (-7,2%).

## Placements

Durant l'exercice sous revue, Raiffeisen a enregistré un afflux positif d'argent frais net de 1,8 milliard de francs. L'évolution des fonds de placement Raiffeisen a été particulièrement réjouissante avec une hausse de 1,1 milliard. L'afflux d'argent frais net dans les autres fonds de placement a augmenté de 0,3 milliard.

Les placements directs ont, eux aussi, connu une évolution positive avec un afflux d'environ 0,3 milliard. Les produits structurés n'ont enregistré qu'une légère croissance de l'argent frais net de 80 millions de francs, notamment en raison des échéances.

Les turbulences sur les marchés financiers ont laissé des traces sur le volume des dépôts, qui n'ont pas pu être entièrement compensées par les flux positifs. Fin 2018, le volume des dépôts des Banques Raiffeisen s'élevait encore à 30 milliards de francs, soit une baisse de 4,6%. La part des produits durables dans le volume de dépôt est de 15%, ce qui est réjouissant.

Début 2018, les nouveaux mandats de gestion Raiffeisen ont progressivement été mis en place. Ces solutions, entièrement gérées et encadrées par les propres experts de la banque, se caractérisent par diverses options de personnalisation, c'est-à-dire que le client peut déterminer l'orientation et la stratégie qui lui conviennent. Son choix peut se porter sur

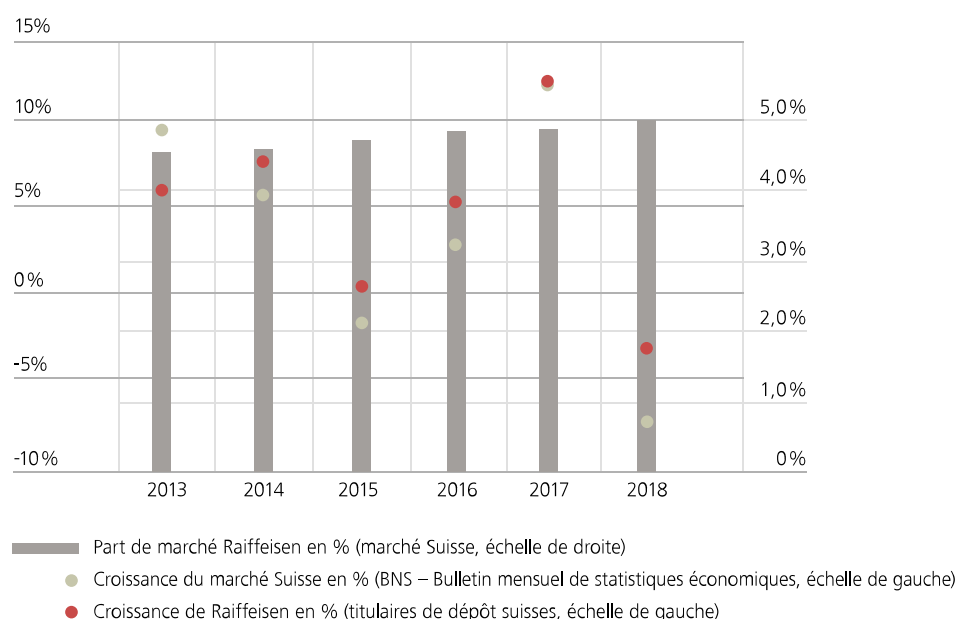
- Swissness, avec un accent sur le marché suisse,
- Futura, avec un accent sur les placements durables,
- Global, en francs suisses ou en euros, avec un accent sur les marchés financiers internationaux.

Grâce aux possibilités de placement direct dans la catégorie d'actifs «Actions Suisse» et des versements réguliers, le mandat peut également être adapté aux besoins personnels. Les nouveaux mandats suscitent beaucoup d'intérêt de la part des clients.

Avec le fonds Raiffeisen Focus Interest & Dividend, Raiffeisen a lancé un produit de fonds qui vise à distribuer régulièrement aux investisseurs les revenus des coupons obligataires et des dividendes sur actions tout en préservant le capital investi sur le long terme. La qualité et le rendement attractif des dividendes sont les critères de sélection décisifs pour les actions. Le risque de change est largement couvert par le fonds. La valeur de référence pour la distribution annuelle est de 2,5%. Fin 2018, le fonds avait déjà atteint le volume de 290 millions de francs.

Le plan d'épargne en fonds de placement est un produit toujours très populaire car il est un moyen simple de se constituer un patrimoine au fil du temps, et ce, dès 100 francs. Les clients conservent en tout temps une flexibilité totale sur leurs actifs. En 2018, le nombre de plans d'épargne a augmenté de 23%, ce qui représente un afflux net d'argent frais de 170 millions de francs.

#### Evolution du volume des titres



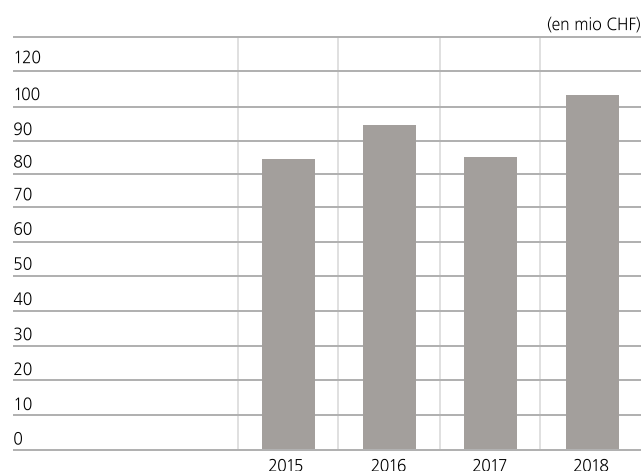
## Prévoyance

Le nombre de comptes de pilier 3a a augmenté de 19'035 à 579'301 (+3,4%). Les dépôts (épargne en compte et en fonds) ont progressé de 6,6% (+1 milliard de francs) à 16,5 milliards. Les dépôts sur les comptes de libre passage, y compris l'épargne en fonds, s'élèvent désormais à 5,7 milliards. Le niveau des taux généralement bas a encore une fois eu une forte incidence sur l'utilisation des produits de prévoyance au cours de l'année 2018. D'où la hausse du nombre de dépôts de prévoyance d'environ 29,4% (comptes pilier 3a) et de 28,4% (comptes de libre passage). Pendant l'exercice sous revue, Raiffeisen a développé un fonds de prévoyance innovant qui peut être souscrit depuis le 15 janvier 2019 et investit jusqu'à 100% en actions. Ce nouveau produit s'inscrit dans la tendance qui favorise l'épargne en fonds dans les opérations de prévoyance à long terme, notamment en raison des taux d'intérêt historiquement bas.

## Assurances

Le volume des primes du secteur Vie individuelle a enregistré une hausse de 21% et a contribué au quatrième meilleur résultat dans le cadre de notre coopération avec Helvetia. Les opérations d'assurance à prime unique pour lesquelles Helvetia a lancé des produits à tranche attractifs, sont à l'origine de cette forte croissance. Les assurances vie avec prime périodique subissent cependant encore les effets d'un contexte de marché ardu, en dépit duquel une croissance de 6% a pu être enregistrée, aussi dans ce secteur, surtout grâce à l'approche globale de conseil dans le cadre du financement du logement.

### Volume de primes Vie individuelle



## Prestation supplémentaire destinée à la clientèle entreprises

### Corporate Finance

Le secteur d'activité Corporate Finance se concentre sur les prestations de conseil destinées aux entrepreneurs et aux entreprises, dans les domaines suivants: évaluation d'options stratégiques, Mergers & Acquisitions (M&A), estimations et conseil en financement. Depuis 2016, ce secteur est par ailleurs partenaire de MidCap Alliance, un réseau M&A international, tourné en premier lieu vers l'Europe et les Etats-Unis. A part les mandats pour les clients tiers, l'équipe M&A a également accompagné les transactions que Raiffeisen Suisse a effectuées pendant l'exercice sous revue, entre autres la vente de la filiale Notenstein La Roche Banque Privée SA et le choix d'un nouvel Investment Manager pour les participations de PME Capital SA.

# Rapport de situation

## Politique du personnel

# Collaborateurs

## Raiffeisen, un employeur attractif

Raiffeisen propose à ses 10'838 collaborateurs (exercice précédent 11'158) d'excellentes conditions de travail à tous les niveaux, des domaines d'activité intéressants et des postes de travail modernes. Par ailleurs, elle attache une grande importance à l'égalité des chances, investit dans ses collaborateurs et pour trouver de nouveaux talents sur le marché de l'emploi.

Dans ce contexte, la culture d'entreprise du Groupe est un élément essentiel. En effet, Raiffeisen encourage la solidarité dans le giron coopératif, l'engagement entrepreneurial et le dialogue durable avec tous les groupes d'intérêt. Depuis un certain temps déjà, elle reçoit ainsi souvent d'excellentes appréciations sur «kununu», la plateforme d'évaluation des entreprises par leurs employés. Raiffeisen reste l'employeur le plus apprécié du secteur bancaire suisse.

### **Des conditions d'engagement attractives**

La marque Raiffeisen est très présente sur le marché de l'emploi. Grâce à ses excellentes conditions de travail, notre Groupe parvient à nouer des relations durables avec ses collaborateurs. C'est l'un des principaux facteurs de réussite de notre organisation. En responsabilisant de manière ciblée ses collaborateurs, Raiffeisen encourage leur esprit d'entreprise et leur octroie une grande marge de manœuvre tant sur le plan personnel que privé. Des horaires de travail flexibles sont proposés à tous les niveaux hiérarchiques, dans la mesure du possible. Au total, 33,42% (exercice précédent 33,15%) des collaborateurs travaillent à temps partiel.

En termes de jours de vacances, Raiffeisen se situe au-dessus de la moyenne des entreprises suisses et propose des modèles de congés alternatifs. Selon leur âge et échelon de fonction, les collaborateurs bénéficient de 25 à 30 jours de vacances. Ils ont même désormais la possibilité d'acheter des jours de vacances supplémentaires. En plus des anniversaires de service, il existe aussi depuis peu un modèle d'épargne vacances avec participation de l'employeur, qui permet à tous les collaborateurs de prendre un congé sabbatique.

### **Une politique familiale**

Raiffeisen est aussi très généreuse dans le domaine de la politique familiale. Les mères bénéficient d'un congé de 16 à 24 semaines, en fonction de leur ancienneté. Les pères disposent de 15 jours de congés payés supplémentaires qu'ils peuvent prendre sur une période allant d'un mois avant, et jusqu'à six mois après la naissance de l'enfant. Par ailleurs, une fois le congé maternité terminé, les femmes ont la garantie de retrouver un poste dans une fonction adéquate et à un degré d'occupation d'au moins 60%. En cas de maladie d'un enfant, les parents ont jusqu'à cinq jours de congé supplémentaires rémunérés.

### **Formation de la relève**

La relève est un facteur de réussite essentiel pour Raiffeisen qui offre aux jeunes de divers niveaux de scolarité un grand nombre de postes de formation leur permettant d'entrer dans la vie professionnelle avec des bases solides:

Apprentissage:

- employé-e de commerce CFC (banque; service et administration);
- informaticien-ne CFC (spécialisation techniques des systèmes; spécialisation développement des applications);
- opérateur-trice en informatique CFC;
- médiamaticien-ne CFC;
- interactive media designer CFC;
- assistant-e socio-éducatif-ve CFC;
- agent-e d'exploitation CFC.

Secondaire:

- stage d'école supérieure de commerce;
- stage d'école de commerce (WMS);
- stage d'école informatique (IMS);
- formation bancaire initiale pour porteurs de maturité.

Diplômés de l'enseignement supérieur:

- programme «trainee» pour diplômés de formations universitaires et de hautes écoles spécialisées;
- stages universitaires.

Par son engagement ciblé en faveur de la formation de la relève, Raiffeisen assume sa responsabilité sociétale au profit de nombreux jeunes dans toute la Suisse. Fin 2018, 764 personnes (exercice précédent 770) bénéficiaient de l'un des programmes pour la relève cités plus haut, dont 45% (exercice précédent 49%) de femmes. L'investissement en vaut la peine, puisqu'une grande partie de la relève reste au sein de l'entreprise à l'issue de sa formation et saisit l'opportunité d'évoluer chez Raiffeisen.

**Développement du personnel et encadrement**

La digitalisation, l'évolution des besoins de la clientèle, le renforcement de la réglementation et le contexte en constante évolution exigent des collaborateurs de Raiffeisen des compétences professionnelles, sociétales et technologiques plus importantes. La formation continue et l'adéquation des qualifications professionnelles par rapport aux besoins du marché jouent un rôle sans cesse croissant. C'est pourquoi, Raiffeisen investit de façon ciblée dans la formation, le perfectionnement et la promotion de ses collaborateurs à tous les niveaux.

Un large choix de formations spécialisées et commerciales, ainsi que de nombreuses possibilités de développement personnel sont proposés aux cadres dirigeants ainsi qu'aux collaborateurs sans fonction de conduite. Les modules de formation sont adaptés aux besoins des différents groupes cibles. On trouve ainsi beaucoup d'offres spécifiques qui s'adressent à la relève, aux membres des directions des Banques et des conseils d'administration, au personnel des unités de distribution, aux conseillers et aux spécialistes. Par ailleurs, un certain nombre de cursus diplômants (CAS, DAS ou MAS) ont été conçus spécialement pour Raiffeisen en étroite collaboration avec la Haute Ecole de Lucerne. Des cadres dirigeants expérimentés soutiennent notamment les collaborateurs à potentiel dans le développement de leur carrière personnelle, créant ainsi une relation de mentoring durable entre personnes de niveaux d'expérience et de hiérarchie différents. Raiffeisen soutient aussi le développement au fil du temps et propose à toute personne partant à la retraite des séminaires sur les perspectives générales, la santé, le réseau relationnel ou la prévoyance.



Les supports de formation sont toujours conçus en fonction des objectifs concrets, évalués par les participants, puis affinés en continu. Raiffeisen attache une grande importance à la collaboration et à l'«apprentissage mutuel», que cela soit par le biais de plateformes d'échange digitales, dans le cadre de séminaires ou entre les secteurs spécialisés. L'apprentissage en tout lieu et à tout instant prend toujours plus d'importance, car aujourd'hui, la formation et le perfectionnement professionnel ne doivent dépendre ni du lieu de travail, du domicile, ni de toute autre circonstance de vie. Les nombreuses offres digitales d'autoapprentissage offrent cette possibilité.

Raiffeisen accorde beaucoup d'importance à sa culture de conduite, au développement des cadres dirigeants et à l'orientation vers des valeurs communes. Les besoins stratégiques en matière de formation sont déterminés selon un processus précis, en étroite collaboration avec les personnes travaillant dans les secteurs concernés. Raiffeisen encourage le développement professionnel et personnel de ses cadres dirigeants et de leurs collaborateurs pour la bonne évolution des équipes.

En 2018, Raiffeisen a investi 16 millions de francs (2017: 17 millions) dans le développement de ses collaborateurs, et organisé 532 (2017: 430) formations internes. Ces prochaines années, Raiffeisen entend sensibiliser un nombre substantiel de ses collaborateurs aux défis et opportunités de la transformation digitale en leur proposant des cours pour développer leurs compétences personnelles, méthodologiques, et en matière de médias. Autre objectif: le développement de la certification des conseillers selon la norme ISO-17024 reconnue dans toute la branche. Raiffeisen s'assure également chaque année que par rapport à ses effectifs, un nombre approprié d'apprentis bénéficient d'une formation professionnelle.

### **Diversité et égalité des chances**

Des études ont démontré que l'égalité des chances et la diversité qui en résulte ont une incidence positive sur la réussite économique d'une entreprise. Par rapport à d'autres pays européens, la Suisse accuse du retard quant à l'égalité entre les genres dans le monde du travail. La diversité et l'égalité des chances constituent un levier essentiel pour la réussite économique du Groupe Raiffeisen.

Chez Raiffeisen Suisse, le département Finances & Personnel, plus particulièrement le secteur Human Resources, est en charge de la mise en œuvre de ce thème. Pour assurer la diversité et l'égalité des chances à l'ensemble des collaborateurs, une approche holistique a été adoptée, qui intègre ce thème à la culture d'entreprise et aux compétences de conduite. Raiffeisen Suisse souhaite ainsi renforcer l'égalité des chances à tous les niveaux au sein du Groupe. Des spécialistes RH de notre Groupe sont formés à la diversité et à l'égalité des chances pour apporter leur expertise aux cadres dirigeants lors du recrutement de collaborateurs et de leur développement. La série d'événements «Vive la Différence – Conduite de l'avenir» sensibilise les cadres dirigeants à ces questions, ainsi qu'aux préjugés inconscients dans les processus décisionnels au quotidien. Raiffeisen Suisse a également contribué au développement du «Competence Centre for Diversity and Inclusion» (CCDI), une division de l'Institut de recherche en management international de l'Université de St-Gall (FIM-HSG) avec laquelle il entretient encore aujourd'hui des échanges d'idées réguliers.

L'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants et le management constitue aussi une priorité stratégique. Notre Groupe souhaite atteindre un pourcentage de femmes de 30% aux postes de cadres et de direction (27% à l'heure actuelle). En complément de l'offre existante de formations et de cours de perfectionnement, les collaboratrices de talent peuvent bénéficier de «Women 3.0», un vaste programme qui leur offre des opportunités internes et externe de développement continu ciblé et de se constituer un réseau inter-entreprises. Raiffeisen est par ailleurs partenaire des réseaux «Advance Women in Swiss Business» et «Business & Professional Women» (BPW).

Des analyses régulières et un tableau de bord efficace permettent d'orienter les démarches entreprises pour assurer la diversité et l'égalité des chances.

### Conseils en cas de difficultés privées

En complément des offres de conseil proposées par le secteur Human Resources, Raiffeisen offre aussi, depuis plusieurs années, un conseil social à l'ensemble de ses collaborateurs dans toute la Suisse, en étroite collaboration avec le partenaire externe Reha Suisse. Il s'agit de prodiguer un soutien anonyme dans les phases difficiles de la vie professionnelle ou privée, et au besoin aussi des conseils en matière de santé. Reha Suisse met son professionnalisme et son efficacité au service des collaborateurs concernés pour leur apporter des solutions appropriées. Des processus clairs, un savoir-faire éprouvé en matière de psychologie et la maîtrise des questions d'assurances sociales constituent autant d'atouts appréciables lorsqu'il s'agit d'aborder des thèmes délicats. Ainsi Raiffeisen peut, en tant qu'employeur responsable, réagir de façon appropriée et ciblée pour faire face aux situations de vie exceptionnelles du personnel.

### Chiffres-clés du Groupe Raiffeisen

	2018 <sup>1</sup>	2017 <sup>2</sup>
<b>Nombre de collaborateurs permanents<sup>3</sup></b>	<b>10'838</b>	<b>11'158</b>
Nombre de femmes	5'404	5'526
Nombre d'hommes	5'434	5'632
<b>Nombre d'emplois à plein temps<sup>3</sup></b>	<b>7'216</b>	<b>aucune indication</b>
Nombre de femmes	2'501	aucune indication
Nombre d'hommes	4'715	aucune indication
<b>Nombre de postes à temps partie<sup>3</sup></b>	<b>3'622</b>	<b>3'658</b>
Nombre de femmes	2'903	aucune indication
Nombre d'hommes	719	aucune indication
<b>Nombre de collaborateurs temporaires (auxiliaires/stagiaires)</b>	<b>1'015</b>	<b>aucune indication</b>
<b>Collaborateurs externes (Raiffeisen Suisse)</b>	<b>736</b>	<b>aucune indication</b>
<b>Collaborateurs à l'étranger</b>	<b>0</b>	<b>aucune indication</b>
<b>Nombre de membres au CA<sup>4</sup></b>	<b>1'529</b>	<b>aucune indication</b>
dont femmes	351 (23%)	aucune indication
<b>Nombre de cadres au total</b>	<b>4'585</b>	<b>4'817</b>
dont femmes	1'225 (27%)	1288 (27%)
<b>Nombre de membres de direction (cadres supérieurs)</b>	<b>1'354</b>	<b>aucune indication</b>
dont femmes	157 (12%)	aucune indication
<b>Nombre de cadres moyens et inférieurs</b>	<b>3'231</b>	<b>aucune indication</b>
dont femmes	1'068 (33%)	aucune indication
<b>Nombre d'autres collaborateurs</b>	<b>5'542</b>	<b>aucune indication</b>
dont femmes	3'843 (69%)	aucune indication
<b>Nombre d'apprentis</b>	<b>711</b>	<b>698</b>
dont femmes	336 (47%)	354 (51%)
Durée moyenne d'appartenance à l'entreprise en années	9,3	7,7
Age moyen des collaborateurs en années	40,7	40,6
Taux de fluctuation (y compris mutations au sein du Groupe) en % <sup>5</sup>	12,1	12,5
Dépenses pour la formation continue en francs	15'937'120	16'631'827
Dépenses pour la garde d'enfants en francs	392'000	364'760
Retour après un congé maternité, en % <sup>6</sup>	85,7	76

1 En raison d'une méthode de calcul divergente, le nombre de personnes dans le tableau diffère légèrement des chiffres clés du Groupe Raiffeisen.

2 2017, les collaborateurs de Notenstein La Roche Banque Privée SA étaient inclus dans ces chiffres.

3 Nombre de collaborateurs hors auxiliaires/stagiaires/personnel de nettoyage, mais incluant les apprentis.

4 Nombre des nouveaux membres, y compris ceux avec fonctions d'audit.

5 Nombre de départs et de mutations pendant toute l'année par rapport au nombre moyen de collaborateurs.

6 Nombre de collaboratrices qui travaillent de nouveau après le congé maternité (hors Banques Raiffeisen).

# Rapport de situation

## Durabilité

# Rapport de situation sur la durabilité

«La durabilité fait partie intégrante de la politique de Raiffeisen, il s'agit de l'une des quatre valeurs inscrites dans la stratégie de base, d'un principe directeur essentiel à la gestion d'entreprise fructueuse. En tant que banque coopérative, Raiffeisen aspire à nouer des relations équitables sur le long terme avec ses clients et partenaires, et entend contribuer au développement durable par le biais de ses produits et prestations. Raiffeisen communique sur sa performance en matière de durabilité et la renforce en continu.»



Heinz Huber, Président de la Direction de  
Raiffeisen Suisse

## Introduction

### La durabilité, à la fois valeur de base et objectif stratégique

La durabilité est l'une des quatre valeurs Raiffeisen, les trois autres étant la crédibilité, la proximité et l'esprit d'entreprise. La charte du Groupe Raiffeisen en fait état et formule les principes suivants: (1) partenaire de confiance de nos clients, (2) coopérative par conviction, (3) collaborateurs mus par un esprit d'équipe et d'entreprise, (4) participation à la vie sociale. Ces principes impliquent, entre autres, le recours à des produits soutenant le développement durable de la société et de l'environnement. De plus, en tant qu'entreprise coopérative axée sur le marché suisse, Raiffeisen respecte naturellement le système juridique suisse et les droits de l'homme, les normes environnementales et les principes de l'économie de marché. Raiffeisen s'est tout particulièrement engagée à respecter les normes de durabilité et les directives de transparence spécifiques suivantes: le label de qualité AA plus pour l'e-banking de la Fondation Accès pour tous, les normes de la Global Reporting Initiative pour les rapports de durabilité et les directives de transparence Eurosif pour les fonds durables. Raiffeisen Suisse est membre de Swiss Sustainable Finance, de l'Association pour une économie durable (öbu), de la Fondation Suisse pour le climat, de la plateforme visant l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'utilisation d'énergies renouvelables dans les bâtiments (EEB), de l'association Green Building Suisse et du groupe Durabilité de l'Association suisse des banquiers. En 2018, le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a formulé l'objectif stratégique de renforcer la performance et la transparence dans le domaine de la durabilité.

### Organisation

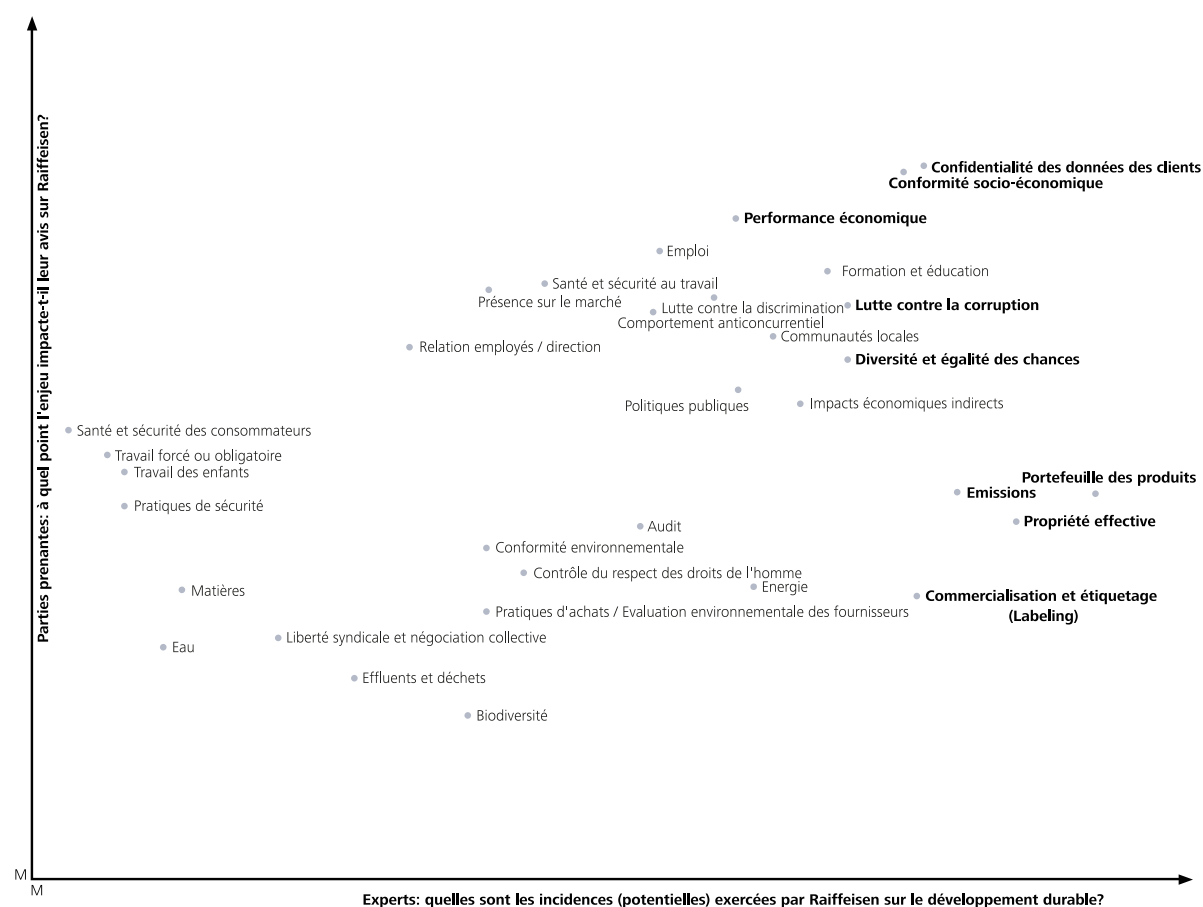
Raiffeisen Suisse est responsable de l'orientation stratégique du Groupe dans le domaine du développement durable, de la prise en compte des facteurs de durabilité dans la gestion des risques, du développement de l'offre de produits financiers durables, de la représentation des questions de développement durable vis-à-vis des parties prenantes externes ainsi que du conseil et du soutien des Banques Raiffeisen en la matière. Le Conseil d'administration et ses commissions s'occupent des questions de développement durable. La Direction de Raiffeisen Suisse applique les directives correspondantes dans le cadre de sa gestion, à laquelle participent divers départements. La Corporate Responsibility & Durabilité se situe au niveau du président de la Direction et concerne notamment des questions stratégiques et la gestion de la durabilité. Cette instance établit des rapports à la Direction et au Conseil d'administration au moins deux fois par an depuis 2018. Les 246 Banques Raiffeisen mettent en œuvre la durabilité de manière autonome dans le cadre des recommandations de Raiffeisen Suisse.

### L'objectif du rapport sur la durabilité

Afin de définir les sujets déterminants en matière de développement durable, qui méritent d'être traités de façon plus approfondie dans le présent rapport de gestion, une série d'experts externes et de participants internes et externes ont été consultés en 2018. Ces derniers ont été sélectionnés avec l'aide d'un cabinet de conseil externe. L'analyse de l'enquête menée auprès des parties prenantes et des experts a montré que les thèmes suivants sont particulièrement pertinents pour Raiffeisen du point de vue de la durabilité:

- la performance économique;
- le portefeuille de produits;
- la participation active des propriétaires;
- la compliance socio-économique (autrement dit le respect de la réglementation financière et de la régulation applicable dans l'économie et la société;
- la lutte contre la corruption;
- la protection des données clients;
- le marketing et l'identification;
- les émissions de CO<sub>2</sub>;
- la formation et le perfectionnement;
- la diversité et l'égalité des chances.

### Matrice de pertinence



La matrice illustre les résultats du sondage: l'axe de l'enquête menée auprès des participants exprime à quel point un thème influe sur leur opinion concernant Raiffeisen. L'axe de l'impact sur la durabilité exprime, pour chaque thème abordé, l'importance que les experts interrogés attribuent aux incidences réelles ou potentielles de Raiffeisen sur le développement durable.

Conformément aux normes de la Global Reporting Initiative (GRI), les chapitres suivants expliquent pourquoi ces thèmes sont essentiels pour Raiffeisen, comment nous les traitons et quelles étaient les priorités pendant l'exercice sous revue. Les explications relatives à la diversité et à l'égalité des chances, à la formation et au perfectionnement, à l'encadrement du personnel et des membres dirigeants figurent dans la partie du rapport de situation relative aux collaborateurs. L'index du contenu GRI assorti d'informations complémentaires est disponible à la page d'accueil de Raiffeisen Suisse sur [www.raiffeisen.ch/rch/fr/qui-sommes-nous/chiffres/rapports-de-gestion](http://www.raiffeisen.ch/rch/fr/qui-sommes-nous/chiffres/rapports-de-gestion).

## Performance économique

### **Création de valeur et sa répartition**

Troisième groupe bancaire de Suisse, Raiffeisen emploie plus de 10'000 personnes, verse des salaires, des cotisations aux caisses de pension et des impôts, et soutient des initiatives et des organisations d'utilité publique. Par ailleurs, c'est aussi grâce à ses produits et services financiers ainsi qu'à l'approvisionnement que notre Groupe contribue à la création de valeur sur le plan local, régional et national, ce qui profite non seulement aux sociétaires et clients Raiffeisen, mais à l'ensemble de la société. Les sujets liés à la performance économique de Raiffeisen sont traités par différents services du Groupe, sachant que Raiffeisen ne recherche pas le profit et la croissance à tout prix, mais une réussite durable à long terme. La rémunération des collaborateurs Raiffeisen est équitable et conforme au marché. La caisse de pension évite les taux de couverture inférieurs à 100% et détermine les bases techniques de manière à garantir aux générations futures des rentes sûres et équitables. Les sociétaires bénéficient, pour certaines opérations bancaires, de conditions particulièrement attractives ainsi que de nombreux autres avantages. Le Groupe Raiffeisen, soit les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse avec ses filiales, paient des impôts dans toute la Suisse tant au niveau communal, que cantonal et fédéral. Le Groupe Raiffeisen ne reçoit aucune aide publique.

La performance économique, réalisée de manière décentralisée par les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse, et l'orientation en faveur de la réussite durable sur le long terme sont directement liées au modèle du Groupe Raiffeisen basé sur l'autonomie des Banques Raiffeisen. Le décompte de la valeur ajoutée (voir la page suivante) illustre bien la bonne performance économique du Groupe Raiffeisen pendant l'exercice sous revue.

### **Gros plan sur l'engagement en matière de sponsoring**

Même pour le sponsoring et l'attribution de dons, Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen fixent leurs priorités en fonction des conditions et besoins locaux, régionaux et nationaux. Promouvoir la culture, les sports et notamment la relève de quelque 20'000 jeunes espoirs du ski, représente la plus grosse partie des initiatives soutenues. L'approche décentralisée en termes d'engagement, de sponsoring et de dons permet à Raiffeisen de s'ancrer localement et de renforcer sa marque dans toute la Suisse. L'engagement du Groupe en matière de sponsoring représente environ 30 millions de francs. Les contributions et dons de nature économique, sociale et culturelle se chiffrent à quelque 6 millions de francs. Depuis 2017, avec «heroslocaux.ch», Raiffeisen offre aussi une plateforme gratuite qui permet de financer des projets locaux de manière participative. A ce jour, plus de 7 millions de francs de dons ont été récoltés pour lancer plus de 350 projets. Raiffeisen décerne des prix aux entrepreneurs de chaque région pour récompenser leurs efforts déployés en faveur du développement durable. Raiffeisen accorde contractuellement à ses collaborateurs du temps libre qu'ils peuvent consacrer à des tâches publiques.

### Gestion du changement climatique

En qualité qu'acteur important du financement hypothécaire en Suisse, Raiffeisen est confrontée à la question de savoir comment le changement climatique va affecter le parc immobilier national et son financement. En Suisse, les risques naturels sont répertoriés sur la carte des zones à risques de la Confédération et sur la carte de l'aléa ruissellement. En effet, les risques physiques ont un impact nettement moindre sur le financement de l'immobilier que sur les assurances. En raison de la prise de conscience grandissante concernant les conséquences du réchauffement climatique, de la régulation accrue et des subventions attractives, il est fort probable que le nombre de rénovations énergétiques, de transformations et de reconstructions augmente encore. Notre Groupe s'efforce, depuis des années déjà, de sensibiliser ses clients et leur propose des solutions de financement.

Outre le financement hypothécaire, se pose aussi la question de savoir dans quelle mesure le réchauffement climatique aura une incidence positive ou négative sur les entreprises clientes de Raiffeisen. Les risques et opportunités, même en termes de réglementation, se calculent plutôt à moyen ou long terme et sont susceptibles d'impacter la solvabilité et la capacité de crédit. Raiffeisen suit de près l'évolution de ces questions.

### Chiffres clés Compte de la valeur ajoutée

	Exercice de réf. en mio CHF	Exercice préc. en mio CHF	Exercice de réf. en %	Exercice préc. en %
<b>Origine de la valeur ajoutée</b>				
<b>Résultat de l'entreprise (= produit opérationnel)</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Autres charges d'exploitation	-606	-618	19,7	18,7
Produits extraordinaires	82	119	2,7	3,6
Charges extraordinaires	-9	-4	-0,3	-0,1
<b>Valeur ajoutée brute</b>	<b>2'545</b>	<b>2'807</b>	<b>82,7</b>	<b>84,8</b>
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-259	-188	8,4	5,7
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	-124	1	4,0	-0,0
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>2'162</b>	<b>2'620</b>	<b>70,2</b>	<b>79,2</b>
<b>Distribution de la valeur ajoutée</b>				
Collaborateurs (charges de personnel)	1'391	1'395	64,3	53,2
Sociétaires (rémunération des parts soc.: proposition soumise à l'AG)	52	51	2,4	1,9
Pouvoirs publics	156	233	7,2	8,9
dont impôts payés sur les revenus	170	177	7,9	6,8
dont constitution/dissolution de provisions pour impôts latents	-14	56	-0,6	2,1
Renforcement des réserves (autofinancement)	563	941	26,0	35,9
<b>Total</b>	<b>2'162</b>	<b>2'620</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
<b>Chiffres clés sur la valeur ajoutée</b>				
Valeur ajoutée brute par poste à plein temps en KCHF <sup>1</sup>	273	300		
Valeur ajoutée nette par poste à plein temps en KCHF <sup>1</sup>	232	280		
Nombre de postes à pleins temps (moyenne)	9'313	9'343		

1 Calculée sur la base des effectifs moyens

## Produits et prestations durables

### Portefeuille des produits

Les facteurs écologiques et sociétaux, comme le changement climatique, entraînent des risques, mais créent en même temps des opportunités commerciales. Notre Groupe entend tenir compte de ces facteurs lors de la conception de ses produits financiers et satisfaire à l'intérêt croissant de la clientèle pour ce genre de produits.

En tant qu'établissement de crédit hypothécaire important, Raiffeisen sensibilise ses clients aux possibilités d'accroître l'efficacité énergétique et de réduire les émissions de CO<sub>2</sub> dans l'immobilier. L'évaluation énergétique établie lors du conseil en immobilier permet à nos clients de se faire une meilleure idée de l'isolation thermique de leur maison, de déterminer un éventuel besoin d'y investir et d'effectuer des simulations pour la rénovation. En 2018, les Banques Raiffeisen et les succursales ont proposé aux clients de faire faire des images thermiques à un prix avantageux ainsi qu'une évaluation des économies d'énergie potentielles. Par ailleurs, Raiffeisen apporte une contribution de 200 francs aux clients qui font une demande de Certificat énergétique cantonal des bâtiments (CECB Plus). Les PME sociétaires de Raiffeisen peuvent, en outre, participer gratuitement aux workshops sur le climat proposés par myclimate et bénéficient d'une première analyse par un expert de l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC).

La clientèle de placement est invitée à s'exprimer sur ses affinités en matière de durabilité et profite, si elle le souhaite, d'un conseil en la matière. Raiffeisen collabore avec des entreprises partenaires indépendantes, spécialisées dans la conception et la gestion de produits de placement durables et les mandats de gestion de fortune durable (tous deux sous la marque Futura): l'agence de notation Inrate est chargée d'évaluer les titres et les biens immobiliers sur la base de critères de durabilité définis. Vontobel Asset Management gère les fonds de titres Raiffeisen Futura, VERIT Investment Management, le fonds immobilier Raiffeisen Futura Immo Fonds. Raiffeisen Suisse gère elle-même les nouveaux mandats de gestion de fortune Futura, mis en place durant l'exercice sous revue. L'afflux continu de fonds de la clientèle pour les produits de placement durables conforte Raiffeisen dans sa stratégie d'offrir à ses clients une gamme complète de solutions de placements et de produits durables.

Fin 2018, le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a inscrit dans la politique de risque du Groupe que la gestion des risques devait impérativement tenir compte des facteurs écologiques et sociétaux. La politique de risque du Groupe Raiffeisen précise par ailleurs que la gestion des risques sert à préserver la réputation et à éviter les infractions aux prescriptions légales, prudentielles et déontologiques. Il ne convient d'entretenir des relations d'affaires qu'avec les clients dont la réputation, l'environnement, la crédibilité et l'intégrité sont irréprochables.

Raiffeisen Suisse élabore actuellement un cadre réglementaire général pour systématiser davantage, et renforcer au besoin, l'intégration des facteurs écologiques et sociétaux dans la gestion des risques de tous ses secteurs opérationnels.

### Participation active des propriétaires

En examinant l'impact écologique et sociétal des valeurs patrimoniales, en communiquant avec les entreprises sur le caractère durable des principes qu'elles appliquent et en exerçant systématiquement son droit de vote pour harmoniser les efforts déployés en termes de durabilité, un investisseur peut influencer les stratégies des entreprises, et donc ses activités commerciales, en faveur du développement durable.

Quant aux fonds Futura et aux mandats de gestion de fortune Futura, l'univers de placement est soumis à une sélection stricte selon l'approche «best in service» conformément aux critères environnementaux, sociétaux et éthiques définis par l'agence Inrate, spécialisée dans la notation de la durabilité. Cette dernière examine les biens immobiliers en lien avec le Futura Immo Fonds sur la base de critères de durabilité définis



qui intègrent la qualité de l'emplacement et de la construction ainsi que l'utilisation efficace des ressources. Les produits structurés axés sur la durabilité et lancés pendant l'exercice sous revue sont conçus sur la base de l'expertise d'Inrate et du fournisseur d'indices Solactive. Une analyse de la durabilité est également réalisée pour les investissements effectués par Raiffeisen Caisse de retraite.

Les fonds Raiffeisen Pension Invest Futura et le Raiffeisen Futura Swiss Stock respectent généralement les recommandations de vote d'Ethos Services SA dans le cadre des actions suisses. Raiffeisen Caisse de retraite fait de même. Ethos publie sur son site Internet non seulement les directives qu'elle émet et qui couvrent toutes les thématiques essentielles de la gouvernance, mais aussi ses recommandations concrètes pour chaque entreprise prise en considération. Raiffeisen Caisse de retraite est par ailleurs membre de l'Ethos Engagement Pool Suisse et pense adhérer à l'Engagement Pool international.

Raiffeisen considère positivement sa collaboration avec des partenaires externes indépendants pour l'examen des valeurs patrimoniales et l'exercice du droit de vote.

### Chiffres clés Produits et prestations de service durables (montants en millions)

Produits d'utilité écologique et sociétale spécifique (GRI FS 7 & FS 8 & FS 11)	31.12.2018	31.12.2017
<b>Produits de placements</b>		
Fonds durables (fonds Futura)		
Volume en CHF	6'565,6	5'862,7
Part dans le volume de tous les fonds Raiffeisen (en %)	62,8	59,3
Part dans le volume de dépôt (en %)	16,5	14,4
Fonds de développement <sup>1</sup>		
Volume en CHF	272,2	305,6
Part dans le volume de dépôt (en %)	0,9	0,9
Produits structurés privilégiant la durabilité		
Volume en CHF	9,9	0
<b>Gestion de fortune</b>		
Volume en CHF	38	0
Part sur tous les mandats de gestion de fortune (en %)	13,5	0
Avoirs de Raiffeisen Caisse de retraite		
Valeur de l'avoir de la caisse de pension contrôlé au regard de facteurs écologiques, sociétaux et de gouvernance <sup>2 / 3</sup>	2'587,7	2'691
Part de l'avoir auprès de Raiffeisen Caisse de retraite contrôlé sur la fortune globale de la caisse de pension (en %)	80,3	84,1
<b>Opérations de leasing</b>		
Leasing à tarif préférentiel pour les investissements de remplacement concernant les camions répondant à la norme d'émission Euro 6		
Volume en CHF	14,9	3,1
% de leasing total pour les camions (volume)	23	9

1 Fonds de placement de responsAbility Investments AG dans laquelle Raiffeisen Suisse détient des participations. A noter que seuls les volumes dans les dépôts de la clientèle Raiffeisen sont mentionnés. Cette valeur de référence reproduit la performance et la responsabilité de Raiffeisen dans la distribution de fonds responsAbility.

2 Conformément aux directives de placement, les aspects écologiques / de durabilité sont pris en compte pour l'Immobilier Suisse directement détenu par Raiffeisen Caisse de retraite. Par conséquent, ces investissements sont compris ici à hauteur de quelque CHF 0,7 mia (21%) au 31 décembre 2018.

3 La baisse des valeurs contrôlées de 2018 par rapport à 2017 est liée à la baisse de valeur boursière de la catégorie de placement Actions notée au 31 décembre 2018, date du bilan.

## Activité commerciale responsable

### **Compliance socio-économique (respect de la réglementation financière, économique et sociétale)**

Le secteur bancaire est fortement réglementé. Le Groupe Raiffeisen se conforme aux normes et processus de la place financière pour satisfaire aux exigences réglementaires en matière de compliance. De manière générale, dans le cadre des directives et processus applicables, tous les collaborateurs du Groupe Raiffeisen ont la responsabilité de respecter la compliance et d'éviter tout risque en la matière dans leur domaine d'activité. Ils communiquent toute irrégularité soit au secteur Legal & Compliance, chargé du système de compliance au sein du Groupe Raiffeisen, soit au responsable compliance de leur Banque Raiffeisen ou de leur service spécialisé. Les risques sont identifiés, évalués et documentés, et les mécanismes de gestion nécessaires définis. Le secteur Legal & Compliance surveille l'évolution des risques juridiques à l'échelle du Groupe et établit un rapport sur ces principaux risques qu'il adresse chaque semestre à la Direction et à la Commission des risques, et chaque année au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Pour plus d'informations sur la gestion des risques juridiques et de compliance, voir le chapitre «Risque juridiques et de compliance».

### **Lutte contre la corruption**

La corruption compromet l'Etat de droit, et favorise l'inefficacité et la distorsion de la concurrence. Le Groupe Raiffeisen entend prévenir les cas de corruption. Chaque instance connaît ses responsabilités en matière de prévention de la corruption. Elles sont inscrites dans des directives internes et assumées dans les rayons d'activité de chaque Banque Raiffeisen. Un ensemble de directives internes strictes régissent la gestion des relations d'affaires avec les personnes exposées politiquement (PEP), la lutte contre le blanchiment d'argent, le financement du terrorisme ainsi que le respect de la législation en vigueur sur les sanctions économiques et commerciales.

Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen sont chargées et répondent de la mise en œuvre des mesures pour la prévention du blanchiment d'argent. Chaque Banque Raiffeisen dispose d'un responsable compliance et d'un préposé à la lutte contre le blanchiment d'argent qui sont formés chaque année et soutenus par Raiffeisen Suisse. En cas de suspicion ou de constat d'un cas de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme, les Banques Raiffeisen font appel à Raiffeisen Suisse, qui coordonne la mise en œuvre des mesures et leur indique la marche à suivre.

Tous les collaborateurs de Raiffeisen Suisse, du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) et de Raiffeisen Caisse de retraite reçoivent des directives internes sur les conflits d'intérêts et la corruption active et passive, qui font partie intégrante du Règlement du personnel. Les Banques adoptent l'approche de Raiffeisen Suisse, ou élaborent, elles-mêmes, une approche alternative équivalente. Certains partenaires commerciaux qui fournissent des biens et services à Raiffeisen sont par ailleurs informés des stratégies et mesures engagées dans le cadre de la lutte contre la corruption.

Chaque président de la direction d'une Banque Raiffeisen dresse des analyses périodiques du risque lié au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme, et ce conformément aux prescriptions de Raiffeisen Suisse à qui il assure aussi la remise de son reporting. Le secteur Legal & Compliance surveille l'évolution à l'échelle du Groupe et établit un rapport sur les principaux risques chaque trimestre à l'intention de la Commission des risques et du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Raiffeisen renforce la lutte contre la corruption, en prenant par exemple des mesures supplémentaires pour édicter des dispositions encore plus claires en termes de gestion des conflits d'intérêt.

### Marketing et l'identification

Le secteur financier se distingue par sa complexité, d'où la forte régulation du marketing des produits en Suisse auprès des prestataires financiers. Au sein du Groupe Raiffeisen, le secteur Marketing du département Clientèle privée et de placement est le principal acteur compétent en la matière. La transparence et la légalité en matière de marketing et d'identification (relative aux informations sur les produits) sont garanties notamment par le respect de toutes les réglementations applicables en Suisse et grâce à l'autorégulation (par exemple, la loi sur les placements collectifs, les circulaires FINMA, la directive SFAMA concernant les obligations de documentation et d'information pour les produits et services). Les réglementations applicables à l'étranger sont, si nécessaire, également prises en compte. Dans sa stratégie de base, le Groupe Raiffeisen stipule, de manière générale, que son offre doit s'orienter vers les besoins de sa clientèle et se distinguer par sa simplicité et son intelligibilité. Une offre de produits cibles doit être définie pour chaque segment client, mais les produits et services qui n'y sont pas inclus ne doivent être proposés aux clients du segment concerné qu'à leur demande expresse. Le rapport qualité/prix doit être équitable, la tarification communiquée en toute transparence. Raiffeisen applique le principe général «La sécurité d'abord, la rentabilité ensuite et seulement après la croissance», et les conseillers clientèle sont régulièrement formés à le mettre en œuvre. Grâce à ces approches, Raiffeisen présente une offre de produits facile à comprendre, des tarifs équitables et la transparence voulue, ce qui favorise une forte orientation vers la clientèle, la confiance et des relations avec la clientèle axées sur le long terme.

«Money Mix» est un programme d'enseignement que Raiffeisen met gracieusement à la disposition des écoles et des jeunes pour l'apprentissage d'une gestion responsable de l'argent. Ce programme regroupe divers modules pour les enseignants et couvre des thèmes comme le budget, le compte bancaire, les achats, les placements et la prévoyance. Le taux de réclamations des clients et le nombre d'infractions aux prescriptions fournissent des indices sur les éventuels manquements au niveau du marketing. Par ailleurs, Raiffeisen Suisse analyse l'impact économique de ses activités marketing (par ex. au moyen d'études de marché).

### Protection des données clients

Les Banques détiennent des données sensibles sur leurs clients. Raiffeisen accorde donc la plus haute priorité à ces données et à leur protection. Les clients font confiance à leur Banque, pour qu'elle respecte les prescriptions légales et réglementaires, et gère les données de manière responsable, en les protégeant du mieux possible.

En raison de sa responsabilité systémique en termes de compliance, Raiffeisen Suisse est l'instance centrale compétente pour la protection des données clients au sein du Groupe et maintient un système de gestion de la sécurité de l'information (SGSI), basé sur la norme ISO 27001. L'objectif est de préserver la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des informations à chaque instant. La sécurité de l'information est contrôlée en permanence et renforcée, au besoin. Raiffeisen Suisse réalise chaque année plusieurs projets pour renforcer la cyber-résilience (la capacité de résister aux cyberattaques).

Elle a désigné à cet effet un préposé à la protection des données, responsable à l'échelle du Groupe. Il assure que les critères prévus par la loi sur la protection des données soient réunis. Les dispositions contraignantes en matière de protection et de sécurité des données sont régies par des directives internes. Les exigences concernant les données clients sont conformes à la loi sur la protection des données et aux prescriptions édictées par la FINMA.

Le Groupe Raiffeisen s'efforce donc de garantir que les données clients bénéficient d'un haut niveau de protection grâce à un processus continu d'amélioration permettant de contrer toute menace. L'approche adoptée pour la protection des données n'a fait l'objet d'aucune modification substantielle durant l'exercice sous revue.

## Chiffres clés Activité commerciale responsable

<b>Conformité socio-économique</b>	
Amendes et sanctions non monétaires subies pour non-conformité aux législations et/ou réglementations dans le domaine social et économique (GRI 419-1)	1 <sup>1</sup>
<b>Lutte contre la corruption</b>	
Nombre total et pourcentage des Banques Raiffeisen et succursales ayant déployé des mécanismes de détection de la corruption (GRI 205-1)	100%
Risques significatifs liés à la corruption identifiés lors de l'évaluation des risques (GRI 205-1)	0
Nombre total et nature de cas avérés de corruption (GRI 205-3)	0
<b>Commercialisation et étiquetage</b>	
Nombre total de cas de non-conformité aux réglementations et/ou codes volontaires concernant les informations sur les produits et services et l'étiquetage (GRI 417-2)	0
Nombre total de cas de non-conformité concernant la communication marketing (GRI 417-3)	0
<b>Confidentialité des données des clients</b>	
Plaintes provenant de tiers et d'autorités de régulation (GRI 418-1)	1 <sup>2</sup>
Incidents graves recensés par Data Leakage Prevention (DLP) interne (GRI 418-1)	0 <sup>3</sup>
Alertes recensées par le système interne Data Leakage Prevention (GRI 418-1)	1'021 <sup>4</sup>

1 Pendant l'exercice sous revue, une procédure pénale pour gestion déloyale présumée a été ouverte par le Ministère public III du canton de Zurich à l'encontre de Pierin Vincenz, l'ancien président de la Direction de Raiffeisen Suisse. La FINMA a terminé sa procédure d'enforcement concernant Raiffeisen Suisse le 14 juin 2018. Raiffeisen Suisse accepte les mesures d'amélioration stipulées dans la décision de la FINMA, dont un grand nombre sont déjà mises en œuvre.

2 Le client d'une Banque Raiffeisen s'est plaint auprès de Raiffeisen Suisse, parce que ses données auraient apparemment été divulguées à Facebook. Le client a participé à un jeu-concours sur Facebook organisé par Raiffeisen Suisse, et Facebook a recueilli les données des participants. Mais ces données avaient déjà été connues par Facebook bien avant la participation. Raiffeisen Suisse avait toutefois omis d'informer le client du traitement des données chez Facebook lors de la participation au jeu-concours. C'est pourquoi la plainte est réputée justifiée.

3 Suite à l'erreur d'un prestataire mandaté, survenue pendant l'exercice sous revue, des relevés de compte de clients Raiffeisen ont été envoyés à de mauvais destinataires. Les clients concernés et la FINMA ont été informés de cette situation. Le système DLP surveille l'envoi e-mail ainsi que le «trafic web» pour déceler les données clients. Les incidents de ce genre ne sont pas saisis par le système.

4 Un système de scoring déclenche les alertes DLP selon des règles bien déterminées. Une alerte ne signifie pas automatiquement qu'il y a eu violation de prescriptions. Au vu des quelque 10'000 collaborateurs, ce nombre constitue une bonne moyenne (trois alertes par jour).

## Gestion d'entreprise responsable

### Emissions de CO<sub>2</sub>

L'émission ininterrompue de gaz à effet de serre provoque un réchauffement climatique qui s'accompagne de graves dommages irréversibles pour l'homme et l'environnement.

L'exploitation des quelque 900 agences tout comme les déplacements professionnels du personnel de notre Groupe et le transport de marchandises occasionnent des émissions de CO<sub>2</sub>. L'objectif stratégique de Raiffeisen est donc de réduire les émissions de 30% d'ici 2020, par rapport au niveau de 2012 (périmètre 1 à périmètre 3 réunis; voir les explications de la note en bas de page se rapportant aux chiffres clés pour le périmètre 1 à 3). Cet objectif doit être atteint par l'application des normes énergétiques, de mobilité, de ressources et d'approvisionnement. L'efficacité énergétique et celle des ressources pour l'exploitation bancaire sont contrôlées en permanence, et les collaborateurs sont sensibilisés à la démarche.

La surveillance des chiffres clés sur l'environnement de l'ensemble du Groupe incombe au service spécialisé Gestion environnementale du département IT & Services de Raiffeisen Suisse. Ce service spécialisé gère également le programme incitatif «Pro Futura» pour motiver les Banques Raiffeisen à prendre des mesures permettant de réduire les émissions de CO<sub>2</sub>. Le programme a pour but de diminuer les émissions sur l'ensemble de la chaîne de création de valeur de l'exploitation bancaire, et il recueille à cet effet les bonnes pratiques adoptées au sein du Groupe pour les mettre à la disposition de toutes les Banques Raiffeisen. L'action cible la consommation d'énergie dans les bâtiments (électricité et énergie thermique) ainsi que les déplacements professionnels (automobile, transports publics et avion). En parallèle, le fonds climatique interne à Raiffeisen accorde des subventions financières pour les mesures visant à améliorer l'efficacité énergétique et à réduire les émissions de CO<sub>2</sub>.

Concrètement, ces mesures ont permis de moderniser de nombreux bâtiments sur le plan énergétique. Des sites importants ont été raccordés au réseau de chauffage à distance et un bâtiment principal a obtenu la certification du standard de Construction durable Suisse (SNBS). Par ailleurs, notre Groupe compte deux sites concernés par l'application de l'article sur les «grands Consommateurs» qui doivent donc, avec une douzaine d'autres, remplir des objectifs fixés avec la Confédération et les cantons. Raiffeisen s'est désormais fixé comme objectif d'alimenter son parc immobilier uniquement via de l'énergie renouvelable et d'éviter le recours à l'électricité d'origine nucléaire ou issue d'énergies fossiles, ou à trouver des solutions de substitution. La flotte de véhicules est composée uniquement de véhicules répondant aux prescriptions légales (soit un volume max. 130 g de CO<sub>2</sub> / km pour les voitures à usage privé). Raiffeisen veille également, pour ses nouvelles constructions et rénovations, à favoriser un trafic pendulaire à faible émission, notamment en garantissant l'accès aux transports publics, ou en construisant des vestiaires et des douches pour les collaborateurs qui se rendent au travail à vélo.

Pendant l'exercice sous revue, les émissions de CO<sub>2</sub> ont été réduites de 6% par rapport à l'exercice précédent. Raiffeisen devrait donc pouvoir atteindre en 2020 l'objectif ambitieux, fixé en 2012, de réduire ses émissions en CO<sub>2</sub>. La base et la qualité des données dans le domaine de la gestion environnementale sont sans cesse améliorées.

### **Approvisionnement**

La chaîne d'approvisionnement de Raiffeisen se concentre majoritairement sur la Suisse, tant pour les produits financiers de tiers que les approvisionnements pour l'exploitation bancaire.

Raiffeisen commercialise ses propres produits financiers ainsi que ceux de prestataires tiers qui comprennent des fonds de placement, des produits structurés, des placements directs, des crédits à la consommation, des cartes de crédit ou des assurances à caractère de placements. Raiffeisen travaille également en collaboration avec des partenaires externes pour élaborer ses propres produits. Vontobel Asset Management gère ainsi tous les fonds de placements Raiffeisen, y compris le négoce physique des métaux précieux comme l'or et l'argent et son transport.

Les principaux postes d'acquisition pour l'exploitation du réseau d'agences bancaires sont l'immobilier, le matériel informatique et logiciel, le mobilier et la flotte de véhicules. La durabilité dans la chaîne d'approvisionnement et l'externalisation à des organisations partenaires a été garantie selon des principes et critères très spécifiques, sans cesse actualisés. Les fournisseurs et les organisations partenaires doivent donc satisfaire à des critères économiques, écologiques et sociétaux.

## Chiffres clés Gestion d'entreprise responsable

Catégorie	Unité	Raiffeisen Suisse et sociétés du Groupe	Banque Raiffeisen (Banques recensées)	Extrapolation (Banques non recensées)	Groupe Raiffeisen (total)	Groupe Raiffeisen variation in %	Groupe Raiffeisen (total) par unité de personnel
<b>Energie dans les bâtiments (total)</b>	<b>kWh</b>	<b>15'491'000</b>	<b>25'723'000</b>	<b>28'813'000</b>	<b>72'027'000</b>	<b>-3</b>	<b>7'351</b>
Electricité	kWh	12'719'000	17'445'000	14'789'000	44'952'000	-3	4'719
Energie de chauffage	kWh	2'772'000	8'278'000	14'024'000	25'075'000	-4	2'632
<b>Déplacements professionnels (total)</b>	<b>km</b>	<b>15'407'000</b>	<b>2'042'000</b>	<b>2'141'000</b>	<b>19'590'000</b>	<b>-5</b>	<b>2'056</b>
dont transports publics (train, bus, tram)	k.m	4'702'000	1'062'000	1'505'000	7'269'000	-3	763
dont transports routiers véhicules automobiles privés (véhicules privés)	k.m	2'184'000	979'000	636'000	3'800'000	0	399
dont transports routiers véhicules automobiles d'entreprise (véhicule d'entreprise)	k.m	4'167'000	-	-	4'167'000	-7	437
dont transports routiers par coursiers	k.m	3'557'000	-	-	3'557'000	-4	373
dont transports aériens de passagers	k.m	99'000	-	-	99'000	-73	10
dont transports aériens de marchandises	tonnes-kilomètre	698'000	-	-	698'000	-9	73
consommation de papier	tonnes	-	-	-	1'090	-28	0,11
consommation en eau	m <sup>3</sup>	13'000	63'000	86'000	162'000	-28	17
<b>Emissions de gaz à effet de serre résultant de la consommation d'énergie et des déplacements<sup>1</sup></b>	<b>tonnes éq.CO<sub>2</sub></b>	<b>5'636</b>	<b>2'817</b>	<b>5'220</b>	<b>13'673</b>	<b>-6</b>	<b>1,44</b>
dont périmètre 1	tonnes éq.CO <sub>2</sub>	1'896	1'761	4'164	7'821	6	0,82
dont périmètre 2	tonnes éq.CO <sub>2</sub>	74	271	0	345	-11	0,04
dont périmètre 3	tonnes éq.CO <sub>2</sub>	3'665	785	1'057	5'507	-19	0,58

1 Les principales sources d'émission sont prises en compte. Le système différencie trois périmètres:

Périmètre 1: émissions directes de gaz à effet de serre provenant de sources stationnaires dans l'entreprise elle-même, comme le chauffage ou les véhicules de l'entreprise;

Périmètre 2: émissions indirectes de gaz à effet de serre résultant de la production d'énergie en dehors de l'entreprise, par exemple l'électricité et le chauffage à distance;

Périmètre 3: autres émissions indirectes de gaz à effet de serre en dehors de l'entreprise du fait de processus en amont ou en aval, comme les déplacements professionnels en train ou les étapes préliminaires à la fourniture en énergie.

Chaque chiffre clé saisi est annualisé sur la base des huit derniers trimestres et affecté aux unités organisationnelles recensées sur la base des équivalents plein temps. L'extrapolation des chiffres clés annualisés est, dans un deuxième temps, agrégée par Banque Raiffeisen. Ceux-ci sont établis selon les qualités les plus inférieures, comme par exemple «mix standard» pour l'électricité ou «mazout» pour la production de chauffage. Cela ne s'applique pas au papier dont la consommation globale est recensée sous Raiffeisen Suisse et figure au compte des imprimeries et fournisseurs. Sont actuellement recensées (et extrapolées) les parts de consommation suivantes:

- électricité: 53% (47%)
- chauffage: 33% (67%)
- trajets collaborateurs train: 60% (40%)
- transports publics: 42% (58%)

Un contrôle des données environnementales réalisé durant l'exercice sous revue a mis en évidence que les estimations sont de nature conservatrice, ce qui signifie que les quantités mentionnées ici sont supérieures aux quantités effectives. Ainsi par exemple, le kilométrage effectué à titre privé dans les véhicules personnels n'est pas déduit et tous les systèmes de chauffage dont la nature n'est pas clairement spécifiée sont répertoriés comme fonctionnant avec du mazout. Le calcul des émissions de gaz à effet de serre est basé sur les facteurs d'émission précisés dans les chiffres clés 2015 du VfU. Les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE) et l'ancienne entité Notenstein La Roche Banque Privée SA ne sont pas pris en compte dans ce calcul énergétique.

# Gouvernance d'entreprise

# Gouvernance d'entreprise

## Principes



# Principes de la gouvernance d'entreprise

Les principales réglementations régissant la gouvernance d'entreprise du Groupe Raiffeisen sont consignées dans des documents contraignants tels que les statuts, les règlements d'administration et d'organisation, ainsi que dans un certain nombre de directives et d'instructions. Un système électronique de réglementations reprend la totalité des lois et documents déterminants pour la conduite des affaires, notamment les statuts, règlements, instructions, catalogues des produits, formulaires et descriptions de processus. Les contraintes réglementaires et les obligations prudentielles en matière de documentation sont ainsi clairement consignées. Ce soutien électronique permet de centraliser le traitement et l'adaptation des nouveaux enjeux, processus et produits, et de les mettre directement à la disposition de tous les collaborateurs.

Le rapport ci-après se fonde essentiellement sur la Directive Corporate Governance (DCG) de SIX Swiss Exchange, qui ne revêt en principe pas de caractère contraignant pour Raiffeisen, mais son application peut s'avérer judicieuse, notamment pour les sociétés non cotées en bourse telles que les coopératives. Les points qui ne s'appliquent pas au Groupe Raiffeisen ne sont mentionnés qu'à titre exceptionnel.

Une attention toute particulière est portée sur la structure d'organisation coopérative du Groupe Raiffeisen. Les différents niveaux de décision et de compétence sont également présentés et expliqués. Sauf indication contraire, toutes les données fournies se rapportent au 31 décembre 2018 comme date de référence.

Les informations relatives aux efforts conjoints déployés en vue d'un renouvellement au sein du Groupe Raiffeisen et regroupés dans le projet «Réforme 21» sont précisées dans le rapport de situation Stratégie, à la rubrique «Raiffeisen Suisse: examen et renouvellement».

# Gouvernance d'entreprise

## Structure du Groupe Raiffeisen

# Structure du Groupe Raiffeisen

## Sociétaires

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



Assemblée générale ou Assemblée des délégués

## 246 Banques Raiffeisen (sociétés coopératives)

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



## 21 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

## Banques Raiffeisen

Les 246 Banques Raiffeisen et leurs 864 agences (sans compter les succursales de Raiffeisen Suisse) constituent des coopératives autonomes sur les plans juridique et organisationnel. Elles sont dotées d'un conseil d'administration élu par leurs soins et d'un organe de révision indépendant. La gestion stratégique des Banques est adaptée aux conditions régionales. Les sociétaires – qu'il s'agisse de personnes morales ou physiques – sont les propriétaires des Banques Raiffeisen. Ceux-ci élisent les membres du conseil d'administration de leur Banque lors de l'assemblée générale locale. Si la Banque compte plus de 500 sociétaires, l'assemblée générale peut, à la majorité des trois quarts des voix, conférer ses attributions à une assemblée des délégués ou recourir à un vote écrit, soit au vote par correspondance.

Les décisions et les élections requièrent la majorité absolue des voix, pour autant que la loi ou les statuts ne prévoient pas de dispositions contraires. En cas d'égalité des voix, on procède après discussion à un nouveau vote. En cas de nouvelle égalité, la demande est rejetée. L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration de la Banque Raiffeisen ou, si nécessaire, par l'organe de révision au sens du code des obligations, au moins cinq jours avant sa tenue effective. La convocation doit revêtir une forme écrite et personnalisée, et préciser les points inscrits à l'ordre du jour. Par ailleurs, les comptes annuels et le bilan doivent être disponibles pour consultation dans les espaces réservés à la clientèle.

A la suite de fusions, le nombre de Banques Raiffeisen est passé de 255 à 246 au cours de l'exercice sous revue. Les Banques Raiffeisen s'adaptent de manière optimale aux changements dans leurs marchés régionaux. Notre présence s'est encore renforcée dans les agglomérations.

### Raiffeisen dans les cantons au 31 décembre 2018<sup>1</sup>

Canton	Nombre de Banques	Nombre de points bancaires	Nombre de sociétaires	Prêts et crédits <sup>2</sup> en mio CHF	Fonds de la clientèle <sup>3</sup> en mio CHF	Total du bilan en mio CHF	Volumes de dépôts en mio CHF
Argovie	26	80	199'037	18'593	17'418	21'847	3'094
Appenzell Rh.-Ext.	2	6	17'842	1'505	1'356	1'726	271
Appenzell Rh.-Int.	1	5	8'901	676	691	779	142
Berne	20	88	189'096	14'787	13'387	16'965	1'626
Bâle-Campagne	8	20	58'958	5'909	5'019	6'740	1'089
Bâle-Ville	1	2	0	1'088	953	1'280	324
Fribourg	9	49	96'040	9'793	7'291	10'847	804
Genève	6	19	45'577	4'540	4'976	5'703	901
Glaris	1	2	7'492	564	520	650	131
Grisons	8	38	60'344	5'398	5'053	6'318	738
Jura	5	26	28'590	3'161	2'279	3'539	240
Lucerne	16	48	132'059	9'989	9'278	11'662	1'358
Neuchâtel	4	15	28'496	2'132	1'709	2'417	298
Nidwald	1	9	21'272	1'648	1'659	2'021	380
Obwald	1	6	13'494	916	958	1'143	258
Saint-Gall	34	76	200'629	22'208	18'653	25'546	4'195
Schaffhouse	1	3	8'724	899	783	1'030	125
Soleure	15	49	112'504	9'966	9'395	11'563	1'210
Schwytz	5	17	43'686	3'573	3'526	4'261	930
Thurgovie	14	42	105'159	11'828	9'313	13'458	1'726
Tessin	20	63	115'353	13'065	10'796	15'400	2'108
Uri	3	5	16'491	1'292	1'194	1'498	177
Vaud	16	60	112'306	10'199	8'316	11'672	1'815
Valais	18	98	146'298	13'994	13'129	16'393	1'724
Zoug	6	14	41'815	4'374	4'318	5'365	1'116
Zurich	11	40	87'206	13'009	11'352	15'192	3'139
<b>Total 2018</b>	<b>252</b>	<b>880</b>	<b>1'897'369</b>	<b>185'106</b>	<b>163'322</b>	<b>215'015</b>	<b>29'919</b>
<b>Total 2017</b>	<b>261</b>	<b>899</b>	<b>1'890'126</b>	<b>178'023</b>	<b>158'975</b>	<b>207'908</b>	<b>31'394</b>
<b>Augmentation/diminution</b>	<b>-9</b>	<b>-19</b>	<b>7'243</b>	<b>7'083</b>	<b>4'347</b>	<b>7'107</b>	<b>-1'475</b>
<b>Augmentation/diminution en %</b>	<b>-3,4</b>	<b>-2,1</b>	<b>0,4</b>	<b>4,0</b>	<b>2,7</b>	<b>3,4</b>	<b>-4,7</b>

1 Banques Raiffeisen et succursales de Raiffeisen Suisse

2 Total des créances sur la clientèle et des créances hypothécaires (valeurs nettes après déduction des corrections de valeur)

3 Engagements résultant des dépôts de la clientèle et obligations de caisse

## Raiffeisen Suisse

Les Banques Raiffeisen sont propriétaires à 100% de Raiffeisen Suisse qui 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 commerciale et de la stratégie du Groupe Raiffeisen. Elle fait office de centre de compétences pour l'ensemble du Groupe. Cela englobe la gestion des risques, l'exercice de la fonction de Banque centrale (péréquation financière, maintien de la liquidité et refinancement), les opérations interbancaires et le négoce de titres. Raiffeisen Suisse soutient par ailleurs les Banques

Raiffeisen dans les domaines de la gestion, du marketing, de l'économie d'entreprise, de l'informatique, de la formation, du personnel et du droit. Elle défend également les intérêts nationaux et internationaux de Raiffeisen. Les six succursales (St-Gall, Berne, Bâle, Winterthour, Zurich et Thalwil), réparties au total sur 16 sites et actives dans le domaine des opérations avec la clientèle, sont dirigées directement par Raiffeisen Suisse.

## Fédérations régionales

Les Banques Raiffeisen sont regroupées en 21 fédérations régionales organisées en associations. Les fédérations assurent une fonction de relais entre Raiffeisen Suisse et les diverses Banques Raiffeisen. Elles sont notamment chargées du déploiement coordonné des activités publicitaires régionales, de la réalisation de formations pour les Banques Raiffeisen, de la préservation et de la représentation des intérêts des Banques Raiffeisen face aux associations économiques et aux autorités cantonales ainsi que de l'organisation de l'élection des délégués pour l'Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse.

### Les fédérations régionales

Fédérations régionales	Présidents	Nombre de Banques affiliées
<b>14 en Suisse alémanique</b>		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Lehner, Köllikon	24
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Mani, Därstetten	17
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Petra Kamer, Igis	7
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Aldo Greca, Giffers	5
Regionalverband Luzern, Ob- und Nidwalden	Kurt Sidler-Stalder, Ebikon	18
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Carmen Zenklusen, Naters	7
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Fredi Zwahlen, Rickenbach	11
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	René Hollenstein a. i., Dietikon	8
Schwyzter Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küssnacht am Rigi	5
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	14
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Marcel Helfenberger, Lömmenschwil	37
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	15
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Erstfeld	3
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Michael Iten, Oberägeri	6
<b>6 en Suisse romande</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	6
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Thomas Foehn, Meyrin / Hervé Broch, Ursy	5
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Christian Spring, Vicques	6
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Jean-Bernard Wälti, Coffrane	4
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Emmanuel Troillet, Martigny	11
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Philippe Widmer, Yverdon-les-Bains	16
<b>1 en Suisse italienne</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mauro Cavadini, Riva San Vitale	21

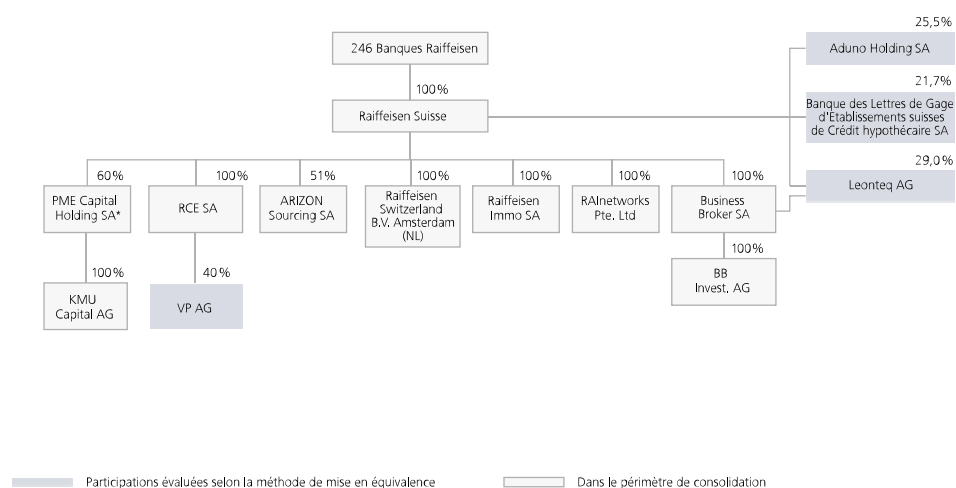
## Sociétés du Groupe

Sont considérées comme sociétés du Groupe, toutes les participations majoritaires avec plus de 50% du capital assorti de droits de vote, qui sont détenues par Raiffeisen Suisse ou ses filiales. Les principales sociétés du Groupe entièrement consolidées ainsi que les participations évaluées selon la méthode de la mise en équivalence figurent dans l'annexe 7 (entreprises dans lesquelles la Banque détient une participation durable significative, directe ou indirecte). Les sociétés du Groupe Raiffeisen ne détiennent aucune participation croisée. Le graphique ci-après illustre le périmètre de consolidation.

### Sociétés du Groupe

Société	Activité	Propriétaire
Banques Raiffeisen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Opérations bancaires</li> <li>– Opérations de détail principalement</li> <li>– Opérations d'épargne et hypothécaires traditionnelles</li> <li>– Opérations avec la clientèle entreprises</li> <li>– Prestations du trafic des paiements</li> <li>– Opérations sur fonds de placement</li> <li>– Opérations sur titres</li> <li>– Leasing de biens de consommation</li> </ul>	Sociétaires
Raiffeisen Suisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Politique et stratégie commerciales ainsi que centre de compétences pour le Groupe Raiffeisen</li> <li>– Gestion des risques</li> <li>– Exercice de la fonction de banque centrale (péréquation financière, maintien de la liquidité et refinancement)</li> <li>– Opérations bancaires (essentiellement opérations interbancaires et négoce de titres)</li> <li>– Direction des succursales</li> <li>– Information, conseil et assistance aux Banques Raiffeisen, notamment dans les domaines suivants: conduite, marketing, gestion d'entreprise, opérations de placement, informatique, formation, ressources humaines et droit</li> </ul>	Banques Raiffeisen
KMU Capital Holding AG	Société de participation	Raiffeisen Suisse (60%) *
Centre Raiffeisen des entrepreneurs SA	Prestations de conseil aux PME	Raiffeisen Suisse
ARIZON Sourcing SA	Prestations de conseil et services en matière d'exploitation pour les Banques	Raiffeisen Suisse (51%)
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Services financiers	Raiffeisen Suisse
Raiffeisen Immo SA	Intermédiation et conseil lors de l'achat et de la vente de biens immobiliers	Raiffeisen Suisse
RAInetworks Pte. Ltd	Achat de matériel de bureau, licences de logiciels	Raiffeisen Suisse
Business Brokers SA	Conseil en entreprise	Raiffeisen Suisse

## Périmètre de consolidation



\* Raiffeisen Suisse revendique 100% des actions de PME Capital Holding SA (voir note 7 de l'annexe 7)

# Gouvernance d'entreprise

## Structure du capital et responsabilités



# Structure du capital et responsabilités

## Structure du capital

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 au contraire affecté aux réserves des Banques Raiffeisen pour renforcer les capitaux propres. Le capital social du Groupe Raiffeisen s'élève à 2'172,3 millions de francs. Sa composition détaillée ainsi que les modifications intervenues durant l'exercice sous revue figurent dans l'annexe 16.

## Evolution du capital

Les sociétaires quittant Raiffeisen ont droit au remboursement de leurs parts sociales à la valeur intrinsèque, mais tout au plus à la valeur nominale. Le conseil d'administration peut refuser à tout moment le remboursement de parts sociales, sans en indiquer le motif. Les parts sociales sont rémunérées à 6% maximum.

### Evolution du capital du Groupe Raiffeisen

en mio CHF	2018	2017	2016	2015
Capital social	2'172	1'957	1'595	1'248
Réserves de bénéfice	13'611	12'746	12'036	11'262
Réserves pour risques bancaires généraux	200	80	-	-
Bénéfice du Groupe	541	917	754	808
<b>Total</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>

## Responsabilités

Pour se prémunir des pertes financières, le Groupe Raiffeisen a pris soin d'inscrire dans ses Statuts un dispositif de sécurité équilibré reposant sur la responsabilité mutuelle. Le regroupement des coopératives représente une communauté de risque forte et solidaire. Grâce au fonds de solidarité, Raiffeisen Suisse est en mesure de couvrir les préjudices et pertes d'exploitation excédant les capacités des membres individuels du Groupe.

### Responsabilité de Raiffeisen Suisse envers les Banques Raiffeisen

En sa qualité d'organisation faîtière, Raiffeisen Suisse se porte garante de tous les engagements des Banques Raiffeisen. Elle dispose pour ce faire de capitaux propres à hauteur de 1,9 milliards de francs. Conformément aux Statuts de Raiffeisen Suisse, les Banques Raiffeisen sont tenues de souscrire une part sociale de 1'000 francs par tranche de 100'000 francs de total du bilan. Il en résulte un engagement de libérer 2,03 milliards de francs envers Raiffeisen Suisse, dont 894 millions sont versés. Raiffeisen Suisse est à tout moment en droit d'exiger des Banques Raiffeisen le règlement des engagements non libérés, qui s'élèvent à 1,13 milliard de francs.

## Fonds de solidarité

Le fonds de solidarité constitue, au sens coopératif de la philosophie de solidarité Raiffeisen, une réserve destinée à couvrir les risques à l'échelle de l'organisation toute entière. Il couvre essentiellement les pertes d'exploitation des Banques Raiffeisen. Il est alimenté par les contributions des Banques Raiffeisen et des succursales de Raiffeisen Suisse. La fortune libre du fonds se monte à 337 millions de francs.

## Obligation des Banques Raiffeisen envers Raiffeisen Suisse d'effectuer des versements supplémentaires

Conformément à 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 16,4 milliards de francs.

## Droit de Raiffeisen Suisse d'émettre des directives envers les Banques Raiffeisen

Conformément à la décision de la FINMA du 3 septembre 2010, le Groupe Raiffeisen est tenu de satisfaire aux dispositions légales en matière de fonds propres, de répartition des risques et de liquidités sur une base consolidée. Les Banques Raiffeisen sont libérées de l'obligation de satisfaire à ces exigences sur une base individuelle. Cela est autorisé en raison du regroupement des Banques Raiffeisen au sein de Raiffeisen Suisse qui garantit tous les engagements conformément au Règlement sur l'exercice du droit de Raiffeisen Suisse d'émettre des directives applicables aux Banques Raiffeisen. Raiffeisen Suisse surveille en permanence l'évolution globale des Banques Raiffeisen, notamment par rapport aux fonds propres, à la situation de rendement, aux liquidités et à la répartition des risques. Si une Banque Raiffeisen connaît ou risque de connaître un développement défavorable, Raiffeisen Suisse lui apporte son soutien pour la définition et la mise en œuvre de mesures adéquates. Dans les situations particulièrement critiques, Raiffeisen Suisse dispose d'un droit de proposition portant sur l'organisation, la gestion de l'entreprise et du personnel, et elle est, le cas échéant, en droit d'émettre des directives en la matière.

## Sociétaires prépondérants

Les sociétaires doivent avoir souscrit au moins une part sociale. Dès lors que le conseil d'administration de la Banque Raiffeisen concernée l'a décidé, les sociétaires peuvent souscrire plusieurs parts sociales, au maximum toutefois 10% du capital social actuel, soit la contre-valeur de 20'000 francs par sociétaire. Conformément au code des obligations suisse (CO), le droit de vote d'un sociétaire est limité à une voix, indépendamment du nombre de parts sociales détenues. Ainsi, dans le Groupe Raiffeisen, aucun des sociétaires ne détient plus de 5% du capital ou des droits de vote. Le sociétariat auprès d'une Banque Raiffeisen et, par-là, 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, ni transférées. Un sociétaire peut se faire représenter par un autre sociétaire, son conjoint ou un descendant. Tout mandataire ne peut représenter qu'un seul sociétaire et doit disposer, à cet effet, d'une procuration écrite. Les représentants de sociétés en nom collectif et en commandite ainsi que les personnes morales sont tenus de présenter une procuration écrite.

# Gouvernance d'entreprise Organisation de Raiffeisen Suisse

# Assemblée des délégués

L'Assemblée des délégués est l'organe suprême de Raiffeisen Suisse. Chaque fédération régionale nomme deux délégués. Des délégués supplémentaires sont attribués en fonction du nombre de Banques Raiffeisen dans chaque fédération régionale, du nombre de sociétaires et du total du bilan de toutes les Banques par fédération régionale. L'Assemblée des délégués compte actuellement 164 délégués. Chacun dispose d'une voix. Les délégués ne peuvent se faire représenter que par un délégué suppléant dûment élu. L'Assemblée des délégués prend ses décisions et procède à ses élections à la majorité absolue des voix exprimées, pour autant que la loi ou les Statuts ne prévoient pas de dispositions contraires. En cas d'égalité des voix, on procède après discussion à un nouveau vote. Si, dans le cadre des élections, le nombre de candidats atteignant la majorité absolue est insuffisant, ceux-ci sont élus à la majorité relative lors d'un deuxième scrutin. L'Assemblée des délégués élit le Conseil d'administration et son président. Les membres des commissions du Conseil d'administration et le vice-président sont élus par le Conseil d'administration (autoconstitution). Toute modification des Statuts requiert la majorité des deux tiers des voix. Pour convoquer l'Assemblée ordinaire des délégués, il faut communiquer, cinq mois avant la réunion effective, la date, le lieu et l'heure de l'assemblée ainsi que la procédure générale. La remise des points à inscrire à l'ordre du jour doit avoir lieu douze semaines avant la date effective de l'assemblée. L'ordre du jour établi par le Conseil d'administration, accompagné des documents relatifs aux délibérations ainsi que des éventuelles propositions d'élection, doivent être envoyés au plus tard quatre semaines avant la date effective de l'assemblée. Des délais plus courts sont admis pour la convocation d'une Assemblée extraordinaire des délégués.

Les attributions de cet organe sont déterminées comme suit:

- modification des Statuts de Raiffeisen Suisse;
- promulgation des statuts-types des Banques Raiffeisen;
- promulgation de la charte et définition des principes de la politique du Groupe Raiffeisen à long terme;
- approbation des comptes annuels de Raiffeisen Suisse, affectation du bénéfice au bilan de Raiffeisen Suisse, approbation des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen, approbation du rapport de situation du Groupe Raiffeisen, décharge au Conseil d'administration et à la Direction;
- élection et révocation du Conseil d'administration, de son président et de l'organe de révision au sens du code des obligations pour Raiffeisen Suisse et désignation de l'organe de révision à nommer par les Banques Raiffeisen.

Outre l'Assemblée ordinaire des délégués du 16 juin 2018, une Assemblée extraordinaire des délégués s'est également tenue durant l'exercice sous revue le 10 novembre 2018. L'examen du passé n'étant pas encore complètement achevé, la décharge au Conseil d'administration et à la Direction pour l'exercice 2017 n'a pas été inscrite à l'ordre du jour en 2018.

# Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse

Les tâches principales du Conseil d'administration sont axées sur le développement stratégique du Groupe, ainsi que sur la gestion financière et la haute surveillance de la Direction de Raiffeisen Suisse. Le Conseil d'administration se compose de neuf membres à la date du bilan. Seuls les sociétaires d'une Banque Raiffeisen affiliée peuvent l'intégrer.

Aucun membre du Conseil d'administration n'a été engagé chez Raiffeisen Suisse au cours des deux dernières années. Par ailleurs, aucun membre du Conseil d'administration n'est lié à Raiffeisen Suisse par une relation d'affaire susceptible, par sa nature ou son ampleur, de conduire à un conflit d'intérêt.

Le renouvellement complet du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a été entériné en 2018 suite au reproche de manquements dans la gouvernance d'entreprise au cours de la période de 2012 à 2015. La professionnalisation découle des exigences de la FINMA à l'adresse de Raiffeisen. Les nouveaux membres du CA disposent de connaissances approfondies dans les domaines du droit, de la finance, du secteur bancaire, de l'informatique, de l'immobilier, de la gestion des risques, de la compliance et de l'audit. Ils se complètent ainsi de façon optimale pour assurer une coopération efficace et fructueuse au service des intérêts de l'ensemble du Groupe. Tous les membres du Conseil d'administration sont réputés indépendants, au sens de la Circ.-FINMA 2017/1, al. 18-22.

C'est grâce aux compétences très élevées que lui apportent les membres du Conseil d'administration que Raiffeisen Suisse répond aux exigences accrues envers les grands groupes bancaires dont Raiffeisen fait partie. Les différents profils professionnels de chacun de ses membres confèrent au Conseil d'administration les moyens d'exercer une gestion et une surveillance ciblées des défis stratégiques et du processus de transformation futur du Groupe Raiffeisen.

## Membres du Conseil d'administration



### Guy Lachappelle

Président du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

Membre de la Commission chargée des nominations et des rémunérations

**Né en**  
1961

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Président du Conseil  
d'administration de  
Raiffeisen Suisse (depuis  
2018)

\* Départ au 4 juin 2019

#### Parcours professionnel

- Banque cantonale de Bâle, Bâle (2010–2018)
- Chief Executive Officer et président de la direction du groupe (2013–2018)
  - Responsable clientèle entreprises/membre de la direction du groupe (2010–2013)
- Banque Coop, Bâle (2006–2010)
- Responsable crédits et production/membre de la direction (2008–2010)
  - Responsable crédits pour la Suisse du Nord-Ouest (2006–2008)
- Banque Cial, Bâle (1999–2006)
- Responsable gestion des risques/membre de la direction (2005–2006)
  - Responsable gestion des crédits (1999–2005)
- Credit Suisse Group SA, Bâle et Aarau (1994–1999)
- Diverses fonctions d'état-major et de direction
- A & U Kaderberatung AG, Bâle (1990–1994)
- Conseiller d'entreprises et associé

#### Formation

- Executive MBA HSG, Université de St-Gall (2002–2004)
- Etudes postgrades en ressources humaines, ESCEA Olten (1991–1993)
- Licence en droit de l'Université de Bâle (1982–1988)

#### Principaux mandats et engagements

- Membre du conseil d'administration de l'Association coopérative de construction (WGN), Bâle\*
- Membre du conseil d'administration de l'Association suisse des banquiers (ASB)
- Associé de Menschen im Alter GmbH

#### Affiliations

- SwissVR (Association des membres du conseil d'administration)



## Pascal Gantenbein

Vice-président du Conseil d'administration

Président de la Commission stratégique et des finances

Membre de la Commission des risques

**Né en**  
1970

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2017

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Professeur ordinaire en gestion financière à la faculté des sciences économiques de l'Université de Bâle et doyen de la faculté de sciences économiques (depuis 2007); Chargé de cours en corporate finance à l'Université de St-Gall (HSG) (depuis 2008)

### Parcours professionnel

- Professeur invité à la HEC Paris (F), à l'Université de Genève (CH), à la HEC Montréal/Ecole des hautes études commerciales (CAN) et à la Wits Business School/University of the Witwatersrand Johannesburg (SA) (2006–2012)
- Chargé de cours à l'Université du Liechtenstein (2004–2013)

### Formation

- Séjours de recherche à la University of Southern California/USC (USA), à la University of California Los Angeles/UCLA (USA), à l'Université de Maastricht (NL) et à l'Indian Institute of Management Bangalore/IIMB (IND) (2003–2016)
- Habilitation à l'Université de St-Gall (HSG) (2000–2004)
- Licence et doctorat en gestion d'entreprise à l'Université de St-Gall (HSG) (1990–1999)

### Principaux mandats et engagements

- aucune

### Affiliations

- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
- Urban Land Institute (ULI)





## Andrej Golob

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

**Né en**  
1965

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Fondateur/président du conseil  
d'administration/Chief  
Executive Officer de  
karldigital AG, Olten (Depuis  
2018)

### Parcours professionnel

Equatex AG, Zurich (2015–2017)

– Chief Executive Officer

Swisscom SA, Zurich (2014–2015)

– Executive Vice President et membre de la direction, division Swisscom grandes entreprises

Swisscom IT Services Workplace AG, Zurich (2011–2013)

– Chief Executive Officer

Différentes fonctions au niveau du senior management de Hewlett-Packard (1992–2011), telles que:

– Director Distribution Sales and Development Europe, Middle East & Africa (EMEA), Hewlett-Packard International Sàrl, Dübendorf (2008–2011)

– Sales Director Corporate, Enterprise & Public Segment, Middle East, Mediterranean & Africa, Hewlett-Packard International Sàrl, Dübendorf (2007–2008)

– Country General Manager de la Division HP Services, Hewlett-Packard (Suisse) Sàrl, Dübendorf (2006–2007)

– Country General Manager de la Division Personal Systems Group, Hewlett-Packard (Suisse) Sàrl, Dübendorf (2002–2006)

### Formation

– Breakthrough Program for Senior Executives, IMD Lausanne (2007)

– Master en Business Administration (licence en sciences économiques HSG), Université de St-Gall (1991)

### Principaux mandats et engagements

– Président du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen Olten

### Affiliations

– Union du commerce et de l'industrie d'Olten (IHVO)

– Swiss Institute of Directors



## Thomas A. Müller

Membre du Conseil d'administration  
Président de la Commission des risques  
Membre de la Commission d'audit

**Né en**  
1965

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Membre indépendant du conseil d'administration et président de la Commission des OPA sur les offres publiques d'acquisition

\* départ de la fonction le 12 novembre 2018

\*\* démission au 31 mars 2019

### Parcours professionnel

- EFG International AG, Zurich et Lugano\* (2018)
- Group Chief Risk Officer/membre de la direction
- Banque BSI (au sein du groupe EFG), Lugano (2016–2017)
- Chief Executive Officer
- Banque J. Safra Sarasin SA, Bâle (2010–2016)
- Group Chief Financial Officer/membre de la direction
- Swiss Life Group, Zurich (2006–2009)
- Group Chief Financial Officer & Chief Risk Officer/membre de la direction du groupe
- Swiss Life Group, Lugano (2002–2005)
- Chief Financial & Risk Officer/membre de la direction, Banca del Gottardo
- MARC RICH + CO HOLDING SARL, Zoug (1997–2000)
- Responsable Négoce Fixed Income
- Credit Suisse (Suisse) SA/Banque Populaire Suisse, Zurich (1991–1997)
- responsable Treasury, membre de la direction
- Responsable Asset & Liability Management, membre des cadres

### Formation

- High Performance Boards, IMD Lausanne (2016)
- Master of Business Administration (MBA), IMD Lausanne (2001)
- Etudes de master en économie publique (licence en sciences politiques), Université de Berne (1986–1991)

### Principaux mandats et engagements

- Président de la Commission des OPA sur les offres publiques d'acquisition, Zurich
- Président du conseil d'administration de Credit Exchange S.A., Zurich
- Mandats pour le compte du Groupe EFG\*\*: membre du conseil d'administration de BSI SA, Lugano/membre du conseil d'administration et responsable du comité d'audit, Banque Oudart, Paris/membre des conseils de fondation des caisses de retraite EFG et BSI

### Affiliations

- SwissVR (Association des membres du conseil d'administration)



## Thomas Rauber

Membre du Conseil d'administration

Président de la Commission chargée des nominations et des rémunérations

**Né en**  
1966

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Directeur/propriétaire de TR Management GmbH (conseil aux entreprises), Tavel;  
Directeur/propriétaire de TR Invest AG (société de participation privée dans les PME), Tavel (depuis 2010)

### Parcours professionnel

Groupe Meggitt (Meggitt PLC, Christchurch, Royaume-Uni) (1997–2010)  
– CFO and Deputy General Manager, Meggitt SA, Villars-sur-Glâne, Fribourg (2008–2010)  
– General Manager, Vibro Meter France SAS (2005–2007)  
– Finance Director, Vibro Meter Sàrl, Villars-sur-Glâne, Fribourg (1997–2005)  
DANZAS (aujourd'hui DHL), siège principal de Bâle (1992–1997)  
– Head of Controlling Eurocargo Division (1996–1997)  
– Head Corporate Finance IT Coordination (1994–1996)  
– Regional Controller (Europe) (1992–1994)  
Société de Banque Suisse, Bâle (1990–1992)

### Formation

– Executive General Management, IMD Lausanne (2005)  
– Licence en sciences politiques, Faculté de sciences économiques, Université de Fribourg (1986–1990)

### Principaux mandats et engagements

– Membre de la Chambre Patronale du canton de Fribourg  
– Membre du Grand Conseil du canton de Fribourg  
– Membre du conseil d'administration de Fastlog AG, Emmen et Thoune  
– Président du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen Fribourg Est coopérative

### Affiliations

– aucune



## Olivier Roussy

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

Membre de la Commission d'audit

**Né en**  
1964

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2014

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Fondateur et administrateur  
de Major Invest SA,  
consulting financier,  
Yverdon-les-Bains (depuis  
2012)

### Parcours professionnel

#### MAJOR INVEST SA

- Consultant financier indépendant (depuis 2017)
- Gérant de fortune indépendant (2012–2017)
- Private Banking Banque Cantonale de Fribourg (2010–2011)
- Chef d'équipe
- Deutsche Bank (Suisse) SA (2005–2010)
- Investment Manager
- Credit Suisse et UBS, Zurich, Genève et Lausanne (1987–2000)
- Portfolio Manager/Investment Advisor/Relationship Manager

### Formation

- Certificat CA Swiss Board Institute (2017)
- CIWM Certified International Wealth Manager AZEK (2005)
- FAME Financial Asset Management and Engineering SFI (2003)
- CIIA Certified International Investment Analyst AZEK (2003)
- MBA Business School Lausanne (2002–2003)

### Principaux mandats

- Président du conseil d'administration de Major Invest SA, Yverdon-les-Bains

### Affiliations

- Swiss Institute of Directors



## Beat Schwab

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission d'audit

Membre de la Commission chargée des nominations et des rémunérations

**Né en**  
1966

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Entrepreneur et  
administrateur indépendant  
(depuis 2017)

\*Départ au 31 décembre 2018

### Parcours professionnel

- Credit Suisse AG, Zurich (2012–2017)
- Head Real Estate Investment Management/Managing Director
- Wincasa AG, Winterthur (2006–2012)
- Chief Executive Officer
- ISS Suisse SA/Sevis SA, Facility Management, Zurich/Bâle (1999–2006)
- Membre de la direction/directeur développement commercial
- Credit Suisse First Boston, Zürich (1998–1999)
- Responsable Fixed income/Forex Research Suisse, Director
- UBS Economic Research, Zurich (1992–1997)
- Responsable recherche conjoncturelle et analyses sectorielles, vice-président

### Formation

- Master of Business Administration, Columbia University, New York (1996–1997)
- Doctorat en sciences politiques (1993–1995)
- Etudes en économie politique (licence en sciences politiques), Université de Berne (1987–1992)

### Principaux mandats et engagements

- Président du conseil d'administration de Zug Estates Holding SA, Zoug
- Vice-président du conseil d'administration de pom+Group SA & pom+ Consulting SA, Zurich
- Membre du conseil d'administration et membre de l'audit, risk & compliance committee de Credit Suisse Asset Management (Suisse) SA, Zurich\*
- Membre du conseil de surveillance de Credit Suisse Asset Management Immobilien KAG, mbh, Francfort\*
- Membre du conseil d'administration et responsable du comité d'audit des Chemins de fer fédéraux CFF, Berne
- Membre du conseil d'administration et responsable de l'audit & risk committee de Varia US Properties SA, Zoug
- Membre du Conseil de fondation de SKB 1809, précédemment Caisse d'épargne de Bâle

### Affiliations

- aucune



## Karin Valenzano Rossi

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission des risques

Membre de la Commission chargée des nominations et des rémunérations

**Née en**  
1972

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

### Activité professionnelle

Juge auprès du Tribunal d'honneur de l'Association suisse des gérants de fortune (ASG), Zurich (depuis 2016); Associée du cabinet d'avocats Walder Wyss SA, Zurich; associée de l'étude de notaires

Jermini/Valenzano, Lugano (aujourd'hui Jermini Valenzano Fornara) (depuis 2015); Chargée d'enquête auprès de la FINMA, Berne (avec les cabinets de référence) (depuis 2014); Chargée de cours auprès de l'AKAD Banking + Finance (Ecole supérieure Banque et Finance, ESBF), Centro di Studi Bancari, Vezia (aujourd'hui Kalaidos Banking + Finance School), The Banking Diploma (Swiss Banking) (depuis 2007); Chargée de cours auprès du Centro di Studi Bancari, Vezia (depuis 2004)

### Parcours professionnel

Cabinet Spiess Brunoni Pedrazzini Molino, aujourd'hui cabinet Molino Adami Galante, Lugano (2001–2014)  
– Avocate et depuis 2002 notaire  
– Associée depuis 2009

### Formation

- Inscription au registre des notaires du canton du Tessin (2002)
- Inscription au registre des avocats du canton du Tessin (2000)
- Etudes de droit, Université de Fribourg (1991–1997)

### Principaux mandats et engagements

- Membre du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen Lugano
- Vice-présidente du PLR Tessin
- Membre du conseil communal de Lugano, cheffe de fraction PLR

### Affiliations

- Fédération Suisse des Avocats (FSA)
- Ordre des avocats du canton du Tessin (OATi)
- Ordre des notaires du canton du Tessin (OdNti)



## Rolf Walker

Membre du Conseil d'administration  
Président de la Commission d'audit  
Membre de la Commission des risques

**Né en**  
1962

**Nationalité**  
Suisse

**Au CA depuis**  
2018

**En fonction jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Conseiller d'entreprises  
indépendant (depuis 2018)

### Parcours professionnel

Ernst & Young SA, Berne/Zurich (1988–2018)

- Direction de mandats d'audit régionaux, nationaux et internationaux, à partir de 2001 en tant qu'associé
- Réviseur responsable et chef auditeur accrédité par la FINMA, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers

Banque populaire suisse, Bienne (1981–1985)

- Activités diverses

### Formation

- Kammerschule de Berne, diplôme fédéral d'expert-comptable (1991–1994)
- Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration (ESCEA) de Berne, dipl. d'études commerciales ESCEA (aujourd'hui économiste d'entreprise HES)

### Principaux mandats et engagements

- aucune

### Affiliations

- aucune

## Composition, élection et durée du mandat

Conformément aux Statuts, le Conseil d'administration se constitue de neuf à douze membres. Une représentation adéquate des régions linguistiques et des divers organes des Banques Raiffeisen est un critère essentiel pour sa composition. En principe, la moitié du Conseil d'administration doit être composée de représentants des Banques Raiffeisen. Chaque membre du Conseil d'administration est élu pour un mandat de deux ans (mandat en cours: 2018 à 2020) et peut y siéger pour une durée maximale de douze ans. Les membres du Conseil d'administration quittent leurs fonctions au terme du mandat au cours duquel ils atteignent l'âge de 65 ans.

## Organisation interne et Règlement des compétences

Le Conseil d'administration et ses commissions se réunissent aussi souvent que l'exigent les affaires, toutefois au minimum quatre fois par an, conformément à l'art. 39, al. 1 des Statuts de Raiffeisen Suisse. Le nombre de fois où le Conseil d'administration et ses commissions se sont réunis en 2018 est précisé dans le tableau ci-après. Les séances ordinaires du Conseil d'administration durent en général une journée entière, celles des commissions une demi-journée.

Participation aux séances 2018 <sup>1</sup>	Conseil d'administration <sup>2</sup>	Commission chargée des nominations et rémunérations <sup>3</sup>	Commission stratégique et des finances <sup>4</sup>	Commission d'audit et des risques <sup>5</sup>	Commission d'audit <sup>6</sup>	Commission des risques <sup>7</sup>
Nombre des séances tenues	31	21 <sup>8</sup>	7	3	4	3
Nombre de membres n'ayant manqué aucune séance	13	9	9	4	5	6
Nombre de membres ayant manqué une séance	5	1	0	0	0	0
Nombre de membres ayant manqué deux séances ou plus	1	0	0	1	0	0
Taux de participation aux séances, en %	95	99	100	77	100	100

1 Les membres du Conseil d'administration participent selon une composition différente à d'autres séances qui ne figurent pas ci-dessus: séances stratégiques, séances de la Direction de Raiffeisen Suisse, réunions avec la FINMA ou avec PwC, rencontres annuelles avec les représentants des fédérations régionales, forums des présidents et directeurs des Banques au printemps et en automne ainsi que d'autres canaux d'échange avec les fédérations régionales. Cette énumération n'est pas exhaustive.

2 Entre le 1er janvier et le 8 mars, le Conseil d'administration comptait douze membres, onze entre le 8 mars et le 16 juin, sept entre le 16 juin et le 10 novembre et neuf entre le 10 novembre et le 31 décembre. Un membre a démissionné du Conseil d'administration le 8 mars. Lors de l'Assemblée des délégués du 16 juin, six membres se sont retirés du Conseil d'administration ou ne se sont pas représentés à la réélection. Deux nouveaux membres ont intégré le Conseil d'administration pour la première fois. Lors de l'Assemblée extraordinaire des délégués du 10 novembre, trois membres se sont retirés du Conseil d'administration et cinq membres l'ont intégré pour la première fois à la même date.

3 La Commission chargée des nominations et des rémunérations a compté quatre membres respectivement entre le 1er janvier et le 16 juin, ainsi qu'entre le 10 novembre et le 31 décembre. La Commission était composée de trois membres entre le 16 juin et le 10 novembre.

4 La Commission stratégique et des finances a compté quatre membres tout au long de l'année.

5 La Commission d'audit et des risques a compté cinq membres entre le 1er janvier et le 8 mars et quatre membres entre le 8 mars et le 16 juin. Elle a fait l'objet d'une séparation le 16 juin 2018, en devenant la Commission d'audit et la Commission des risques (conformément à la Circ.-FINMA 2017/1, ch. 31-33).

6 La Commission d'audit est née de la séparation de la Commission d'audit et des risques. La Commission d'audit a compté trois membres entre le 16 juin et le 10 novembre, puis quatre entre le 10 novembre et le 31 décembre.

7 La Commission des risques est née de la séparation de la Commission d'audit et des risques. La Commission des risques a compté trois membres entre le 16 juin et le 10 novembre, puis quatre entre le 10 novembre et le 31 décembre.

8 Onze rencontres avec à chaque fois une délégation des fédérations régionales ont eu lieu en marge des 21 séances dans le cadre du recrutement du Conseil d'administration et de la révision de son modèle de rémunération.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents, et celles qui le sont par voie de circulaire, à la majorité absolue de tous les membres. En cas d'égalité des voix, la décision finale revient au président du Conseil d'administration. Les décisions sont



consignées dans un procès-verbal. Le Conseil d'administration vérifie une fois par an ses propres activités en établissant un bilan de sa situation. En règle générale, les membres de la Direction prennent part aux séances du Conseil d'administration ainsi qu'aux séances des commissions du Conseil d'administration, selon les fonctions qu'ils occupent. Ils disposent d'une voix consultative et sont habilités à formuler des propositions. Le Conseil d'administration est informé des activités de la Direction de Raiffeisen Suisse de plusieurs manières. Le président du Conseil d'administration et le responsable de la Révision interne assistent à certaines séances de la Direction. Cette dernière est par ailleurs tenue d'informer régulièrement le Conseil d'administration sur la situation financière, de rendement et de risque, ainsi que sur les évolutions en cours et les événements extraordinaires concernant le Groupe Raiffeisen.

Conformément au code des obligations suisse, aux Statuts et au Règlement d'administration de Raiffeisen Suisse, le Conseil d'administration a pour principales tâches:

- de statuer sur l'admission ou l'exclusion de Banques Raiffeisen;
- de définir la politique commerciale du Groupe Raiffeisen, sa politique de risque ainsi que les règlements et attributions des compétences requis pour assurer la bonne gestion de Raiffeisen Suisse;
- de nommer et de révoquer le président et les membres de la Direction, le responsable de la Révision interne et leurs suppléants;
- de déterminer le montant total des rémunérations variables et décider des parts fixe et variable de la rémunération annuelle des membres de la Direction;
- de désigner et révoquer la société d'audit prudentielle pour les sociétés du Groupe Raiffeisen;
- d'édicter les règlements nécessaires à la gestion des Banques Raiffeisen;
- de préparer l'Assemblée des délégués et en exécuter les décisions.

Le Conseil d'administration approuve par ailleurs les tâches, les stratégies, la planification financière et la présentation des comptes de Raiffeisen Suisse et des sociétés du Groupe. Il peut constituer des commissions et leur confier des tâches ponctuelles ou permanentes. Le Conseil d'administration peut, au cas par cas, faire appel à des conseillers externes, tel qu'il l'a d'ailleurs fait en 2018. Les obligations et attributions des commissions permanentes sont consignées dans des règlements et récapitulées ci-après.

La délimitation des compétences entre le Conseil d'administration, ses commissions, la Direction et son président est définie de façon détaillée dans les Statuts, le Règlement d'administration ainsi que le Règlement des compétences de Raiffeisen Suisse.

## Commissions du Conseil d'administration

### Commission stratégique et des finances

#### Missions

- Réflexion systématique et régulière sur les évolutions, opportunités et défis du contexte économique et financier général et de ceux inhérents au Groupe Raiffeisen déterminants sur un plan stratégique.
- Préparation des initiatives stratégiques au sein du Conseil d'administration et surveillance de leur réalisation (responsabilité des contenus).
- Evaluation des risques stratégiques à l'intention du Conseil d'administration.
- Réglementation et surveillance de la manière d'appliquer la stratégie du Groupe Raiffeisen (responsabilité des processus).
- Garantie d'une bonne gouvernance d'entreprise au sein du Groupe Raiffeisen.
- Décisions relatives aux participations, investissements, engagements contractuels, dépenses et crédits dans la mesure où le Règlement des compétences lui confère ces attributions.
- Traitement des affaires confiées par le Conseil d'administration et assistance générale à ce dernier dans l'exécution de ses missions et l'exercice de ses compétences.

## Commission d'audit

### Missions

- Surveillance et évaluation de l'information financière et de l'intégrité des états financiers.
- Approbation de l'honoraire inscrit au budget annuel versé à la société d'audit ainsi que du programme d'audit de la Révision interne destiné au Conseil d'administration.
- Surveillance des activités de la société d'audit et de la Révision interne ainsi que de leur coopération.
- Analyse des rapports d'audit et de révision des comptes de Raiffeisen Suisse et du Groupe, et garantie que les irrégularités constatées dans ces rapports seront corrigées et les mesures recommandées mises en œuvre.
- Surveillance des ressources, des compétences, de l'indépendance et de l'objectivité de la société d'audit et de la Révision interne, puis évaluation de leurs prestations et de leur coopération ainsi que de la rémunération de la société d'audit.
- Préparations pour la nomination du responsable de la Révision interne, à l'intention du Conseil d'administration.
- Préparations pour la désignation de la société d'audit prudentielle et de l'organe de révision au sens du code des obligations, à l'intention du Conseil d'administration.
- Demande au Conseil d'administration pour savoir si les boucllements annuels peuvent être présentés à l'Assemblée des délégués.

## Commission des risques

### Missions

- Evaluation, au moins une fois par an, du concept cadre pour la gestion des risques à l'échelle du Groupe et ordonnance des ajustements nécessaires.
- Surveillance et évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne.
- Vérification annuelle de la politique de risque et des limites de risque de Raiffeisen Suisse et du Groupe, à l'intention du Conseil d'administration.
- Analyse de la situation de risque de Raiffeisen Suisse et du Groupe. Traitement notamment des rapports du département Risque & Compliance.
- Evaluation du respect des dispositions légales, réglementaires et internes ainsi que des normes en vigueur sur le marché et des règles déontologiques.
- Surveillance de la mise en œuvre des stratégies de risques, en particulier de leur conformité à la tolérance au risque prescrite et aux limites de risques conformément au concept cadre pour la gestion des risques à l'échelle du Groupe.
- Décision en cas de dépassement d'une limite du CA concernant les mesures de remboursement et/ou l'approbation d'un dépassement temporaire.

## Commission chargée des nominations et des rémunérations

### Missions

- Analyse des tendances et des évolutions sur le marché de l'emploi.
- Garantie du développement des cadres dirigeants et d'une planification de la relève, axés sur la stratégie.
- Contrôle de la planification et des mesures visant à fidéliser et à promouvoir le personnel.
- Préparation de toutes les affaires concernant les conditions d'engagement de la Direction et du personnel, notamment la rémunération et la prévoyance professionnelle.
- Préparation du rapport de rémunération.
- Réglementation des opérations pour compte propre des membres du Conseil d'administration, de la Direction et des collaborateurs.
- Octroi et surveillance des crédits aux organes et aux parties liées dans le cadre du Règlement des compétences.
- Préparation des élections, à l'intention du Conseil d'administration.

## Enquête indépendante

Une enquête indépendante dirigée par Bruno Gehrig a été diligentée par Raiffeisen Suisse en avril 2018. Des équipes des cabinets d'avocats Homburger et Tethong Blattner lui ont prêté assistance. L'enquête portait sur les opérations de participations que Raiffeisen Suisse et ses filiales ont réalisées depuis 2005 sous la direction de Pierin Vincenz. Il s'agissait de savoir si des irrégularités s'étaient produites lors des acquisitions.

Raiffeisen a publié le rapport dressé par Bruno Gehrig le 22 janvier 2019. Ce rapport établit que, sur la base des informations dont Bruno Gehrig disposait et des opérations de participations examinées, aucune preuve évidente d'un comportement illégal de la part de Pierin Vincenz n'a pu être clairement décelée. Bruno Gehrig n'a pas non plus pu mettre en évidence l'implication d'autres organes de Raiffeisen Suisse, actuels ou anciens, dans des actes pénalement répréhensibles, ni aucun indice d'un quelconque enrichissement personnel. L'enquête indépendante ne portait pas sur des faits faisant d'ores et déjà l'objet de poursuites pénales.

Le rapport a cependant mis en évidence de graves manquements dans la gestion par le Conseil d'administration et la Direction de Raiffeisen Suisse concernant la mise en œuvre de la stratégie de diversification. Entre 2012 et 2015, Raiffeisen Suisse a opéré des achats de participations pour un montant dépassant le milliard de francs afin d'établir de nouveaux secteurs opérationnels. Tandis que certaines opérations de participations ont été traitées avec la diligence requise, l'amorce, la négociation et le traitement d'autres opérations de participations ont mis en lumière que les structures, processus et ressources en place ont été dépassés. Des défaillances en matière de direction et de contrôle, des manquements au niveau organisationnel et une culture centrée sur la personne ont induit, selon l'appréciation de Bruno Gehrig, des préjudices financiers, mais surtout engendrés un dommage de réputation pour l'ensemble du Groupe.

Raiffeisen a réagi en engageant un vaste plan de mesures communiqué le 22 janvier 2019. [www.raiffeisen.ch/rch/de/ueber-uns/news/rch/raiffeisen-schweiz-veroeffentlicht-gehrig-bericht](http://www.raiffeisen.ch/rch/de/ueber-uns/news/rch/raiffeisen-schweiz-veroeffentlicht-gehrig-bericht).

## Procédure d'enforcement de la FINMA

Une décision de la FINMA du 12 juin 2018 a permis de clore la procédure d'enforcement qu'elle avait ouverte à l'encontre de Raiffeisen Suisse en octobre 2017. Les mesures contraignantes imposées sont en cours de mise en œuvre, ou ont même déjà été appliquées en partie, et feront l'objet d'un contrôle par un mandataire d'audit de la FINMA. Raiffeisen Suisse accompagne ce processus par le biais du Conseil d'administration.

## Procédure pénale contre Pierin Vincenz

Raiffeisen Suisse s'est constituée partie civile dans la procédure pénale à l'encontre de Pierin Vincenz, l'ancien président de la Direction de Raiffeisen Suisse, et d'autres personnes incriminées. S'agissant de la procédure pénale en cours, aucune autre information ne peut être divulguée à ce propos.

## Bureau de communication des infractions et conduites fautives

En complément des canaux établis, un bureau de communication indépendant a été créé à l'attention des collaborateurs de Raiffeisen Suisse durant l'exercice sous revue (lancement d'alerte). Les collaborateurs ont ainsi la possibilité de signaler les infractions et conduites fautives, afin que Raiffeisen Suisse puisse détecter et corriger de tels cas à un stade précoce. Les communications sont traitées par un cabinet d'avocats spécialisé, ce qui garantit un échange anonyme et confidentiel.

## Instruments d'information et de contrôle à l'égard de la Direction

Les instruments d'information et de contrôle sont structurés conformément aux prescriptions de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA). Le Groupe Raiffeisen est doté d'un système de gestion de l'information (MIS) établi et éprouvé, qui permet au Conseil d'administration de satisfaire à ses obligations prudentielles et de contrôler l'exercice des compétences déléguées à la Direction.

Le Conseil d'administration reçoit chaque trimestre un rapport de bouclage financier complet, assorti d'un comparatif en glissement annuel, d'une comparaison des chiffres réels par rapport au budget ainsi que des prévisions pour chacun des secteurs et pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen. Ce rapport est traité lors des séances de la Commission d'audit du Conseil d'administration et de celles du Conseil d'administration au complet. Le reporting périodique est complété par des analyses d'un certain nombre de thématiques et d'évolutions déterminantes. Les procès-verbaux des séances de la Direction sont aussi présentés au président du Conseil d'administration pour consultation. Par ailleurs, les membres de la Direction participent, sur invitation du Conseil d'administration, aux séances de ce dernier ou aux réunions des commissions. Ils rendent compte des thèmes d'actualité et répondent aux questions.

### Risque & Compliance

La situation de risque est périodiquement rapportée au Conseil d'administration. Une fois par an, le Conseil d'administration reçoit une analyse du risque orientée vers l'avenir, qui sert à déterminer chaque année la disposition à prendre des risques du Groupe ainsi qu'à examiner la capacité à supporter les risques afférents. Par ailleurs, le Conseil d'administration reçoit chaque trimestre un rapport des risques détaillant la situation de risque globale et l'utilisation des limites globales autorisées par le Conseil d'administration.

Le Groupe Raiffeisen dispose d'un système de contrôle interne (SCI) qui, s'appuyant sur des processus, contrôles, règlements, directives et mesures adéquates, soutient le déroulement correct des activités. Un rapport annuel sur l'adéquation et l'efficacité du système de contrôle interne est remis au Conseil d'administration.

Le Groupe Raiffeisen est doté d'une fonction de compliance et d'un service spécialisé Compliance afin d'assurer le respect des exigences réglementaires et légales axées sur le risque. Une évaluation annuelle du risque de compliance lié à l'activité du Groupe, ainsi que le rapport d'action de la fonction de compliance sont remis au Conseil d'administration. Le Conseil d'administration est par ailleurs informé d'office des manquements graves constatés en matière de compliance et des éléments de grande importance.

### **Révision interne**

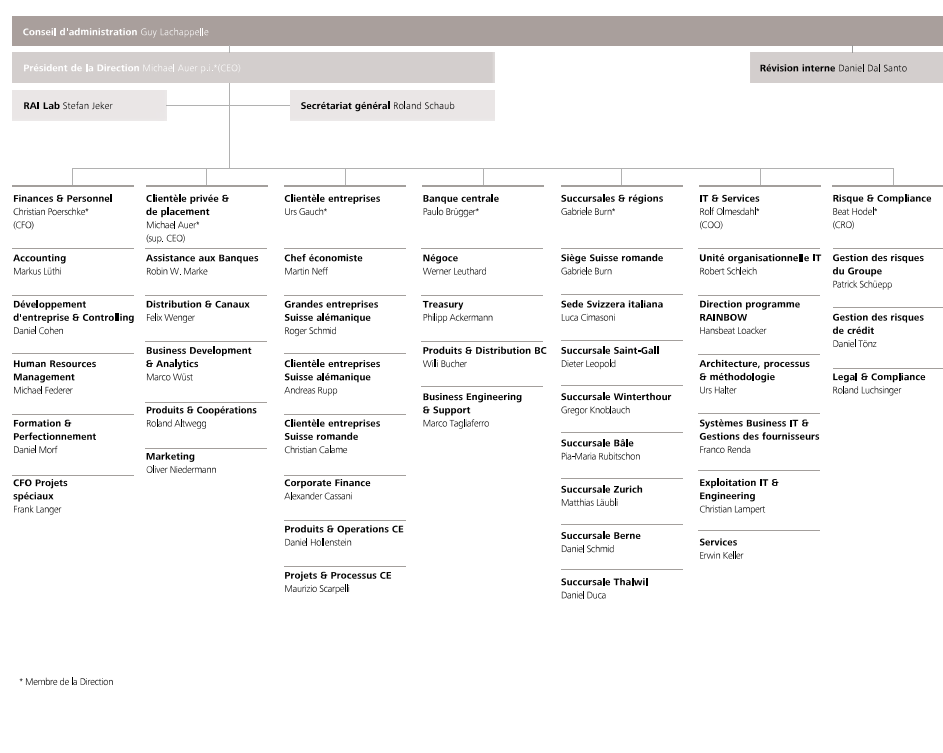
Le Groupe Raiffeisen dispose d'un organe de révision interne placé sous l'autorité du Conseil d'administration mais indépendant de la Direction. Cet organe, disposant de droits de regard, d'information et d'accès illimités, soutient le Conseil d'administration dans l'exercice de ses obligations de surveillance et de contrôle. La Révision interne rend compte à la Commission d'audit, à la Commission des risques ainsi qu'au Conseil d'administration.

# Direction de Raiffeisen Suisse

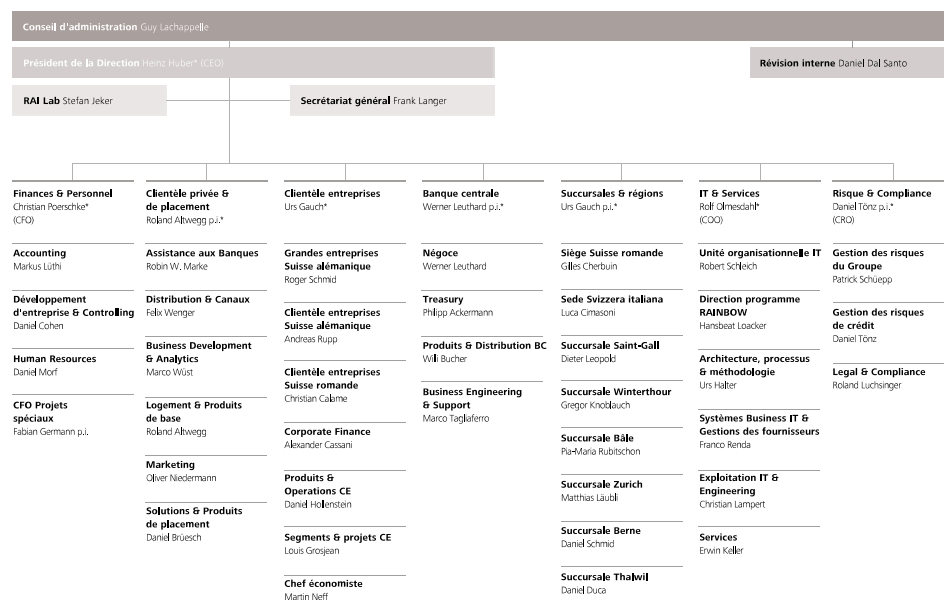
La Direction est chargée de la conduite opérationnelle du Groupe Raiffeisen. Elle est notamment tenue d'identifier les influences et les changements intervenant dans le contexte financier et déterminants pour le Groupe Raiffeisen, de développer les stratégies qui s'imposent et de veiller à leur mise en application. Dans le cadre des dispositions légales et réglementaires, la Direction répond de l'exécution des décisions des organes supérieurs. En effet, elle assume la gestion du Groupe de manière compétente, sûre et axée sur l'avenir et les résultats. Par ailleurs, la Direction est chargée de l'organisation financière et des ressources en personnel ainsi que de la mise en œuvre de la politique de risque, en plus de la surveillance et de la coordination des filiales.

La Direction compte un président et six autres membres. Elle se réunit en règle générale toutes les deux semaines dans le cadre de séances dirigées par le président. La Direction ne peut prendre de décisions qu'en présence de la majorité de ses membres ou de leurs suppléants. Les décisions sont en principe prises par consensus. Faute d'entente, celles-ci sont prises à la majorité simple, la voix du président étant prépondérante. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal. La Direction endosse notamment la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie, de la fonction de Commission des risques, de l'établissement et du contrôle du budget, du choix de l'architecture applicable, du pilotage des projets ainsi que des décisions importantes concernant le personnel. Les processus commerciaux de Raiffeisen Suisse sont répartis sur sept départements (voir organigramme). Les membres de la Direction de Raiffeisen Suisse sont désignés par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse.

## Organigramme (31 décembre 2018)



## Organigramme (1<sup>er</sup> février 2019)



\* Membre de la Direction

En raison du renouvellement de la Direction après la date de clôture du bilan, l'organigramme est publié le 1<sup>er</sup> février 2019.

## Membres de la Direction



### Michael Auer\*

Vice-président de la Direction

**Né en**  
1964

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction depuis**  
2008

\* Michael Auer, responsable du département Clientèle privée & de placement, a repris la présidence de la Direction ad intérim le 9 novembre, suite au départ de Patrik Gisler. En même temps, il a annoncé son souhait de quitter l'organisation dès l'entrée en fonction du nouveau président de la Direction. Heinz Huber a pris ses fonctions à la tête de Raiffeisen Suisse le 7 janvier 2019.

#### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2001)

- Responsable du département Clientèle privée & de placement/membre de la Direction (de 2015 à novembre 2018)
- Responsable du département Assistance aux Banques/membre de la Direction (2008–2015)
- Responsable du secteur Human Resources Management (2001–2008)
- Human Leverage AG et HRgate SA (1999–2001)
- Directeur

Société de Banque Suisse (1990–1999; à partir de 1997: UBS SA)

- Responsable du personnel, secteur opérationnel Clientèle entreprises
- Responsable du secteur opérationnel Logistique
- Responsable du centre régional de formation St-Gall

#### Formation

- Executive MBA, Université de Saint-Gall (1999)
- ESCEA St-Gall (1987–1990)

#### Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration d'Aduno Holding SA, Zurich
- Membre de l'Executive Committee, UNICO Banking Group Brussels
- Membre du conseil d'administration de Sântis-Schwebelbahn AG
- Membre de la plateforme de coordination des banques domestiques





## Paulo Brügger\*

Responsable du département Banque centrale

**Né en**  
1966

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la  
Direction depuis**  
2007

\* Départ au 21 janvier 2019

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2003)

- Responsable du département Banque centrale/membre de la Direction (depuis 2005)
- Responsable du service Négoces (2003–2005)

UBS SA (1995–2003)

- Global Head Product Management Treasury Products (2002–2003)
- Regional Head Foreign Exchange Trading (1998–2002)
- Global Risk Management Group Proprietary Trading (1995–1998)

Julius Baer (1993–1995)

- Treasury Products Proprietary Trading/Currency Fund Management

Union de Banques Suisses (1988–1993)

- Responsable suppléant du service Négoces de taux et des opérations à terme

### Formation

- Economiste d'entreprise KSZ, Economy-School Zurich (1995)
- Apprentissage bancaire (1985)

### Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de responsAbility Participations AG, Zurich
- Membre du Comité de placement de Raiffeisen Caisse de retraite
- Membre du conseil d'administration de Leonteq AG, Zurich



## Gabriele Burn\*

Responsable du département Succursales & Régions

**Née en**  
1966

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction depuis**  
2008

\* Départ au 21 janvier 2019

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2008)

- Responsable du département Succursales & Régions/membre de la Direction (depuis 2015)
- Responsable du département Marketing & Communication/membre de la Direction (2011–2015)
- Responsable du département Succursales/membre de la Direction (2008–2011)

Banque Raiffeisen Thunersee-Süd (1997–2008)

- Présidente de la direction de la Banque

Banque cantonale de Berne (1992–1997)

- Responsable d'équipe Commerce PME et importante clientèle entreprises, diverses fonctions de direction et fonctions spécifiques

Banque EvK, EvK-Leasing (1989–1992)

- Responsable des crédits, collaboratrice du service extérieur, responsable comptabilité

Banque cantonale de Berne (1986–1989)

- Responsable des crédits, assistante de direction

### Formation

- CAS en Digital Leadership, Haute école d'économie de Zurich (2017)
- MAS en Management bancaire, Haute école de Lucerne (2010)
- Diplôme post-grade HES en management bancaire, Executive Master of Banking, IFZ Zoug (2005)
- Diplôme fédéral de spécialiste en économie bancaire (1996)
- Apprentissage bancaire (1986)

### Principaux mandats

- Présidente de la Fondation Suisse pour le Climat
- Membre de la direction du Zürcher Bankenverband
- Vice-présidente de l'Association des banques de la ville de St-Gall
- Membre du conseil de fondation Ella & J. Paul Schnorf
- Conseillère spécialisée à la Haute école de Lucerne – Economie, Institut pour les services financiers Zoug IFZ
- Membre du conseil d'administration de la Société Suisse de crédit hôtelier (SCH)
- Membre du comité consultatif de l'Aide Suisse aux Montagnards



## Urs P. Gauch

Responsable du département Clientèle entreprises

**Né en**  
1960

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la  
Direction depuis**  
2015

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2015)

- Responsable du département Clientèle entreprises/membre de la Direction
- Credit Suisse Group, Managing Director (1985–2015)*
- Responsable des affaires avec les PME Suisse (2013–2015)
- Responsable International Corporate & Institutional Clients (2011–2012)
- Responsable Special Business & Corporate Products (2008–2010)
- Responsable Clientèle entreprises Suisse – Gros clients (2004–2007)
- Responsable Corporate Center – Corporate & Retail Banking (2002–2003)
- Responsable Management Support Corporate Clients (2000–2001)
- Responsable Credit Recovery Région Plateau/Tessin (1998–1999)
- Responsable de secteur Credit Recovery Department (1993–1997)
- Responsable Controlling/Key Account Manager Corp. Clients, New York (1988–1993)
- Gestionnaire de projet Controlling, SVB, Berne (1985–1988)

### Formation

- IMD Program for Senior Executives, Lausanne (2013)
- AMP Advanced Management Program, Harvard Business School, Boston (2003)
- Swiss Banking School, Zurich (1997)
- Etudes en économie d'entreprise, ESCEA Berne (1985)

### Principaux mandats

- Président du conseil d'administration d'UPG Holding
- Membre du conseil d'administration de FL Metalltechnik AG, Grünen-Sumiswald
- Président du conseil d'administration de Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE)
- Président du conseil d'administration de Business Broker SA, Zurich
- Président du conseil d'administration de Business Broker Investment AG, Zurich
- Président du conseil d'administration de PME Capital Holding SA
- Président du conseil d'administration de PME Capital SA
- Membre du conseil d'administration de Vorsorge Partner AG
- Membre de la direction d'Epi-Suisse



## Beat Hodel\*

Responsable du département Risque & Compliance (CRO)

**Né en**  
1959

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction depuis**  
2018

\* Départ au 21 janvier 2019

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2005)

- Responsable du département Risque & Compliance (CRO)/membre de la Direction
- Chief Risk Officer/membre de la Direction élargie (2005–2017)

COMIT SA, Zurich (2004–2005)

- Associé/membre de la direction élargie du groupe COMIT
- ABOVO Management Consulting & Services SA, Zurich (2002–2004)
- Fondateur et Managing Partner (intégré en 2004 au groupe COMIT)

Adverum AG, Zollikon (2002–2005)

- Président du CA

Ernst & Young SA, Suisse (1997–2002)

- Senior Partner, Head Special Assurance & Advisory Services/membre de la direction «Assurance & Advisory Business Services» (1999–2002)
- Associé, Head Financial Services Consulting/membre de la direction d'Ernst & Young Consulting SA (1997–1999)

HPC, Hodel&Partner Consultants, Galmiz/Fribourg (1993–1997)

- Managing Partner
- Conseil en financement & Credit Restructuring

Institut d'analyses financières et de comptabilité de l'Université de Fribourg (1993–1996)

- Chargé de cours en management bancaire et gestion des risques
- Recherche dans le domaine Structured Finance/Financement de l'innovation

Banque populaire suisse, direction générale Berne (1990–1993)

- Responsable de secteur et membre de l'équipe de management «Commerce intérieur» (1991–1993)
- Responsable projets stratégiques opérations de crédit (1992–1993)
- Responsable participations et equity banking (1991–1992)
- Credit Workout et financements spéciaux (1990–1993)

Institut d'économie publique de l'Université de Fribourg (1985–1990)

- Assistant diplômé chargé de recherche et d'enseignement

### Formation

- Diplôme de Senior Executive Program, Columbia University, New York (2002)
- Thèse et doctorat (en sciences politiques) (1990 et 1991)
- Licence en économie politique de l'Université de Fribourg (licence en sciences politiques) (1985)

### Principaux mandats

- Membre de la direction de la garantie des dépôts Suisse esisuisse



## Rolf Olmesdahl

Responsable du département IT & Services (COO)

**Né en**  
1963

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la  
Direction depuis**  
2015

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2015)

- Responsable du département IT/membre de la Direction
- Zurich Insurance Group, membre du Group Leadership Team (2011–2015)
- Global Head of Application Development & Maintenance (2014–2015)
- Chief Information Officer General Insurance (2011–2014)

UBS (1979–2009)

- Chief Information Officer Wealth Management, Retail and Commercial Banking/membre du Group Managing Board (2005–2009)
- Apprentissage bancaire, Trainee IT, diverses fonctions de management et de chef de projets globaux (1979–2005)

### Formation

- Executive MBA IMD Lausanne (1999–2000)
- Swiss Banking School/Swiss Finance Institute (1995–1997)
- Economiste d'entreprise KSZ (1989–1991)
- Organisateur avec diplôme fédéral (1989)
- Organisateur de bureau avec brevet fédéral (1987)
- Apprentissage bancaire (1979–1982)

### Principaux mandats

- Vice-président d'ARIZON Sourcing SA, St-Gall (jusqu'au 27 novembre 2018)



## Christian Poerschke

Responsable du département Finances & Personnel (CFO)

**Né en**  
1974

**Nationalité**  
Suisse/Allemagne

**Entrée en fonction à la Direction depuis**  
2015

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2005)

- Responsable du département Finances & Personnel (CFO)/membre de la Direction
- Responsable du département Services (COO)/membre de la Direction
- Responsable du secteur Développement d'entreprise & Controlling (2007–2015)
- Responsable Corporate Controlling (2005–2007)

EFTEC, EMS-TOGO (2002–2005)

- Business Development & Controlling

Roland Berger Strategy Consultants (2000–2002)

- Consultant

### Formation

- Doctorat à la Philipps-Universität Marburg (2007)
- Etudes en économie d'entreprise à l'Université de Münster (1996–2000)

### Principaux mandats

- Membre de la Direction et membre de la Commission d'audit ainsi que de la Commission stratégique de la fondation Valida, St-Gall
- Président du Conseil d'administration de Raiffeisen Caisse de retraite et de Raiffeisen Fondation de l'employeur

## Contrats de gestion

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

## Rémunérations et prêts

Les rémunérations des membres du Conseil d'administration et de la Direction, ainsi que les prêts octroyés à ces mêmes personnes sont précisés au chapitre «Rapport de rémunération».



## Révision interne

La Révision interne répond de l'activité de révision au sein du Groupe Raiffeisen. Elle soutient le Conseil d'administration et ses commissions dans l'exécution de leurs tâches, en leur fournissant des avis objectifs et indépendants quant à l'efficacité des processus de contrôle et de gestion des risques. Elle vérifie le respect des prescriptions légales, statutaires et réglementaires ainsi que le bon fonctionnement de l'organisation, de l'information, de la comptabilité et de l'informatique. La Révision interne dispose à cet effet d'un droit de contrôle, d'information et d'accès illimité au sein du Groupe Raiffeisen. La Révision interne réalise son activité d'audit selon un plan des révisions annuel, approuvé par le Conseil d'administration, en coordination avec les activités d'audit de l'organe de révision prudentielle au sens du code des obligations. La Révision interne peut également être mandatée par le Conseil d'administration pour réaliser des missions spéciales, comme par exemple des audits spécifiques. Elle rend compte à la Commission d'audit et à la Commission des risques (jusqu'au 16 juin 2018 la Commission d'audit et des risques) ainsi qu'au Conseil d'administration auquel elle présente un rapport d'activité annuel.

La Révision interne est dirigée depuis 2015 par Daniel Dal Santo qui est directement subordonné à la Commission d'audit (jusqu'au 16 juin la Commission d'audit et des risques) du Conseil d'administration. Daniel Dal Santo prend part aux séances du Conseil d'administration, de la Commission d'audit et de la Commission des risques (six séances du Conseil d'administration, deux séances de la Commission d'audit et des risques et respectivement trois séances de la Commission d'audit et de la Commission des risques en 2018). La Révision interne, qui comptait 69,8 unités de personnels fin 2018, organise son activité conformément aux prescriptions de l'Association Suisse d'Audit Interne (ASAI).

## Organe de révision prudentielle au sens du code des obligations

### Banques Raiffeisen

L'Assemblée générale de la Banque Raiffeisen élit l'organe de révision qui l'auditera pendant une durée de trois ans. Depuis juin 2005, la société PricewaterhouseCoopers SA est l'organe de révision au sens du code des obligations et prudentielle des Banques Raiffeisen. Elle bénéficie du soutien de la Révision interne du Groupe Raiffeisen dans l'exécution des audits auprès des Banques Raiffeisen, au sens de la loi sur les banques et tels qu'exigés par la FINMA.

### Raiffeisen Suisse et sociétés du Groupe

Depuis l'exercice 2007, PricewaterhouseCoopers SA est l'organe de révision au sens du code des obligations ainsi que la société d'audit prudentielle pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen dont font partie les Banques Raiffeisen et les sociétés du Groupe, conformément à l'annexe 7. L'organe de révision est nommé par les délégués pour un mandat de trois ans. La société PricewaterhouseCoopers SA a été désignée à l'occasion de l'Assemblée des délégués du 16 juin 2018 comme organe de révision au sens du code des obligations pour un mandat de trois ans (2018 à 2020) et peut à ce titre aussi être nommée par les Banques Raiffeisen comme leur organe de révision. Les droits et obligations sont fondés sur les prescriptions du code des obligations.

### Groupe Raiffeisen

PricewaterhouseCoopers SA, à St-Gall, est également chargée de vérifier les comptes annuels consolidés. Depuis l'exercice 2012, Beat Rüttsche assume les fonctions de réviseur responsable de Raiffeisen Suisse société coopérative et des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen. Depuis l'exercice 2017, Stefan Keller Wyss assume les fonctions de réviseur responsable chargé de la coordination des audits de toutes les Banques Raiffeisen. Les réviseurs responsables peuvent exercer leur mandat pendant sept ans.\*

\* En raison de l'obligation de rotation prescrite par le code des obligations, Beat Rüttsche cède son mandat de réviseur responsable au 31 décembre 2018, le mandat est repris par Rolf Birrer au 1<sup>er</sup> janvier 2019.

#### **Honoraires de révision**

Les honoraires versés aux sociétés d'audit s'élèvent à 12,7 millions de francs, au titre de prestations dans le cadre de la révision ordinaire des différents comptes annuels, des comptes du Groupe et des audits au sens de la loi sur les banques, ainsi qu'à 0,6 million de francs pour le conseil en matière fiscale et d'autres prestations de conseil.

#### **Instruments d'information de la société d'audit prudentielle**

Les rapports de l'organe de révision ainsi que l'évaluation des risques et la planification des révisions qui en résultent sont traités par la Commission d'audit (jusqu'au 16 juin 2018 la Commission d'audit et des risques) et discutés avec le réviseur responsable. En 2018, le réviseur responsable a assisté à chacune des cinq séances de la Commission d'audit (jusqu'au 16 juin 2018 la Commission d'audit et des risques) pour traiter les rapports établis par la société d'audit.

#### **Instruments de surveillance et de contrôle de la Révision externe**

La société d'audit PricewaterhouseCoopers SA satisfait aux conditions de la loi sur les banques et est agréée par la FINMA pour auditer les établissements bancaires. La Commission d'audit (jusqu'au 16 juin 2018 la Commission d'audit et des risques) évalue chaque année les prestations, la rémunération et l'indépendance de la société d'audit externe et s'assure de sa collaboration avec la Révision interne. Elle contrôle également la compatibilité de l'activité de révision avec les éventuels mandats de conseil.

# Politique de communication

Une politique de communication active, transparente et axée sur le dialogue a toujours fait partie intégrante de la philosophie d'entreprise du Groupe Raiffeisen du fait de sa structure coopérative. L'exercice sous revue 2018 a été marqué par la procédure d'enforcement de la FINMA, par la procédure pénale contre l'ancien président de la Direction, Pierin Vincenz, ainsi que par le départ d'un certain nombre de personnes au Conseil d'administration et à la Direction de Raiffeisen Suisse. L'enchaînement rapide d'événements majeurs et l'intérêt suscité dans les médias ont engendré un climat de communication délicat au sein du Groupe. Le besoin d'information en interne ainsi qu'envers le public a toujours été satisfait dans les limites imposées par le cadre légal au vu de la situation.

La communication envers les différents groupes de référence – les sociétaires, les clients, les collaborateurs et le grand public – doit se faire dans le respect des principes de vérité, d'exactitude et de concordance entre la parole et les actes. Les principales sources d'information sont à cet égard le site Internet, le rapport de gestion, le rapport semestriel ainsi que les conférences de presse et les communiqués du Groupe Raiffeisen. Les évolutions et changements actuels ainsi que les événements extraordinaires font l'objet d'une communication ciblée par groupe d'intérêt, en temps utile, et conforme aux directives de la publicité événementielle. Les publications et communiqués de presse peuvent être consultés sur le site web Raiffeisen. Les sociétaires sont, par ailleurs, informés de manière personnelle, directe et exhaustive par leur Banque Raiffeisen, lors de l'assemblée générale annuelle.

# Gouvernance d'entreprise

## Rapport de rémunération

# Lettre du président de la Commission chargée des nominations et des rémunérations

Madame, Monsieur

En tant que nouveau président de la Commission chargée des nominations et des rémunérations du Conseil d'administration, je me réjouis de vous présenter le rapport de rémunération 2018. Cette année, le rapport a fait peau neuve pour améliorer sa clarté, lisibilité et transparence. En effet, les explications sur la gouvernance en matière de rémunération ont été étoffées et les informations concernant les rétributions versées au Conseil d'administration et à la Direction sont plus détaillées. Nous souhaitons ainsi répondre au besoin d'information accru de nos Banques coopératives, tout en assumant notre responsabilité de banque classée d'importance systémique. Notre nouvelle politique de divulgation nous permet ainsi en tant que banque coopérative de nous aligner aux pratiques du marché adoptées par les entreprises cotées en bourse. Le Conseil d'administration demandera par ailleurs lors de l'Assemblée des délégués 2019 de procéder à un vote consultatif concernant le rapport de rémunération 2018.

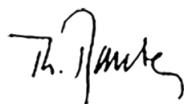
Cette année, le Conseil d'administration a lancé un examen complet de l'intégralité du concept de rémunération. Le 17 juin 2018, il a décidé, de son plein gré, de réduire avec effet rétroactif sa rémunération 2018 et d'appliquer les taux stipulés dans le Règlement de rémunération en vigueur pour l'année 2016.

Suite à la demande d'un certain nombre de fédérations régionales lors de l'Assemblée ordinaire des délégués du 16 juin 2018, en lien avec la rémunération de la Direction et du Conseil d'administration, ce dernier a demandé à l'Assemblée qu'un groupe de travail soit créé et chargé d'établir, dès le 1<sup>er</sup> janvier 2019, un nouveau système de rémunération englobant les processus, la divulgation (rapport de rémunération) et les montants. Dans le cadre d'une procédure régulière, le Conseil d'administration entend examiner les autres modèles de rémunération de Raiffeisen Suisse.

Le nouveau système doit d'une part être plus simple, d'autre part garantir un niveau de rémunération conforme aux conditions du marché dans le contexte des coopératives. En fonction de son rôle, chaque membre du Conseil d'administration percevrait désormais des forfaits à titre de rémunération de base et du travail effectué dans les commissions. Par ailleurs, le nouveau système abandonne le principe des jetons de présence et des frais de séance appliqués par le passé, et fera l'objet d'un réexamen tous les deux ans (et non pas tous les quatre ans comme jusqu'à présent). Il garantira une plus grande transparence en matière de divulgation ainsi qu'une meilleure implication des délégués. Le système de rémunération entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Cela veut dire que 2018, exercice marqué par de nombreux changements au sein du Conseil d'administration, représente une année de transition entre l'ancien et le nouveau système de rémunération. Un des principaux éléments caractérisant la rémunération globale du Conseil d'administration en 2018 a été le rythme soutenu des séances et les temps de présences, notamment en raison du recrutement de cinq nouveaux membres et d'un nouveau CEO, ainsi que d'une très forte présence et une communication accrue auprès des Banques Raiffeisen.

Le Conseil d'administration est persuadé du fait que ces changements amélioreront non seulement la transparence, mais aussi que la communication renforcée assurera un dialogue plus ouvert avec les Banques Raiffeisen concernant la rémunération. Le vote consultatif de l'Assemblée des délégués sur le rapport de rémunération 2018 est l'occasion idéale pour aborder ce sujet en 2019.

Au nom de la Commission chargée des nominations et des rémunérations, je remercie tous les collaborateurs dans les comités et les groupes de travail qui nous ont permis de mener à bien les grands chantiers engagés en 2018. Je me réjouis de poursuivre le travail à leurs côtés.



Thomas Rauber  
Président de la Commission chargée des  
nominations et des rémunérations du Conseil  
d'administration  
Mars 2019

# Rapport de rémunération Groupe Raiffeisen

Un modèle de rémunération compétitif est essentiel pour Raiffeisen Suisse afin de se positionner en tant qu'employeur attractif. L'objectif du système de rémunération est d'engager et de fidéliser du personnel qualifié sur le marché de l'emploi. Les performances excellentes et exceptionnelles sont honorées et récompensées.

Le système de rémunération de Raiffeisen Suisse s'appuie sur les directives des lois, règles et prescriptions, en particulier sur la circulaire 10/1 «Systèmes de rémunération» de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

Durant l'exercice sous revue, le Groupe Raiffeisen (Raiffeisen Suisse y compris les Banques Raiffeisen et les sociétés entièrement consolidées) a versé des rémunérations globales à hauteur de 1'086'310'308 francs. La part des rémunérations variables (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) s'est élevée à 106'017'403 francs. Les rémunérations ont été intégralement versées en espèces et sous aucune forme différée.

en CHF	2018	Exercice précédente
Somme des rémunérations globales du Groupe Raiffeisen	1'086'310'308	1'096'762'318
dont somme du pool global des rémunérations variables du Groupe Raiffeisen	106'017'403	120'804'675

# Rapport de rémunération Raiffeisen Suisse

## Gouvernance de la rémunération

Le Conseil d'administration contrôle régulièrement la politique de rémunération et le Règlement de rémunération. En 2018, le Conseil d'administration a procédé à un examen approfondi de la gouvernance, du système et des montants de sa propre rémunération. Les ajustements ont pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2019.

La Commission chargée des nominations et des rémunérations est responsable de l'exécution du règlement promulgué par le Conseil d'administration. Elle se compose de trois membres du Conseil d'administration au minimum. La Commission chargée des nominations et des rémunérations examine les propositions se rapportant à la rémunération de la Direction et du Conseil d'administration et émet des recommandations qu'elle soumet au Conseil d'administration pour approbation. Par ailleurs, la Commission chargée des nominations et des rémunérations et le Conseil d'administration évaluent ensemble la performance du CEO, et il examine avec ce dernier les évaluations de la performance des autres membres de la Direction.

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse est responsable des points suivants:

- Il promulgue la politique de rémunération sous la forme d'un règlement pour Raiffeisen Suisse et sous la forme de recommandations pour les Banques Raiffeisen.
- Il approuve le rapport de rémunération qui lui est soumis chaque année par la Commission chargée des nominations et des rémunérations.
- Il vérifie sa politique de rémunération à intervalles réguliers et dès lors qu'une vérification ou une modification apparaît nécessaire.
- Il charge régulièrement la Révision externe ou interne de vérifier, si nécessaire, la structure et la mise en œuvre de sa politique de rémunération.
- Il décide régulièrement du montant de l'ensemble des rémunérations variables.
- Il détermine les parts fixe et variable de la rémunération, y compris les cotisations à la prévoyance professionnelle, des membres de la Direction.

La Commission chargée des nominations et des rémunérations aborde chaque année les thèmes liés à la rémunération lors des quatre séances obligatoires. En 2018, la Commission chargée des nominations et des rémunérations a tenu 21 séances (conférences téléphoniques comprises) avec un taux de présence de 99%. En 2018, l'activité de la Commission chargée des nominations et des rémunérations concernait les points suivants:

- la recherche de sept nouveaux membres du CA;
- la recherche d'un nouveau CEO;
- l'examen de la gouvernance en matière de rémunération;
- l'examen du système de rémunération pour le CA et
- la communication soutenue avec les parties prenantes internes et externes.

Le président de la Commission chargée des nominations et des rémunérations décide, au besoin, de l'implication d'autres membres du Conseil d'administration, de la Direction, de spécialistes, de conseillers en matière de rémunération et de conseillers juridiques externes. Les personnes concernées ne participent pas aux discussions se rapportant à leur propre rémunération. Par ailleurs, l'année 2018 a vu un échange soutenu avec le groupe de



coordination des présidents des fédérations régionales et d'autres représentants des Banques Raiffeisen, désignés délégués au groupe de travail «Rémunération» lors de l'AD de juin 2018.

Le processus d'approbation concernant la rémunération se présente comme suit:

Thème	Commission chargée des nominations et des rémunérations	Conseil d'administration
Elaboration ou modification de la politique de rémunération	Recommandation	Approbation
Rapport de rémunération	Recommandation	Approbation
Rémunération du CEO	Recommandation	Approbation
Rémunération des autres membres de la Direction	Recommandation <sup>1</sup>	Approbation
Rémunération du Conseil d'administration	Recommandation	Approbation
Montant total de la rémunération variable de Raiffeisen Suisse	Recommandation	Approbation

1 y compris le CEO

Lors de l'Assemblée des délégués 2019, le Conseil d'administration demandera aux délégués de procéder à un vote consultatif sur le rapport de rémunération.

La Révision interne évalue régulièrement la mise en œuvre opérationnelle du Règlement de rémunération au sein de Raiffeisen Suisse en vue de s'assurer que le système de rémunération de Raiffeisen Suisse soit appliqué. Sur la base des rapports de risque et de compliance de l'exercice 2018, les responsables du secteur Gestion des risques du Groupe et de Legal & Compliance prennent position concernant la situation de risque ainsi que la performance en matière de compliance. Cette évaluation, qui inclut explicitement les risques de crédit, de marché, de liquidité et les risques opérationnels comme classes de risque, est prise en compte lors de la détermination de l'ensemble des rémunérations variables. Les échelles de risque utilisées à ce propos englobent la value at risk, les taux d'utilisation des limites, mais aussi les révisions en suspens (évolution et degré d'accomplissement). Toutes les échelles de risque appliquées sont complétées par une évaluation qualitative des organes compétents exerçant des fonctions de contrôle. Ainsi, l'évaluation de toutes les principales classes de risque est intégrée au processus de rémunération. Le Conseil d'administration est informé de l'évolution des risques sur une base régulière et exhaustive conformément au profil de risque de Raiffeisen Suisse et il approuve les rapports de risque et de compliance.

## Politique de rémunération

La politique de rémunération vise à concilier les intérêts des collaborateurs avec ceux des clients. Raiffeisen Suisse dispose de son propre système de rémunération qui fixe et détaille la rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction ainsi que les principes de la rémunération globale de tous les collaborateurs. De plus, Raiffeisen Suisse formule des recommandations de rémunération pour les Banques Raiffeisen.

Des rémunérations maximales («caps») plafonnées sont définies pour tous les groupes de porteurs de risque, la part des rémunérations variables est limitée, et la rémunération globale est versée en espèces sous forme non différée. Le système de rémunération prévoit des incitations appropriées axées sur la performance et la différenciation.

En sa qualité de coopérative, Raiffeisen Suisse aspire à la stabilité de sa structure de revenus et au succès durable, ce qui a une incidence déterminante sur son système de rémunération. La politique de rémunération vise la constance. Les incitations sont censées encourager les pratiques commerciales raisonnables et éviter tout conflit d'intérêt et toute propension accrue au risque.

Le système de rémunération est adapté à la stratégie commerciale et tient dûment compte des objectifs, des valeurs, de la culture de coopérative et de l'orientation durable du Groupe.

Raiffeisen Suisse attache par ailleurs une grande importance à sa responsabilité sociale ainsi qu'à un système de rémunération à la fois simple et transparent. Pour ce faire, Raiffeisen Suisse applique le principe «à travail égal, salaire égal». L'égalité des salaires entre hommes et femmes est bien respectée chez Raiffeisen Suisse, qui avait par ailleurs commandité une deuxième analyse sur cette question auprès du même partenaire indépendant en 2014 et 2017 déjà. Le système de rémunération doit être suffisamment attractif pour permettre de recruter, motiver et fidéliser les talents sur le long terme.

Le tableau ci-après récapitule les principes directeurs de notre politique de rémunération.

<b>Transparence</b>	Le système de rémunération de Raiffeisen Suisse est simple et transparent. Le respect du principe «à travail égal, salaire égal» va de soi.
<b>Orientation stratégique</b>	Le système de rémunération est adapté à la stratégie commerciale et tient dûment compte des objectifs, des valeurs, de la culture coopérative et de l'orientation durable du Groupe sur le long terme.
<b>Prise en compte des risques</b>	Les incitations visent à encourager les pratiques commerciales raisonnables et à éviter tout conflit d'intérêt potentiel et tout comportement disproportionné face aux risques.
<b>Orientation vers la performance</b>	Le système de rémunération prévoit des incitations appropriées axées sur la performance et la différenciation.
<b>Positionnement sur le marché</b>	Le système de rémunération est suffisamment attractif pour permettre de recruter, motiver et fidéliser les talents sur le long terme. L'adéquation de la rémunération est régulièrement examinée sur la base de comparatifs de marché.

## Système de rémunération

La rémunération de tous les collaborateurs (y compris celle des membres de la Direction, du senior management, d'autres preneurs de risque et fonctions de contrôle) se compose des éléments suivants:

- Rémunération fixe conforme au marché: la rémunération fixe est convenue individuellement. Elle se base sur une fonction clairement définie ainsi que sur les compétences et connaissances du collaborateur. De plus, elle doit être concurrentielle sur le marché. La totalité de la rémunération fixe est versée en espèces.
- Rémunération variable modérée: la rémunération variable se base sur la réussite durable du Groupe ainsi que sur l'évaluation de la performance de chaque collaborateur et de sa contribution à la culture d'entreprise. Elle peut être perçue par toutes les fonctions, y compris celles de contrôle. Concernant les fonctions de contrôle, le système de rémunération doit permettre d'éviter toute situation aboutissant à des conflits d'intérêts par rapport aux missions à remplir. Il n'existe d'une façon générale pas de droit contractuel garantissant le versement d'une rémunération variable. Les dérogations à ce principe figurent au point «Autres indemnités». La totalité de la rémunération variable est versée en espèces sous forme non différée.
- Les prestations salariales annexes sont définies dans le cadre des règlements et directives en vigueur, conformément aux usages de la branche.

La détermination de l'ensemble des rémunérations variables s'oriente à parts égales en fonction de l'évolution à long terme des critères suivants:

- évolution relative des bénéfices en comparaison du marché;
- évolution des fonds propres;

- évolution d'initiatives et de projets stratégiques;
- évolution du besoin en capital économique par rapport aux fonds propres de base.

#### **Détermination de la rémunération du Conseil d'administration**

Les membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse sont rémunérés en fonction de leurs responsabilités et du temps investi. A l'intérieur de ce cadre, les membres ou dirigeants d'une commission et le président du Conseil d'administration perçoivent une rémunération supérieure. Les membres du Conseil d'administration ne perçoivent pas de rémunération variable. Il n'existe aucun indicateur de performance pour le Conseil d'administration, incitant à la propension inutile au risque.

Le Règlement de rémunération établi est resté en vigueur durant l'exercice 2018. L'ancien président du Conseil d'administration a ainsi perçu une rémunération annuelle fixe de 450'000 francs, sans aucun droit à une rétribution pour son travail effectué au sein des commissions. Les membres ordinaires du Conseil d'administration ont perçu une rémunération fixe de 100'000 francs. Le président du Conseil d'administration a perçu un forfait annuel pour ses frais à hauteur de CHF 9'000 en vue de satisfaire à ses obligations de représentation.

Les membres ordinaires du Conseil d'administration ont par ailleurs perçu:

- 30'000 francs en tant que membre siégeant au sein d'une commission du Conseil d'administration;
- 30'000 francs supplémentaires en tant que président d'une commission du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration ont également perçu un jeton de présence de 1'500 francs pour chaque participation à une séance, ainsi qu'une indemnisation des frais de 200 francs par journée de séance. Les rémunérations globales des membres du Conseil d'administration figurent dans les tableaux de rémunération ci-après.

Pour la période suivant l'Assemblée des délégués, allant du 17 juin jusqu'au 31 décembre, le Conseil d'administration a décidé de réduire, de son plein gré, la rémunération applicable à tous les membres du CA. Pendant cette période, les forfaits à titre de rémunération de base et pour le travail effectué au sein des commissions, ainsi que les jetons de présence effectivement versés étaient inférieurs aux montants prévus dans le Règlement (voir chapitre «Rémunération du Conseil d'administration 2018»).

#### **Détermination de la rémunération de la Direction**

La rémunération globale de la Direction se compose de quatre éléments: le salaire de base, la rémunération variable, les prestations annexes, la prévoyance vieillesse et les prestations sociales. Les crédits accordés aux membres de la Direction figurent à l'annexe 17 du rapport de gestion. La Commission chargée des nominations et des rémunérations est l'instance d'autorisation pour les crédits octroyés aux membres de la Direction. Par ailleurs, ces derniers bénéficient, comme les autres collaborateurs, de conditions préférentielles qui sont d'usage dans la branche.

#### **Rémunération fixe**

La rémunération fixe des membres de la Direction et du responsable de la Révision interne est convenue selon la valeur sur le marché de l'emploi, les exigences du département compétent, la responsabilité de direction et l'ancienneté. Chaque membre de la Direction perçoit un salaire de base fixe, contrôlé chaque année par la Commission chargée des nominations et des rémunérations. Cette rémunération fixe (hors cotisations de l'employeur et de l'employé versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) ne peut excéder le plafond réglementaire de 1'200'000 francs. Les prestations de prévoyance et les prestations annexes pour les membres de la Direction correspondent aux conditions qui sont d'usage sur le marché.

### Rémunération variable

Déterminer la rétribution en fonction de la performance fait partie d'un processus qui permet de définir la totalité de la rémunération variable disponible. L'attribution individuelle aux membres de la Direction se présente comme suit:

Le Conseil d'administration procède, lui aussi, à l'attribution individuelle de la rémunération variable qui peut s'élever à deux tiers de la rémunération fixe au maximum au cas par cas (hors cotisations de l'employeur et de l'employé versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle). La rémunération est attribuée en fonction de la réalisation des objectifs quantitatifs et qualitatifs, au niveau de Raiffeisen, du secteur, de l'équipe et des collaborateurs. La pondération des objectifs en question dépend de la fonction et du rôle considérés.

Les critères d'attribution individuelle sont les suivants:

- la réalisation des objectifs personnels;
- l'évolution du bénéfice du Groupe Raiffeisen en comparaison du marché;
- la progression des initiatives et des projets stratégiques;
- l'évolution du risque encouru.

### Traitement particulier des porteurs de risques hors Direction

Outre les huit membres de la Direction et le responsable de la Révision interne de Raiffeisen Suisse, le Conseil d'administration a défini un groupe de porteurs de risques supplémentaire: il s'agit des collaborateurs de la Banque centrale qui ont accès au marché et peuvent y négocier des titres. Malgré les activités de négoce très modérées et le système de limites de portée générale, dont le respect est en permanence assuré grâce aux organes indépendants exerçant des fonctions de contrôle, un traitement particulier de la rémunération variable de ces porteurs de risques est indiqué. Les porteurs de risques de la Banque centrale sont chaque année à nouveau désignés, avant le début du processus de rémunération, et notifiés au responsable du secteur Human Resources Management par le responsable du département Banque centrale. Par ailleurs, leur nomination est validée par la Direction de Raiffeisen Suisse dès la demande de détermination de l'ensemble des rémunérations variables. En 2018, ce groupe comptait 63 personnes (hors membres de la Direction et responsable de la Révision interne).

La Direction détermine, au cas par cas, l'attribution de la rémunération variable aux porteurs de risques. La performance réalisée par la Banque centrale au regard du risque encouru sert de base. La Direction ou les supérieurs hiérarchiques compétents, conformément au Règlement des compétences, décide(nt) de l'attribution de la rémunération variable aux autres collaborateurs. L'attribution individuelle est plus particulièrement basée sur la fonction, sur l'évaluation de la performance et l'évaluation de la contribution à la culture d'entreprise par le supérieur hiérarchique. Il n'existe ainsi aucune incitation à réaliser des résultats individuels à court terme en prenant des risques disproportionnés.

Les rémunérations sont structurées de telle sorte que les rémunérations variables des fonctions de contrôle ne dépendent en aucune manière des risques contrôlés et qu'elles sont en grande partie à considérer comme gratifications au regard de leur montant (droit civil).

## Rémunération du Conseil d'administration 2018

Les membres du Conseil d'administration se sont penchés de manière approfondie sur les thèmes de la réglementation et du marché tout au long de l'exercice sous revue. Il s'agissait notamment d'examiner le Règlement de rémunération, de repourvoir le Conseil d'administration de manière durable, en nommant sept nouveaux membres, et de la complexité croissante des contenus en raison de l'importance systémique de Raiffeisen. La scission de la Commission d'audit et des risques en deux commissions distinctes a également été imposée d'un point de vue réglementaire. Le nombre plus important de séances est dû aux travaux approfondis sur ces thèmes.

Le système de rémunération du Conseil d'administration a été contrôlé durant l'exercice sous revue et ajusté au 1<sup>er</sup> janvier 2019. Le système actuellement en vigueur s'applique à la rémunération globale du Conseil d'administration pendant l'exercice sous revue 2018. Voici les taux des différents éléments de rémunération: la période du 1<sup>er</sup> janvier au 16 juin 2018 est régie conformément au Règlement. Pour la période du 17 juin au 31 décembre 2018, le Conseil d'administration a décidé de réduire, de son plein gré, ses rémunérations et d'appliquer les taux stipulés dans le Règlement de rémunération en vigueur pour l'année 2016. La rémunération totale des membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse s'élève à 2'707'748 francs en 2018 (exercice précédent: 2'561'270 francs\*) et à 1'449'210 francs pour la période du 1<sup>er</sup> janvier au 16 juin, date de l'Assemblée des délégués, et à 1'258'538 francs du 17 juin au 31 décembre. Par ailleurs, le total des prestations sociales à la charge de l'employeur pour les membres du Conseil d'administration atteint 423'882 francs en 2018 (exercice précédent: 328'286 francs\*). Le montant total de 2018 s'explique principalement par les dispositions réglementaires, les modifications organisationnelles (une commission supplémentaire au sein du Conseil d'administration), les renouvellements et le nombre élevé des séances au sein du Conseil d'administration et de ses commissions, ainsi que les échanges soutenus avec les comités.

\* Les chiffres sont calculés et représentés selon les exigences de 2018 pour pouvoir mieux les comparer avec ceux de l'exercice précédent.

Les montants totaux se répartissent comme dans le tableau ci-après:

Nom	Fonction	Rémunération de base	Rémunération du travail effectué dans les commissions	Jetons de présence	Cotisations employé extrapolées ass. soc. 6	Rémunération directe totale brute*	Frais forfaitaires	Total en CHF
Lachappelle, Guy	Entrée le 10.11.2018 PCA, membre de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	60'548	-	14'500	4'738	79'786	2'200	<b>81'986</b>
Gantenbein, Pascal	01.01. - 16.06.2018 PCA a.i. et président de la CSF <sup>1</sup> (à partir du 09.03.2018) et membre de la CNR <sup>4</sup>	160'630	5'507	26'000	12'169	204'305	3'290	207'595
	17.06. - 10.11.2018 PCA a.i., président de la CSF <sup>1</sup>	181'644	12'575	54'100	15'727	264'046	8'467	272'513
	depuis le 11.11.2018 Vice-PCA, président de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CR <sup>3</sup>							<b>480'108</b>
Rüegg-Stürm, Johannes	Démission le 08.03.2018, départ le 16.06.2018 PCA, président de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	209'366	-	30'100	14'815	254'280	5'650	<b>259'930</b>
De la Serna, Laurence	Départ le 16.06.2018 Membre du Conseil d'administration et membre de la CSF <sup>1</sup>	45'754	13'726	20'600	5'315	85'395	1'800	<b>87'195</b>
Fuhrer, Rita	Départ le 16.06.2018 Membre du Conseil d'administration et membre de la CNR <sup>4</sup>	45'754	13'726	46'200	5'071	110'751	5'000	<b>115'751</b>

Golob, Andrej	Entrée le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CSF <sup>1</sup>	10'685	2'849	11'600	1'739	26'873	1'800	<b>28'673</b>
Jelmini, Angelo	Départ le 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CNR <sup>4</sup>	45'754	13'726	40'200	6'626	106'306	4'200	<b>110'506</b>
Moeschinger, Philippe	01.01. - 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration, président de la CNR <sup>4</sup> et membre de la CSF <sup>1</sup>	45'753	27'452	57'217	8'622	139'044	4'520	143'564
	17.06. - 10.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CNR <sup>4</sup> et membre de la CSF <sup>1</sup>	30'205	16'110	28'683	4'958	79'956	4'280	84'236
									<b>227'800</b>
Müller, Thomas A.	Entrée le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CA <sup>2</sup> et président de la CR <sup>3</sup>	10'685	15'671	12'800	2'575	41'731	1'800	<b>43'531</b>
Lüscher, Daniel	01.01. - 10.11.2018, départ le 10.11.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CSF <sup>1</sup>	80'534	17'205	44'300	9'528	151'567	4'200	<b>155'767</b>
Rauber, Thomas	17.06. - 10.11.2018, entrée le 17.06.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CR <sup>3</sup> et président de la CNR <sup>3</sup>	40'685	43'644	60'800	9'590	154'718	7'200	<b>161'918</b>
	depuis le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration et président de la CNR <sup>4</sup>							
Roussy, Olivier	01.01. - 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CA <sup>2</sup>	45'753	13'726	19'527	5'199	84'205	1'813	86'018
	17.06. - 10.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CA <sup>2</sup> et président de la CR <sup>3</sup>	40'685	52'713	39'073	8'717	141'188	4'387	145'575
	depuis le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CA <sup>3</sup>							
									<b>231'594</b>
Schneider, Urs	01.01. - 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CA <sup>2</sup>	45'753	13'726	18'027	5'146	82'652	1'613	84'265
	17.06. - 10.11.2018, départ le 10.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CA <sup>2</sup> et membre de la CSF <sup>1</sup>	30'205	24'246	31'473	5'705	91'630	3'387	95'016
									<b>179'282</b>
Schwab, Beat	Entrée le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CA <sup>2</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	10'685	8'548	12'400	2'114	33'747	1'600	<b>35'347</b>
Taisch, Franco	Départ le 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CAR <sup>5</sup>	45'754	13'726	-	3'948	63'428	-	<b>63'428</b>
Valenzano Rossi, Karin	Entrée le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CR <sup>3</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	10'685	8'548	13'600	2'198	35'031	1'800	<b>36'831</b>
Walker, Rolf	17.06. - 10.11.2018, entrée le 17.06.2018	Membre du Conseil d'administration, membre de la CNR <sup>4</sup> , président de la CA <sup>2</sup> et membre de la CR <sup>3</sup>	40'685	68'272	69'500	11'731	190'188	9'800	<b>199'988</b>
	depuis le 11.11.2018	Membre du Conseil d'administration,							

		président de la CA <sup>2</sup> et membre de la CR <sup>3</sup>							
Wohlhauser, Edgar	Départ le 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration et président de la CAR <sup>5</sup>	45'754	27'452	36'400	7'110	116'716	2'400	<b>119'116</b>
Zollinger, Werner	Départ le 16.06.2018	Membre du Conseil d'administration et membre de la CAR <sup>5</sup>	45'754	13'726	22'100	5'416	86'996	2'000	<b>88'996</b>
<b>Total</b>			<b>1'329'711</b>	<b>426'876</b>	<b>709'200</b>	<b>158'754</b>	<b>2'624'541</b>	<b>83'206</b>	<b>2'707'748</b>

\* Ce montant n'inclut pas les cotisations de l'employeur prévues par la loi pour les assurances sociales et celles versées aux caisses de pension. Celles-ci s'élèvent à 423'882 francs. Les cotisations obligatoires de l'employé versées aux assurances sociales sont incluses dans les montants mentionnés dans le tableau ci-dessus, si nécessaire. Les prestations sociales comprennent les cotisations de l'employeur versées à l'AVS/l'AI/l'APG et l'AC, y compris les prestations de prévoyance. Les prestations de prévoyance pour les présidents du Conseil d'administration se montent à 208'848 francs (exercice précédent 144'249 francs).

1 CSF = Commission stratégique et des finances

2 CA = Commission d'audit

3 CR = Commission des risques

4 CNR = Commission chargée des nominations et des rémunérations

5 CAR = Commission d'audit et des risques (subdivisée en la Commission d'audit et la Commission des risques au 1er juillet 2018)

6 Les parts des prestations des assurances sociales de l'employé ont été converties de net en brut

### Rémunération du Conseil d'administration 2017

Nom		Fonction	Rémunération de base	Rémunération du travail effectué dans les commissions	Jetons de présence	Cotisations employé extrapolées ass. soc. 4	Rémunération directe totale brute*	Frais forfaitaires	Total en CHF
Rüegg-Stürm, Johannes		PCA, membre de la CNR 3 et membre de la CSF <sup>1</sup>	450'000	-	79'500	33'622	563'122	18'800	581'922
Gantenbein, Pascal	Entrée le 17.06.2017	Membre du Conseil d'administration et membre de la CAR <sup>2</sup>	53'889	16'167	31'500	6'811	108'367	4'200	112'567
Moeschinger, Philippe		Vice-PCA et membre de la CNR <sup>3</sup>	100'000	60'000	62'700	14'668	237'368	7'600	244'968
De la Serna, Laurence	Entrée le 17.06.2017	Membre du Conseil d'administration et membre de la CSF <sup>1</sup>	53'889	16'167	22'500	6'203	98'759	3'000	101'759
Fuhrer, Rita		Membre du Conseil d'administration et membre de la CNR <sup>3</sup>	100'000	30'000	53'700	11'161	194'861	6'600	201'461
Jelmini, Angelo		Membre du Conseil d'administration et membre de la CNR <sup>3</sup>	100'000	30'000	50'700	12'070	192'770	6'000	198'770
Lüscher, Daniel		Membre du Conseil d'administration et membre de la CSF <sup>1</sup>	100'000	30'000	34'200	10'979	175'179	4'200	179'379
Roussy, Olivier		Membre du Conseil d'administration et membre de la CAR <sup>2</sup>	100'000	30'000	35'700	11'080	176'780	4'400	181'180
Schneider, Urs		Membre du Conseil d'administration et membre de la CSF <sup>1</sup>	100'000	30'000	34'200	10'979	175'179	4'200	179'379
Wohlhauser, Edgar		Membre du Conseil d'administration et président de la CAR <sup>2</sup>	100'000	60'000	45'200	13'530	218'730	6'000	224'730
Zollinger, Werner		Membre du Conseil d'administration et membre de la CAR <sup>2</sup>	100'000	30'000	34'200	10'979	175'179	4'200	179'379
Taisch, Franco		Membre du Conseil d'administration et membre de la CAR <sup>2</sup>	100'000	30'000	31'200	10'776	171'976	3'800	175'776
Total			1'457'778	362'334	515'300	152'858	2'488'270	73'000	2'561'270

\* Ce montant n'inclut pas les cotisations de l'employeur prévues par la loi pour les assurances sociales ni celles versées aux caisses de pension. Celles-ci s'élèvent à 328'286 francs. Les cotisations obligatoires de l'employé versées aux assurances sociales sont incluses dans les montants mentionnés dans le tableau ci-dessus, si nécessaire. Les prestations sociales comprennent les cotisations de l'employeur versées à l'AVS/l'AI/l'APG et l'AC, y compris les prestations de prévoyance. La prestation de prévoyance pour le président du Conseil d'administration s'élève à 144'249 francs.

1 CSF = Commission stratégique et des finances

2 CAR = Commission d'audit et des risques

3 CNR = Commission chargée des nominations et des rémunérations

4 Les parts des prestations des assurances sociales de l'employé ont été converties de net en brut.

## Rémunération de la Direction 2018

Le total des rémunérations versées aux membres de la Direction de Raiffeisen Suisse (y c. le responsable de la Révision interne) pour l'exercice sous revue (hors cotisations de l'employeur et de l'employé versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) s'établit à 7'323'647 francs. Le montant le plus important versé à un membre de la Direction revenant à Rolf Olmesdahl, responsable du département IT & Services et membre de la Direction de Raiffeisen Suisse, s'élève à 1'537'861 francs. La somme allouée à Rolf Olmesdahl se compose du salaire de base, d'une rémunération variable et d'une indemnité d'entrée conditionnée au résultat à hauteur de 448'178 francs\*. Les cotisations de l'employeur et de l'employé versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle totalisent 4'020'090 francs, dont 649'496 francs pour Rolf Olmesdahl. Les rémunérations fixes couvrent les honoraires alloués aux membres de la Direction au titre de leur activité professionnelle au sein de conseils d'administration. \*Engagement contractuellement convenu en 2015.

## Autres indemnités

Par Autres indemnités, Raiffeisen Suisse entend les bonus garantis, les indemnités d'entrée ainsi que les indemnités de départ. Raiffeisen Suisse convient de telles rémunérations à titre très limité uniquement et dans des cas exceptionnels justifiés. En revanche, les indemnités d'entrée s'entendent au titre de paiements compensatoires en cas de désavantages. Chez Raiffeisen Suisse, les indemnités d'entrée et de départ sont approuvées dans le respect de processus décisionnels clairs et transparents. Durant l'exercice sous revue, des bonus garantis d'un montant total de 200'000 francs ont été versés à trois collaborateurs qui ne font partie ni de la Direction, ni des porteurs de risques. L'intégralité des montants correspondant aux autres rémunérations a été versée en espèces. A l'exception de l'indemnité d'entrée versée au responsable du département IT & Services divulguée sous Rémunérations de la Direction en 2018, aucune indemnisation ni d'entrée, ni de départ n'a été versée durant l'exercice sous revue.



# Rémunérations globales de Raiffeisen Suisse

Au cours de l'exercice sous revue, Raiffeisen Suisse a versé des rémunérations globales (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) pour un montant de 304'154'393 francs. Les rémunérations dues (parts fixe et variable) pour l'exercice sous revue sont intégralement incluses dans les charges de personnel. Il n'existe aucune comptabilisation de rémunérations provenant d'exercices antérieurs ayant une incidence sur le résultat. Au cours de l'exercice sous revue, le Conseil d'administration a approuvé un ensemble de rémunérations variables (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) pour Raiffeisen Suisse à hauteur de 45'248'106 francs. Sur ce montant, 6'119'000 francs ont été versés aux porteurs de risque hors Direction et 1'150'000 francs à la Direction (y c. le responsable de la Révision interne).

Toutes les parts de la rémunération ont été versées en espèces. Aucune part, fixe ou variable, n'a été versée sous forme différée. Chez Raiffeisen Suisse, l'ensemble des rémunérations variables a bénéficié à 2'080 personnes (exercice précédent: 2'027 personnes).

en CHF	Rémunération globale	Part de rémunération fixe	Part de rémunération variable
Somme des rémunérations pour Raiffeisen Suisse <sup>1</sup>	304'154'393	258'906'287	45'248'106
Débets et crédits au cours de l'exercice de référence résultant de rémunérations provenant des exercices antérieurs et ayant une incidence sur le résultat	0	0	0
Somme des rémunérations versées aux membres de la Direction et le responsable de la Révision interne <sup>1</sup>	8'788'562	7'638'562	1'150'000
(hors cotisations de l'employeur et de l'employé aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle)	(7'323'647)	(6'238'335)	(1'085'312)
Somme des rémunérations versées aux autres porteurs de risques <sup>1</sup> (hors membres de la Direction)	15'790'035	9'671'035	6'119'000

1 hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle

# Rapport de rémunération Banques Raiffeisen

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse recommande aux Banques Raiffeisen d'orienter leur système de rémunération local sur la base des recommandations de Raiffeisen Suisse.

Raiffeisen Suisse conseille les Banques Raiffeisen et les assiste dans la structuration et la mise en œuvre de leur système de rémunération local, tout en préservant leur autonomie. Les grandes lignes de ces recommandations sont les suivantes:

- La rémunération des collaborateurs des Banques Raiffeisen peut être constituée d'une part fixe et d'une part variable; les rémunérations variables sont exclues pour les membres du conseil d'administration.
- La rémunération fixe se base, tout comme le modèle de Raiffeisen Suisse, sur une fonction clairement définie ainsi que sur les compétences et connaissances du collaborateur.
- Selon le profil de risque et le modèle d'affaires équilibré des Banques Raiffeisen, la totalité de la rémunération (parts fixe et variable) est versée en espèces sous forme non différée.
- Les rémunérations variables supérieures à 3'000 francs sont assurées auprès de Raiffeisen Caisse de retraite.
- Le conseil d'administration – le plus souvent des personnes organisées en système de milice et inscrites dans le tissu local – décide du montant global des rémunérations variables, ainsi que de l'attribution individuelle des rémunérations variables aux membres et au président de la direction de la Banque.
- Le système d'attribution préconisé n'incite pas à la prise de risques disproportionnés, étant donné qu'il ne prévoit pas de rémunération variable nettement plus élevée.

Raiffeisen Suisse occupe une fonction de surveillance dans le cadre de ce processus. En effet, elle vérifie régulièrement la structure et la mise en œuvre des systèmes locaux de rémunération et traite les écarts éventuels, dans le cadre d'un processus bien déterminé avec les Banques Raiffeisen.

# Perspectives

Un nouveau règlement de rémunération s'applique au Conseil d'administration depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. Les modifications apportées concernent la systématique, la gouvernance et la divulgation. Les autres modèles de rémunération chez Raiffeisen Suisse et les règlements associés seront examinés au cours d'un processus régulier dans le courant de l'exercice 2019.

En résumé, le nouveau système de rémunération du Conseil d'administration présente les changements suivants:

## Rémunération

- La rémunération du Conseil d'administration à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2019 a été définie par rapport au marché. L'objectif du Conseil d'administration était en l'occurrence d'établir un ratio équilibré entre les coûts raisonnables pour Raiffeisen Suisse et une rémunération compétitive et attractive.
- En effet, le nouveau système de rémunération prévoit, en fonction du rôle de chaque membre du Conseil d'administration, des forfaits à titre de rémunération de base et du travail effectué dans les commissions, et abandonne ainsi le principe actuel des jetons de présence et des frais de séance. Les modifications proposées visent à renforcer le rapport entre la mise en œuvre de la stratégie approuvée par le Conseil d'administration et notre système de rémunération. Par ailleurs, la cohérence de cette approche contribue à asseoir notre culture de la performance durable, de la responsabilité personnelle et de la disposition raisonnable à prendre des risques.
- Par rapport aux exercices précédents, le nouveau modèle de rémunération du CA permet une réduction notable des rémunérations globales du CA dès 2019.

## Gouvernance

- Désormais, le Conseil d'administration passera en revue et redéfinira sa rémunération tous les deux ans, et non plus tous les quatre ans, comme jusqu'à présent.
- Le rôle du vice-président du Conseil d'administration est renforcé. Désormais, il collaborera plus étroitement avec le président du Conseil d'administration sur tous les thèmes concernant le CA (sécurité des dossiers), ce qui lui permettra d'assumer plus rapidement son rôle d'intérim ou de suppléant en situations de crise, sans besoin de familiarisation ni perte d'informations, un aspect essentiel de la bonne gouvernance au sein d'une banque classée d'importance systémique.
- A l'avenir, les rétributions des membres de la Direction seront présentées sous forme de rémunération globale incluant les cotisations de l'employé versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle.
- Lors de l'Assemblée des délégués 2019, le Conseil d'administration proposera une modification des Statuts de Raiffeisen Suisse pour définir le processus d'approbation de la rémunération du Conseil d'administration et du rapport de rémunération.

# Gouvernance d'entreprise

## Modifications majeures

## Modifications majeures intervenues entre la date du bilan et le bouclage rédactionnel (9 mars 2019)

### **Raiffeisen Suisse publie le rapport Gehrig et en tire les conséquences (22 janvier 2019)**

Dans le cadre de son enquête sur les opérations de participation réalisées au cours des années 2005 à 2015 et sur la base des informations disponibles, Bruno Gehrig n'a décelé aucune preuve tangible d'un comportement passible de sanctions pénales. Il a toutefois confirmé que des manquements graves se sont produits lors de l'acquisition et de la gestion des participations réalisées dans le cadre de la stratégie de diversification notamment durant les années 2012 à 2015.

Suite à l'examen subséquent, Raiffeisen Suisse a réévalué la valeur intrinsèque de toutes les participations établies. Au moment de la publication du communiqué de presse, Raiffeisen Suisse estimait qu'il en résulterait des effets extraordinaires ne dépassant pas 300 millions de francs. Lors de l'établissement des comptes, des effets extraordinaires à hauteur de 270 millions de francs ont été enregistrés. Toutefois, la capacité de rendement durable et la quote-part de fonds propres supérieure à la moyenne du Groupe Raiffeisen ont été préservées. En effet, Raiffeisen demeure une banque fortement capitalisée.

A l'issue du processus de renouvellement du Conseil d'administration en 2018, la démission de Patrik Gisler et celle annoncée par Michael Auer en novembre 2018 ont également permis d'amorcer le renouveau au sein de la Direction. Le 21 janvier 2019, Gabriele Burn et Beat Hodel ont quitté leurs fonctions avec effet immédiat. Paulo Brügger, membre de la Direction, démissionne aussi le même jour. Par conséquent, tous les membres de la Direction en fonction depuis 2015 ont désormais quitté l'entreprise.

### **Raiffeisen achète la participation d'Avaloq dans ARIZON (communiqué de presse publié le 31 janvier 2019)**

L'ensemble des Banques Raiffeisen étant désormais opérationnelles sur la nouvelle plateforme Avaloq, Raiffeisen Suisse a fait l'acquisition de la participation à 49% d'Avaloq dans la joint-venture ARIZON Sourcing SA. Cette transaction a impliqué la constitution de provisions à hauteur de 69 millions de francs, incluses dans les effets extraordinaires déjà communiqués. ARIZON Sourcing SA sera pleinement intégrée à Raiffeisen Suisse dans le courant du premier semestre 2019.

# Rapport financier Groupe Raiffeisen 2018

# Chiffres clés

2018

en mio CHF	Exercice de référence	Exercice précédent	Variation en %
<b>Chiffres clés du compte de résultat</b>			
Produit opérationnel	3'078	3'310	-7,0
Charges d'exploitation	1'997	2'013	-0,8
Résultat opérationnel	699	1'108	-36,9
Bénéfice du Groupe	541	917	-41,0
Cost Income Ratio	64,9%	60,8%	
<b>Chiffres clés du bilan</b>			
Total du bilan	225'333	227'728	-1,1
Prêts et crédits à la clientèle	187'694	180'538	4,0
dont créances hypothécaires	179'558	172'622	4,0
Dépôts de la clientèle	165'701	164'085	1,0
Dépôts de la clientèle en % des prêts et crédits à la clientèle	88,3%	90,9%	
<b>Fonds propres</b>			
Total du capital propre	16'524	15'700	5,2
Rendement du capital propre (ROE)	3,4%	6,1%	
Ratio de levier (quote-part de capital non pondéré) <sup>1</sup>	7,6%	7,1%	
Quote-part capital global (fonds propres) <sup>1</sup>	17,8%	17,4%	
<b>Indications sur le marché</b>			
Part du marché hypothécaire	17,6%	17,5%	
Nombre de sociétaires	1'897'369	1'890'126	0,4
<b>Fortune de la clientèle</b>			
Fortune de la clientèle gérée	196'070	209'592	-6,5
<b>Opérations de crédit</b>			
Pertes sur opérations de crédit	17	22	-22,9
en % des prêts et crédits à la clientèle	0,009%	0,012%	
<b>Ressources</b>			
Effectif des collaborateurs	10'947	11'158	-1,9
Nombre de postes à plein temps	9'215	9'411	-2,1
Sites Raiffeisen	880	912	-3,5

<sup>1</sup> tel que défini pour les banques d'importance systémique

# Bilan du Groupe

au 31 décembre 2018

en 1000 CHF	Exercice de réf.	Exercice préc.	Variation	Variation en %	Annexe
<b>Actifs</b>					
Liquidités	19'188'528	20'523'022	-1'334'494	-6,5	18
Créances sur les banques	2'224'730	8'331'689	-6'106'959	-73,3	11, 18
Créances résultant d'opérations de financement de titres	4'920	231'672	-226'752	-97,9	1, 18
Créances sur la clientèle	8'135'116	7'916'175	218'941	2,8	2, 18
Créances hypothécaires	179'558'432	172'621'503	6'936'929	4,0	2, 11, 18
Opérations de négoce	3'454'705	3'879'083	-424'378	-10,9	3, 18
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'336'726	1'676'852	-340'126	-20,3	4, 18
Immobilisations financières	6'612'833	7'593'388	-980'555	-12,9	5, 11, 18
Comptes de régularisation	259'248	277'805	-18'557	-6,7	
Participations non consolidées	682'877	650'117	32'760	5,0	6, 7
Immobilisations corporelles	2'933'400	2'802'620	130'780	4,7	8, 11
Valeurs immatérielles	53'811	371'884	-318'073	-85,5	9
Autres actifs	887'633	852'136	35'497	4,2	10
<b>Total des actifs</b>	<b>225'332'959</b>	<b>227'727'946</b>	<b>-2'394'987</b>	<b>-1,1</b>	
Total des créances de rang subordonné	76'108	154'819	-78'711	-50,8	
dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance	-	794	-794	-100,0	
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	6'463'282	12'602'955	-6'139'673	-48,7	11, 18
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	2'925'136	2'200'519	724'617	32,9	1, 18
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	165'701'376	164'084'825	1'616'551	1,0	12, 18
Engagements résultant d'opérations de négoce	69'530	133'799	-64'269	-48,0	3, 18
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	1'927'991	1'691'646	236'345	14,0	12, 4, 18
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	2'299'953	2'580'306	-280'353	-10,9	3, 13, 18
Obligations de caisse	590'741	835'965	-245'224	-29,3	18
Emprunts et prêts sur lettres de gage	26'864'051	25'938'644	925'407	3,6	13, 14, 18
Comptes de régularisation	854'782	850'574	4'208	0,5	12
Autres passifs	120'859	160'026	-39'167	-24,5	10
Provisions	1'035'435	948'633	86'802	9,2	15
Réserves pour risques bancaires généraux	200'000	80'000	120'000	150,0	15
Capital social	2'172'270	1'957'396	214'874	11,0	16
Réserves de bénéfice	13'610'967	12'745'940	865'027	6,8	
Réserves de change	5	7	-2	-28,6	
Bénéfice du Groupe	540'820	917'068	-376'248	-41,0	
<b>Total des capitaux propres (sans part des intérêts minoritaires)</b>	<b>16'524'062</b>	<b>15'700'411</b>	<b>823'651</b>	<b>5,2</b>	
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-44'239	-357	-43'882	n.a	
dont part des intérêts minoritaires au bénéfice	-43'882	-6'317	-37'565	594,7	
<b>Total des capitaux propres (avec part des intérêts minoritaires)</b>	<b>16'479'823</b>	<b>15'700'054</b>	<b>779'769</b>	<b>5,0</b>	
<b>Total des passifs</b>	<b>225'332'959</b>	<b>227'727'946</b>	<b>-2'394'987</b>	<b>-1,1</b>	
Total des engagements de rang subordonné	1'594'672	1'761'917	-167'245	-9,5	
Dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance	1'059'154	1'226'398	-167'244	-13,6	
<b>Opérations hors bilan</b>					
Engagements conditionnels	530'776	468'486	62'290	13,3	2, 20
Engagements irrévocables	9'510'885	8'790'318	720'567	8,2	2
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	109'234	113'897	-4'663	-4,1	2



# Compte de résultat du Groupe

2018

en 1000 CHF	Exercice de réf.	Exercice préc.	Variation	Variation en %	Annexe
Produit des intérêts et des escomptes	2'895'035	2'943'160	-48'125	-1,6	25
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	48'584	54'449	-5'865	-10,8	
Charges d'intérêts	-652'937	-747'106	94'169	-12,6	25
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>	<b>2'290'682</b>	<b>2'250'503</b>	<b>40'179</b>	<b>1,8</b>	
Variations des corrections de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	-62'735	-2'341	-60'394	n.a	15
<b>Résultat net des opérations d'intérêts</b>	<b>2'227'947</b>	<b>2'248'162</b>	<b>-20'215</b>	<b>-0,9</b>	
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements	373'275	422'489	-49'214	-11,6	
Produit des commissions sur les opérations de crédit	21'377	20'260	1'117	5,5	
Produit des commissions sur les autres prestations de service	224'240	234'606	-10'366	-4,4	
Charges de commissions	-168'113	-183'016	14'903	-8,1	
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>450'779</b>	<b>494'339</b>	<b>-43'560</b>	<b>-8,8</b>	<b>22</b>
<b>Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>210'375</b>	<b>230'402</b>	<b>-20'027</b>	<b>-8,7</b>	<b>23</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	5'269	28'555	-23'286	-81,5	
Produit des participations	76'241	88'796	-12'555	-14,1	24
Résultat des immeubles	20'891	20'566	325	1,6	
Autres produits ordinaires	129'252	209'678	-80'426	-38,4	
Autres charges ordinaires	-42'286	-10'635	-31'651	297,6	
<b>Autres résultats ordinaires</b>	<b>189'367</b>	<b>336'960</b>	<b>-147'593</b>	<b>-43,8</b>	
<b>Produit opérationnel</b>	<b>3'078'468</b>	<b>3'309'863</b>	<b>-231'395</b>	<b>-7,0</b>	
Charges de personnel	-1'390'544	-1'395'392	4'848	-0,3	26
Autres charges d'exploitation	-606'410	-618'087	11'677	-1,9	27
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'996'954</b>	<b>-2'013'479</b>	<b>16'525</b>	<b>-0,8</b>	
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-258'648	-188'433	-70'215	37,3	6, 8, 9
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	-123'815	478	-124'293	n.a	15
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>699'051</b>	<b>1'108'429</b>	<b>-409'378</b>	<b>-36,9</b>	
Produits extraordinaires	82'439	119'373	-36'934	-30,9	28
Charges extraordinaires	-8'573	-3'628	-4'945	136,3	28
Variations des réserves pour risques bancaires généraux	-120'000	-80'000	-40'000	50,0	15
Impôts	-155'979	-233'423	77'444	-33,2	29
<b>Bénéfice du Groupe (y c. part des intérêts minoritaires)</b>	<b>496'938</b>	<b>910'751</b>	<b>-413'813</b>	<b>-45,4</b>	
Part des intérêts minoritaires au bénéfice	-43'882	-6'317	-37'565	594,7	
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>540'820</b>	<b>917'068</b>	<b>-376'248</b>	<b>-41,0</b>	

# Tableau de financement

2018

en 1000 CHF	Exercice de réf. Sources de fonds	Exercice de réf. Emplois de fonds	Exercice préc. Sources de fonds	Exercice préc. Emplois de fonds
<b>Flux de fonds provenant du résultat opérationnel (financement interne)</b>				
Bénéfice du Groupe	540'820	-	917'068	-
Variation des réserves pour risques bancaires généraux	120'000	-	80'000	-
Corrections de valeur sur participations	4'846	-	6'088	-
Amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	245'566	-	182'337	-
Provisions et autres corrections de valeur	130'298	43'497	70'604	25'447
Variations des corrections de valeur pour risques de défaillance et pertes	116'569	65'481	60'457	76'472
Revalorisation des participations	-	14'821	-	55'038
Comptes de régularisation actifs	18'557	-	-	31'008
Comptes de régularisation passifs	4'208	-	21'879	-
Rémunération des parts sociales, exercice précédent	-	52'041	-	43'717
<b>Solde</b>	<b>1'005'024</b>	<b>-</b>	<b>1'106'751</b>	<b>-</b>
<b>Flux de fonds provenant des transactions sur capitaux propres</b>				
Variation du capital social	270'177	55'303	406'840	44'197
Ecart de conversion monétaire	-	2	11	-
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-	43'882	626	6'317
<b>Solde</b>	<b>170'990</b>	<b>-</b>	<b>356'963</b>	<b>-</b>
<b>Flux de fonds des mutations relatives aux participations, immobilisations corporelles et valeurs immatérielles</b>				
Participations	23'731	46'516	192'898	6'431
Immeubles	89'828	194'576	63'618	148'971
Software/Autres immobilisations corporelles/Objets en leasing financier	59'548	223'507	1'261	260'012
Valeurs immatérielles	210'434	-	7'143	935
Modifications du périmètre de consolidation	-	-	-	626
<b>Solde</b>	<b>-</b>	<b>81'058</b>	<b>-</b>	<b>152'055</b>
<b>Flux de fonds provenant de l'activité bancaire</b>				
Engagements envers les banques	-	6'139'673	1'750'240	-
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	724'617	-	-	398'813
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	1'616'551	-	5'830'376	-
Engagements résultant d'opérations de négoce	-	64'269	-	4'408
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	236'345	-	-	325'824
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	-	280'353	946'362	-
Obligations de caisse	-	245'224	-	341'810
Emprunts	1'374'065	1'232'558	559'129	1'203'463
Prêts sur lettres de gage	1'985'000	1'201'100	2'069'700	1'109'900
Autres passifs	-	39'167	-	10'078
Créances sur les banques	6'106'959	-	-	1'248'077
Créances résultant d'opérations de financement de titres	226'752	-	106'588	-
Créances sur la clientèle	-	273'909	107'578	-
Créances hypothécaires	-	6'933'048	-	7'184'237
Opérations de négoce	424'378	-	-	967'282
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	340'126	-	66'313	-
Immobilisations financières	980'555	-	358'577	-
Autres actifs	-	35'497	-	179'430
Liquidités	1'334'494	-	-	133'200
<b>Solde</b>	<b>-</b>	<b>1'094'956</b>	<b>-</b>	<b>1'311'659</b>
<b>Total source de fonds</b>	<b>1'176'014</b>	<b>-</b>	<b>1'463'714</b>	<b>-</b>
<b>Total emploi de fonds</b>	<b>-</b>	<b>1'176'014</b>	<b>-</b>	<b>1'463'714</b>

# Etat des capitaux propres

2018

en 1000 CHF	Capital social	Réserves de bénéfice	Réserves pour risques bancaires généraux	Ecart de conversion monétaire	Part des intérêts minoritaires	Bénéfice	Total
<b>Capitaux propres au début de l'exercice de référence</b>	<b>1'957'396</b>	<b>12'745'940</b>	<b>80'000</b>	<b>7</b>	<b>-357</b>	<b>917'068</b>	<b>15'700'054</b>
Augmentation du capital	270'177	-	-	-	-	-	270'177
Réduction du capital	-55'303	-	-	-	-	-	-55'303
Ecart de conversion monétaire	-	-	-	-2	-	-	-2
Rémunération du capital social	-	-	-	-	-	-52'041	-52'041
Constitution de réserves pour risques bancaires généraux	-	-	120'000	-	-	-	120'000
Attribution aux réserves issues du bénéfice	-	865'027	-	-	-	-865'027	-
Bénéfice	-	-	-	-	-43'882	540'820	496'938
<b>Capitaux propres à la fin de l'exercice de référence</b>	<b>2'172'270</b>	<b>13'610'967</b>	<b>200'000</b>	<b>5</b>	<b>-44'239</b>	<b>540'820</b>	<b>16'479'823</b>

# Annexe aux comptes annuels consolidés

## Société, forme juridique, siège

Le Groupe Raiffeisen est un groupe bancaire sans personnalité juridique propre. Il réunit 246 Banques Raiffeisen indépendantes sous la forme juridique de coopérative, ainsi que Raiffeisen Suisse, dont le siège est à St-Gall, et les sociétés du Groupe.

## Commentaires relatifs à la gestion des risques

Les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse forment une communauté de risque.

### Politique de risque

La gestion des risques repose sur les prescriptions légales et le règlement «Politique de risque du Groupe Raiffeisen» (abrégé: Politique de risque). La pertinence de la politique de risque est réexaminée chaque année. Le Groupe Raiffeisen considère la gestion des risques comme l'une de ses compétences essentielles. Il ne prend aucun risque sans en avoir au préalable déterminé l'ampleur et la dynamique, ni sans s'être assuré que les conditions en matière de technologie bancaire, de personnel et de connaissances sont véritablement satisfaites. La politique de risque vise à limiter les effets négatifs des risques sur les produits, à prémunir le Groupe Raiffeisen contre de lourdes pertes extraordinaires et à préserver et consolider sa bonne réputation. La gestion des risques du Groupe Raiffeisen est organisée selon le principe des «Three Lines of Defense» et assurée par les unités opérationnelles en charge (first line). Le département Risque & Compliance veille à l'observation et à l'application de la politique de risque ainsi qu'au respect des prescriptions réglementaires (second line). La Révision interne assure la vérification indépendante du cadre de la gestion des risques (third line).

### Contrôle des risques

Le Groupe Raiffeisen contrôle les principales catégories de risques au moyen de procédures spécifiques et de limites globales. Les risques qui ne peuvent se quantifier de manière fiable sont limités par des critères qualitatifs. Une surveillance indépendante du profil de risque complète le processus de contrôle des risques.

Le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse est chargé de la surveillance indépendante des risques. Celle-ci consiste notamment à contrôler le respect des limites fixées par le Conseil d'administration et la Direction. Par ailleurs, le département Risque & Compliance évalue régulièrement la situation de risque, dans le cadre de l'établissement des rapports.

Le contrôle des risques d'ARIZON Sourcing SA est réalisé par Raiffeisen Suisse, conformément aux dispositions contractuelles. La surveillance de PME Capital Holding SA est assurée sur la base du niveau de contrôle des risques qui lui est affecté. Les exigences minimales applicables en matière de gestion des risques sont surveillées par Raiffeisen Suisse. Un échange périodique a lieu avec le responsable du contrôle des risques.

### **Processus de gestion des risques**

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

- identification des risques;
- mesure et évaluation des risques;
- gestion des risques;
- surveillance et reporting des risques.

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

- d'assurer un contrôle efficace à tous les niveaux et de veiller à ce que les risques encourus n'excèdent pas la disposition à prendre des risques, ni la tolérance au risque;
- de créer les conditions qui permettent une exposition aux risques ciblée, contrôlée et en toute connaissance de cause, ainsi qu'une gestion des risques cohérente;
- d'exploiter au mieux la disposition à prendre des risques, à savoir de garantir que toute exposition soit contrebalancée par des produits adéquats.

### **Risques de crédit**

Les unités opérationnelles des Banques Raiffeisen et de Raiffeisen Suisse gèrent leurs risques de crédit de façon autonome, en se conformant toutefois aux normes établies par le Groupe.

La politique de risque définit le risque de crédit comme le risque de pertes résultant de l'incapacité d'un client ou d'une autre contrepartie à assumer les paiements convenus contractuellement. Les risques de crédit existent aussi bien en cas de prêts, de promesses de crédit irrévocables et d'engagements conditionnels que de produits de négoce, tels que les contrats de dérivés OTC. Les risques concernent également la prise de positions de participations à long terme, une perte pouvant survenir en cas de défaillance de l'émetteur.

Le Groupe Raiffeisen identifie, évalue, gère et contrôle, au niveau des opérations de crédit, les types de risques suivants:

- risques de contrepartie;
- risques liés aux garanties;
- risques de concentration;
- risques pays.

Les risques de contrepartie résultent de la défaillance d'un débiteur ou d'une contrepartie. Un débiteur ou une contrepartie est réputé défaillant si sa créance est en souffrance ou menacée.

Les risques liés à des garanties résultent des baisses de valeur de ces mêmes garanties.

Les risques de concentration dans les portefeuilles de crédit découlent d'une répartition inégale des créances de crédit envers les divers preneurs de crédit, les catégories de couverture, les secteurs ou les régions géographiques.

Les risques pays représentent le risque d'une perte par suite d'événements spécifiques à un pays.

L'activité de base du Groupe Raiffeisen est le retail banking en Suisse. Les financements de crédits garantis par gage immobilier en constituent l'élément principal. Afin d'élargir sa base de rendement, de répartir encore plus les risques et de mieux appréhender les besoins des clients, notre Groupe approfondit les relations avec sa large base de clientèle dans les enjeux du logement, du patrimoine et de l'entrepreneuriat. Dans ce contexte, les opérations avec la clientèle entreprises et la clientèle de placement notamment sont renforcées.

Les Banques Raiffeisen sont surtout exposées aux risques de contrepartie, de garanties et de concentration, le plus souvent du fait de prêts et crédits à la clientèle privée ou à la clientèle entreprises. Cette dernière se compose essentiellement de petites et moyennes entreprises, présentes dans le rayon d'activité de leur Banque Raiffeisen. Pour l'essentiel, les risques de crédit sont limités par la couverture des créances. En tout état de cause, la solvabilité et la capacité de crédit constituent des conditions essentielles pour tout octroi de crédit. Concernant les opérations en blanc, l'exposition des Banques Raiffeisen aux risques de crédit est statutairement limitée. Par principe, l'octroi d'un crédit en blanc à des clients privés est exclu et toute dérogation requiert l'autorisation de Raiffeisen Suisse. Un crédit supérieur à 250'000 francs octroyé à la clientèle entreprises doit être couvert auprès de Raiffeisen Suisse.

Comme les Banques Raiffeisen, les succursales sont surtout exposées aux risques de contrepartie, de garantie et de concentration. Les succursales de Raiffeisen Suisse dépendent, sur le plan organisationnel, du département Succursales & Régions et octroient des crédits aux clients privés ainsi qu'à la clientèle entreprises.

Quant aux crédits importants à la clientèle entreprises, leur gestion incombe en premier lieu au département Clientèle entreprises. Les augmentations de crédits et les octrois de nouveaux crédits dont le montant pondéré des risques dépasse 150 millions de francs doivent être de surcroît examinés par le responsable Gestion des risques du Groupe (responsable GRG).

Dans le cadre de ses activités pour l'ensemble du Groupe, le département Banque centrale encourt des risques de contrepartie à l'échelle nationale, comme internationale. Ces risques résultent notamment de refinancements sur le marché monétaire et des capitaux, de la couverture des risques sur devises et risques de fluctuation des taux ou de négoce pour compte propre. Par principe, le département Banque centrale ne peut détenir d'engagements étrangers que si une limite pays a été approuvée et mise en place.

Conformément aux Statuts, les engagements à l'étranger, pondérés des risques, ne doivent cependant pas représenter plus de 5% du total du bilan consolidé du Groupe Raiffeisen.

L'approbation et le contrôle des opérations réalisées avec des banques commerciales tiennent compte de ratings internes et externes. Les opérations hors bilan, telles que les instruments financiers dérivés, sont converties en leur équivalent-crédit respectif. Pour la plupart des contreparties de la Banque centrale pour lesquelles le décompte des opérations OTC n'est pas centralisé, le Groupe Raiffeisen a conclu un contrat cadre de droit suisse pour les dérivés OTC, assorti d'une annexe, afin de garantir les versements supplémentaires (marge de variation). En effet, l'échange de garanties s'effectue par versement du montant correspondant à l'exigence de marge calculée chaque jour. Ces engagements OTC sont surveillés et gérés sur une base nette.

Raiffeisen Suisse a pris des participations dans d'autres entreprises, dans le cadre de partenariats stratégiques. Des indications détaillées à ce propos figurent dans les informations relatives au bilan, à l'annexe 7.

L'évaluation de la solvabilité et de la capacité de crédit repose sur des standards applicables à l'ensemble du Groupe. Une solvabilité jugée positive et une capacité financière attestée constituent, en effet, le prérequis à tout octroi de crédit. Les prêts octroyés aux particuliers, aux personnes morales ainsi qu'à des fins de financement d'objets de rapport, sont classés selon des modèles de rating internes puis soumis à un contrôle axé sur le risque. La solvabilité du client est scindée en onze catégories de risque et deux catégories de défaillance. Concernant les aspects essentiels de la gestion des risques de crédit – tarification ajustée au risque, gestion de portefeuille, identification et constitution de corrections de valeur individuelles – les gestionnaires ont à leur disposition un ensemble d'instruments éprouvés. Pour les financements plus complexes et la gestion des positions Recovery, des équipes de spécialistes sont disponibles au sein de Raiffeisen Suisse.

Un grand nombre de règles internes prescrivent les méthodes et les procédures à appliquer ainsi que les compétences à respecter pour l'évaluation des garanties des crédits, et plus particulièrement pour la détermination des valeurs vénales et des valeurs d'avance. Ces règles font l'objet de contrôles continus et sont ajustées en fonction des prescriptions réglementaires et des évolutions du marché. Pour l'évaluation des garanties de gage immobilier, la Banque applique des méthodes d'estimation reconnues appropriées au type de l'objet, dont notamment les modèles hédonistes, les procédés de détermination de la valeur de rendement et les estimations d'experts. Les modèles utilisés et les évaluations effectuées sont régulièrement contrôlés. Le montant maximal de l'avance des objets en gage dépend de l'exploitabilité de la garantie ou varie selon le type d'utilisation.

Raiffeisen analyse les positions de crédit en fonction des risques de défaillance dans une démarche axée sur les délais et/ou les événements, et constitue en conséquence les corrections de valeurs et/ou provisions qui s'imposent. La Banque considère que les créances de crédit sont compromises lorsqu'il est improbable que le débiteur puisse honorer ses futurs engagements contractuels ou que la valeur intrinsèque des créances n'est plus couverte, mais au plus tard lorsque les versements des intérêts, des amortissements ou des commissions contractuellement fixés sont en souffrance depuis plus de 90 jours. Les intérêts et commissions de crédit correspondants sont intégralement provisionnés.

Raiffeisen Suisse surveille, contrôle et gère les concentrations de risques au sein du Groupe, notamment pour les contreparties individuelles et les groupes de contreparties liées, ainsi que pour les garanties et les secteurs concernés. Le processus d'identification et de regroupement des contreparties liées est en grande partie automatisé à l'échelle du Groupe Raiffeisen. Raiffeisen Suisse surveille le portefeuille de crédit à l'échelle du Groupe, évalue sa structure et assure le reporting adéquat. Le rapport annuel sur le portefeuille de crédit informe les organes compétents du contexte économique, de la structure du portefeuille de crédit et des évolutions observées au cours de la période sous revue. Ce rapport inclut une estimation de la situation de risque à laquelle le portefeuille de crédit est exposé et mentionne toute éventuelle nécessité d'agir.

Pour surveiller la structure du portefeuille, sa répartition est analysée en fonction de nombreux critères spécifiques, dont notamment la catégorie du débiteur, le type et le montant du crédit, le rating des contreparties, la branche, les garanties fournies, les caractéristiques géographiques ou encore les corrections de valeur. Un rapport sur le risque est adressé chaque trimestre à la Direction et au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse pour les informer sur la situation de risque, l'exposition au risque, l'utilisation des limites et l'évolution des dossiers de crédit liés aux «exceptions to policy». En plus du reporting ordinaire sur le portefeuille de crédit, la Gestion des risques du Groupe effectue également, au besoin, des évaluations ad hoc. La surveillance et le reporting constituent la base des mesures de gestion du portefeuille. L'objectif principal est de gérer les nouvelles affaires au moyen de la politique de crédit.

Raiffeisen a mis en place des instruments efficaces pour empêcher proactivement les concentrations dans l'ensemble du Groupe. Elle utilise à ce titre des limites spécifiques à chaque secteur et prend, lorsque les limites sont atteintes ou dépassées, les mesures adéquates définies au préalable.

La surveillance des gros risques est assurée de manière centralisée par le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse. Au 31 décembre 2018, aucun risque important soumis à l'obligation d'être déclaré n'avait été constaté à l'échelle du Groupe. A cette même date, le volume des crédits des dix plus importants débiteurs du Groupe Raiffeisen (hors clientèle interbancaire et collectivités de droit public) s'élevait à 1,2 milliard de francs (exercice précédent: 1,2 milliard de francs).

### Risques de marché

Risque de fluctuation des taux: en raison des différentes contraintes sur taux d'intérêt des actifs et des passifs, les fluctuations de taux d'intérêt du marché peuvent avoir une incidence considérable sur le résultat des opérations d'intérêts et les pertes et profits du Groupe Raiffeisen. Le calcul de la value at risk et de la sensibilité aux taux d'intérêt selon différents scénarios de choc des taux permet d'évaluer les risques de taux encourus sur la valeur actualisée des capitaux propres. Les répercussions sur la situation de rendement sont jugées au moyen de simulations dynamiques des revenus. En vue de mesurer les risques sur la valeur actualisée, toutes les positions inscrites au bilan et hors bilan sont regroupées dans un bilan des contraintes sur taux d'intérêt, en fonction de la durée convenue contractuellement. Pour ce faire, les crédits et dépôts à contrainte indéfinie de capital et de taux sont modélisés sur la base de l'historique des données et de scénarios orientés vers l'avenir. Aucune hypothèse spécifique n'est arrêtée pour les remboursements de crédit anticipés, puisque des indemnités de remboursement anticipé sont généralement prélevées. La gestion des risques de fluctuation des taux s'effectue de manière décentralisée au niveau des unités d'affaires compétentes. La couverture des risques de taux est assurée par le biais d'instruments établis. Le département Banque centrale de Raiffeisen Suisse sert de contrepartie contraignante à l'ensemble du Groupe pour les opérations de refinancement et de couverture. Les différents responsables sont tenus de respecter scrupuleusement les limites fixées par le Conseil d'administration. Le département Risque & Compliance surveille le respect des limites déterminées pour les risques de taux et en rend compte chaque trimestre. Il évalue par ailleurs la situation de risque du Groupe Raiffeisen. La surveillance et le reporting d'autres unités se font plus fréquemment.

Autres risques de marché: étant donné que les actifs libellés dans une monnaie étrangère sont en principe refinancés dans la même monnaie, les risques liés aux devises peuvent en grande partie être évités par les Banques Raiffeisen.

La gestion du portefeuille d'immobilisations financières est assurée par le département Banque centrale de Raiffeisen Suisse. Ces immobilisations font partie intégrante de la réserve de liquidité du Groupe Raiffeisen. Il s'agit, pour leur majeure partie, de titres à taux fixe de première qualité, qui satisfont aux critères fixés par les prescriptions légales en matière de liquidités. Les risques de fluctuation des taux et les risques liés aux monnaies étrangères inhérents à ces immobilisations sont surveillés par le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse.

La gestion du portefeuille de négoce de Raiffeisen Suisse incombe au département Banque centrale. Les Banques Raiffeisen et les succursales de Raiffeisen Suisse ne tiennent aucun portefeuille de négoce. Les opérations de négoce couvrent les taux d'intérêt, les devises, les actions ainsi que les billets et métaux précieux. Les limites de la value at risk, de sensibilité, de position et de pertes, fixées par le Conseil d'administration et la Direction, doivent être scrupuleusement respectées, sous surveillance quotidienne du département Risque & Compliance, qui effectue, par ailleurs, un contrôle journalier de plausibilité du résultat de négoce réalisé et vérifie chaque jour les paramètres d'évaluation sur la base desquels est établi le compte de profits et pertes du négoce.

Pour rendre compte du respect des limites de la value at risk, de sensibilité, de position et de pertes, et pour évaluer la situation de risque, le département Risque & Compliance recourt essentiellement aux rapports suivants:

- rapport de limite journalier négoce à l'intention des membres de la Direction de Raiffeisen Suisse en charge;
- rapport hebdomadaire des risques de marché et de liquidité de Raiffeisen Suisse à l'intention des membres de la Direction de Raiffeisen Suisse en charge;
- rapport des risques mensuel à l'intention de la Direction de Raiffeisen Suisse;
- rapport des risques trimestriel à l'intention du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse.



Les dépassements des limites pour les risques de marché fixées par le Conseil d'administration et la Direction sont communiqués ad hoc, et dans le cadre des rapports sur les risques correspondants, par le département Risque & Compliance.

#### **Risques de liquidité**

Treasury (au sein du département Banque centrale) de Raiffeisen Suisse gère de manière centralisée les risques de liquidité pour le compte du Groupe Raiffeisen, conformément aux conditions réglementaires et légales et selon des critères économiques. Ces risques sont surveillés par le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse. Dans le cadre de cette gestion, les entrées et sorties de liquidités sont notamment simulées pour l'ensemble du Groupe selon diverses perspectives et à l'appui de différents scénarios, qui illustrent les effets des chocs de liquidité tant chez Raiffeisen que sur l'ensemble du marché.

La surveillance repose sur les exigences légales minimales, ainsi que sur les indicateurs de risque découlant des analyses de scénario mentionnées.

#### **Risques opérationnels**

Par risques opérationnels, Raiffeisen entend le risque de pertes provenant de l'inadéquation ou de la défaillance de procédures internes, de personnes, de systèmes ou suite à des événements externes. Cela inclut également les risques liés aux cyberattaques et à ceux liés, d'une façon générale, à la sécurité de l'information. Outre les conséquences financières de ces risques, Raiffeisen Suisse tient compte de leurs incidences sur la réputation et la compliance.

La disposition à prendre des risques opérationnels et la tolérance à ce genre de risques à l'échelle du Groupe sont définies au moyen d'une limite value at risk par le biais de limitations des dommages et des fréquences d'occurrence. La disposition à prendre des risques et la tolérance au risque sont approuvées chaque année par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Le respect des limites de tolérance au risque est assuré par le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse. En cas de violation de la limite définie ou d'une valeur-seuil, des mesures sont déterminées et mises en œuvre.

Chez Raiffeisen, chaque fonction au sein du Groupe est responsable de l'identification, de l'évaluation, de la gestion et de la surveillance du risque opérationnel lié à sa propre activité. Le département Risque & Compliance est chargé de l'inventaire des risques opérationnels à l'échelle du Groupe, ainsi que de l'analyse et de l'évaluation des données relatives à ces risques. L'identification des risques est soutenue par un recueil et une évaluation des incidents opérationnels. Le département Risque & Compliance est également responsable des concepts, méthodes et instruments de gestion des risques opérationnels, et il surveille la situation de risque. Lors de risk assessments spécifiques, les risques opérationnels sont identifiés, classés selon leurs origines et répercussions, puis évalués selon leur fréquence d'occurrence et l'ampleur de leurs conséquences. Le registre des risques est tenu à jour de manière dynamique. La réduction des risques passe par des mesures, dont l'application est vérifiée par les services de la ligne hiérarchique. Pour les processus commerciaux déterminants, Raiffeisen élabore des mesures préventives contre les cas d'urgence et les catastrophes.

Les résultats des risk assessments, les key risk indicators (KRI), les événements internes marquants liés au risque opérationnel et les événements externes déterminants font l'objet d'un rapport trimestriel à la Direction et au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse est informé de toute violation de la limite value at risk.

Outre le processus de gestion des risques ordinaire, le département Risque & Compliance effectue, au besoin, des analyses ad hoc du risque, examine les sinistres survenus et communique étroitement avec d'autres unités d'organisation qui, du fait de leur fonction, ont accès à des informations sur les risques opérationnels au sein du Groupe Raiffeisen.

Les Banques Raiffeisen effectuent au moins une fois par an, à l'appui d'évaluations, une analyse de la situation des risques opérationnels. Ces analyses sont validées par le conseil d'administration de chaque Banque, puis transmises au département Risque & Compliance.

La surveillance des risques opérationnels d'ARIZON Sourcing SA est confiée au département Risque & Compliance selon les dispositions contractuelles.

Le département Risque & Compliance établit par ailleurs un rapport sur les principaux risques de compliance chaque trimestre, et sur les risques juridiques une fois par semestre. Il l'adresse à la Direction ainsi qu'à la Commission d'audit et à la Commission des risques de Raiffeisen Suisse. Une fois par an, ces risques sont présentés au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse, conjointement avec la mise à jour du profil de risque de compliance ainsi que le plan d'action circonstancié axé sur le risque, conformément à la Circ.-FINMA 2017/1.

#### **Externalisation**

Raiffeisen Suisse a délégué l'exploitation du réseau pour la communication des données à Swisscom (Suisse) SA. Un contrat cadre conclu avec la Bank Vontobel SA régit les prestations sur titres à fournir, y compris celles concernant Global Custody et Global Execution. La numérisation et le traitement ultérieur du trafic des paiements lié à des justificatifs a lieu chez Swiss Post Solutions SA, l'impression et l'envoi des justificatifs bancaires sont délégués à Trendcommerce AG. Les services bancaires opérationnels dans le domaine des titres et du trafic des paiements du Groupe Raiffeisen sont traités par ARIZON Sourcing SA. La plateforme d'identification en ligne de nouveaux clients et des clients établis par streaming vidéo est exploitée par Inventx AG.

Raiffeisen Suisse a conclu un accord d'externalisation avec Leonteq Securities AG dans le cadre de son activité d'émetteur de produits structurés. Lors de l'émission de produits de placement Raiffeisen, Leonteq Securities AG se charge des tâches liées à la structuration, au traitement, à la documentation et à la distribution des instruments. Leonteq Securities AG gère également les risques des dérivés et le cycle de vie des produits.

SIX Terravis assume la gestion fiduciaire des cédulas hypothécaires de registre. L'exploitation de la solution digitale de sauvegarde de documents privés a été déléguée à DSwiss SA.

L'e-facture, jusqu'à présent utilisée dans l'e-banking Raiffeisen, a été remplacée en novembre 2018 par le nouveau portail eBill, exploité par SIX Paynet SA et accessible comme jusqu'à présent via l'e-banking Raiffeisen.

#### **Dispositions réglementaires**

En vertu de la décision de la FINMA du 3 septembre 2010, les Banques Raiffeisen sont déliées, sur une base individuelle, de l'obligation de respecter les dispositions en matière de fonds propres, de répartition des risques et de liquidités. Les prescriptions légales applicables doivent néanmoins être respectées sur une base consolidée.

Par sa décision en date du 16 juin 2014, la Banque nationale suisse (BNS) a reconnu l'importance systémique du Groupe Raiffeisen au sens de la loi sur les banques.

Le Groupe Raiffeisen a opté pour les approches suivantes, concernant le calcul des exigences en matière de fonds propres.

#### Risques de crédit

Pour déterminer les exigences nécessaires en matière de fonds propres en vue des risques de crédit, Raiffeisen utilise l'approche standard internationale (AS-BRI). Les ratings externes d'émetteurs/d'émissions de trois agences de notation reconnues par la FINMA sont ceux auxquels Raiffeisen a recours pour les catégories de clients gouvernements centraux et banques centrales, collectivités de droit public, banques, négociants en valeurs mobilières et entreprises. Quant aux gouvernements centraux, les ratings d'émetteurs/d'émissions employés sont ceux d'une agence d'assurance à l'exportation, mais les ratings usités par les trois agences de notation demeurent prioritaires.

Durant l'exercice sous revue, aucune modification n'a été apportée aux notations appliquées des agences de rating et des agences d'assurance à l'exportation.

Les positions qui font l'objet de ratings externes figurent notamment dans les positions suivantes du bilan:

- créances sur les banques;
- créances sur la clientèle et créances hypothécaires;
- immobilisations financières;
- valeurs de remplacement positives.

En 2015, Raiffeisen a engagé la procédure d'autorisation auprès de la FINMA pour le calcul des exigences en matière de fonds propres ainsi que pour la mesure et la gestion des risques de crédit selon l'approche FIRB (foundation internal ratings based approach), ce qui lui a valu en 2016 le statut de «broadly compliant». Le bouclage de la procédure d'autorisation est attendu pour 2019.

#### Risques de marché

Les exigences à observer en matière de fonds propres pour couvrir les risques de marché se calculent au moyen de l'approche prudentielle standard. A l'intérieur de ce cadre, on applique la méthode de duration pour le risque de marché général des instruments de taux, et la procédure Delta Plus pour les exigences en matière de fonds propres afférentes aux options.

#### Risques opérationnels

Quant au calcul des exigences en matière de fonds propres se rapportant aux risques opérationnels, Raiffeisen a recours à l'approche de l'indicateur de base.

## Méthodes appliquées pour l'identification des risques de défaillance et la détermination du besoin de correction de valeur

#### Crédits couverts par des hypothèques

La valeur des immeubles résidentiels à usage propre est calculée soit par la méthode de la valeur réelle, soit par une méthode d'estimation hédoniste. La Banque actualise périodiquement la valeur des immeubles sur la base de ces évaluations. Les retards de paiement concernant les intérêts et les amortissements font par ailleurs aussi l'objet d'un suivi continu.

Pour les immeubles locatifs, les immeubles commerciaux et les objets spéciaux, la valeur de l'immeuble est déterminée en appliquant la méthode de la valeur de rendement, fondée sur les revenus durables. Ce modèle prend en compte les données du marché, les données relatives au site et les taux de vacance. Le revenu locatif des immeubles de rapport est contrôlé périodiquement, de même qu'en cas de signes indiquant des variations notables de ce revenu locatif ou du nombre de locaux vacants. Les retards de paiement concernant les intérêts et les amortissements font, dans de tels cas de figure aussi, l'objet d'un suivi continu.

La Banque identifie les crédits hypothécaires qui comportent des risques accrus, à l'aide des méthodes décrites et des systèmes de rating appropriés. Ces crédits sont examinés en détail par des spécialistes du crédit. Dans certains cas, le service Recovery de Raiffeisen Suisse est également impliqué. Au besoin, des couvertures complémentaires sont requises et à défaut, une correction de valeur doit être établie (cf. aussi «Calcul des corrections de valeur et provisions»).

#### **Crédits couverts par des titres**

Les engagements et la valeur des couvertures en titres sont surveillés quotidiennement. Si la valeur d'avance de la couverture en titres est inférieure au montant de la limite de crédit (couverture fixe) ou de l'utilisation du crédit (couverture variable), il y a deux possibilités: soit envisager de réduire le montant de la dette, soit demander des garanties supplémentaires. Si le client n'arrive pas à améliorer sa situation dans le délai imparti, et/ou que la lacune de couverture s'accroît, les titres sont vendus et le crédit est liquidé.

#### **Crédits sans couverture**

S'agissant des crédits commerciaux d'exploitation non couverts, il est demandé au client, généralement chaque année, ou plus souvent si nécessaire, des informations permettant de juger de l'évolution financière de l'entreprise. Les comptes annuels contrôlés et des boucllements intermédiaires, si établis, sont demandés régulièrement. Ces données sont évaluées et les éventuels risques accrus sont identifiés. En présence de risques accrus, la Banque procède à une évaluation détaillée et définit avec le client les mesures nécessaires pour ramener l'engagement à un niveau conforme aux règles. Une correction de valeur adéquate est établie, si l'engagement de crédit semble menacé durant cette phase.

#### **Calcul des corrections de valeur et provisions**

Tout nouveau besoin de correction de valeur et/ou de provisions est identifié selon les procédures précisées aux chapitres «Crédits couverts par des hypothèques», «Crédits couverts par des titres» et «Crédits sans couverture». Par ailleurs, les positions à risque, pour lesquelles une menace a déjà été identifiée par le passé, sont réévaluées chaque trimestre et la correction de valeur est adaptée si nécessaire.

## Evaluation des couvertures

#### **Crédits couverts par des hypothèques**

Pour les crédits garantis par gage immobilier, chaque octroi de crédit repose sur une évaluation actualisée des garanties. Les évaluations dépendent du type et de l'utilisation des objets. En effet, la Banque peut avoir recours au modèle d'évaluation hédoniste, ainsi qu'à la méthode de la valeur réelle, pour effectuer des estimations immobilières. La valeur du bien immobilier est ainsi comparée aux prix d'achat payés par le passé, ce qui permet de déterminer un prix statistique auquel des objets comparables (en termes de taille, d'aménagement et de situation géographique) ont pu être acquis. Pour les immeubles locatifs, les immeubles commerciaux et les objets spéciaux, la Banque dispose de la méthode de la valeur de rendement. Par ailleurs, à partir d'une certaine base d'avance ou pour les immeubles présentant des caractéristiques de risque particulières, il convient de faire appel à des estimateurs internes de Raiffeisen Suisse ou des estimateurs externes accrédités. Si la solvabilité n'est pas bonne, il y a lieu de calculer également une valeur de liquidation.

Pour l'octroi de crédit, la Banque se base sur la valeur la plus basse, entre une évaluation interne ou externe et le prix d'achat ou les coûts d'investissement (si ces derniers ne datent pas de plus de 24 mois).

#### Crédits couverts par des titres

Les placements directs, produits structurés et fonds sont acceptés à titre de garantie pour les crédits couverts par des titres. En fonction de la catégorie de placement et du groupe de produits, la Banque applique des décotes pour risque spécifiques sur les valeurs du marché des instruments financiers, ce qui permet de compenser les risques de marché et de déterminer la valeur d'avance. Les décotes pour risque individuelles sont calquées sur un règlement de déduction défini et prédéterminé. Quant aux polices d'assurance vie ou aux garanties, les décotes sont fixées sur la base du produit.

## Politique commerciale concernant l'utilisation d'instruments financiers dérivés et hedge accounting

#### Politique commerciale concernant l'utilisation d'instruments financiers dérivés

Des instruments financiers dérivés sont utilisés à des fins de négoce et de couverture.

Le négoce d'instruments financiers dérivés est confié exclusivement à des négociants spécialement formés. La Banque n'exerce aucune activité de market maker. Elle négocie, pour son propre compte et pour celui de sa clientèle, des instruments standardisés et OTC, notamment des instruments de taux, des instruments monétaires, des titres de participation ou d'indices et dans une moindre mesure, des titres de matières premières.

Raiffeisen Suisse conclut les opérations de couverture dans le portefeuille de la banque au moyen de dépôts et de prêts internes avec le portefeuille de négoce, ce qui signifie que les secteurs Treasury, ainsi que Produits & Distribution BC n'interviennent pas eux-mêmes sur le marché. Le portefeuille de négoce réalise les opérations de couverture dans une large mesure avec des contreparties externes.

Les Banques Raiffeisen n'exécutent ou ne couvrent des opérations sur instruments financiers dérivés que pour répondre aux besoins de leurs clients, en tant que commissionnaires.

#### Application du principe de hedge accounting

Les Banques Raiffeisen n'ont pas recours à la comptabilité de couverture, au sens des prescriptions comptables.

#### Types d'opérations de base et de couverture

Raiffeisen Suisse a recours au hedge accounting, en particulier pour les types d'opérations ci-après.

Opérations de base	Couverture au moyen de
Risques de fluctuation des taux résultant de créances et d'engagements sensibles aux variations des taux dans le portefeuille bancaire	Swap de taux d'intérêt et de devises
Risque de variation de cours des positions en monnaie étrangère	Contrats à terme sur devises

#### Constitution de groupes d'instruments financiers

Les positions sensibles aux variations des taux dans le portefeuille de la banque sont regroupées en différentes fourchettes de contrainte des taux par monnaie et couvertes par des macro-couvertures. Des micro-couvertures sont utilisées en complément.

### **Lien économique entre les opérations de base et les opérations de couverture**

Au moment où un instrument financier est qualifié de couverture, Raiffeisen Suisse documente le lien entre l'instrument de couverture et l'opération de base couverte. Elle documente notamment les objectifs et la stratégie de gestion des risques pour la transaction de couverture, ainsi que les méthodes pour évaluer l'efficacité du lien de couverture. Le lien économique entre l'opération de base et l'opération de couverture est évalué en continu et de manière prospective dans le cadre des tests d'efficacité, en observant notamment l'évolution opposée des valeurs et leur corrélation.

### **Mesure de l'efficacité**

Une couverture est considérée comme très efficace quand les critères suivants sont essentiellement réunis:

- La couverture est considérée comme hautement efficace, aussi bien lors de la première évaluation que sur la durée (micro couvertures).
- Il existe un lien économique étroit entre l'opération de base et l'opération de couverture.
- Les fluctuations de valeur entre l'opération de base et la transaction de couverture sont inversement proportionnelles, du point de vue du risque couvert.

### **Inefficacité**

Si une transaction de couverture ne satisfait plus aux critères d'efficacité, elle est assimilée à une opération de négoce et l'effet résultant de la partie inefficace est porté au compte de résultat

## Principes de consolidation, de comptabilisation et d'évaluation

### **Principes généraux**

La comptabilité, l'évaluation et l'inscription au bilan s'effectuent conformément aux prescriptions du code des obligations suisse, à la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne, à l'ordonnance afférente, et à la circulaire FINMA 2015/1 Comptabilité – banques (PCB). Les postes détaillés du bilan sont évalués séparément. Les comptes annuels consolidés sont établis selon le principe de l'image fidèle (true and fair view) et reflètent précisément la situation patrimoniale, financière et de rendement du Groupe Raiffeisen.

### **Principes de consolidation**

#### **Généralités**

La consolidation des établissements bancaires réunis au sein du Groupe Raiffeisen, de Raiffeisen Suisse et des sociétés du Groupe affiliées présente des différences fondamentales, par rapport à la consolidation traditionnelle basée sur la structure d'une holding. Les Banques Raiffeisen sont propriétaires de Raiffeisen Suisse et, à ce titre, s'érigent en sociétés mères. Raiffeisen Suisse, en dépit de son rôle d'instance centrale de coordination, de pool de liquidités et de filet de sécurité, est à considérer juridiquement comme une filiale. Les compétences de direction de Raiffeisen Suisse et son droit d'émettre des directives sont régis par ses statuts et les règlements afférents. La consolidation ne considère pas Raiffeisen Suisse à titre de société faîtière. Elle regroupe les comptes annuels des Banques Raiffeisen et des participations détenues au sein du Groupe Raiffeisen. Le capital social figurant dans les comptes annuels consolidés correspond donc à la somme des capitaux sociaux des Banques Raiffeisen.

### **Périmètre et méthode de consolidation**

Le boucllement consolidé du Groupe Raiffeisen comprend les comptes annuels de chacune des Banques Raiffeisen, de Raiffeisen Suisse et des principales sociétés du Groupe, dans lesquelles le Groupe détient directement ou indirectement des participations supérieures à 50% du capital, assorti d'un droit de vote. Les sociétés du Groupe entièrement consolidées, ainsi que les participations évaluées selon la méthode de la mise en équivalence, figurent dans l'annexe «Entreprises dans lesquelles la Banque détient une participation permanente significative, directe ou indirecte». Les participations secondaires ne sont pas présentées individuellement, si la part aux voix et au capital n'atteint pas 10% et si, soit la part au capital social est inférieure à 2 millions de francs, soit la valeur comptable est inférieure à 15 millions de francs.

D'après la méthode de consolidation intégrale, les actifs et passifs, les opérations hors bilan ainsi que les produits et charges sont inscrits à 100%. En effet, le capital est consolidé suivant la méthode dite de purchase: l'ensemble des principaux engagements et créances, des opérations hors bilan, et des charges et produits résultant d'opérations entre les sociétés consolidées, sont compensés les uns avec les autres. Cette méthode exclut la réalisation de bénéfices intermédiaires notables qui sont, de ce fait, écartés lors de la consolidation.

Les participations minoritaires de 20 à 50% sont intégrées dans les comptes annuels consolidés, selon la méthode de la mise en équivalence. Les participations inférieures à 20% et celles d'importance moindre en termes de capitaux et de rendements, ou dépourvues de caractère stratégique, ne sont pas consolidées mais inscrites au bilan à leur valeur d'acquisition, déduction faite des corrections de valeur nécessaires à l'exploitation.

### **Date de référence de la consolidation**

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

### **Principes de comptabilisation et d'évaluation**

#### **Saisie des opérations**

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

#### **Monnaies étrangères**

Les créances et engagements, ainsi que les réserves d'espèces en monnaies étrangères, sont convertis au cours en vigueur à la date du bilan. Les pertes et gains de cours résultant de l'évaluation sont enregistrés au poste «Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur». Les transactions en monnaies étrangères effectuées pendant l'année sont converties au cours en vigueur au moment de la transaction.

Si les comptes annuels des sociétés du Groupe sises à l'étranger sont tenus en devises, le bilan et hors bilan sont convertis au cours de la date de référence, mais le compte de résultat au cours moyen annuel. L'écart de conversion est comptabilisé dans les capitaux propres en tant que différence de change, sans incidence sur le résultat.

#### **Liquidités, fonds passifs**

L'inscription au bilan se fait à la valeur nominale. Les engagements en métaux précieux sur des comptes métaux sont évalués à leur juste valeur, si le métal est négocié sur un marché liquide et efficient en termes de prix.

Les agios et disagios sur emprunts propres et les prêts des centrales d'émission des lettres de gage sont délimités sur la durée.

### **Créances sur les banques et la clientèle, créances hypothécaires, corrections de valeur**

L'inscription au bilan s'effectue à la valeur nominale, déduction faite des corrections de valeur nécessaires. Les avoirs en métaux précieux sur des comptes métaux sont évalués à leur juste valeur, si le métal est négocié sur un marché liquide et efficient en termes de prix. Les produits d'intérêts sont délimités sur une base périodique.

Les créances pour lesquelles la Banque estime improbable que le débiteur puisse honorer intégralement ses engagements contractuels sont considérées comme compromises. Les créances compromises sont évaluées à leur valeur de liquidation, tout comme les éventuelles garanties.

Des corrections de valeur individuelles sont alors constituées pour les créances compromises, sur la base d'analyses régulières des différents engagements de crédit et en tenant compte de la solvabilité du débiteur ou du risque de contrepartie, ainsi que de la valeur de liquidation nette réalisable estimée pour les couvertures. Si le remboursement de la créance dépend exclusivement de la réalisation des garanties, la partie non couverte fait intégralement l'objet d'une correction de valeur.

Pour les risques latents, il est renoncé à la constitution de corrections de valeur.

En cas de créance compromise, il est possible de maintenir une limite de crédit disponible, dans le cadre d'une stratégie de continuation. Des provisions pour opérations hors bilan sont, au besoin, constituées pour de telles limites de crédit non utilisées. Pour les crédits en comptes courants dont l'utilisation est, en règle générale, soumise à des fluctuations fréquentes et élevées, la constitution initiale et ultérieure de la prévoyance des risques se fait globalement – c'est-à-dire avec des corrections de valeur pour l'utilisation effective et des provisions pour la limite de crédit non exploitée – via la position «Variations des corrections de valeur liées au risque de défaillance, ainsi que pertes résultant des opérations d'intérêts». En cas de changements dans l'utilisation de la limite, un transfert sans incidence sur le résultat est opéré entre les corrections de valeur et les provisions. La dissolution de corrections de valeur ou provisions redevenues disponibles se fait également via la position «Variations des corrections de valeur liées au risque de défaillance, ainsi que pertes résultant des opérations d'intérêts».

Les intérêts et commissions correspondantes échus depuis plus de 90 jours et encore impayés sont réputés en souffrance. Quant aux crédits en compte courant, les intérêts et commissions sont considérés comme en souffrance lorsque la limite de crédit autorisée est dépassée depuis plus de 90 jours. Les intérêts et commissions en souffrance et compromis (intérêts courus inclus) ne sont plus comptabilisés comme produit, mais directement inscrits dans les corrections de valeur liées au risque de défaillance.

L'extourne définitive d'une créance intervient, au plus tard, lorsqu'un titre juridique confirme la clôture de la procédure de réalisation.

Les créances compromises sont à nouveau classées à leur valeur intégrale (annulation de la correction de valeur), lorsque les capitaux et intérêts en souffrance sont payés dans les délais impartis par les dispositions contractuelles et que les autres critères de solvabilité sont satisfaits.

Les corrections de valeur individuelles sur positions de crédit sont calculées, pour chaque position, selon le principe de précaution et déduites de la créance concernée.

Tous les objets financés par leasing sont inscrits au bilan sous le poste «Créances sur la clientèle», conformément à la méthode de la valeur actualisée.



### **Opérations de prêt avec titres (securities lending and borrowing)**

Les opérations de prêt avec titres sont inscrites à la valeur des liquidités reçues ou données en gage, y compris les intérêts cumulés. Les titres empruntés ou reçus à des fins de garantie sont inscrits avec effet au bilan, seulement si le Groupe Raiffeisen peut exercer le contrôle sur les droits contractuels qui en découlent. Les titres prêtés et mis à disposition en tant que garanties ne sont extournés du bilan que si le Groupe Raiffeisen est déchu de leurs droits contractuels. La valeur du marché des titres empruntés et prêtés est vérifiée quotidiennement pour pouvoir, le cas échéant, mettre à disposition ou exiger des garanties supplémentaires. Les frais perçus ou versés dans le cadre des opérations de prêt, et des opérations de mise ou de prise en pension de titres, sont comptabilisés comme produits des commissions ou charges de commissions sur une base périodique.

### **Opérations de mise ou de prise en pension de titres (opérations de mise en pension et opérations de prise en pension)**

Les titres acquis avec obligation de revente (opérations de prise en pension) et ceux vendus avec obligation de rachat (opérations de mise en pension) sont considérés comme des opérations de financement garanties. Ils sont inscrits à la valeur des dépôts en espèces reçus ou donnés en gage, y compris les intérêts cumulés.

Les titres empruntés ou prêtés ne sont inscrits avec effet sur le bilan ou extournés qu'en cas d'acquisition, respectivement de cession de leurs droits contractuels intrinsèques. La valeur du marché de ces titres est vérifiée quotidiennement pour pouvoir, le cas échéant, mettre à disposition ou exiger des garanties supplémentaires.

Les produits d'intérêts des opérations de prise en pension et les charges d'intérêts des opérations de mise en pension sont délimités par rapport à la durée de la transaction sous-jacente, sur une base périodique.

### **Opérations de négoce et engagements qui en résultent**

Les opérations de négoce et les engagements qui en découlent sont évalués et portés au bilan à leur juste valeur. Quant aux positions pour lesquelles il n'existe pas de marché représentatif, l'inscription au bilan s'effectue selon le principe de la valeur la plus basse. Les gains et pertes résultant de cette évaluation ainsi que ceux réalisés pendant la période de référence figurent au poste «Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur». Il en va de même pour les intérêts et dividendes des portefeuilles de négoce. Les frais de refinancement du capital, qui découlent des positions de négoce créditées au produit d'intérêts, sont débités du résultat de négoce. Par ailleurs, les produits de reprises fermes d'émissions de titres figurent dans le résultat de négoce.

### **Immobilisations financières**

Les titres de créance à revenu fixe de même que les emprunts à option sont évalués selon le principe de la valeur la plus basse, dès lors qu'ils sont détenus en vue d'être revendus avant leur échéance. En revanche, les titres de créance acquis en vue d'une conservation jusqu'à l'échéance sont évalués selon la méthode des intérêts courus, à savoir que l'agio ou le disagio fait l'objet d'une délimitation sur la durée résiduelle. Quant aux titres de participation, ils sont évalués conformément au principe de la valeur la plus basse. L'immobilier et tous les autres titres de participation destinés à la revente, qui ont été repris des opérations de crédit, figurent sous les immobilisations financières et sont évalués selon le principe de la valeur la plus basse. Par valeur la plus basse, on entend la moins élevée des valeurs d'acquisition ou de liquidation. Les stocks de métaux précieux utilisés pour couvrir les engagements inhérents aux comptes métaux précieux sont évalués à la valeur du marché à la date du bilan. Si, exceptionnellement, aucune juste valeur n'est disponible, l'évaluation s'effectue selon le principe de la valeur la plus basse.

### **Participations non consolidées**

Parmi les participations non consolidées figurent les participations minoritaires de 20 à 50%, évaluées selon la méthode de la mise en équivalence.

Ce poste du bilan comprend par ailleurs les participations inférieures à 20% ainsi que celles à caractère d'infrastructures. L'évaluation se fait selon le principe de la valeur

d'acquisition, à savoir aux coûts d'acquisition, déduction faite des corrections de valeur nécessaires à l'exploitation. La valeur intrinsèque est contrôlée à chaque date du bilan.

### Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont inscrites au bilan aux coûts d'acquisition majorés des investissements accroissant la valeur. Elles font l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée d'utilisation prévue, comme suit:

Immeubles	66 ans
Transformations et aménagements dans des locaux loués	durée totale de location, maximum 15 ans
Mobilier et installations	8 ans
Autres immobilisations corporelles	5 ans
Logiciel bancaire central développé en interne ou acheté	10 ans
Installations informatiques et autres logiciels	3 ans

Les investissements mineurs sont affectés directement aux charges d'exploitation; les rénovations importantes accroissant la valeur sont inscrites à l'actif, alors que les travaux d'entretien et les réparations sont comptabilisés comme charges. L'activation des charges liées à la réalisation des nouveaux systèmes bancaires centraux passe par la position «Autres produits ordinaires». L'amortissement des immeubles et des bâtiments en construction ainsi que des systèmes bancaires centraux commence dès la date de leur utilisation; les terrains à bâtir non construits ne sont pas amortis.

La valeur intrinsèque des immobilisations corporelles est vérifiée à chaque date du bilan lorsque des événements ou des circonstances laissent supposer qu'il y a dépréciation de la valeur comptable. Le cas échéant, une telle dépréciation est inscrite au poste «Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles» ayant une incidence sur le résultat. Si le contrôle de la valeur intrinsèque d'une immobilisation corporelle met en évidence une modification de la durée d'utilisation, la valeur comptable résiduelle est amortie comme prévu sur la nouvelle durée d'utilisation définie.

### Valeurs immatérielles

Goodwill: si, lors de l'achat d'une société, les coûts d'acquisition sont plus élevés que les actifs nets repris et évalués selon les directives harmonisées du Groupe, le montant résiduel est activé en tant que goodwill. Ce dernier fait alors l'objet d'un amortissement linéaire sur la durée d'utilisation estimée. La période d'amortissement est en règle générale de cinq ans, mais elle peut atteindre dix ans au maximum, dans certains cas justifiés. Un goodwill qui existait déjà au 31 décembre 2014 et pour lequel une durée d'amortissement de plus de dix ans avait été prévue, continue d'être amorti sur la durée initialement prévue.

Autres valeurs immatérielles: les valeurs immatérielles acquises sont inscrites au bilan, lorsqu'elles apportent à l'entreprise des avantages mesurables sur plusieurs années. Les valeurs immatérielles autogénérées ne sont pas inscrites à l'actif. Les valeurs immatérielles inscrites au bilan le sont aux coûts d'acquisition et font l'objet d'un amortissement linéaire sur leur durée d'utilisation prévue, de cinq ans au maximum.

Contrôle de la valeur intrinsèque: la valeur intrinsèque des valeurs immatérielles est vérifiée à chaque date du bilan, lorsque des événements ou des circonstances laissent supposer qu'il y a dépréciation de la valeur comptable. Le cas échéant, une telle dépréciation est inscrite au poste «Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles» ayant une incidence sur le résultat. Si le contrôle de la valeur intrinsèque d'une valeur immatérielle met en évidence une modification de la durée d'utilisation, la valeur comptable résiduelle est amortie comme prévu, sur la nouvelle durée d'utilisation définie.

### Provisions

Des provisions sont constituées selon le principe de prudence pour les risques identifiés à la date du bilan, qui résultent d'un événement passé et entraînent un possible engagement. S'agissant des provisions pour les limites de crédit non utilisées, il faut se référer aux explications du chapitre «Créances sur les banques et la clientèle, créances hypothécaires».

### Réserves pour risques bancaires généraux

Il est possible de constituer des réserves pour risques bancaires généraux à titre de précaution, pour la couverture des risques latents inhérents à l'activité bancaire, conformément aux prescriptions comptables pour le Groupe Raiffeisen. Ces réserves sont prises en compte comme fonds propres au sens de l'art. 21, al. 1, let. c, OFR.

### Impôts

Les impôts sont calculés et comptabilisés sur la base du résultat de l'exercice sous revue. Des impôts latents de 19,1% (contre 19,0% l'exercice précédent) sont calculés sur les réserves non fiscalisées et provisionnés dans le bilan en tant que tels.

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

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

### Instruments financiers dérivés

Inscription au bilan: les valeurs de remplacement de l'ensemble des contrats conclus pour compte propre sont inscrites au bilan, indépendamment de leur incidence sur le compte de résultat. Les valeurs de remplacement des contrats négociés en bourse, conclus par la Banque en tant que commissionnaire, sont portées au bilan uniquement dans la mesure où elles ne sont pas garanties par des couvertures de marge. Les valeurs de remplacement des contrats négociés hors bourse, et conclus par la Banque en tant que commissionnaire, sont toujours inscrites au bilan.

Toutes les opérations de couverture des secteurs Treasury, ainsi que Produits & Distribution BC sont réalisées via le portefeuille de négoce, à savoir que les secteurs Treasury et Produits & Distribution BC n'interviennent pas directement sur le marché. Seules les valeurs de remplacement avec des contreparties externes figurent au bilan. Les valeurs de remplacement et le volume des contrats avec des contreparties externes sont mentionnés dans l'annexe «Instruments financiers dérivés ouverts». Le volume des opérations de couverture internes des secteurs Treasury, ainsi que Produits & Distribution BC, figure sous les instruments de couverture.

S'agissant des produits structurés émis comprenant une créance, le dérivé est isolé du contrat de base et évalué séparément. Les titres de créance (contrats de base) sont inscrits au bilan à leur valeur nominale sous «Emprunts et prêts des centrales d'émission des lettres de gage». Les agios et disagos figurent aux postes «Comptes de régularisation passifs» et «Comptes de régularisation actifs» et sont réalisés en contrepartie sur la durée résiduelle, dans le résultat des opérations d'intérêts. Les produits structurés émis sans propre titre de créance et les parts dérivées issues des produits structurés avec propre titre de créance sont inscrits aux postes «Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés» et «Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés», à leur juste valeur.

Les produits structurés émis chez Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam sont évalués à leur juste valeur. Ces produits sont inscrits au bilan à la valeur du marché, sous «Engagements issus d'autres instruments financiers avec évaluation à leur juste valeur».

Traitement au niveau du compte de résultat: les instruments financiers dérivés inscrits au portefeuille de négoce sont évalués à leur juste valeur.

Les instruments financiers dérivés, employés dans le cadre de la gestion de la structure du bilan afin de constituer une couverture contre les risques de fluctuation de taux, sont

évalués selon la méthode des intérêts courus. Les gains et pertes d'intérêts résultant de la réalisation anticipée de contrats font l'objet d'une délimitation sur la durée résiduelle.

Le résultat issu de la création de produits structurés en émission propre, ainsi que le résultat issu de l'émission sur commission de produits structurés par des prestataires tiers sont inscrits au poste «Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements».

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

Aucune modification majeure n'est intervenue dans les «Principes de comptabilisation et d'évaluation».

**Evénements survenus après la date du bilan**

Aucun événement ayant un effet notable sur le résultat de l'exercice ne s'est produit après la date du bilan.

# Informations sur le bilan

# 1. Opérations de financement de titres (actifs et passifs)

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Valeur comptable des créances découlant de la mise en gage de liquidités lors de l'emprunt de titres ou lors de la conclusion d'une prise en pension <sup>1</sup>	4'925	231'673
Valeur comptable des engagements découlant des liquidités reçues lors du prêt de titres ou lors de la mise en pension <sup>1</sup>	2'925'133	2'200'730
Valeur des titres détenus pour propre compte, prêtés ou transférés en qualité de sûretés dans le cadre de l'emprunt de titres ainsi que lors d'opérations de mise en pension	2'944'113	2'106'069
dont ceux pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	2'944'113	1'848'151
La juste valeur des titres reçus en qualité de garantie dans le cadre du prêt de titres ainsi que des titres reçus dans le cadre de l'emprunt de titres et par le biais de prises en pension, pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	74'493	368'151
dont titres remis à un tiers en garantie	-	200'453
dont titres aliénés	69'530	133'799

<sup>1</sup> avant prise en compte d'éventuels contrats de netting

## 2. Couvertures des créances et des opérations hors bilan ainsi que des créances compromises

en 1000 CHF	Couverture hypothécaire	Autres couvertures	Sans couverture	Total
<b>Prêts (avant compensation avec les corrections de valeur)</b>				
Créances sur la clientèle	2'069'365	940'028	5'268'068	8'277'461
Créances hypothécaires	179'558'296	-	113'714	179'672'010
Immeubles d'habitation	165'061'510	-	57'938	165'119'448
Immeubles commerciaux et de bureaux	3'548'357	-	7'502	3'555'859
Artisanat et industrie	5'509'346	-	10'170	5'519'516
Autres	5'439'083	-	38'104	5'477'187
<b>Total des prêts (avant compensation avec les corrections de valeur)</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>181'627'661</b>	<b>940'028</b>	<b>5'381'782</b>	<b>187'949'471</b>
Exercice précédent	174'902'793	960'565	4'879'156	180'742'514
<b>Total des prêts (après compensation avec les corrections de valeur)</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>181'627'661</b>	<b>940'028</b>	<b>5'125'859</b>	<b>187'693'548</b>
Exercice précédent	174'902'793	960'565	4'674'320	180'537'678
<b>Hors bilan</b>				
Engagements conditionnels	49'277	80'810	400'689	530'776
Promesses irrévocables	6'822'967	249'670	2'438'248	9'510'885
Engagements de libérer et d'effectuer des vers. suppl.	-	-	109'234	109'234
<b>Total hors bilan</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>6'872'244</b>	<b>330'480</b>	<b>2'948'171</b>	<b>10'150'895</b>
Exercice précédent	6'345'205	356'127	2'671'369	9'372'701
<b>Créances compromises</b>				
<b>Exercice de référence<sup>1</sup></b>	<b>863'884</b>	<b>569'271</b>	<b>294'613</b>	<b>258'663</b>
Exercice précédent	805'208	592'506	212'702	207'575

1 Les corrections de valeur individuelles pour risques de défaillance ont augmenté en 2018 de 51 millions de francs à 259 millions de francs, dont 45 millions de francs sont imputables à l'évaluation plus prudente des positions de PME Capital SA. L'accroissement des créances compromises est aussi également dû à cet état de fait.

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

## 3. Opérations de négoce et autres instruments financiers évalués à la juste valeur (actifs et passifs)

### 3.1 Actifs

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Opérations de négoce</b>		
Titres de dette, papiers/opérations du marché monétaire	2'834'058	3'151'818
dont cotés <sup>1</sup>	2'698'336	3'151'653
dont négociés sur un marché représentatif	135'722	165
Titres de participation	57'214	259'603
Métaux précieux	543'197	444'184
Autres actifs du négoce	20'236	23'478
<b>Autres instruments financiers évalués à la juste valeur</b>		
Titres de dette	-	-
Produits structurés	-	-
Autres	-	-
<b>Total des actifs</b>	<b>3'454'705</b>	<b>3'879'083</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	135'722	-
dont titres admis en pension selon les prescriptions en matière de liquidités	586'329	871'020

1 cotés en bourse = négocié sur une bourse reconnue

### 3.2 Engagements

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Opérations de négoce</b>		
Titres de dette, papiers/opérations du marché monétaire <sup>2</sup>	69'530	131'457
dont cotés <sup>1</sup>	69'530	131'457
Titres de participation <sup>2</sup>	-	1'209
Métaux précieux <sup>2</sup>	-	-
Autres passifs du négoce <sup>2</sup>	-	1'133
<b>Autres instruments financiers évalués à la juste valeur</b>		
Produits structurés	2'299'953	2'580'306
Autres	-	-
<b>Total des engagements</b>	<b>2'369'483</b>	<b>2'714'105</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	2'299'953	2'580'306

1 cotés en bourse = négociés sur une bourse reconnue

2 pour les positions courtes (comptabilisation selon le principe de la date de conclusion)



## 4. Instruments financiers dérivés (actifs et passifs)

### 4.1 Instruments financiers dérivés par type de contrat

en 1000 CHF	Instruments de négoce			Instruments de couverture		
	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats
<b>Instruments de taux d'intérêt</b>						
Contrats à terme, y c. FRAs	667	1'799	3'500'000	-	-	-
Swaps	339'778	346'264	35'715'031	473'044	644'734	34'729'660
Futures	-	-	2'759'728	-	-	-
Options (OTC)	225	1'963	29'221	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total instruments de taux d'intérêt</b>	<b>340'670</b>	<b>350'026</b>	<b>42'003'980</b>	<b>473'044</b>	<b>644'734</b>	<b>34'729'660</b>
<b>Devises</b>						
Contrats à terme	166'741	180'888	24'758'365	18'865	53'371	3'392'731
Swaps comb. taux d'int./devises	152	23	10'555	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Options (OTC)	17'632	18'461	1'378'246	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total devises</b>	<b>184'525</b>	<b>199'372</b>	<b>26'147'166</b>	<b>18'865</b>	<b>53'371</b>	<b>3'392'731</b>
<b>Métaux précieux</b>						
Contrats à terme	30'606	24'860	1'688'523	-	-	-
Swaps	-	-	-	-	-	-
Futures	-	-	31'178	-	-	-
Options (OTC)	14'088	15'657	1'359'549	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total métaux précieux</b>	<b>44'694</b>	<b>40'517</b>	<b>3'079'250</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Titres de participation/indices</b>						
Contrats à terme	-	-	-	-	-	-
Swaps	8'226	315'868	1'666'055	-	-	-
Futures	-	-	41'767	-	-	-
Options (OTC)	234'257	265'431	3'522'254	-	5	92'581
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total titres de participation/indices</b>	<b>242'483</b>	<b>581'299</b>	<b>5'230'077</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>92'581</b>
<b>Dérivés de crédit</b>						
Credit default swaps	13'928	33'656	747'287	-	-	-
Total return swaps	-	-	-	-	-	-
First-to-default swaps	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés de crédit	-	-	-	-	-	-
<b>Total dérivés de crédit</b>	<b>13'928</b>	<b>33'656</b>	<b>747'287</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Autres</b>						
Contrats à terme	-	-	-	-	-	-
Swaps	3	6'129	35'973	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Options (OTC)	18'514	18'882	466'016	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total autres</b>	<b>18'517</b>	<b>25'011</b>	<b>501'989</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>844'817</b>	<b>1'229'881</b>	<b>77'709'749</b>	<b>491'908</b>	<b>698'110</b>	<b>38'214'972</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	844'817	1'229'881	-	491'908	698'110	-
<b>Exercice précédent</b>	<b>971'593</b>	<b>1'024'753</b>	<b>112'042'396</b>	<b>705'259</b>	<b>666'893</b>	<b>39'231'655</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	971'034	1'024'584	-	705'122	665'480	-

## 4.2 Instruments financiers dérivés par contrepartie et durée résiduelle

en 1000 CHF	Valeurs de remplacement positives	Valeurs de remplacement négatives	Volumes des contrats jusqu'à 1 an	Volumes des contrats de 1 à 5 ans	Volumes des contrats plus de 5 ans	Volumes des contrats
Banques et négociants en valeurs mobilières	908'081	1'705'621	38'320'224	25'121'081	11'016'550	74'457'856
Autres clients	238'430	69'745	4'461'009	1'061'742	480'140	6'002'891
Bourses	-	-	2'832'673	-	-	2'832'673
Instances centrales de clearing	190'215	152'625	7'190'900	11'195'100	14'245'300	32'631'301
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>1'336'726</b>	<b>1'927'991</b>	<b>52'804'807</b>	<b>37'377'924</b>	<b>25'741'991</b>	<b>115'924'721</b>
Exercice précédent	1'676'852	1'691'646	90'388'649	38'471'208	22'414'194	151'274'051

Les contrats de netting ne sont pas pris en compte pour le relevé des valeurs de remplacement.

### Qualité des contreparties

Banques/négociants en valeurs mobilières: les transactions sur instruments dérivés ont été effectuées avec des contreparties dont la solvabilité est considérée, pour l'essentiel, comme très bonne. 82,4% des valeurs de remplacement positives sont ouvertes auprès de contreparties bénéficiant d'un rating placement sûr ou supérieur (Moody's) ou d'un rating comparable.

Clients: lors de transactions avec les clients, les marges requises sont couvertes par des valeurs patrimoniales ou des limites de crédit disponibles.

## 5. Immobilisations financières

### 5.1 Répartition des immobilisations financières

en 1000 CHF	Valeur comptable exercice de référence	Valeur comptable exercice précédent	Juste valeur exercice de référence	Juste valeur exercice précédent
<b>Immobilisations financières</b>				
Titres de créance	6'473'740	7'409'737	6'653'739	7'629'048
dont titres destinés à être conservés jusqu'à l'échéance	6'473'740	7'300'873	6'653'739	7'519'279
dont non destinés à être conservés jusqu'à l'échéance (disponibles à la revente)	-	108'864	-	109'769
Titres de participation	58'387	144'596	96'519	148'956
dont participations qualifiées <sup>1</sup>	12'618	58'771	50'095	58'771
Métaux précieux	-	484	-	484
Immeubles	80'706	38'571	85'276	41'895
<b>Total des immobilisations financières</b>	<b>6'612'833</b>	<b>7'593'388</b>	<b>6'835'534</b>	<b>7'820'383</b>
dont titres admis en pension selon les prescriptions en matière de liquidités	6'443'576	7'048'156	-	-

<sup>1</sup> au moins 10% du capital ou des voix

### 5.2 Répartition des contreparties selon la notation

en 1000 CHF	Val. comptable Placement très sûr	Val. comptable Placement sûr	Val. comptable Bon placement moyen	Val. comptable Placement spéculatif à très spéculatif	Val. comptable Placement extrêmement risqué/défaut de paiement	Val. comptable Placement sans rating
<b>Titres de créances</b>	<b>6'443'576</b>	<b>30'164</b>	-	-	-	-

L'attribution des ratings s'appuie sur les catégories de rating de Moody's. Le Groupe Raiffeisen utilise les ratings de toutes les trois grandes agences de notation internationales.

## 6. Participations non consolidées

en 1000 CHF	Valeur d'acquisition	Amortissements et adaptations de valeur cumulés (évaluation par mise en équivalence)	Valeur comptable à la fin de l'exercice précédent	Modifications du périmètre de consolidation	Exercice de référence Change- ments d'affec- tation	Exercice de référence Inves- tisements	Exercice de référence Désinves- tisements	Exercice de référence Amortisse- ments	Exercice de référence Adaptations de valeur des participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	Valeur comptable à la fin de l'exercice de référence	Valeur de marché
<b>Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence</b>	<b>250'751</b>	<b>265'608</b>	<b>516'359</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36'008</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>14'821</b>	<b>567'188</b>	
- avec valeur boursière	92'655	28'742	121'397	-	-	36'008	-	-	18'910	176'315	225'127
- sans valeur boursière	158'096	236'866	394'962	-	-	-	-	-	-4'089	390'873	-
<b>Autres participations non consolidées</b>	<b>152'422</b>	<b>-18'664</b>	<b>133'758</b>	<b>-23'531</b>	<b>-</b>	<b>10'508</b>	<b>-200</b>	<b>-4'846</b>	<b>0</b>	<b>115'689</b>	
- avec valeur boursière	189	-45	144	-	-	-	-3	-	-	141	397
- sans valeur boursière	152'233	-18'619	133'614	-23'531	-	10'508	-197	-4'846	0	115'548	-
<b>Total des participations non consolidées</b>	<b>403'173</b>	<b>246'944</b>	<b>650'117</b>	<b>-23'531</b>	<b>-</b>	<b>46'516</b>	<b>-200</b>	<b>-4'846</b>	<b>14'821</b>	<b>682'877</b>	<b>225'524</b>

## 7. Entreprises dans lesquelles la Banque détient une participation permanente significative, directe ou indirecte

Raison sociale et participation en 1000 CHF	Siège	Activité commerciale	Capital	Exercice de réf. Part au capital en % 1	Exercice de réf. Part aux voix en % 1	Exercice préc. Part au capital en % 1	Exercice préc. Part aux voix en % 1
<b>7.1 Sociétés du Groupe</b>							
Raiffeisen Suisse société coopérative <sup>2</sup>	Saint-Gall	Banque centrale, services aux Banques	1'700'000	100,0	100,0	100,0	100,0
Raiffeisen Centre Entrepreneurs SA	Gossau SG	Prestations de conseil aux PME	5'000	100,0	100,0	100,0	100,0
Raiffeisen Immo SA	Saint-Gall	Intermédiation et prestations de conseil	5'000	100,0	100,0	100,0	100,0
Business Broker SA <sup>3</sup>	Zurich	Conseil en entreprise	100	100,0	100,0	100,0	100,0
RAInetworks (Subsidiary of Raiffeisen Switzerland) Pte. Ltd.	Singapour	Négoce de biens et services pour le Groupe Raiffeisen	7	100,0	100,0	100,0	100,0
Notenstein Banque Privée SA	Saint-Gall	Banque privée	-	-	-	100,0	100,0
Notenstein Finance (Guernsey) Limited <sup>4</sup>	Guernsey	Services financiers	-	-	-	100,0	100,0
PME Capital SA <sup>5</sup>	Saint-Gall	Société de financement	2'566	100,0	100,0	100,0	100,0
Investnet AG <sup>6</sup>	Herisau	Société de financement	150	-	-	100,0	100,0
PME Capital Holding SA <sup>7</sup>	Herisau	Société de participation	10'000	60,0	60,0	60,0	60,0
ARIZON Sourcing SA <sup>8</sup>	Saint-Gall	Prestations d'opération et de conseil pour Banques	10'000	51,0	51,0	51,0	51,0
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Amsterdam NL	Services financiers	1'000	100,0	100,0	100,0	100,0
<b>7.2 Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence</b>							
Vorsorge Partner AG	Saint-Gall	Conseil en prévoyance	100	40,0	40,0	40,0	40,0
Leonteq AG <sup>9</sup>	Zurich	Services financiers	18'934	29,0	29,0	29,0	29,0
Aduno Holding SA	Zurich	Services financiers	25'000	25,5	25,5	25,5	25,5
Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA <sup>2</sup>	Zurich	Banque des lettres de gage	900'000	21,7	21,7	21,7	21,7
dont non libérées			504'000				
<b>7.3 Autres participations non consolidées<sup>10</sup></b>							
responsAbility Participations AG	Zurich	Services financiers	138'877	14,4	14,4	14,4	14,4
Swiss Bankers Prepaid Services SA	Grosshöchstetten	Services financiers	10'000	16,5	16,5	16,5	16,5
Genossenschaft Olma Messen St.Gallen	Saint-Gall	Organisation de foires	23'233	11,5	11,5	11,5	11,5
Twint SA	Zurich	Services financiers	12'750	4,0	4,0	5,0	5,0
SIX Group SA	Zurich	Services financiers	19'522	5,5	5,5	6,9	6,9

1 Le montant de la quote-part de capital et du droit des voix est toujours indiqué du point de vue de la société détenant le contrôle direct.

2 Raiffeisen Suisse société coopérative et une part de 18,7% de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements Suisses de Crédit hypothécaire SA sont détenues directement par les Banques Raiffeisen.

3 Contrôle exercé par Raiffeisen Suisse société coopérative (exercice précédent: contrôle exercé par Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE).

4 Prise de contrôle par Notenstein La Roche Banque Privée SA. La société a été liquidée en 2018.

5 Contrôle exercé par PME Capital Holding SA (changement de nom en 2018, jusqu'à l'exercice précédent gérée sous la désignation d'Investnet Holding AG).

6 Investnet AG n'appartient plus au Groupe Raiffeisen. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, elle ne figure plus dans le périmètre de consolidation du Groupe Raiffeisen.

7 En 2018, Raiffeisen Suisse société coopérative a résilié la convention d'actionnaires la liant à Investnet Holding AG (désormais PME Capital Holding SA) dans un premier temps pour juste motif, mais ultérieurement elle a contesté, autant que de besoin, les contrats inscrits dans le contexte «Investnet». Sur la base de cette contestation, Raiffeisen Suisse réclame l'intégralité des actions de PME Capital Holding SA contrôlée à 100 pour cent par PME Capital SA. Les procédures civiles engagées sont actuellement en cours. Dans le cadre de la contestation de contrats, Raiffeisen Suisse a également extourné des engagements à hauteur de 30 millions de francs ainsi que des engagements conditionnels pour un volume de 30 millions de francs. Raiffeisen Suisse part du principe qu'aucun paiement ne sera plus effectué. Si, contre toute attente de Raiffeisen Suisse, ni la contestation des contrats ni la validité de la résiliation n'étaient confirmées, des actionnaires minoritaires pourraient éventuellement être habilités en vertu de la convention d'actionnaires de 2015 à vendre dès le 1<sup>er</sup> juillet 2020 des actions de PME Capital Holding SA à Raiffeisen Suisse société coopérative selon une méthode d'évaluation convenue contractuellement (option put). Etant donné que la méthode d'évaluation reposerait sur des sous-jacents et des estimations de cette époque, le calcul correspondant est, pour l'heure, impossible à dresser. Les engagements extournés susmentionnés et les engagements conditionnels pourraient alors redevenir d'actualité.

8 Les parties contractantes Avaloq Group AG et Raiffeisen Suisse société coopérative ont décidé de résilier le dispositif contractuel établi à ce jour y compris les diverses options call et put pour l'achat ou la vente d'ARIZON Sourcing SA. En lieu et place, Raiffeisen Suisse société coopérative reprend d'Avaloq sa participation dans ARIZON pour en devenir ainsi l'unique propriétaire. La transaction a eu lieu fin janvier 2019.

9 Raiffeisen Suisse société coopérative a vendu un option call à un fondateur de Leonteq à hauteur de 2,4% du capital-actions de Leonteq AG. Le prix d'exercice avoisine CHF 210 par action (ajusté des dividendes), la durée étant de 10 ans (jusqu'en octobre 2025).

10 Toutes les participations des Banques dans des partenaires de coopération et institutions communes sont mentionnées. Les autres participations y figurent aussi du moment que la part aux voix et du capital est supérieure à 10% et si la part du capital social détenue est soit > 2 millions de francs (exercice précédent: > 1 million de francs) ou si la valeur comptable > 15 millions francs (exercice précédent: > 10 million francs).

## 8. Immobilisations corporelles

### 8.1 Immobilisations corporelles

en 1000 CHF	Valeur d'acquisition	Amortissements cumulés	Valeur comptable à la fin de l'exercice précédent	Modification du périmètre de consolidation	Exercice de référence Change- ments d'affec- tation	Exercice de référence Inves- tisements	Exercice de référence Désinves- tisements	Exercice de référence Amortisse- ments	Valeur comptable à la fin de l'exercice de référence
Immeubles à l'usage de la Banque	2'323'397	-533'497	1'789'900	-57'634	-12'049	130'975	-21'663	-38'896	1'790'633
Autres immeubles	510'897	-132'202	378'695	-	1'958	63'601	-10'531	-9'896	423'827
Software acquis séparément ou développés à l'interne	516'005	-113'613	402'392	-55'889	39	156'889	-	-11'386	492'045
dont un auto-développé	363'740	-1'048	362'692	-55'829	-	108'253 <sup>1</sup>	-	-3'135	411'981
Autres immobilisations corporelles	1'137'465	-905'884	231'581	-432	10'069	66'618	-3'223	-77'733	226'880
Objets en leasing financier	95	-43	52	-	-17	-	-4	-16	15
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>4'487'859</b>	<b>-1'685'239</b>	<b>2'802'620</b>	<b>-113'955</b>	<b>-</b>	<b>418'083</b>	<b>-35'421</b>	<b>-137'927</b>	<b>2'933'400</b>

1 Ont été comptabilisées dans le compte de profits et pertes sous la position «Autres produits ordinaires».

### 8.2 Leasing opérationnel

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Engagements de leasing non portés au bilan</b>		
Echéant dans les 12 mois	2'054	2'579
Echéant dans les 1 à 5 ans	2'838	3'416
Echéant dans plus de 5 ans	-	-
<b>Total engagements de leasing non portés au bilan</b>	<b>4'892</b>	<b>5'995</b>
dont dénonçables dans un délai n'excédant pas une année	4'808	5'927

## 9. Valeurs immatérielles

en 1000 CHF	Valeur d'acquisition	Amortisse- ments cumulés	Valeur comptable à la fin de l'exercice précédent	Modifications du périmètre de consolidation	Exercice de référence Inves- tissements	Exercice de référence Désinves- tissements	Exercice de référence Amortisse- ments	Valeur comptable à la fin de l'exercice de référence
Goodwill <sup>1</sup>	554'113	-188'882	365'231	-180'389	-	-30'045	-105'220	49'577
Autres valeurs immatérielles	12'500	-5'847	6'653	-	-	-	-2'419	4'234
<b>Total des valeurs immatérielles</b>	<b>566'613</b>	<b>-194'729</b>	<b>371'884</b>	<b>-180'389</b>	<b>0</b>	<b>-30'045</b>	<b>-107'639</b>	<b>53'811</b>

1 La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a abouti à une cession de goodwill à hauteur de 174 millions de francs. Etant donné qu'Investnet AG n'appartient pas au Groupe Raiffeisen, et suite à une évaluation prudente du groupe PME Capital, la cession de goodwill, des désinvestissements et l'amortissement du goodwill ont débouché sur un montant supplémentaire de 55 millions de francs. L'estimation de la valeur du marché du goodwill sur Leonteq AG a nécessité un amortissement extraordinaire de 57 millions de francs. Les amortissements restants sont principalement issus des amortissements de goodwill ordinaires.



## 10. Autres actifs et autres passifs

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Autres actifs</b>		
Compte de compensation	120'099	9'162
Comptes d'ordre Impôts indirects	588'824	649'385
Autres comptes d'ordre	41'611	57'030
Réserves de cotisations de l'employeur auprès d'institutions de prévoyance	124'728	125'548
Autres actifs divers	12'371	11'011
<b>Total des autres actifs</b>	<b>887'633</b>	<b>852'136</b>
<b>Autres passifs</b>		
Coupons et titres de créance échus, non encaissés	8'352	12'474
Redevances dues, impôts indirects	48'865	55'093
Autres comptes d'ordre	45'248	77'619
Autres passifs divers	18'394	14'840
<b>Total des autres passifs</b>	<b>120'859</b>	<b>160'026</b>

## 11. Actifs mis en gage ou cédés en garantie de propres engagements ainsi que des actifs qui font l'objet d'une réserve de propriété<sup>1</sup>

en 1000 CHF	Exercice de réf. Valeur compt.	Exercice de réf. Engagements effectifs	Exercice préc. Valeur compt.	Exercice préc. Engagements effectifs
Créances sur les banques	1'028'007	1'028'007	391'805	376'039
Créances sur la clientèle	570	570	-	-
Créances hypothécaires	32'236'407	22'468'008	29'535'283	21'660'076
Immobilisations financières	1'249'121	486'213	1'525'745	477'515
Immobilisations corporelles/Autres actifs	-	-	-	-
<b>Total des actifs mis en gage</b>	<b>34'514'105</b>	<b>23'982'798</b>	<b>31'452'833</b>	<b>22'513'630</b>
<b>Total des actifs sous réserve de propriété<sup>2</sup></b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>52</b>	<b>52</b>

1 Sans opérations de financement de titres (voir la présentation à part des opérations de financement de titres en annexe 1).

2 Il s'agit le plus souvent d'objets activés issus du leasing financier.

## 12. Institutions de prévoyance

La plupart des collaborateurs du Groupe Raiffeisen sont assurés auprès de Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative. L'âge ordinaire de la retraite est fixé à 65 ans. Les assurés ont toutefois la possibilité de prendre une retraite anticipée à partir de 58 ans en acceptant une réduction de la rente. Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative couvre au minimum les prestations obligatoires prévues par la LPP.

Raiffeisen Fondation de l'employeur gère les réserves de cotisations de l'employeur des différentes Banques Raiffeisen et des sociétés du Groupe Raiffeisen. 8 (exercice précédent 8) Banques Raiffeisen ainsi que Quichet AG sont assurées hors des institutions de prévoyance du Groupe Raiffeisen (autres fondations collectives, contrats d'assurance collectifs, etc.).

### 12.1 Engagements envers les propres institutions de prévoyance

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	136'257	186'678
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	2'421	4'345
Emprunts	40'000	40'000
Comptes de régularisation	411	543
<b>Total des engagements envers les propres institutions de prévoyance</b>	<b>179'089</b>	<b>231'566</b>

### 12.2 Réserves de cotisations de l'employeur

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

en 1000 CHF	Exercice de référence Raiffeisen	Autres	Total	Exercice précédent Raiffeisen	Autres	Total
Etat au 1 <sup>er</sup> janvier	123'949	1'599	125'548	118'897	4'336	123'233
+ Versements	15'506	295	15'801	19'756	100	19'856
- Prélèvements	-16'600	-220	-16'820	-14'937	-2'837	-17'774
+ Rémunération <sup>1</sup>	199	-	199	233	-	233
<b>Etat au 31 décembre</b>	<b>123'054</b>	<b>1'674</b>	<b>124'728</b>	<b>123'949</b>	<b>1'599</b>	<b>125'548</b>

1 La rémunération de la réserve de cotisations de l'employeur figure dans le résultat des opérations d'intérêts.

Les réserves de cotisations de l'employeur correspondent à la valeur nominale selon le décompte de l'institution de prévoyance. Les différentes réserves de cotisations de l'employeur des sociétés affiliées ne peuvent être compensées entre elles. Le solde des réserves de cotisations de l'employeur est inscrit au bilan sous les autres actifs. Les réserves de cotisations de l'employeur ne comportent pas de renoncations d'utilisation (conditionnelles ou inconditionnelles), ni d'autres corrections de valeur nécessaires. L'effet d'escompte n'est pas pris en compte.

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

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

en %	au 31.12.2018	au 31.12.2017
Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative	108,4	116,1
Katharinen Pensionskasse I <sup>1</sup>	n.a.	117,6
Katharinen Pensionskasse II <sup>1</sup>	n.a.	126,0

1 Vente de Notenstein La Roche Privatbank SA au 2 juillet 2018

Le montant de la réserve de fluctuation de valeur constituée par Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative était inférieur au montant réglementaire fixé à 115% au 31 décembre 2018. L'Assemblée des délégués de Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative décide d'affecter les éventuels fonds libres. Pour ce faire, elle applique en règle générale les «Principes d'affectation des fonds libres (participation aux excédents)» qu'elle a promulgués. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse part du principe qu'il ne résulte, pour l'heure, aucun avantage économique pour l'employeur malgré l'existence de fonds libres, qui doivent être utilisés au profit des assurés.

Il n'en résulte pour les employeurs affiliés ni avantage ni engagement économique à prendre en compte dans le bilan ou le compte de résultat.

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

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Charges de prévoyance selon les boucllements individuels	120'666	128'056
Versements/prélèvements sur réserves de cotisations de l'employeur (rémunération exclue)	1'019	-4'394
<b>Cotisations de l'employeur régularisées pour chaque période</b>	<b>121'685</b>	<b>123'662</b>
Modification de l'avantage/engagement économique de l'excédent/insuffisance de couverture des institutions de prévoyance	-	-
<b>Charges de prévoyance du Groupe Raiffeisen (voir annexe 26 «Charges de personnel»)</b>	<b>121'685</b>	<b>123'662</b>

## 13. Produits structurés émis

Valeur comptable					
en 1000 CHF	Evaluation globale		Evaluation séparée		Total
	Comptabilisation dans les opérations de négoce	Comptabilisation dans les autres instruments financiers évalués à la juste valeur	Valeur de l'instrument de base	Valeur du dérivé	
Risque sous-jacent (underlying risk) du dérivé incorporé					
Instruments de taux	-	28'047	1'034	-18	29'063
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	28'047	1'034	-18	29'063
Sans RDP	-	-	-	-	-
Titres de participation	-	2'008'729	1'452'847	-154'334	3'307'242
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	2'008'597	1'452'847	-155'136	3'306'308
Sans RDP	-	132		802	934
Devises	-	4'691	1	-1	4'691
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	4'691	1	-1	4'691
Sans RDP	-	-	-	-	-
Matières premières/métaux précieux	-	63'384	101'489	-8'957	155'916
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	63'384	101'489	-8'957	155'916
Sans RDP	-	-	-	-	-
Dérivés de crédit	-	195'102	143'849	-1'258	337'693
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	195'102	143'849	-1'258	337'693
Sans RDP	-	-	-	-	-
Total	-	2'299'953	1'699'221	-164'568	3'834'606

### Produits structurés Raiffeisen Suisse société coopérative

S'agissant des produits structurés émis comprenant des créances, le dérivé est isolé du contrat de base, évalué séparément et reporté. Les instruments de base sont inscrits au bilan à leur valeur nominale dans les «Emprunts et prêts des centrales d'émission des lettres de gage». La composante de dérivés des produits est inscrite au bilan à la valeur du marché sous «Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés» et «Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés».

### Produits structurés Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam

Les produits structurés émis sont inscrits au bilan à la valeur du marché sous «Engagements résultant d'autres instruments financiers évalués à leur juste valeur».

## 14. Emprunts et prêts sur lettres de gage en cours

en 1000 CHF	Année d'émission	Taux d'intérêt	Echéance	Possibilité de remboursement anticipé	Montant de l'emprunt
Emprunts de Raiffeisen Suisse – non subordonné	2010	2,000	21.09.2023		245'805
	2011	2,125	04.02.2019		250'000
	2011	2,625	04.02.2026		145'095
	2014	1,625	07.02.2022		100'000
	2016	0,000	17.09.2020		50'000
	2016	0,300	22.04.2025		364'850
	2016	0,750	22.04.2031		73'500
	2018	0,350	16.02.2024		378'550
	2018	0,000	19.06.2020		175'000 <sup>1</sup>
	2018	0,000	11.09.2020		60'000 <sup>1</sup>
Emprunts de Raiffeisen Suisse – subordonné sans clause PONV <sup>2</sup>	2011	3,875	21.12.2021		535'000
Emprunts de Raiffeisen Suisse – subordonné avec clause PONV <sup>2</sup>	2015	3,000	durée illimitée	02.10.2020	574'210 <sup>3</sup>
	2018	2,000	durée illimitée	02.05.2023	399'220 <sup>3</sup>
Instruments de base des produits structurés émis <sup>4</sup>	div.	-0,179 <sup>5</sup>	2019		1'138'063
		0,603 <sup>5</sup>	2020		128'291
		0,745 <sup>5</sup>	2021		80'549
		-0,511 <sup>5</sup>	2022		148'077
		-0,075 <sup>5</sup>	2023		28'967
		0,131 <sup>5</sup>	après 2023		175'275
<b>Total des emprunts de Raiffeisen Suisse</b>					<b>5'050'451</b>
<b>Prêts de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA</b>					
	div.	1,145 <sup>5</sup>	div.		21'813'600
<b>Total des prêts de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA</b>					<b>21'813'600</b>
<b>Total des emprunts et prêts sur lettres de gage en cours</b>					<b>26'864'051</b>

1 Rémunération variable, base CHF LIBOR à trois mois et écart

2 Clause PONV = point of non-viability/moment où l'insolvabilité menace

3 Emprunt «Additional Tier 1» de rang subordonné avec durée illimitée et renonciation conditionnelle aux créances. Sur approbation de la FINMA, Raiffeisen Suisse est en droit de résilier unilatéralement l'emprunt (au plus tôt cinq ans après l'émission).

4 S'agissant des produits structurés émis comprenant des créances, le dérivé est isolé du contrat de base, évalué séparément et reporté. Les instruments de base figurent à leur valeur nominale dans les «Emprunts et prêts sur lettres de gage». Les composants dérivés des produits figurent à la valeur du marché sous «Valeurs de remplacement positives des instruments financiers dérivés» et «Valeurs de remplacement négatives des instruments financiers dérivés».

5 Taux d'intérêt pondéré moyen (pondéré du volume)

## 15. Corrections de valeur et provisions

en 1000 CHF	Etat à la fin de l'année précédent	Modifications du périmètre de consolidation	Utilisations conformes au but	Reclassi- fications	Différences de change	Intérêts en souffrance, recouvrements	Nouvelles constitutions à la charge du compte de résultat	Dissolutions par le compte de résultat	Etat à la fin de l'année de référence
<b>Provisions</b>									
Provisions pour impôts latents	907'398	-	-	-	-	-	-	-14'135	893'263
Provisions pour risque de défaillance	14'066	-	-30	3'303	-	-	1'396	-2'966	15'769
Provisions pour autres risques d'exploitation <sup>1</sup>	19'584	-15'946	-396	-	-	-	77'293	-1'328	79'207
Provisions de restructurations <sup>2</sup>	500	-	-6'638	-	-	-	22'501	-	16'363
Autres provisions <sup>3</sup>	7'085	-	-2'051	-	-	-	25'805	-7	30'832
<b>Total des provisions</b>	<b>948'633</b>	<b>-15'946</b>	<b>-9'115</b>	<b>3'303</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>126'995</b>	<b>-18'436</b>	<b>1'035'435</b>
<b>Réserves pour risques bancaires généraux</b>	<b>80'000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>120'000</b>	<b>-</b>	<b>200'000</b>
<b>Corrections de valeur pour risques de défaillance et risques pays</b>									
Corrections de valeur pour les risques de défaillance des créances compromises	207'575	-1'626	-15'924	-3'303	-24	9'950	106'619	-44'604	258'663
Corrections de valeur pour les risques latents	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des corrections de valeur pour risques de défaillance et risques pays</b>	<b>207'575</b>	<b>-1'626</b>	<b>-15'924</b>	<b>-3'303</b>	<b>-24</b>	<b>9'950</b>	<b>106'619</b>	<b>-44'604</b>	<b>258'663</b>

1 Le rachat convenu d'ARIZON Sourcing SA a augmenté de 69 millions de francs les provisions pour autres risques d'exploitation.

2 8,1 millions de francs ont été constitués via les charges de personnel. Les provisions pour restructuration ont augmenté de 16 millions de francs, notamment en raison de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA. Dans ce cadre, 19 millions de francs de nouvelles constitutions ont été imputés comme charge au compte de résultat.

3 Concernant les autres provisions, les incertitudes liées aux litiges juridiques concernant «Investnet» ont particulièrement contribué aux incidences haussières avec effet sur le résultat de 25 millions de francs (voir à ce propos la note de pied de page de l'annexe 7).

## 16. Capital social

	Nombre de sociétaires	Nominal par part sociale	en 1000 CHF
<b>Capitaux propres au début de l'exercice de référence</b>			
Capital social	1'890'126		401'933
Capital social (parts sociales supplémentaires) <sup>1</sup>			1'555'463
<b>Total du capital social au début de l'exercice de référence</b>	<b>1'890'126</b>		<b>1'957'396</b>
+ Versements des nouveaux sociétaires	64'818	200	12'964
	149	300	45
	138	400	55
	2'794	500	1'397
+ Versements des parts sociales (parts sociales supplémentaires)			255'716
<b>Total des versements des nouveaux sociétaires</b>	<b>67'899</b>		<b>270'177</b>
– Remboursements aux sociétaires sortants	-58'225	200	-11'645
	-126	300	-38
	-136	400	-54
	-2'169	500	-1'085
– Remboursements des parts sociales (parts sociales supplémentaires)			-42'174
– Remboursements par diminution du nominal			-307
<b>Total des remboursements aux sociétaires sortants</b>	<b>-60'656</b>		<b>-55'303</b>
<b>Total du capital social à la fin de l'exercice de référence</b>			
Capital social	1'814'172	200	362'834
	2'988	300	896
	5'702	400	2'281
	74'507	500	37'253
dont capital social (parts sociales supplémentaires)			1'769'006
<b>Total du capital social à la fin de l'exercice de référence</b>	<b>1'897'369</b>		<b>2'172'270</b>

<sup>1</sup> Afin d'éviter un double décompte, le nombre de sociétaires apparaît uniquement sous la position «Capital social».

Nombre de parts sociales, unités: exercice de référence 10'522'809, exercice précédent 9'519'365

Capital social ouvrant droit au paiement d'intérêts: exercice sous revue 2'172'270'000 francs, exercice précédent 1'957'395'500 francs

Capital social libéré: exercice sous revue 2'172'270'000 francs, exercice précédent 1'957'395'500 francs

Montant des réserves statutaires et légales non distribuables, en fonction des bouclements individuels au 31 décembre 2018: 3'994'596'000 francs (exercice précédent: 3'816'513'000 francs).

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



## 17. Parties liées

en 1000 CHF	Créances		Engagements	
	Exercice de référence	Exercice précédent	Exercice de référence	Exercice précédent
Membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse et leurs personnes et sociétés proches	8'870	20'051	4'483	4'949
Membres de la Direction et le responsable de la Révision interne de Raiffeisen Suisse et les personnes et sociétés qui leur sont proches <sup>1</sup>	13'492	41'068	2'924	9'807
Autres parties liées <sup>2</sup>	5'165'240	4'687'348	22'747'582	21'673'490
<b>Total des créances et engagements envers les parties liées</b>	<b>5'187'602</b>	<b>4'748'467</b>	<b>22'754'989</b>	<b>21'688'246</b>

1 Les membres de la Direction élargie, supprimée au 1er janvier 2018, étaient comptabilisés dans l'exercice précédent.

2 Ce poste contient en particulier des créances et des engagements envers des participations non consolidées dont la quote-part de participation se situe entre 20% et 50% ou qui est inférieure à 20% permettant d'exercer une influence significative ailleurs.

### Opérations hors bilan significatives avec des parties liées

Engagements conditionnels sont à hauteur de 99,8 millions de francs envers des personnes proches (exercice précédent: 28,5 millions de francs) et engagements irrévocables à hauteur de 187,7 millions de francs (exercice précédent 269,1 millions de francs) et des engagements de 109,2 millions de francs (exercice précédent: 109,2 millions de francs).

### Transactions avec des parties liées

Les opérations de bilan et hors bilan avec des personnes proches sont accordées à des conditions conformes au marché, avec les dérogations suivantes:

- Les conditions préférentielles en usage dans la branche s'appliquent à la Direction, à la Direction élargie et au responsable de la Révision interne de Raiffeisen Suisse, comme au reste du personnel.
- Les engagements envers d'autres parties liées comprennent les comptes courants en CHF à hauteur de 4,3 millions de francs, pour lesquels on applique un taux négatif de 0,4% sur l'avoir dépassant le montant exonéré. Les engagements comprennent également un avoir de 7,8 millions de francs rémunéré à hauteur de 2,75%.

Des dispositions particulières sont applicables au traitement et à la surveillance des crédits aux organes afin d'assurer en tout temps l'indépendance personnelle.

## 18. Structure des échéances des instruments financiers

en 1000 CHF	A vue	Dénonçables	Echéant dans les 3 mois	Echéant dans les 3 à 12 mois	Echéant dans les 1 à 5 ans	Echéant dans plus de 5 ans	Total
<b>Actifs/instruments financiers</b>							
Liquidités	19'188'528	-	-	-	-	-	19'188'528
Créances sur les banques	1'169'706	-	1'005'024	50'000	-	-	2'224'730
Créances résultant d'opérations de financement de titres	-	-	4'920	-	-	-	4'920
Créances sur la clientèle	79'754	1'889'569	1'767'628	847'724	2'261'000	1'289'441	8'135'116
Créances hypothécaires	148'468	5'823'788	8'006'565	20'602'149	100'169'293	44'808'169	179'558'432
Opérations de négoce	3'454'705	-	-	-	-	-	3'454'705
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'336'726	-	-	-	-	-	1'336'726
Immobilisations financières <sup>1</sup>	45'769	-	110'044	305'075	2'365'846	3'786'099	6'612'833
<b>Total</b>							
<b>Exercice de référence</b>	<b>25'423'656</b>	<b>7'713'357</b>	<b>10'894'181</b>	<b>21'804'948</b>	<b>104'796'139</b>	<b>49'883'709</b>	<b>220'515'990</b>
Exercice précédent	26'655'003	9'212'003	16'458'758	18'564'311	103'160'494	48'722'815	222'773'384
<b>Fonds étrangers/instruments financiers</b>							
Engagements envers les banques	1'121'058	4'298	3'365'262	1'744'664	228'000	-	6'463'282
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	-	-	2'919'232	5'904	-	-	2'925'136
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	60'080'976	91'084'752	3'868'650	3'530'054	5'672'778	1'464'166	165'701'376
Engagements résultant d'opérations de négoce	69'530	-	-	-	-	-	69'530
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	1'927'991	-	-	-	-	-	1'927'991
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	-	-	78'929	1'062'192	992'989	165'843	2'299'953
Obligations de caisse	-	-	45'344	159'678	337'331	48'388	590'741
Emprunts et prêts sur lettres de gage	-	-	1'173'291	1'495'872	7'964'818	16'230'070	26'864'051
<b>Total</b>							
<b>Exercice de référence</b>	<b>63'199'555</b>	<b>91'089'050</b>	<b>11'450'708</b>	<b>7'998'364</b>	<b>15'195'916</b>	<b>17'908'467</b>	<b>206'842'060</b>
Exercice précédent	61'178'877	94'252'432	16'038'667	6'883'303	14'779'289	16'936'091	210'068'659

1 Un montant de 80'706'000 francs figure dans les immobilisations financières (38'571'000 francs l'exercice précédent).

## 19. Bilan par monnaie

en 1000 CHF	CHF	EUR	USD	Divers	Total
<b>Actifs</b>					
Liquidités	18'089'674	961'290	22'565	114'999	19'188'528
Créances sur les banques	1'088'441	617'268	313'528	205'493	2'224'730
Créances résultant d'opérations de financement de titres	-	-	4'920	-	4'920
Créances sur la clientèle	7'717'864	254'108	136'053	27'091	8'135'116
Créances hypothécaires	179'558'432	-	-	-	179'558'432
Opérations de négoce	821'994	806'506	1'086'530	739'675	3'454'705
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'336'726	-	-	-	1'336'726
Immobilisations financières	6'593'731	9'050	10'045	7	6'612'833
Comptes de régularisation	254'190	2'183	2'534	341	259'248
Participations non consolidées	682'877	-	-	-	682'877
Immobilisations corporelles	2'933'400	-	-	-	2'933'400
Valeurs immatérielles	53'811	-	-	-	53'811
Autres actifs	887'580	17	-	36	887'633
<b>Total des actifs portés au bilan</b>	<b>220'018'720</b>	<b>2'650'422</b>	<b>1'576'175</b>	<b>1'087'642</b>	<b>225'332'959</b>
Prétentions à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et d'options sur devises	11'178'782	5'136'247	10'588'904	3'033'838	29'937'771
<b>Total des actifs</b>	<b>231'197'502</b>	<b>7'786'669</b>	<b>12'165'079</b>	<b>4'121'480</b>	<b>255'270'730</b>
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	4'726'115	205'130	1'111'280	420'757	6'463'282
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	1'905'001	316'518	662'232	41'385	2'925'136
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	162'022'869	2'446'196	875'126	357'185	165'701'376
Engagements résultant d'opérations de négoce	69'530	-	-	-	69'530
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	1'927'991	-	-	-	1'927'991
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	464'169	701'738	942'616	191'430	2'299'953
Obligations de caisse	590'741	-	-	-	590'741
Emprunts et prêts sur lettres de gage	26'697'076	58'790	99'108	9'077	26'864'051
Comptes de régularisation	849'396	481	4'742	163	854'782
Autres passifs	120'401	457	-	1	120'859
Provisions	1'035'400	35	-	-	1'035'435
Réserves pour risques bancaires généraux	200'000	-	-	-	200'000
Capital social	2'172'270	-	-	-	2'172'270
Réserve de bénéfice	13'610'949	-	-	18	13'610'967
Réserves de change	-	-	-	5	5
Bénéfice du Groupe	540'875	-	-	-55	540'820
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-44'239	-	-	-	-44'239
– dont part des intérêts minoritaires au bénéfice	-43'882	-	-	-	-43'882
<b>Total des passifs portés au bilan</b>	<b>216'888'544</b>	<b>3'729'345</b>	<b>3'695'104</b>	<b>1'019'966</b>	<b>225'332'959</b>
Engagements de livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et d'options sur devises	14'657'036	4'040'142	8'349'846	2'931'440	29'978'464
<b>Total des passifs</b>	<b>231'545'580</b>	<b>7'769'487</b>	<b>12'044'950</b>	<b>3'951'406</b>	<b>255'311'423</b>
<b>Position nette par monnaie</b>	<b>-348'078</b>	<b>17'182</b>	<b>120'129</b>	<b>170'074</b>	<b>-40'693</b>
				<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>
<b>Cours de conversion des monnaies étrangères</b>					
EUR				1,126	1,171
USD				0,984	0,975

# Informations sur les opérations hors bilan

## 20. Créances et engagements conditionnels

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Engagements conditionnels</b>		
Engagements de couverture de crédit et similaires	313'280	303'085
Garanties de prestation de garantie et similaires	117'100	41'970
Autres engagements conditionnels	100'396	123'431
<b>Total des engagements conditionnels</b>	<b>530'776</b>	<b>468'486</b>
<b>Créances éventuelles</b>		
Créances éventuelles découlant de reports de pertes fiscaux	50'410	2'830
Autres créances éventuelles	-	-
<b>Total des créances éventuelles</b>	<b>50'410</b>	<b>2'830</b>

## 21. Opérations fiduciaires

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Placements fiduciaires auprès de banques tierces	19'663	167'941
<b>Total des opérations fiduciaires</b>	<b>19'663</b>	<b>167'941</b>

# Informations sur le compte de résultat

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

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Produit des commissions</b>		
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements		
Opérations de dépôt	69'391	80'492
Courtages	76'678	89'668
Opérations sur fonds de placement et opérations de gestion de fortune	122'876	146'298
Autres opérations de négoce de titres et placements	104'331	106'031
Produit des commissions sur les opérations de crédit	21'377	20'260
Produit des commissions sur les autres prestations de service		
Moyens de paiement	159'096	157'089
Tenue de compte	31'860	33'737
Autres prestations de service	33'283	43'780
<b>Total du produit des commissions</b>	<b>618'892</b>	<b>677'355</b>
<b>Charges de commissions</b>		
Opérations de négoce de titres	-83'869	-96'955
Moyens de paiement	-67'876	-70'437
Autres charges de commissions	-16'368	-15'624
<b>Total des charges de commissions</b>	<b>-168'113</b>	<b>-183'016</b>
<b>Total du résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>450'779</b>	<b>494'339</b>



## 23. Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur

### 23.1 Répartition selon les secteurs d'activités

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Raiffeisen Suisse société coopérative	78'138	79'522
Banques Raiffeisen	127'374	129'457
Sociétés du Groupe	4'863	21'423
<b>Total du résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>210'375</b>	<b>230'402</b>

### 23.2 Résultat provenant de l'utilisation de l'option de la juste valeur

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Résultat de négoce provenant de:		
Négoce de devises	135'553	131'671
Négoce de métaux précieux et billets	54'282	73'431
Négoce d'actions	6'899	3'815
Négoce de taux	13'641	23'485
Autres	-	-2'000
<b>Total du résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>210'375</b>	<b>230'402</b>
dont provenant de l'option de la juste valeur	12	421
dont provenant de l'option de la juste valeur sur les actifs	13'380	-
dont provenant de l'option de la juste valeur sur les engagements	-13'368	421

## 24. Produit des participations

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Des participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	65'708	69'543
Des autres participations non consolidées	10'533	19'253
<b>Total du produit des participations</b>	<b>76'241</b>	<b>88'796</b>

## 25. Intérêts négatifs

en 1000 CHF	Exercice de référence 1	Exercice précédent 1
Intérêts négatifs résultant d'opérations actives (réduction du produit des intérêts et des escomptes)	57'706	56'000
Intérêts négatifs résultant d'opérations passives (réduction des charges d'intérêts)	74'987	61'821

1 Les intérêts négatifs concernent principalement les opérations de couverture ainsi que les transactions avec les banques.

## 26. Charges de personnel

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Jetons de présence et les indemnités fixes aux organes de la banque	24'644	24'000
Appointements et allocations au personnel	1'101'899	1'098'718
AVS, AI, AC et autres contributions légales	101'792	98'183
Cotisations aux institutions de prévoyance professionnelle	121'685	123'662
Autres charges de personnel	40'524	50'829
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>1'390'544</b>	<b>1'395'392</b>

## 27. Autres charges d'exploitation

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Coût des locaux	90'126	92'698
Charges relatives à la technique de l'information et de la communication	94'892	120'187
Charges relatives aux véhicules, aux machines, au mobilier et aux autres installations ainsi qu'au leasing opérationnel	27'645	29'108
Honoraires des sociétés d'audit	13'263	13'571
dont pour les prestations en matière d'audit financier et d'audit prudentiel	12'684	13'037
dont pour d'autres prestations de service	579	534
Autres charges d'exploitation	380'484	362'523
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>606'410</b>	<b>618'087</b>

## 28. Produits et charges extraordinaires

### **Exercice sous revue**

Le produit extraordinaire, d'un montant de 82,4 millions de francs, comprend principalement des bénéfices résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles et de participations pour un montant de 76,1 millions de francs (dont 68 millions de francs provenant de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA).

Les charges extraordinaires de 8,6 millions de francs englobent des pertes de 7 millions de francs résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles.

### **Exercice précédent**

Le produit extraordinaire, d'un montant de 119,4 millions de francs, comprend principalement des bénéfices résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles et de participations pour un montant de 115,8 millions de francs (dont 104,1 millions de francs provenant de la vente des participations dans Helvetia Holding SA et dans Avaloq Group AG).

Les charges extraordinaires de 3,6 millions de francs englobent des pertes de 3,1 millions de francs résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles.

## 29. Impôts courants et latents

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Constitution de provisions pour impôts latents	-	55'934
Dissolution de provisions pour impôts latents	-14'135	-
Présentation des impôts courants	170'114	177'489
<b>Total des charges fiscales</b>	<b>155'979</b>	<b>233'423</b>
Taux d'imposition moyen pondéré utilisé, sur la base du résultat opérationnel	22,3%	21,1%

Le bénéfice net déterminant pour l'impôt de l'exercice écoulé a pu être partiellement imputé aux reports de pertes fiscales encore non affectés. L'incidence de cette imputation sur les charges fiscales du Groupe Raiffeisen est minime.



# Rapport de l'organe de révision au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse société coopérative, Saint-Gall

## Rapport sur l'audit des états financiers consolidés

### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des états financiers consolidés du Groupe Raiffeisen, comprenant le bilan consolidé au 31 décembre 2018, le compte de résultat du Group, le tableau de financement, l'état des capitaux propres consolidés pour l'exercice arrêté à cette date, et l'annexe aux états financiers consolidés, principes de consolidation, d'établissement du bilan et d'évaluation y compris ainsi que les informations sur le bilan, les informations sur les opérations hors bilan et les informations sur le compte de résultat.

Selon notre appréciation, les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine et de la situation financière du Groupe au 31 décembre 2018 ainsi que de sa performance financière conformément aux dispositions relatives à la présentation des comptes applicables aux banques et sont conformes à la loi suisse ainsi que les principes de consolidation, d'établissement du bilan et d'évaluation décrits dans l'annexe.

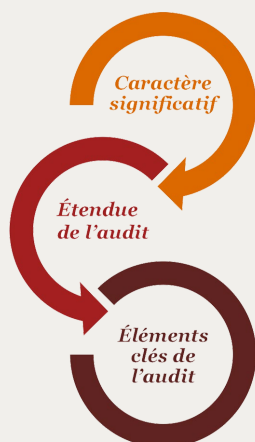
### Bases de l'opinion d'audit

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

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

### Notre approche d'audit

#### Vue d'ensemble



Caractère significatif global : CHF 37.1 millions, soit 5 % du résultat avant impôts, des changements des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que des produits et charges extraordinaires

Étendue de l'audit :

- Nous avons réalisé un audit (« full scope audit ») auprès de Raiffeisen Suisse société coopérative, des Banques Raiffeisen, de Raiffeisen Switzerland B.V. et d'ARIZON Sourcing SA.
- Les contrôles ci-dessus contribuent à 70 % du total du bilan et 66 % du revenu brut du Groupe Raiffeisen.

Le domaine suivant a été identifié comme un élément clé de l'audit :

- Évaluation des prêts à la clientèle (créances envers la clientèle et créances hypothécaires)

PricewaterhouseCoopers SA, Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, case postale, 9001 St-Gall  
Téléphone : +41 58 792 72 00, fax : +41 58 792 72 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)





### **Caractère significatif**

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

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

<i>Caractère significatif global</i>	CHF 37.1 millions
<i>Comment nous l'avons déterminé</i>	5 % du résultat avant impôts, changements des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que produits et charges extraordinaires
<i>Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif global</i>	Nous avons choisi le résultat avant impôts, les changements des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que les produits et charges extraordinaires comme grandeur de référence. Selon notre appréciation, il s'agit de la grandeur de référence communément utilisée pour mesurer la performance du Groupe Raiffeisen. Par ailleurs, le résultat avant impôts, les changements des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que les produits et charges extraordinaires représentent une grandeur de référence généralement reconnue pour l'appréciation du caractère significatif.

Nous avons convenu avec le Comité d'audit du Conseil d'administration de lui rapporter les anomalies supérieures à CHF 3.7 millions identifiées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies inférieures à ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

### **Étendue de l'audit**

Nous avons défini notre approche d'audit en déterminant le caractère significatif et en évaluant les risques d'anomalies significatives dans les états financiers consolidés. En particulier, nous avons tenu compte des éléments de jugement, par exemple en relation avec des estimations comptables significatives pour lesquelles des hypothèses doivent être émises et qui reposent sur des événements futurs qui sont par définition incertains. Comme pour tous nos audits, nous avons également considéré le risque d'un contournement des contrôles internes par la Direction, en tenant compte entre autres de l'éventuelle présence de distorsions qui pourraient représenter un risque d'anomalies significatives provenant de fraudes.

Nous avons adapté l'étendue de notre audit auprès de Raiffeisen Suisse société coopérative, des Banques Raiffeisen, de Raiffeisen Switzerland B.V. et d'ARIZON Sourcing SA de manière à effectuer suffisamment de travaux pour pouvoir émettre une opinion d'audit sur les états financiers consolidés pris dans leur ensemble, en considérant la structure de la société, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des états financiers et le secteur d'activité du Groupe Raiffeisen.

Les Banques Raiffeisen exercent leurs activités selon les prescriptions de Raiffeisen Suisse société coopérative, sont soumises à une surveillance centralisée des risques et sont tenues d'organiser la comptabilité et la présentation des comptes ainsi que les contrôles internes en vue de l'établissement des comptes annuels selon les directives de Raiffeisen Suisse société coopérative. Le processus d'établissement des comptes est identique pour toutes les Banques Raiffeisen. Les comptes annuels de toutes les Banques Raiffeisen sont soumis à un contrôle légal et statutaire. Du fait de l'homogénéité des Banques Raiffeisen et de leur marge de manœuvre restreinte dans la comptabilité et la présentation des comptes, les rapports de



quelque 60 % des Banques Raiffeisen ont été, jusqu'à la date d'établissement des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen, soumis à vérification.

### **Éléments clés de l'audit au titre de la circulaire 1/2015 de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR)**

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

### **Évaluation des prêts à la clientèle (créances envers la clientèle et créances hypothécaires)**

<i>Éléments clés de l'audit</i>	<i>Manière dont les éléments clés ont été examinés</i>
<p>Les opérations d'intérêts constituent la principale source de revenus du Groupe Raiffeisen. Celui-ci effectue aussi bien des opérations hypothécaires classiques que des opérations de crédit commerciales. Étant donné que les prêts à la clientèle 83 % (contre 79 % l'année précédente) représentent l'actif le plus important du bilan consolidé, nous considérons leur évaluation comme un élément clé de l'audit. Par ailleurs, il existe des marges dans l'appréciation de la valeur de remboursement des créances compromises et du montant des corrections de valeur éventuelles.</p> <p>Nous nous sommes concentrés en particulier sur les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes appliquées par le Groupe Raiffeisen pour identifier les prêts à la clientèle pour lesquels il existe un besoin de correction de valeur</li> <li>• L'adéquation et l'application des marges d'appréciation prescrites dans les directives pour la détermination du montant des corrections de valeur individuelles</li> </ul> <p>Les principes comptables et d'évaluation concernant les prêts à la clientèle, les processus mis en œuvre pour identifier les risques de défaillance et déterminer le besoin de correction de valeur ainsi que l'évaluation des couvertures figurent dans les comptes annuels consolidés (<u>Annexe</u>).</p>	<p>Nous avons vérifié, à l'aide de contrôles par sondages, le caractère approprié et l'efficacité des contrôles relatifs à l'évaluation des prêts à la clientèle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analyse des crédits</i> Vérification du respect des directives et prescriptions relatives à la documentation, à la capacité financière, à l'évaluation et au nantissement</li> <li>• <i>Autorisation des crédits</i> Vérification du respect des prescriptions du règlement des compétences</li> <li>• <i>Libération des fonds</i> Vérification visant à déterminer si la mise à disposition des fonds n'a lieu qu'une fois que tous les documents nécessaires sont disponibles</li> <li>• <i>Surveillance des crédits</i> Vérification visant à déterminer si l'identification des positions présentant des indices de défaut est assurée rapidement et de façon exhaustive et si les positions en souffrance et les corrections de valeur sont vérifiées régulièrement, notamment la recouvrabilité des couvertures et le montant des corrections de valeur</li> </ul> <p>Nous avons en outre procédé aux vérifications de détail suivantes sur la base de sondages :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous avons évalué les prêts à la clientèle et avons vérifié à cette occasion les <i>processus d'identification</i> des prêts à la clientèle nécessitant une correction de valeur. Notre échantillonnage comprend une sélection aléatoire de positions provenant de l'ensemble du portefeuille de crédits ainsi qu'une sélection axée sur les risques engendrés par des créances compromises. Dans le cadre de nos évaluations, nous avons notamment utilisé les rapports d'expertise recueillis par le Groupe Raiffeisen concernant les sûretés sans prix de marché observable ainsi que d'autres informations disponibles sur les prix de marché et les prix comparatifs.</li> <li>• Nous avons en outre examiné la <i>méthodologie d'estimation des corrections de valeur</i>. Notre contrôle s'est concentré sur les prêts compromis au sens des pres-</li> </ul>



---

criptions comptables pour les banques. Nous avons vérifié si les corrections de valeur ont été constituées conformément aux principes comptables et d'évaluation du Groupe Raiffeisen.

Les hypothèses utilisées étaient conformes à nos attentes.

---

### ***Responsabilité du Conseil d'administration pour les états financiers consolidés***

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des états financiers consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les prescriptions comptables applicables aux banques et les exigences légales. Le Conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement d'états financiers consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

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

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

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

Un descriptif plus détaillé de nos responsabilités dans l'audit des états financiers consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTsuisse : <http://expertsuisse.ch/fr-ch/audit-rapport-de-revision>. Ce descriptif fait partie intégrante de notre rapport.

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

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

Nous recommandons d'approuver les présents états financiers consolidés.



PricewaterhouseCoopers SA

Beat Rütsche  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

Ralph Gees  
Expert-réviseur

Saint-Gall, le 1<sup>er</sup> avril 2019

# Publication à propos des prescriptions en matière de fonds propres et à la liquidité

## Obligations de divulgation

En tant qu'organisation centrale, le Groupe Raiffeisen est tenu de respecter les prescriptions relatives aux 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 1<sup>er</sup> juin 2012 et avec la Circ.-FINMA 2016/1 «Exigences de publication liées aux fonds propres et à la liquidité».

Par décision du 16 juin 2014, la Banque nationale suisse (BNS) a classé le Groupe Raiffeisen d'importance systémique. Conformément à la Circ.-FINMA 2016/1, les banques suisses classées d'importance systémique sont soumises à une exigence de publication spéciale sur une base trimestrielle. Les informations souhaitées sur les exigences en capital pondéré du risque et les exigences en capital non pondéré (ratio de levier) sont disponibles sur le site Internet de Raiffeisen. Dans le cadre du reporting prudentiel sur les fonds propres, le Groupe Raiffeisen remet chaque semestre à la Banque nationale suisse un rapport relatif à sa situation en matière de fonds propres.

Les pages suivantes du rapport de gestion contiennent une sélection de tableaux soumis à publication par le Groupe Raiffeisen conformément à la Circ.-FINMA 2016/1. La publication complète reprenant les informations qualitatives et quantitatives sur les risques, la dotation en fonds propres et la liquidité est disponible sur le site Internet de Raiffeisen ([www.raiffeisen.ch](http://www.raiffeisen.ch): Qui sommes-nous/Chiffre/Publication (fonds propres et liquidité)).

Les informations quantitatives publiées comportent des indications dans l'optique de la couverture par des fonds propres selon l'OFR. Certaines d'entre elles ne peuvent toutefois pas être comparées directement avec les indications contenues dans les comptes consolidés (optique selon la Circ.-FINMA 2015/1 Comptabilité – banques). Le périmètre de consolidation applicable au calcul des fonds propres coïncide avec celui de la présentation des comptes.

## Chiffres clés essentiels réglementaires au 31 décembre 2018

en mio CHF	a	b	c	d	e
	31.12.2018	30.09.2018	30.06.2018	31.03.2018	31.12.2017
<b>Fonds propres pris en compte</b>					
1 Fonds propres de base durs (CET1)	16'408	15'614	15'391	15'340	15'275
2 Fonds propres de base (T1)	17'381	16'593	16'376	16'465	16'409
3 Fonds propres totaux	17'650	16'866	16'651	16'742	16'744
<b>Positions pondérées en fonction des risques (RWA)</b>					
4 RWA	99'307	97'986	98'436	98'333	96'343
4a Exigences minimales de fonds propres	7'945	7'839	7'875	7'867	7'707
<b>Ratios de fonds propres basés sur les risques (en % des RWA)</b>					
5 Ratio CET1 (%)	16,5%	15,9%	15,6%	15,6%	15,9%
6 Ratio de fonds propres de base (%)	17,5%	16,9%	16,6%	16,7%	17,0%
7 Ratio de fonds propres globaux (%)	17,8%	17,2%	16,9%	17,0%	17,4%
<b>Exigences en volants en CET1 (en % des RWA)</b>					
8 Volant de fonds propres selon le standard minimal de Bâle (%)	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
9 Volants anticycliques (art. 44a OFR) selon le standard minimal de Bâle (%) <sup>1</sup>	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
10 Volant de fonds propres supplémentaire en vertu du risque systémique international ou national (%)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
11 Ensemble des exigences de volants selon le standard minimal de Bâle, en qualité CET1 (%)	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%	8,2%
12 CET1 disponible afin de couvrir les exigences en volants selon le standard minimal de Bâle (après déduction du CET1 affecté à la couverture des exigences minimales et cas échéant à la couverture des exigences TLAC) (%)	13,4%	12,8%	12,5%	12,6%	13,0%
<b>Ratios-cible de fonds propres selon l'annexe 8 de l'OFR (en % des RWA)<sup>2</sup></b>					
12b Volants anticycliques (art. 44 et 44a OFR) (%)	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
<b>Ratio de levier Bâle III</b>					
13 Engagement global	228'582	236'225	233'522	237'705	231'715
14 Ratio de levier Bâle III (fonds propres de base en % de l'engagement global)	7,6%	7,0%	7,0%	6,9%	7,1%
<b>Ratio de liquidités (LCR)</b>					
15 Numérateur du LCR: somme des actifs liquides de haute qualité	21'691	21'562	21'413	22'537	23'124
16 Numérateur du LCR: somme nette des sorties de trésorerie	17'608	17'217	18'564	18'160	17'719
17 Ratio de liquidités, LCR (en %)	123,2%	125,2%	115,4%	124,1%	130,5%

1 La représentation prend en compte le volant anticyclique national de fonds propres conformément à l'art. 45 OFR.

2 Les banques d'importance systémique peuvent s'abstenir de mentionner les lignes 12a, 12c, 12d, 12e (annexe 8 OFR non applicable).

## Positions pondérées en fonction des risques (RWA)

en mio CHF			
	12/31/2018	12/31/2017	12/31/2018
	a	b	c
	RWA	RWA	Fonds propres minimaux <sup>1</sup>
<b>1 Risque de crédit (sans les CCR - risque de crédit de contrepartie)</b>	<b>89'147</b>	<b>85'701</b>	<b>7'132</b>
2 Dont déterminé par l'approche standard (AS)	89'147	85'701	7'132
3 Dont déterminé par l'approche F-IRB	-	-	-
4 Dont déterminé par l'approche supervisory slotting	-	-	-
5 Dont déterminé par l'approche A-IRB	-	-	-
<b>6 Risque de crédit de contrepartie (CCR)</b>	<b>611</b>	<b>529</b>	<b>49</b>
7 Dont déterminé par l'approche standard (AS-CCR) <sup>2</sup>	611	529	49
8 Dont déterminé par un modèle (IMM ou méthode des modèles EPE)	-	-	-
9 Dont déterminé par une autre approche	-	-	-
<b>10 Risque de variation de valeur des dérivés (CVA)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>11 Titres de participation dans le portefeuille de banque sous l'approche basée sur le marché</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>12 Investissements dans de placements collectifs gérés - approche look-through</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>13 Investissements dans de placements collectifs gérés - approche mandate-based</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>14 Investissements dans de placements collectifs gérés - approche fallback</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>15 Risque de règlement</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>16 Positions de titrisation dans le portefeuille de la banque</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
17 Dont soumis à l'approche internal ratings-based approach (SEC-IRBA)	-	-	-
18 Dont soumis à l'approche external ratings-based approach (SEC-ERBA), y c. internal assessment approach (IAA)	-	-	-
19 Dont soumis à l'approche standard (SEC-SA)	-	-	-
<b>20 Risque de marché<sup>3</sup></b>	<b>2'343</b>	<b>3'110</b>	<b>187</b>
21 Dont déterminé selon l'approche standard	2'343	3'110	187
22 Dont déterminé par l'approche des modèles (IMA)	-	-	-
<b>23 Exigences de fonds propres afférentes aux transferts de positions entre le portefeuille de négoce et le portefeuille de banque</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>24 Risque opérationnel</b>	<b>5'721</b>	<b>5'677</b>	<b>458</b>
<b>25 Montant en-dessous des seuils pertinents pour la déduction (montants soumis à pondération de 250%)</b>	<b>1'484</b>	<b>1'325</b>	<b>119</b>
<b>26 Ajustements pour le plancher (floor)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>27 Total</b>	<b>99'307</b>	<b>96'343</b>	<b>7'945</b>

1 Les fonds propres minimaux correspondent pour l'ensemble des positions à 8% des actifs pondérés des risques (RWA).

2 Le traitement des fonds propres du risque de crédit de contrepartie pour les opérations sur dérivés s'effectue sur la base de la méthode de valeur de marché.

3 La forte diminution des risques de marché est liée à la diminution notable du portefeuille des opérations de négoce.

## Présentation des fonds propres pris en compte au niveau réglementaire

en mio CHF	31.12.2018	31.12.2017
<b>Fonds propres de base durs (CET1)</b>		
1 Capital social émis et libéré, pleinement éligible	2'172	1'957
2 Réserves légales/réserves libres/reports de bénéfice/ (perte)/bénéfice (perte) sur la période	14'292	13'689
Dont réserves issues du bénéfice (y c. réserves pour risques bancaires généraux)	13'611	12'826
Dont réserve de change	-	-
Bénéfice du Groupe <sup>1</sup>	481	864
5 Part des intérêts minoritaires, prise en compte en tant que CET1	-	-
<b>6 = Fonds propres de base durs, avant ajustements réglementaires</b>	<b>16'464</b>	<b>15'647</b>
<b>Ajustements relatifs aux fonds propres de base durs</b>		
7 Ajustements de valeur prudentiels	-3	-
8 Goodwill	-50	-365
9 Autres valeurs immatérielles	-4	-7
<b>28 = Somme des ajustements relatifs au CET1</b>	<b>-57</b>	<b>-372</b>
<b>29 = Fonds propres de base durs nets (net CET1)</b>	<b>16'408</b>	<b>15'275</b>
<b>Fonds propres de base supplémentaires (AT1)</b>		
30 Instruments émis et libérés, pleinement éligibles	973	1'134
31 Dont instruments de capitaux propres selon bouclage	-	-
32 Dont instruments de titres de créance selon bouclage	973	1'134
<b>36 = Fonds propres de base supplémentaires avant ajustements réglementaires</b>	<b>973</b>	<b>1'134</b>
43 = Total des ajustements réglementaires relatifs à l'AT1	-	-
<b>44 = Fonds propres de base supplémentaires nets (net AT1)</b>	<b>973</b>	<b>1'134</b>
<b>45 = Fonds propres de base (net Tier 1 = net CET1 + net AT1)</b>	<b>17'381</b>	<b>16'409</b>
<b>Fonds propres complémentaires (T2)</b>		
46 Instruments émis et libérés, pleinement imputables	76	68
47 Instruments émis et libérés, imputables transitoirement (phase out)	193	268
<b>51 = Fonds propres complémentaires avant ajustements réglementaires</b>	<b>269</b>	<b>335</b>
57 = Somme des ajustements relatifs au T2	-	-
<b>58 = Fonds propres complémentaires (net T2)</b>	<b>269</b>	<b>335</b>
<b>59 = Fonds propres réglementaires (net T1 &amp; T2)</b>	<b>17'650</b>	<b>16'744</b>
<b>60 Total des positions pondérées du risque</b>	<b>99'307</b>	<b>96'343</b>
<b>Quotes-parts de capital</b>		
<b>61 Ratio CET1 (chiffre 29, en % des positions pondérées du risque)</b>	<b>16,5%</b>	<b>15,9%</b>
<b>62 Ratio T1 (chiffre 45, en % des positions pondérées du risque)</b>	<b>17,5%</b>	<b>17,0%</b>
<b>63 Ratio relatif aux fonds propres réglementaires (chiffre 59, en % des positions pondérées du risque)</b>	<b>17,8%</b>	<b>17,4%</b>
64 Exigences en volants CET1 pour chaque institut selon les standards minimaux de Bâle (volant de fonds propres + volant anticyclique conformément à l'art. 44a OFR + volant de fonds propres relatif aux établissements classés d'importance systémique) (en % des positions pondérées du risque) <sup>2</sup>	8,2%	8,2%
65 Dont volant de fonds propres selon les standards minimaux de Bâle (en % des positions pondérées du risque)	2,5%	2,5%
66 Dont volant anticyclique selon les standards minimaux de Bâle (art. 44a OFR, en % des positions pondérées du risque)	1,2%	1,2%
67 Dont volant relatif aux établissements classés d'importance systémique selon les standards minimaux de Bâle (en % des positions pondérées du risque)	0,0%	0,0%
68 CET1 disponible afin de couvrir les exigences en volants selon les standards minimaux de Bâle, après déduction du CET1 de couverture des exigences minimales et le cas échéant de couverture des exigences TLAC (en % des positions pondérées du risque) <sup>3</sup>	13,4%	13,0%
<b>Montants inférieurs aux valeurs-seuils pour les déductions (avant pondération du risque)</b>		
72 Participations non qualifiées dans le secteur financier et autres investissements TLAC	96	196
73 Autres participations qualifiées dans le secteur financier (CET1)	593	530

1 Hors rémunération du capital social.

2 En tenant compte du volant anticyclique national

3 Le capital CET1 disponible selon cette présentation (ligne 68) et les exigences (lignes 64 à 67) y figurent sans prise en compte des dispositions transitoires.



### LIQ1: Publication qualitative du ratio de liquidités à court terme

Conformément à l'article 12 de l'ordonnance sur les liquidités, le Groupe Raiffeisen et Raiffeisen Suisse sont tenu de satisfaire au Liquidity Coverage Ratio (LCR). Le LCR est censé garantir que les banques détiennent suffisamment d'actifs liquides de haute qualité (HQLA) afin de couvrir en tout temps la sortie nette de trésorerie attendue dans un scénario de crise standard reposant sur des hypothèses de sortie et d'entrée de trésorerie pendant 30 jours. Les chiffres clés LCR publiés se fondent sur les moyennes des valeurs en fin de journée pour tous les jours ouvrés des trimestres en question sous revue.

		3ème trimestre 2018 <sup>1</sup>		4ème trimestre 2018 <sup>1</sup>	
		Valeurs non pondérées en mio CHF	Valeurs pondérées en mio CHF	Valeurs non pondérées en mio CHF	Valeurs pondérées en mio CHF
<b>A. Actifs liquides de haute qualité (HQLA)</b>					
1	Total des actifs liquides de haute qualité (HQLA)		21'562		21'691
<b>B. Sortie de trésorerie</b>					
2	Dépôts des clients privés	91'431	8'985	93'016	9'141
3	dont dépôts stables	6'000	300	6'000	300
4	dont dépôts moins stables	85'431	8'685	87'016	8'841
5	Financement de clients commerciaux ou de gros clients non garantis	12'522	7'269	12'161	6'830
6	dont dépôts opérationnels (toutes contreparties) et dépôts des membres d'un réseau financier auprès de la caisse centrale	0	0	0	0
7	dont dépôts non opérationnels (toutes contreparties)	11'518	6'265	11'310	5'979
8	dont titres de créances non garantis	1'004	1'004	851	851
9	Financement de clients commerciaux ou de gros clients garantis et swaps de garantie		1		1
10	Autres sorties de trésorerie	7'480	1'882	8'204	1'955
11	dont sorties de trésorerie associées à des dérivés et à d'autres transactions	675	675	595	595
12	dont sorties de trésorerie associées à des pertes de financement de titres adossés à des actifs, obligations sécurisées, autres instruments structurés, papiers monétaires adossés à des actifs, structures ad hoc, véhicules d'investissement sur titres et autres facilités de financement analogues	117	117	143	143
13	dont sorties de trésorerie associées à des facilités de crédit et de liquidité	6'688	1'090	7'466	1'216
14	Autres engagements de financement contractuels	2'904	1'825	3'643	1'991
15	Autres engagements de financement conditionnels	2'021	101	2'021	101
16	<b>Somme des sorties de trésorerie</b>		<b>20'063</b>		<b>20'018</b>
<b>C. Entrées de trésorerie</b>					
17	Opérations de financement garanties (reverse repos par ex.)	26	0	8	2
18	Entrées de trésorerie provenant des expositions pleinement performantes	3'103	1'794	4'169	2'278
19	Autres entrées de trésorerie	105	1'052	130	130
20	<b>Somme des entrées de trésorerie</b>	<b>3'235</b>	<b>2'846</b>	<b>4'307</b>	<b>2'410</b>
			Valeurs apurées		Valeurs apurées
21	<b>Somme des actifs liquides de haute qualité (HQLA)</b>		<b>21'562</b>		<b>21'691</b>
22	<b>Somme nette des sorties de trésorerie</b>		<b>17'217</b>		<b>17'608</b>
23	<b>Ratio de liquidité à court terme LCR (en %)</b>		<b>125,24%</b>		<b>123,19%</b>

1 Moyenne des valeurs de fin de journée de tous les jours ouvrables des trimestres sous revue (64 données pris en compte au 3ème trimestre, 63 données pris en compte au 4ème trimestre)

Le portefeuille d'actifs liquides de haute qualité (HQLA) est constitué à 77% d'actifs de la catégorie 1, dont 92% sont gérés sous forme de liquidités. Les autres actifs de la catégorie 1 sont majoritairement des obligations du secteur public dont le rating minimum est AA-. Les actifs de la catégorie 2, qui constituent 23% du portefeuille HQLA, sont constitués à 87% de lettres de gage suisses. Les 13% restants sont majoritairement des obligations du secteur public et des créances couvertes avec au minimum un rating A-.

Les sorties nettes (n°22) ont légèrement diminué au cours des deux dernières périodes sous revue. Le portefeuille d'actifs liquides de haute qualité (HQLA) n'a guère changé, ce qui a entraîné une augmentation du ratio de liquidité à court terme (n° 23). Les sorties de trésorerie associées à des dérivés (n° 11) ont diminué en raison des fluctuations du marché plus faibles durant ces deux dernières années. Les positions restantes ont bien progressé dans le cadre de la croissance du bilan.

En raison de son activité de base, le Groupe Raiffeisen ne génère qu'un faible volume d'opérations actives en monnaies étrangères. De ce fait, les engagements libellés en devises sont transférés en francs suisses dans les délais impartis.

# Comparaison des chiffres des sociétés du Groupe

	Banques Raiffeisen		Raiffeisen Suisse		Autres entreprises du Groupe		Effets de la consolidation		Groupe Raiffeisen	
en mio CHF	Exercice de réf.	Exercice préc.	Exercice de réf.	Exercice préc.	Exercice de réf.	Exercice préc.	Exercice de réf.	Exercice préc.	Exercice de réf.	Exercice préc.
<b>Compte de résultat</b>										
Résultat des opérations d'intérêts	2'126	2'098	29	124	-48	20	121	6	2'228	2'248
Résultat des opérations de comm. et des prestations de service	292	274	111	103	58	132	-10	-15	451	494
Résultat des opérations de négoce	127	130	78	80	5	15	-	5	210	230
Autres résultats ordinaires	74	76	436	446	227	231	-548	-415	189	338
<b>Produit opérationnel</b>	<b>2'619</b>	<b>2'578</b>	<b>654</b>	<b>753</b>	<b>242</b>	<b>398</b>	<b>-437</b>	<b>-419</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>
Charges de personnel	-894	-875	-384	-381	-114	-149	2	10	-1'390	-1'395
Autres charges d'exploitation	-584	-579	-294	-255	-195	-206	467	422	-606	-618
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'478</b>	<b>-1'454</b>	<b>-678</b>	<b>-636</b>	<b>-309</b>	<b>-355</b>	<b>469</b>	<b>432</b>	<b>-1'996</b>	<b>-2'013</b>
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-128	-118	-109	-75	-85	-21	63	26	-259	-188
Corrections de valeur, provisions et pertes	-13	1	-118	-4	-	-	7	3	-124	-
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>1'000</b>	<b>1'007</b>	<b>-251</b>	<b>38</b>	<b>-152</b>	<b>22</b>	<b>102</b>	<b>42</b>	<b>699</b>	<b>1'109</b>
Produits extraordinaires	22	18	46	116	7	8	7	-23	82	119
Charges extraordinaires	-592	-608	-	-1	-	-	584	605	-8	-4
Modifications des réserves pour risques bancaires généraux	-16	-14	250	-101	-	-	-354	35	-120	-80
Impôts	-167	-167	-3	-5	-	-5	14	-56	-156	-233
<b>Bénéfice du Groupe (y c. part des intérêts minoritaires)</b>	<b>247</b>	<b>236</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>-145</b>	<b>25</b>	<b>353</b>	<b>603</b>	<b>497</b>	<b>911</b>
Part des intérêts minoritaires au bénéfice	-	-	-	-	-	-	-44	-6	-44	-6
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>247</b>	<b>236</b>	<b>42</b>	<b>47</b>	<b>-145</b>	<b>25</b>	<b>397</b>	<b>609</b>	<b>541</b>	<b>917</b>
<b>Chiffres clés du bilan</b>										
Total du bilan	202'499	195'657	47'589	53'595	3'752	7'762	-28'507	-29'285	225'333	227'729
Créances sur la clientèle	5'440	5'560	3'490	2'441	147	417	-942	-502	8'135	7'916
Créances hypothécaires	168'843	162'202	10'719	9'871	-	554	-4	-5	179'558	172'622
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	154'531	149'976	11'424	11'045	-	3'435	-254	-371	165'701	164'085

# Aperçu sur 5 ans

## Bilan – Aperçu sur 5 ans

en mio CHF	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Actifs</b>					
Liquidités	19'188	20'523	20'390	18'907	9'219
Créances sur les banques	2'225	8'332	7'084	3'811	5'251
Créances résultant d'opérations de financement de titres	5	232	338	391	690
Créances sur la clientèle	8'135	7'916	8'019	7'885	7'815
Créances hypothécaires	179'558	172'622	165'426	158'594	150'731
Opérations de négoce	3'455	3'879	2'912	2'115	2'194
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'337	1'677	1'743	1'795	1'810
Immobilisations financières	6'613	7'593	7'952	6'878	6'032
Comptes de régularisation	259	278	247	225	217
Participations non consolidées	683	650	788	732	614
Immobilisations corporelles	2'933	2'803	2'599	2'476	2'399
Valeurs immatérielles	54	372	419	513	289
Autres actifs	888	852	673	1'426	1'143
<b>Total des actifs</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>	<b>188'404</b>
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	6'463	12'603	10'853	7'803	5'450
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	2'925	2'201	2'599	4'085	1'289
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	165'701	164'085	158'255	150'272	141'545
Engagements résultant d'opérations de négoce	70	134	138	105	121
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	1'928	1'692	2'017	2'398	2'296
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	2'300	2'580	1'634	870	217
Obligations de caisse	591	836	1'178	1'647	2'262
Emprunts et prêts sur lettres de gage	26'864	25'939	25'623	23'470	21'519
Comptes de régularisation	855	851	829	711	634
Autres passifs	121	160	170	183	160
Provisions	1'035	949	904	878	850
Réserves pour risques bancaires généraux	200	80	-	-	-
Capital social	2'172	1'957	1'595	1'248	748
Réserves de bénéfice	13'611	12'746	12'036	11'262	10'533
Bénéfice du Groupe	541	917	754	808	759
<b>Total des capitaux propres (sans part des intérêts minoritaires)</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>	<b>12'040</b>
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-44	-1	5	8	21
– dont part des intérêts minoritaires au bénéfice	-44	-6	-2	-1	1
<b>Total des capitaux propres (avec part des intérêts minoritaires)</b>	<b>16'480</b>	<b>15'699</b>	<b>14'390</b>	<b>13'326</b>	<b>12'061</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>	<b>188'404</b>

## Compte de résultat – Aperçu sur 5 ans

en mio CHF	2018	2017	2016	2015	2014
Produit des intérêts et des escomptes	2'895	2'943	3'052	3'130	3'218
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	49	54	58	60	60
Charges d'intérêts	-653	-747	-880	-1'002	-1'145
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>	<b>2'291</b>	<b>2'250</b>	<b>2'230</b>	<b>2'188</b>	<b>2'133</b>
Variations des corrections de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	-63	-2	-11	-11	2
<b>Sous-total Résultat net des opérations d'intérêts</b>	<b>2'228</b>	<b>2'248</b>	<b>2'219</b>	<b>2'177</b>	<b>2'135</b>
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements	374	422	355	357	325
Produit des commissions sur les opérations de crédit	21	20	18	18	16
Produit des commissions sur les autres prestations de service	224	235	214	204	197
Charges de commissions	-168	-183	-121	-116	-109
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>451</b>	<b>494</b>	<b>466</b>	<b>463</b>	<b>429</b>
<b>Résultat des opérations de négoce</b>	<b>210</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>209</b>	<b>158</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	5	29	5	20	5
Produit des participations	76	89	67	80	64
Résultat des immeubles	21	21	21	19	20
Autres produits ordinaires	129	210	120	60	22
Autres charges ordinaires	-42	-11	-18	-12	-5
<b>Autres résultats ordinaires</b>	<b>189</b>	<b>338</b>	<b>195</b>	<b>167</b>	<b>106</b>
<b>Produit opérationnel</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>	<b>3'108</b>	<b>3'016</b>	<b>2'828</b>
Charges de personnel	-1'390	-1'395	-1'381	-1'330	-1'265
Autres charges d'exploitation	-606	-618	-606	-558	-500
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'996</b>	<b>-2'013</b>	<b>-1'987</b>	<b>-1'888</b>	<b>-1'765</b>
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-259	-188	-260	-181	-164
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	-124	0	-6	-4	-9
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>699</b>	<b>1'109</b>	<b>855</b>	<b>943</b>	<b>890</b>
Produits extraordinaires	82	119	75	67	51
Charges extraordinaires	-8	-4	-4	-3	-4
Variations des réserves pour risques bancaires généraux	-120	-80	-	-	-
Impôts	-156	-233	-174	-200	-177
<b>Bénéfice du Groupe (y c. part des intérêts minoritaires)</b>	<b>497</b>	<b>911</b>	<b>752</b>	<b>807</b>	<b>760</b>
Part des intérêts minoritaires au bénéfice	-44	-6	-2	-1	1
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>541</b>	<b>917</b>	<b>754</b>	<b>808</b>	<b>759</b>

## Affectation du bénéfice – Aperçu sur 5 ans

en mio CHF	2018	2017	2016	2015	2014
Réserve issue du bénéfice	482	865	710	774	730
Distribution aux sociétaires	59	52	44	34	29
Taux de distribution en % <sup>1</sup>	11%	6%	6%	4%	4%

<sup>1</sup> Pour l'année en cours, la proposition d'affectation du bénéfice est provisoire.

# Impressum

Raiffeisen Suisse société coopérative  
Communication  
Raiffeisenplatz  
CH-9001 St-Gall  
Tél.: +41 71 225 88 88  
Fax: +41 71 225 88 87  
Internet: raiffeisen.ch  
e-mail: presse@raiffeisen.ch

Délai rédactionnel: 7 mars 2019  
Publication du rapport de gestion: avril 2019  
Langues: allemand, français, italien et anglais.  
La version allemande fait foi.

**Conception:**

Schalter&Walter GmbH, St-Gall  
Isabelle Sailer // Kommunikation, Baden

**Réalisation:**

NeidhartSchön AG, Zurich

**Traduction:**

24translate, St-Gall

**Photos:**

Schalter&Walter GmbH, St-Gall