





# 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

**2019 a marqué un tournant pour le Groupe Raiffeisen: ensemble, les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse ont défini les conditions de leur collaboration, basée sur la confiance. Bien qu'une approche participative soit exigeante, nous sommes convaincus que les décisions prises en commun sont essentielles pour la Banque à laquelle près de la moitié de la population suisse et le tiers des entreprises du pays confient la gestion de leur patrimoine. La confiance que nos sociétaires et nos clients nous ont témoignée cette année en est la preuve. Raiffeisen peut se targuer non seulement d'une année significative pour la coopérative, mais aussi d'un exercice très réjouissant.**

La clarification du passé a été le facteur clé et le point de départ de la modernisation réussie de la coopérative. En janvier, Raiffeisen Suisse a publié les résultats d'une enquête indépendante sur ses prises de participation réalisées entre 2005 et 2015. Le Conseil d'administration a engagé un vaste plan de mesures pour faire face aux manquements mis en évidence dans le rapport de Bruno Gehrig concernant l'acquisition et la gestion des participations par le passé. Raiffeisen Suisse a amélioré de façon significative sa gestion et son contrôle.

Dans le cadre d'un processus de réforme, Raiffeisen a élaboré une gouvernance de Groupe qui répond à ses besoins et assure un échange institutionnalisé entre les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse. Avec le passage de l'Assemblée des délégués à une Assemblée générale, chacune des 229 Banques Raiffeisen dispose désormais d'une voix – selon le principe «une Banque, une voix». Ainsi, les processus de décision sont définis de manière efficace, claire et transparente.

**Pour la première fois en 120 ans d'existence, le Groupe Raiffeisen s'est par ailleurs doté d'une stratégie des propriétaires.** Celle-ci regroupe les attentes des propriétaires vis-à-vis de Raiffeisen Suisse et clarifie les responsabilités. De plus, nous avons inscrit de façon formelle dans les Statuts de Raiffeisen Suisse nos valeurs coopératives – la libéralité, la démocratie et la solidarité – sous la forme d'un nouveau préambule.

Raiffeisen Suisse a aussi contribué à la réforme engagée au sein du Groupe en optimisant sa gouvernance d'entreprise et en poursuivant son désengagement des participations. En avril 2019, une nouvelle structure de départements a été mise en place. Celle-ci permet une orientation clients encore plus systématique, un conseil et suivi optimal des 229 Banques Raiffeisen ainsi qu'un développement des produits performant. Ainsi, Raiffeisen peut

continuer à développer sa principale force: la proximité avec la clientèle. Par ailleurs, Raiffeisen Suisse a lancé en 2019 un programme d'efficacité, clôturé avec succès début 2020.

**La volonté de créer des produits attractifs et des processus efficaces pour nos clients est au cœur de nos préoccupations:** grâce à l'introduction réussie du nouveau système bancaire central, au passage à l'année 2019, Raiffeisen a posé les bases pour des processus continus et pour la mise en œuvre de futurs projets digitaux. Mi-avril, Raiffeisen a placé sur le marché suisse la première obligation durable, le «Sustainability Bond». Autre succès, les mandats de gestion de fortune, lancés pour la première fois l'an dernier, dont le volume a dépassé le milliard de francs en 2019. Avec la suppression par les Banques Raiffeisen du principe de «Prêts uniquement contre garantie», au mois de décembre, Raiffeisen a par ailleurs créé une base essentielle pour mener à bien sa stratégie de clientèle entreprises et la diversification de ses domaines d'activité. Notre modèle coopératif permet à nos 1,9 million de sociétaires de contribuer à façonner activement la communauté Raiffeisen. Les dépôts de la clientèle, dont le volume a une nouvelle fois augmenté en 2019, reflètent également la confiance que nos clients nous témoignent.

**Une année couronnée de succès pour Raiffeisen.** En 2019, le Groupe Raiffeisen a réalisé un bénéfice de 835 millions de francs, enregistré une croissance particulièrement forte dans les opérations avec la clientèle et su développer de façon significative sa part de marché dans les dépôts de la clientèle. Le volume net des opérations d'intérêts a augmenté, malgré l'érosion des marges, et les opérations de commissions et des prestations de service ont, elles aussi, connu une évolution réjouissante. Enfin, Raiffeisen a enregistré une progression significative, notamment dans les mandats de gestion de fortune et les placements collectifs. Les créances hypothécaires ont progressé au rythme du marché, conformément à l'ambition de Raiffeisen, ce qui lui a permis de conserver une position solide dans son cœur de métier et de rester bien positionnée dans un environnement de marché soumis à une forte concurrence. Grâce à sa politique de crédit conservatrice, axée sur la sécurité, la qualité du portefeuille de crédit du Groupe demeure à un niveau élevé. Environ 92% du bénéfice annuel sont capitalisés à titre de réserves issues du bénéfice et restent donc au sein de la coopérative.

**Nous souhaitons enchaîner sur ces succès en 2020.** Nous prévoyons l'adoption de la stratégie du Groupe; les travaux à ce sujet ont débuté en 2019. La stratégie du Groupe sera le compas qui définira le cap à suivre pour Raiffeisen durant les cinq prochaines années. Elle définira comment répondre à l'évolution des besoins des clients, aux nouvelles technologies et aux nouveaux modèles d'affaires ainsi qu'aux défis tels que l'environnement des taux bas.

**En 2019, le Groupe Raiffeisen a démontré sa volonté de transformation.** Le processus de réforme a renforcé la confiance au sein du Groupe. La voie est libre pour s'ouvrir à de nouveaux horizons. Le dialogue constructif initié dans le Groupe Raiffeisen a renforcé notre sens de la communauté. Pour nous, banque coopérative, celui-ci est profondément ancré dans notre ADN – grâce à nos valeurs coopératives, nous fonctionnons comme une Suisse en miniature. Au travers de notre engagement tant au niveau sportif, culturel que pour des projets sociaux, nous contribuons à la diversité et à la dynamique d'une communauté unique. Nous continuerons à nous placer résolument au service de nos clients et à défendre à l'avenir aussi la proximité, la plus-value et la communauté.



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



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

# Evénements marquants 2019

## 3 janvier 2019

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

Toutes les Banques Raiffeisen en Suisse travaillent sur la nouvelle plateforme.

---

## 22 janvier 2019

### **Raiffeisen Suisse publie le rapport Gehrig**

Dans le cadre de son enquête sur les opérations de participation réalisées au cours des années 2005 à 2015, Bruno Gehrig met en lumière des manquements chez Raiffeisen Suisse lors de l'acquisition et la gestion de participations. Sur la base des informations disponibles, il n'a décelé aucune preuve tangible d'un comportement passible de sanctions pénales. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse décide d'engager un vaste plan de mesures.

### **Renouvellement de la Direction de Raiffeisen Suisse**

Trois membres de la Direction de Raiffeisen Suisse quittent l'organisation.

---

## 31 janvier 2019

### **Intégration d'ARIZON Sourcing SA à Raiffeisen Suisse**

Raiffeisen Suisse acquiert la participation de 49% d'Avaloq dans la joint-venture ARIZON Sourcing SA, qui sera pleinement intégrée à Raiffeisen Suisse dans le courant du premier semestre 2019. Raiffeisen Suisse peut ainsi exploiter et développer elle-même la plateforme bancaire.

---

## 4 avril 2019

### **Raiffeisen Suisse adapte sa structure et lance un programme d'efficience**

Raiffeisen Suisse optimise son organisation et se concentre ainsi encore davantage sur la clientèle, les Banques Raiffeisen et le marché. En parallèle, l'objectif est de réaliser au moins 100 millions de francs d'économies récurrentes. Le programme d'efficience a été achevé en janvier 2020.

---

## 15 avril 2019

### **Raiffeisen lance la première obligation durable**

Raiffeisen a lancé le Sustainability Bond, la première obligation durable, sur le marché suisse. Elle permet aux investisseurs de placer leur argent dans des immeubles d'habitation d'utilité public, efficaces sur le plan énergétique et à faible émission.

---

## 7 mai 2019

### **Philippe Lienhard est nommé membre de la Direction de Raiffeisen Suisse**

Philippe Lienhard prend, dès le 1<sup>er</sup> juillet 2019, la direction du département Banques Raiffeisen Services de Raiffeisen Suisse.

---

## 14 juin 2019

### **Markus D. Voegelin est nommé membre de la Direction de Raiffeisen Suisse**

Markus D. Voegelin rejoint, dès le 15 octobre 2019, la Direction de Raiffeisen Suisse en tant que Chief Risk Officer (CRO) et responsable du département Risque & Compliance.

### **Workshop des propriétaires: le Groupe Raiffeisen façonne ensemble son avenir**

Le 14 juin 2019, toutes les Banques Raiffeisen se sont réunies à l'occasion d'un workshop des propriétaires à Crans-Montana, lors duquel la «gouvernance d'entreprise» et la «stratégie des propriétaires» ont été abordés. Ce workshop a permis de concevoir une compréhension commune et de créer ainsi la base pour un ancrage statutaire à l'occasion de l'Assemblée extraordinaire des délégués du 16 novembre 2019.

---

## 15 juin 2019

### **Assemblée des délégués de Raiffeisen Suisse**

Dans le cadre de l'Assemblée ordinaire des délégués de Raiffeisen Suisse qui s'est déroulée à Crans-Montana, les 162 délégués ont approuvé les comptes annuels 2018 de Raiffeisen Suisse et les comptes annuels consolidés 2018 du Groupe Raiffeisen. De plus, les délégués ont approuvé le nouveau cadre de rémunération 2019 à une large majorité, saluant ainsi les efforts du Conseil d'administration et de la Direction en faveur d'une plus grande transparence.

---

## 17 juillet 2019

### **Raiffeisen maintient sa participation dans Leonteq AG**

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a décidé de maintenir la participation de 29% dans Leonteq AG. Compte tenu de sa coopération de longue date, Raiffeisen Suisse est convaincue du potentiel de Leonteq.

---

## 8 novembre 2019

### **Kathrin Wehrli est nommée membre de la Direction de Raiffeisen Suisse**

Kathrin Wehrli dirige au sein de la Direction de Raiffeisen Suisse, dès le 1<sup>er</sup> mars 2020, le département Produits & Investment Services.

---

## 16 novembre 2019

### **Raiffeisen modernise la gouvernance du Groupe et approuve la stratégie des propriétaires**

Lors de l'Assemblée extraordinaire des délégués, le Groupe Raiffeisen a décidé de la mise en place d'une nouvelle gouvernance du Groupe et adopte, pour la première fois dans son histoire, une stratégie des propriétaires.

### **Anne Bobillier est élue au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse**

A l'occasion de l'Assemblée extraordinaire des délégués, Anne Bobillier est élue au Conseil d'administration par les délégués de Raiffeisen Suisse.

---

## 26 novembre 2019

### **Raiffeisen Suisse lance pour le marché obligataire suisse une plateforme digitale dédiée aux marchés des capitaux**

Raiffeisen est la première banque suisse à introduire, pour le marché obligataire suisse, une plateforme en ligne consacrée aux marchés des capitaux. Son introduction sur le marché est prévue dans le courant du premier semestre 2020. Sa mise en œuvre est assurée par Valyo SA, une société affiliée et détenue à 100% par Raiffeisen Suisse.



# Rapport de situation

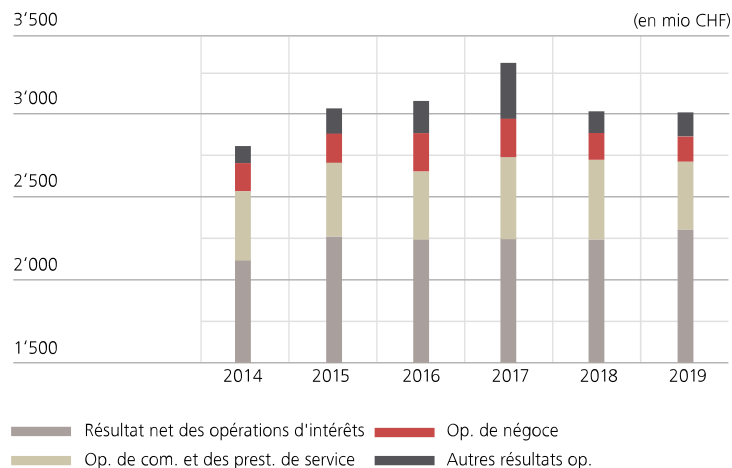
Marche des affaires

# Marche des affaires

En 2019, Raiffeisen a conforté sa position de première banque retail sur le marché suisse et posé les jalons d'un avenir commun plus solide en tant que groupe coopératif. D'un point de vue financier, le Groupe Raiffeisen peut également se réjouir d'un exercice couronné de succès. Les principaux postes de revenus dans l'activité de base, corrigés des revenus de Notenstein La Roche Banque Privée SA que Raiffeisen a vendu mi-2018, ont enregistré une croissance. Les opérations d'intérêts, de commissions et de négoce ont connu une évolution réjouissante, qui a ainsi permis au produit opérationnel d'atteindre 3'052 millions de francs.

Contrairement à l'exercice précédent, marqué par des facteurs extraordinaires négatifs, l'exercice sous revue en a été largement épargné. Par ailleurs, les charges d'exploitation sont en nette baisse par rapport à l'exercice précédent (1'870 millions de francs, contre 1'997 millions de francs). Comme prévu, le premier amortissement du système bancaire central a eu lieu en 2019 et s'est élevé à 51,1 millions de francs. Raiffeisen boucle l'exercice 2019 avec un bénéfice de 835 millions de francs, ce qui correspond à une augmentation de 294 millions de francs, soit 54,4%.

## Evolution des produits



## Forte croissance des dépôts de la clientèle

L'ancrage local des Banques Raiffeisen se traduit par une forte croissance des opérations avec la clientèle. Avec une augmentation de 10,5 milliards de francs (soit +6,3%), à 176 milliards de francs, les dépôts de la clientèle ont en effet connu une hausse nettement supérieure à celle du marché. Les actifs sous gestion ont augmenté de 15,0 milliards pour atteindre 211,0 milliards de francs. Les opérations hypothécaires ont pour leur part crû de 5,7 milliards de francs (+3,2%) pour s'inscrire à 185 milliards de francs, satisfaisant ainsi à l'ambition de croître à un rythme proche du marché. Au cours de l'exercice sous revue, le Groupe Raiffeisen se réjouit d'avoir pu accueillir quelque 12'000 nouveaux sociétaires (+7'200 lors de l'exercice précédent). Le nombre de clients a lui aussi augmenté en 2019 (+36'000).

## Evolutions réjouissantes du côté des produits et des charges

Ce résultat très réjouissant est le fruit de l'évolution des revenus opérationnels, qui ont largement progressé. Certes, le résultat brut des opérations d'intérêts a baissé de 24 millions (-1,0%) pour atteindre 2'267 millions de francs, en raison de la pression continue sur les marges et de la croissance plus modérée des prêts. Le Groupe est toutefois parvenu à améliorer le résultat net des opérations d'intérêts de 26 millions, qui s'inscrit à 2'254 millions de francs, grâce à l'évolution positive des corrections de valeur issues des

opérations d'intérêts par rapport à l'exercice précédent. Les opérations d'intérêts restent la principale source de revenus de Raiffeisen, avec plus de 70% du résultat opérationnel. Alors qu'il a fallu apporter de nouvelles corrections de valeur aux sociétés en portefeuille de PME Capital SA à hauteur de 21 millions de francs, des corrections de valeur nettes, ayant une incidence positive sur le résultat, ont pu être liquidées pour près de 8 millions de francs pour les prêts dans les opérations de détail. 2019 a été une année particulièrement réjouissante pour l'évolution des opérations de commissions et des prestations de service. Hors produits résultant de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA lors de l'exercice précédent, la position a enregistré une hausse de 14 millions de francs, à 416 millions de francs (+3,4%), illustrant ainsi les efforts de Raiffeisen pour renforcer les opérations de placement. Le résultat de négoce a pour sa part également connu une considérable progression de 18 millions pour s'établir à 228 millions de francs (+8,4%).

Les autres résultats ordinaires ont fléchi de 36 millions de francs (-19,0%) par rapport à l'exercice précédent, passant à 153 millions de francs. Cette évolution n'a cependant aucun lien avec l'activité de base opérationnelle. En effet, les produits des prestations de conseil (autres produits ordinaires) engrangés suite à la fructueuse expansion de Raiffeisen Immo SA et aux résultats des aliénations d'immobilisations financières ont contribué à cette hausse, chacun à hauteur d'environ 8 millions de francs. Le produit des participations a baissé de 12 millions de francs. La diminution de l'activation des charges liées au projet du nouveau système bancaire central a conduit à une réduction des autres produits ordinaires, à hauteur de 65 millions de francs. Les autres charges ordinaires ont connu une amélioration de 32 millions de francs durant l'exercice sous revue, qui est le résultat d'une évaluation plus prudente des immobilisations financières de PME Capital SA durant l'exercice précédent, qui avait motivé l'imputation de 36 millions de francs aux autres charges ordinaires.

Dans l'ensemble, le produit opérationnel a donc légèrement fléchi de 0,9%, soit de 27 millions, pour atteindre 3'052 millions de francs. Hors produits de rendement de Notenstein La Roche Banque Privée SA réalisés lors de l'exercice précédent, l'augmentation du produit opérationnel se serait chiffrée à 44 millions de francs ou 1,5%. Les charges d'exploitation s'élevant à 1'870 millions de francs (-6,3%) ont elles aussi connu une évolution réjouissante, avec une baisse de 127 millions. Cette diminution résulte, d'une part, de la suppression des coûts de Notenstein La Roche Banque Privée SA encore comptabilisés l'exercice précédent et qui atteignaient 72 millions de francs. D'autre part, une économie de 48 millions de francs a pu être réalisée grâce à la réduction des activités de projet liées au système bancaire central, mais aussi au programme d'efficience opéré chez Raiffeisen Suisse. La majeure partie des économies identifiées dans le cadre du programme d'efficience continuera à se manifester par un recul des charges d'exploitation dans les années à venir. Dans l'ensemble, l'évolution positive des produits et des coûts a permis de réduire sensiblement le Cost Income Ratio, qui est passé de 64,9% à 61,3%.

#### **Bouclerment annuel fructueux assorti d'un bénéfice du Groupe élevé**

Les corrections de valeur sur les participations, ainsi que les amortissements sur le goodwill, totalisent 45 millions de francs, un montant en net recul par rapport à la valeur de l'exercice précédent (121 millions de francs). Suite au premier amortissement planifié du système bancaire central, les amortissements sur les immobilisations corporelles ont crû de 45 millions pour s'inscrire à 183 millions de francs. Au total, la position «Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles» s'améliore de ce fait de 31 millions de francs par rapport à l'exercice précédent. Les provisions et autres corrections de valeur, ont subi des modifications, elles aussi dues à la suppression continue des facteurs exceptionnels. Ces postes accusent une baisse considérable de 100 millions de francs, et s'inscrivent désormais à 24 millions de francs. Par conséquent, le résultat opérationnel a enregistré une forte progression de 231 millions (+33,0%) pour s'établir à 930 millions de francs.



**Rapport de situation**

Suite à la réforme de l'imposition des entreprises, des provisions pour impôts latents à hauteur de presque 41 millions de francs ont pu être dissoutes, ce qui a permis de réduire, au total, les charges fiscales de 44 millions de francs par rapport à l'exercice précédent, les portant ainsi à 112 millions de francs. Cet effet positif, l'évolution favorable de l'activité de base et l'absence de facteurs exceptionnels négatifs ont généré dans l'ensemble une hausse notable du bénéfice du Groupe de 294 millions, le portant à 835 millions de francs.

# Compte de résultat

## Produits issus de l'activité opérationnelle

Comme nous l'avons mentionné, les produits opérationnels dans les opérations d'intérêts, de commissions et de négoce ont connu une évolution réjouissante durant l'exercice sous revue. Or, plusieurs facteurs conduisent cependant le produit opérationnel global à un léger repli de 27 millions de francs (-0,9%) par rapport au résultat de l'exercice précédent. On retiendra plus particulièrement la suppression des produits de Notenstein La Roche Banque Privée SA cédée mi-2018. A noter également que les investissements issus de la mise en œuvre du système bancaire central, et qui sont comptabilisés en tant qu'autres produits ordinaires, sont nettement inférieurs à ceux de l'exercice précédent. L'absence de facteurs exceptionnels durant l'exercice sous revue a en revanche exercé un impact positif sur le produit opérationnel du Groupe.

Les opérations d'intérêts ont résisté, en dépit de la pression concurrentielle et du contexte de taux toujours bas. Les produits issus des opérations d'intérêts ont certes diminué de 24 millions de francs (-1,0%), néanmoins ce résultat reste respectable au regard de l'environnement externe, des ambitions de croissance revues à la baisse dans les opérations hypothécaires et de la forte hausse des fonds de la clientèle, au passif. La marge d'intérêt a continué de s'amenuiser, glissant de 1,02% à 0,97%.

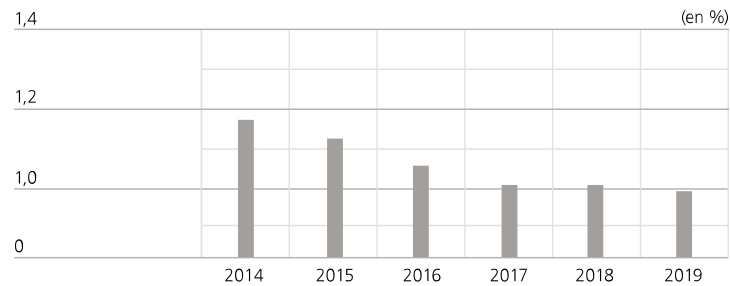
Le poste «Variations de corrections de valeur pour les risques de crédit et des pertes issues des opérations d'intérêts» a fléchi de 50 millions de francs, passant désormais à 13 millions de francs. Les corrections de valeur constituées en 2019 pour PME Capital SA, s'élevant à 21 millions de francs, sont nettement inférieures à celles de l'exercice précédent. Etant donné que le montant des corrections de valeurs dissoutes a été supérieur à celui des corrections de valeur apportées à de nouvelles positions, la situation en matière de risque dans les opérations de détail reste détendue malgré la hausse du volume de crédit de 5,8 milliards de francs (+3,1%). Pour les Banques Raiffeisen, la dissolution nette s'est chiffrée à 12 millions de francs. Le faible besoin en corrections de valeur pour les opérations d'intérêts a engendré une hausse du résultat net des opérations d'intérêts de 26 millions de francs, soit +1,2% par rapport au résultat de l'exercice précédent.

Les efforts ciblés des Banques Raiffeisen dans le domaine des opérations de placement se sont avérés payants durant l'exercice sous revue. Le résultat des opérations de commissions et des prestations de service (annexe 22) a évolué de manière positive. Les produits réalisés en fin d'année s'élevaient à 416 millions de francs. La vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA à la mi-2018 a eu la plus forte incidence sur ce poste de produits. Sans cet effet, la hausse des opérations de commissions et de prestations de service s'élèverait à 14 millions de francs, soit une augmentation de 3,4%. Le produit des opérations sur titres et de placements aurait augmenté de 19 millions de francs (soit de +5,9%). Cet accroissement est lié au volume de dépôt plus élevé dans son ensemble et non pas aux produits transactionnels. Une forte croissance a notamment été enregistrée pour les mandats de gestion de fortune. Le volume d'affaires élevé dans tous les domaines a généré une hausse de 7 millions de francs, y compris dans les autres opérations des prestations de service, engendrant toutefois aussi des charges de commissions plus élevées.

Les opérations de négoce (annexe 23.1 / annexe 23.2) ont elles aussi connu une évolution très positive de 18 millions de francs (+8,4%) pour s'inscrire à 228 millions de francs. Cette hausse est principalement liée au négoce de produits à intérêts. Le négoce des devises et des billets s'est maintenu au même niveau que l'exercice précédent.

Ces dernières années, le poste «Autres résultats ordinaires» s'est montré volatil. D'une part, cela tient au fait que les activations enregistrées dans les autres produits ordinaires des coûts de développement pour le nouveau système bancaire central ont très fortement varié au fil du traitement du projet. D'autre part, les sous-positions «Résultat des aliénations d'immobilisations financières» et «Produit des participations» ne sont pas directement influençables. Au total, le résultat de 153 millions de francs reste de 36 millions de francs (-19,0%) inférieur au résultat de l'exercice précédent (189 millions de francs).

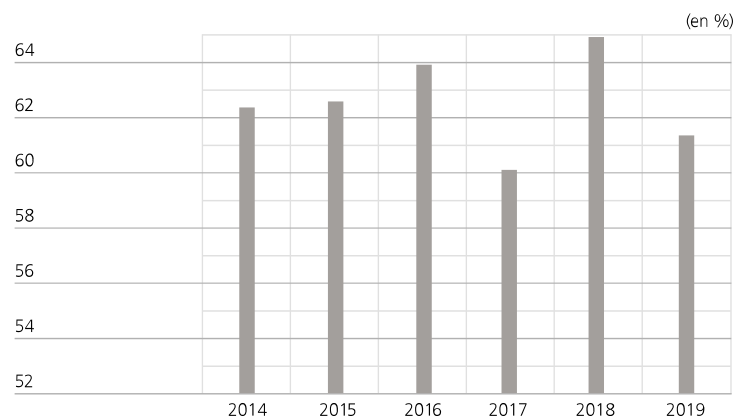
### Marge d'intérêt



## Charges d'exploitation

La suppression des coûts de Notenstein La Roche Banque Privée SA encore comptabilisés jusqu'à la mi-2018, la réduction des activités de projet liées au nouveau système bancaire central et les premières économies réalisées grâce au programme d'efficacité opéré chez Raiffeisen Suisse ont induit un net recul des charges d'exploitation de 127 millions de francs (-6,3%), les portant à 1'870 millions de francs. Des économies substantielles ont pu être réalisées tant au niveau des charges de personnel que des autres charges d'exploitation. Le Cost Income Ratio est passé de 64,9% à 61,3%, amenuisé par la base de coûts plus faible.

### Evolution du Cost Income Ratio



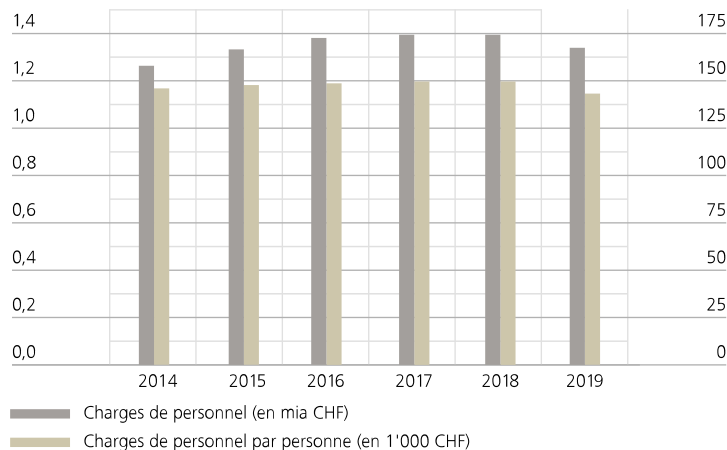


## Charges de personnel

Les charges de personnel (annexe 26) ont baissé de 59 millions de francs (-4,2%) à 1'332 millions de francs. Hors coûts de Notenstein La Roche Banque Privée SA, cette baisse de 14 millions de francs, soit 1,1%, s'explique en grande partie par la suppression des charges de personnel temporaire pour le projet du système bancaire central. Il convient également de prendre en compte que les charges de personnel de l'exercice englobent des charges de restructuration exceptionnelles, d'un montant de 12 millions de francs lié au programme d'efficacité. Les effets des économies du programme d'efficacité se manifesteront majoritairement au fil des prochaines années.

Le programme d'efficacité et la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA ont induit un net recul des frais de personnel de 149'300 à 143'900 francs par personne. L'objectif de ces mesures prises est de garantir des économies de coûts durables chez Raiffeisen Suisse. Alors que Raiffeisen Suisse a réduit ses effectifs, ceux des Banques Raiffeisen et de Raiffeisen Immo SA, une entreprise en pleine expansion, ont enregistré une augmentation. Au total, le Groupe compte désormais 9'295 emplois à plein temps (+80, soit +0,9%).

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



## Autres charges d'exploitation

Le fléchissement des autres charges d'exploitation de 68 millions de francs (-11,2%) a été un peu plus marqué (annexe 27). Hors coûts de Notenstein La Roche Banque Privée SA, le recul représente 40 millions de francs, soit 7,0%. Les économies les plus importantes ont été réalisées dans les prestations de conseil. Les coûts informatiques ainsi que les charges d'exploitation et d'entretien des locaux ont eux aussi fortement diminué.

### Investissements en biens corporels du Groupe Raiffeisen 2015–2019 par catégorie

Investissements nets, en mio CHF	2015	2016	2017	2018	2019
Immeubles à l'usage de la Banque	92	83	76	109	92
Autres immeubles	2	8	10	53	17
Transformations et aménagements dans des locaux tiers	17	15	11	9	26
Matériel informatique	22	17	15	14	16
Logiciels informatiques	65	129	208	157	56
Bancomat	4	7	9	12	15
Mobilier	5	5	4	6	6
Installations	3	5	8	10	10
Machines de bureau, véhicules, dispositifs de sécurité	7	7	3	13	9
<b>Total des investissements nets</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>	<b>247</b>

### Investissements en biens corporels du Groupe Raiffeisen 2015–2019 par régions

Investissements nets, en mio CHF	2015	2016	2017	2018	2019
Région lémanique	21	15	16	35	27
Plateau	29	32	35	43	38
Suisse du Nord-Ouest et Zurich	21	35	29	59	38
Suisse orientale*	124	168	227	217	95
Suisse centrale	7	16	21	21	40
Tessin	15	10	16	8	9
<b>Total</b>	<b>217</b>	<b>276</b>	<b>344</b>	<b>383</b>	<b>247</b>

\* y compris investissements centraux Raiffeisen Suisse

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

Le système bancaire central, introduit en début d'exercice, fera l'objet d'un amortissement linéaire sur une période de 10 ans, avec pour incidence une hausse globale des amortissements sur immobilisations corporelles à hauteur de 45 millions de francs. Quant aux corrections de valeur et amortissements sur participations et goodwill, une réduction de 76 millions de francs en résulte. Au total, le poste a baissé de 31 millions de francs (– 12,0%) au cours de l'exercice sous revue.

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

Les facteurs exceptionnels élevés, enregistrés l'exercice précédent, ne se sont pas reproduits dans leur grande majorité durant l'exercice sous revue. Ainsi, ce poste a enregistré un recul et est passé de 100 millions de francs à 24 millions de francs. Ce montant comprend des provisions pour restructuration et une provision préventive pour un sinistre.

## Produits et charges extraordinaires

Pour l'exercice précédent, la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA a généré un produit de 68 millions de francs. La baisse globale des produits extraordinaires a été conséquente (-72 millions de francs), le poste s'établit désormais à 10 millions de francs. Outre les bénéfices résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles, le poste comprend un montant de 5,2 millions de francs issus d'un paiement de prétentions à garantie. Les charges extraordinaires à hauteur de 3 millions de francs sont restées en deçà de la valeur de l'exercice précédent et sont principalement liées à des pertes de la vente d'immobilisations corporelles.

## Impôts

Malgré le bénéfice du Groupe, nettement en hausse, les charges fiscales ont fortement chuté de 44 millions de francs, soit de 28,3%, pour s'établir à 112 millions de francs (annexe 29). La réforme de l'imposition des entreprises, dont la plupart des cantons ne ressentiront le plein impact qu'à partir de 2020, a d'ores et déjà eu un effet positif sur les charges fiscales de l'exercice sous revue au niveau du Groupe. Car ce dernier a déjà appliqué des taux d'imposition plus bas aux impôts latents en 2019, constitués à son niveau afin de représenter correctement l'effet fiscal des écarts entre son propre boucllement, établi selon le principe de l'image fidèle (true and fair view), et le boucllement individuel de chaque Banque Raiffeisen. Les taux d'imposition plus bas lui ont donc permis de dissoudre 41 millions de francs durant l'exercice sous revue. Les charges fiscales réelles des différentes sociétés du Groupe ont légèrement fléchi de 17 millions de francs, pour s'inscrire à 153 millions de francs.



# Bilan

La forte progression des volumes dans les opérations de détail se reflète dans l'évolution du total du bilan, qui affiche une nette progression, supérieure à la moyenne, de 23,0 milliards de francs, et s'établit à 248,3 milliards de francs. Des sources de refinancement primaires (dépôts de la clientèle +10,5 milliards de francs, emprunts et prêts des centrales d'émission des lettres de gage +1,9 milliards de francs) ont permis de générer un afflux de 12,4 milliards de francs. La gestion des liquidités a permis d'engranger un autre surplus de 3,4 milliards de francs dans les engagements résultant d'opérations de financement de titres.

Les créances et les engagements envers les banques ont eux aussi fortement augmenté, en raison du passage au nouveau système bancaire central. Contrairement à l'exercice précédent, où le volume de transactions pour les opérations sur le marché monétaire avait été sciemment réduit, suite aux changements techniques survenus dans le système fin 2018, ces transactions sont en forte hausse au cours de l'exercice sous revue et figurent à nouveau dans le bilan à un niveau bien plus élevé.

## Créances et engagements envers les Banques

Comme mentionné précédemment, le passage au nouveau système bancaire central, lors de l'exercice précédent, est à l'origine de la forte hausse des créances et des engagements envers les Banques.

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

Les opérations de financement de titres sont principalement réalisées pour une bonne gestion de la liquidité. Il s'agit exclusivement de transactions repo, permettant de générer de l'argent contre la remise de garanties. Les engagements en particulier ont fortement augmenté, à savoir de 3,4 milliards de francs (+116,3%).

## Prêts et crédits à la clientèle

Le Groupe a redéfini ses ambitions en termes de croissance dans les opérations hypothécaires, et entend poursuivre sa croissance, toutefois avec une perspective calquée sur l'évolution globale du marché. En hausse de 5,7 milliards de francs (+3,2%), les opérations hypothécaires qui s'inscrivent en 2019 à 185,3 milliards de francs, évoluent dans la fourchette attendue (évolution du marché +3,2%). Les autres créances sur la clientèle affichent une croissance de 0,3% pour s'établir à 8,2 milliards de francs. Alors que la demande du secteur public n'a connu que peu d'impulsions, le volume des opérations avec la clientèle entreprises n'a cessé de croître.

L'environnement des taux toujours bas a favorisé l'appétence toujours très grande des clients pour les hypothèques Libor et plus particulièrement les hypothèques à taux fixe.

Malgré un accroissement du volume de crédit qui perdure depuis un certain temps, le portefeuille de crédit de Raiffeisen reste à un niveau faible. 87% du portefeuille de crédit est en effet dévolu à des immeubles d'habitation traditionnellement sûrs. Le taux moyen de l'avance nette est de 60%. 8% du portefeuille de crédit concernent des objets commerciaux provenant des PME, 4% des objets agricoles. Les modèles de risque de crédit internes utilisés dans la gestion et la mesure des crédits reproduisent de manière adéquate les risques latents inhérents au portefeuille.

L'évolution actuelle des corrections de valeur pour risques de défaillance, applicables aux positions compromises, est réjouissante. Au cours de l'exercice sous revue, les corrections de valeur ont diminué auprès des Banques Raiffeisen, et s'établissent à 164,8 millions de francs, ce qui correspond à un ratio correction de valeur – prêts de 0,09%. Ce dernier a faibli à 0,122% au niveau du Groupe, alors qu'il se situait à 0,138% au cours de l'exercice précédent, en raison de l'évaluation des positions de PME Capital SA.

## Opérations de négoce

Le Groupe a enregistré une baisse de 254 millions de francs (-7,3%) pour les opérations de négoce (annexe 3.1). Le portefeuille de négoce des titres de créance et de participation a diminué, tout comme les métaux précieux. Une grande partie du portefeuille de négoce des titres de créance est détenue afin de couvrir le risque de taux de la composante en obligations des produits structurés.

## Immobilisations financières

Les immobilisations financières (annexes 5.1 et 5.2) sont principalement composées d'obligations de premier ordre qui sont gérées chez Raiffeisen Suisse, conformément aux prescriptions légales et aux objectifs internes en matière de liquidité. En 2019, ce portefeuille s'est étoffé de 582 millions de francs (+8,8%).

## Participations non consolidées

La valeur comptable des participations non consolidées (annexe 6) a augmenté de 26 millions de francs au cours de l'exercice sous revue pour passer à 708 millions de francs. Cette augmentation n'est pas due à des achats, mais à l'évolution réjouissante des participations évaluées selon la méthode de la mise en équivalence. Les participations à la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA, Aduno Holding SA et Leonteq AG ont pu être réévaluées selon la méthode de la mise en équivalence pour être appréciées à 26 millions de francs au total.

## Immobilisations corporelles

La valeur comptable des immobilisations corporelles (annexe 8) a augmenté de manière modérée, de 64 millions de francs, passant à presque trois milliards de francs. Les biens immobiliers, ainsi que les prestations automatisées de services à la clientèle, comme les bancomats et autres automates en libre-service, ont connu des investissements de taille. Comme prévu, les charges de projets à activer pour le système bancaire central ont enregistré une forte baisse, passant de 108 millions de francs à 47 millions de francs.

## Valeurs immatérielles

La stratégie de désengagement, décidée en 2017 et réalisée ces dernières années, a déjà induit une réduction notable du goodwill dans le bilan du Groupe Raiffeisen. Ce poste a connu une nouvelle baisse de 44 millions de francs durant l'exercice sous revue, principalement en raison d'un nouvel amortissement, lié à la valeur de marché, sur le goodwill restant de Leonteq AG. En fin d'année, les valeurs immatérielles (annexe 9) s'élèvent encore à 10 millions de francs.

## Engagements résultant des dépôts de la clientèle / Actifs sous gestion

La grande confiance des clients en Raiffeisen se reflète particulièrement dans l'augmentation exceptionnelle des dépôts de la clientèle. Dans le courant de l'année, le portefeuille s'est étoffé de 10,5 milliards de francs (+6,3%) pour s'établir à 176,2 milliards de francs. Ainsi, le taux de refinancement pour les opérations de la clientèle a fortement augmenté, passant de 88,3% à 91,1%. La hausse sur le marché intérieur était de 2,6%, d'où la hausse de notre part de marché à 13,4%.

L'environnement de taux bas a eu une incidence variable sur le volume de dépôt selon les groupes de produits. La plus forte hausse concerne le volume sur les comptes de transaction, de même que celle concernant le volume sur les comptes liés à la prévoyance, également supérieure à la moyenne. En revanche, les fonds d'épargne classiques n'ont que peu évolué en raison de la faiblesse des taux servis sur l'épargne.

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

Cette position (annexe 13) inclut les produits structurés émis par Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam. La croissance s'est également poursuivie pendant l'exercice sous revue. Le portefeuille a augmenté de 197 millions de francs (+8,6%) pour atteindre 2,5 milliards de francs.

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 portés au bilan 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

Les prêts des centrales d'émission des lettres de gage (annexe 14) complètent le refinancement des prêts et crédits à la clientèle et constituent un élément flexible de gestion des échéances du passif. Ils ont augmenté de 1'458 millions de francs, totalisant 23,3 milliards de francs. La somme des emprunts émis par Raiffeisen Suisse n'a pratiquement pas changé. Au cours de l'exercice sous revue, une obligation importante, de 250 millions de francs, est arrivée à échéance, et a été substituée sans problèmes par trois nouvelles obligations sur le marché des capitaux. Par ailleurs, Raiffeisen Suisse a émis la première obligation durable, fortement prisée, à hauteur de 100 millions de francs, sur le marché suisse.

Les produits structurés émis par Raiffeisen Suisse ont augmenté de 366 millions de francs (+21,5%) à 2,1 milliards de francs. Combiné aux produits gérés par Raiffeisen Switzerland B.V., le portefeuille des produits structurés s'est étoffé de 563 millions de francs (+14,1%), passant à 4,6 milliards de francs.

## Provisions

Les provisions passent désormais à 998 millions de francs (-37 millions de francs), principalement en raison de la réforme de l'imposition des entreprises – déjà évoquée – qui a abouti à la dissolution de provisions pour impôts latents à hauteur de 41 millions de francs. Les provisions pour autres risques d'exploitation atteignent encore 80 millions de francs. La majeure partie avait déjà été constituée l'an passé, dans le cadre du rachat d'ARIZON Sourcing SA, en liquidation.

Les provisions pour restructuration s'élèvent à 21 millions de francs, et ont été constitué en rapport avec le programme d'efficacité désormais achevé pour Raiffeisen Suisse. Les autres provisions de 30 millions de francs concernent principalement des risques juridiques.

## Capitaux propres / Fonds propres

Durant l'exercice sous revue, les capitaux propres (état des capitaux propres et annexe 16) atteignent 17,5 milliards de francs (+ 954 millions de francs). Quant au capital social, ce dernier a augmenté de 179 millions de francs, soutenu par la demande croissante de parts sociales supplémentaires.

Par ailleurs, la FINMA a confirmé que Raiffeisen est en droit d'appliquer le modèle IRB pour le calcul réglementaire des fonds propres dès le 30 septembre 2019. L'autorisation vaut compte tenu des dispositions transitoires pour les seuils, qui s'appliquent sur trois ans d'ici la mise en place intégrale du modèle IRB à fin 2022, selon une imputation réduite dans un premier temps.

Le taux TLAC pondéré du risque, calculé en fin d'année selon le modèle IRB, est de 18,4%. Raiffeisen satisfait ainsi d'ores et déjà aux exigences réglementaires, tant actuelles (15,2%), qu'à venir au 1<sup>er</sup> janvier 2026 (17,9%) en ce qui concerne le taux TLAC. Il en va de même pour le ratio de levier qui s'élève actuellement à 7,2% et dépasse déjà les futures exigences.

# Perspectives financières 2020

## Contexte de marché et conditions cadres

Les perspectives conjoncturelles pour la Suisse se sont brutalement assombries en raison du coronavirus. Les mesures de confinement laisseront de profondes traces de ralentissement et entraîneront l'économie suisse dans une récession. Raiffeisen table toujours sur des taux négatifs en 2020. La politique monétaire ne devrait pas se normaliser en 2020, d'autant plus que la BNS restera confrontée à un franc fort, cette année encore.

Le marché de l'immobilier suisse reste très valorisé selon Raiffeisen, les taux extrêmement faibles, et non pas les transactions spéculatives, étant à l'origine du niveau élevé des prix. Le rendement est lui aussi une préoccupation en ce qui concerne l'immobilier à usage commercial et les immeubles de rapport sur le marché du logement. Le marché reste stable, soutenu par la prime de rendement et la pénurie de placements.

## Evolution de l'activité du Groupe Raiffeisen

L'environnement de marché deviendra encore plus délicat en 2020, en raison des taux négatifs qui persistent, de l'érosion des marges et des défis supplémentaires en lien avec le coronavirus. C'est pourquoi Raiffeisen s'attend à un repli de la croissance en termes de produits dans son cœur de métier, par rapport aux exercices précédents. Par ailleurs, elle table sur une croissance égale à celle du marché pour les prêts et crédits à la clientèle, ainsi que sur une croissance des dépôts de la clientèle supérieure à celle du marché, et estime, en ce qui concerne les opérations neutres, que les produits n'augmenteront que modérément, à la fois dans les opérations de négoce et dans les opérations de commissions et des prestations de service. Le programme d'efficacité chez Raiffeisen Suisse désormais achevé permet d'alléger la base de coûts pour 2020.



# Rapport de situation

Stratégie

# Contexte stratégique

Le marché bancaire suisse se trouve toujours en plein changement structurel. La pression sur les marges va perdurer compte tenu de l'environnement des taux durablement négatifs, de la concurrence de plus en plus forte, également de la part de prestataires externes à la branche. Le progrès technologique toujours plus rapide et l'évolution permanente des besoins de la clientèle exigent, eux aussi, un effort d'investissement renforcé dans la transformation digitale.

## Clients: évolution des besoins de la clientèle et fidélité en baisse

Lorsqu'il s'agit d'interagir avec leur banque, les clients sont attachés à un haut degré de confort. Ils attendent que l'on réponde à leurs besoins de manière globale grâce à des solutions tout-en-un, les services devant de plus en plus être disponibles en tous lieux et à tout moment. Le renforcement de la transparence et la meilleure comparabilité des produits et prestations de service affûtent la sensibilité aux prix des consommateurs. La disposition à faire appel aux services financiers de prestataires informatiques s'accroît fortement.

## Technologie: les nouvelles technologies transforment le modèle d'affaires

Parmi les nouvelles technologies, le big data, l'analytics, la blockchain ou encore la biométrie et l'intelligence artificielle prennent de l'importance et influencent de plus en plus l'activité bancaire. Les technologies aident le conseiller clientèle à mener à bien son entretien, automatise les processus en arrière-plan et permet également de proposer de nouvelles offres entièrement digitales ainsi que d'établir de nouveaux modèles d'affaires. L'accès ouvert aux interfaces technologiques permet de proposer des prestations financières sur des marchés ou des plateformes digitales, en étroite coopération avec des acteurs non-bancaires.

## Concurrence: la guerre des parts de marché – le prix d'une concurrence d'éviction accrue

Les banques suisses doivent affronter des concurrents de taille dont les «néobanques suisses», les entreprises mondialisées de technologie ou encore d'autres acteurs du marché (comme les caisses de pension et les assurances sur le marché hypothécaire). Tous se livrent une guerre pour s'approprier des parts de marché dans une période de faible croissance, ce qui intensifie la concurrence dans leur cœur de métier. Ce faisant, les nouveaux concurrents ne couvrent pas l'intégralité de la palette de services financiers, mais se focalisent sur des prestations spécifiques et s'illustrent par des offres «mobile first» orientées clients ainsi que des conditions avantageuses.

## Economie: l'environnement persistant de taux bas, et la compression des marges qui en résulte, pèsent sur les perspectives commerciales

Le taux directeur de la Banque nationale suisse (BNS) demeure à  $-0,75\%$  depuis début 2015. La politique des taux négatifs et la concurrence accrue sur le marché hypothécaire entraînent l'érosion continue des marges d'intérêt. En effet, le taux négatif a été transféré depuis juillet 2019 à toutes les échéances jusqu'à 50 ans, alors qu'on avait tablé encore récemment sur une normalisation des taux à moyen terme. Or, un tel environnement de taux négatifs comporte un risque de bulles spéculatives dans les différentes catégories d'actifs, notamment sur le marché de l'immobilier. Aucun revirement des taux n'étant attendu dans un avenir proche, le cœur de métier des banques retail restera sous pression malgré une bonne évolution économique.

## Contexte réglementaire: exigences réglementaires croissantes

Les contraintes réglementaires à l'égard du secteur suisse de la finance se renforcent. La loi sur les services financiers (LSFin), en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020, régit la fourniture de services financiers dans le cadre des opérations de conseil en placement et de gestion de fortune, et vise à protéger l'investisseur. Bien que son contenu s'accorde fortement à celui de MiFID II, son pendant européen, il n'est pas encore certain que l'UE lui accorde le même statut juridique et crée ainsi les conditions pour un meilleur accès au marché européen.

Le réchauffement climatique et les défis que pose le développement durable incitent les acteurs internationaux comme l'UE, l'ONU ou l'OCDE à formuler des prescriptions spécifiques à l'intention des prestataires de services financiers, pour tout ce qui touche à la responsabilité entrepreneuriale, la «sustainable finance» et plus généralement, la durabilité. Il est encore difficile de prévoir dans quelle mesure les instances réglementaires suisses interviendront. Cependant, les attentes de la société à l'égard des banques et des assurances en ce qui concerne la durabilité devraient encore augmenter à l'avenir.

# Mise en œuvre de la stratégie

Tous les secteurs opérationnels du Groupe Raiffeisen affichent de bons résultats, dans un environnement de marché difficile. Les quatre orientations stratégiques mentionnées ci-après ont une fois encore joué un rôle central pour le développement positif du Groupe Raiffeisen en 2019. Elles sont néanmoins examinées à l'heure actuelle, voire adaptées, dans le cadre de la révision de la stratégie du Groupe (cf. chapitre «[Gouvernance d'entreprise](#)»).

## Croissance qualitative dans le cœur de métier

Les opérations hypothécaires et d'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 dans ce domaine et consolider sa position de leader sur le marché.

### Activités principales en 2019

- **Extension des offres relatives au thème du logement:** souhaitant assister ses clients de façon globale pour toutes les questions autour du logement, Raiffeisen a lancé différentes initiatives en 2019. Elle a ainsi développé l'app «Raiffeisen CasaCheck» qui permet un calcul simple et rapide de la valeur d'un bien immobilier, et étendu les fonctionnalités de «Raiffeisen eVALO», un outil qui permet de déterminer les besoins de rénovation énergétique de biens immobiliers.
- **Offre de services complète:** Raiffeisen a poursuivi la prolongation de la chaîne de création de valeur, dans son cœur de métier. La filiale Raiffeisen Immo SA est le pilier central de la thématique du logement et soutient les clients dans la vente de biens immobiliers. La mise sur pied et le renforcement de nouvelles équipes a permis d'étendre la présence géographique et donc la proximité avec la clientèle, pendant l'exercice sous revue. Par ailleurs, l'étroite coopération avec les Banques Raiffeisen constitue la base de la réussite future dans ce domaine. En ce qui concerne la prévoyance, Raiffeisen a lancé l'app «Radar de prévoyance» qui vise à sensibiliser les utilisateurs aux éventuelles lacunes de rente. Ils peuvent également consulter leur situation personnelle de prévoyance et ainsi mieux se préparer à la troisième phase de leur vie.
- **Pionnier dans le lancement des nouveaux produits SARON:** l'objectif de Raiffeisen est de lancer les premiers produits SARON le plus tôt possible afin que la clientèle puisse profiter d'une transition sans heurts du Libor au SARON. La nouvelle hypothèque SARON Flex et le crédit SARON Flex ont été développés rapidement en 2019 afin de pouvoir être introduits en avril 2020.

Le chapitre «[Création de valeur](#)» fournit de plus amples informations au sujet des initiatives mises en place en 2019.

## Diversification des domaines d'activité

L'objectif pour Raiffeisen est de diversifier les revenus et donc, de réduire davantage la dépendance à l'égard des opérations d'intérêts, en s'efforçant d'exploiter toutes les possibilités et opportunités qu'offrent différents domaines d'activité. Il s'agit notamment d'étoffer la gamme de produits et services en matière d'opérations avec la clientèle de placement et la clientèle entreprises, d'investir dans le conseil et les canaux de distribution, et de mettre à profit l'expertise du Groupe.

### Activités principales en 2019

- **Création d'une plateforme digitale dédiée aux marchés des capitaux:** en lançant «Valyo», une plateforme en ligne dédiée aux marchés des capitaux pour le marché obligataire suisse, Raiffeisen poursuit le développement de son offre digitale et participe activement à la digitalisation du marché financier suisse.
- **Développement de la compétence en matière de placement, grâce à la gestion de fortune digitale:** dès le printemps 2020, Raiffeisen proposera, en coopération avec Vontobel, la première solution de gestion de fortune intégralement numérique destinée à la clientèle privée.
- **Nouveau canal de distribution pour le traitement des opérations sur devises:** désormais, il est également possible de réaliser les opérations sur devises, dans l'e-banking, en fonction de la stratégie personnelle en la matière. Les entreprises peuvent ainsi traiter leurs opérations sur devises indépendamment des heures d'ouverture de la Banque.
- **Extension des offres à la clientèle entreprises:** un nouveau Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) a ouvert ses portes en 2019; il s'agit du cinquième centre régional, depuis la création de cet entité dédiée aux PME. Avec le projet dénommé «Raiffeisen Industrie 4.0» Raiffeisen se consacre aussi aux besoins et défis financiers des entreprises souhaitant mettre en œuvre des projets de digitalisation. Par ailleurs, les RCE régionaux coopèrent avec Daura SA afin de digitaliser le registre d'actions des PME, c'est-à-dire les actions et bons de participation de droit suisse, au moyen de la technologie blockchain.

Le chapitre «[Création de valeur](#)» fournit de plus amples informations au sujet des initiatives mises en place à ce sujet en 2019.

## Augmentation de la productivité

Fournir des prestations de service efficaces à des prix concurrentiels est de plus en plus 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.

### Activités principales en 2019

- **Raiffeisen Suisse optimise sa structure et lance un programme d'efficience:** après avoir renouvelé son Conseil d'administration et apporté des changements à sa Direction, Raiffeisen Suisse poursuit sur cette voie en 2019 également, en optimisant son organisation, en se concentrant davantage sur ses clients et les Banques Raiffeisen, et en identifiant des économies durables à hauteur de 105 millions de francs, grâce au programme d'efficience lancé à la même période.



- **L'intégration d'ARIZON a été menée à bien:** ARIZON a été formellement intégrée à Raiffeisen Suisse au cours de l'exercice sous revue, via un transfert de son patrimoine au 1<sup>er</sup> mai 2019, après l'introduction réussie de la plateforme Avaloq auprès de toutes les Banques Raiffeisen et de Raiffeisen Suisse. Cette dernière poursuit désormais elle-même le développement et l'exploitation du système bancaire central «ACS», tout en éliminant les doublons et en réduisant les coûts durablement.

## Renforcement de la culture d'entreprise

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

### Activités principales en 2019

- **Nouvelle gouvernance du Groupe et approbation de la stratégie des propriétaires:** dans le cadre du projet «Réforme 21», les Banques Raiffeisen ont adopté une nouvelle gouvernance du Groupe ainsi qu'une stratégie des propriétaires pour Raiffeisen Suisse. Les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse ont ainsi défini les conditions pour une gestion transparente et ciblée de l'ensemble du Groupe Raiffeisen et posé les jalons d'une collaboration optimale au sein du Groupe.
- **Confirmation du modèle d'affaires coopératif, y compris pour Raiffeisen Suisse:** Raiffeisen Suisse a achevé l'analyse de sa structure juridique, qui confirme que le modèle d'affaires de la coopérative reste d'actualité et porteur. La transformation de Raiffeisen Suisse en société anonyme n'aurait aucune plus-value pour le Groupe Raiffeisen.
- **Raiffeisen lance la première obligation durable:** grâce au «Sustainability Bond» lancé en 2019, les investisseurs suisses peuvent placer leur argent dans des immeubles d'habitation d'intérêt public, à la fois efficaces sur le plan énergétique et pauvres en émissions de CO<sub>2</sub>.

Les chapitres «Durabilité» et «Gouvernance d'entreprise» fournissent de plus amples informations sur les démarches du Groupe Raiffeisen en matière de durabilité et de gouvernance du Groupe.

# Processus de gestion stratégique

Les orientations stratégiques sont quantifiées et 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 également pris en compte. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble quant à la réalisation des objectifs stratégiques. En tant que coopérative, Raiffeisen doit certes réaliser des bénéfices, mais elle s'engage avant tout en faveur de ses sociétaires et ne vise pas à maximiser ses profits.

## Extrait de la balanced scorecard du Groupe Raiffeisen

Objectif	Valeur effective 2019	Valeur effective 2018	Valeur effective 2017
Prêts et crédits à la clientèle (évolution en %)	3,1	4,0	4,1
Dépôts de la clientèle (évolution en %)	6,3	1,0	3,7
Argent frais net des titres du Groupe (évolution en %) <sup>1</sup>	2,0	n/a	n/a
Nouvelles constitutions brutes de corrections de valeur, provisions et pertes par rapport aux prêts (en %)	0,04	0,06	0,04
Cost Income Ratio (en %)	61,3	64,9	60,8
Taux de fluctuation net du Groupe (en %) <sup>1</sup>	2,1	n/a	n/a

<sup>1</sup> Aucun chiffre pour 2017 et 2018, l'objectif n'ayant été mesuré qu'à partir de 2019

# Perspectives stratégiques

L'environnement de marché devrait rester exigeant en 2020. Raiffeisen entend donc réagir de manière appropriée aux changements, afin d'assurer le succès du Groupe à long terme.

Les optimisations de la structure du Groupe et le programme d'efficience qui vient de s'achever ont permis à Raiffeisen Suisse de poser des jalons importants en 2019 et d'envisager l'avenir avec un nouvel élan. Dans le cadre d'un processus participatif, le Conseil d'administration est en train d'élaborer la stratégie du Groupe «Raiffeisen 2025» avec les représentants des Banques Raiffeisen. Celle-ci devrait être achevée à l'été 2020.

Grâce à cette nouvelle stratégie, Raiffeisen oriente l'ensemble de son organisation selon un contexte qui ne cesse d'évoluer. Ce document définit le cap pour Raiffeisen sur ces cinq prochaines années et détermine comment Raiffeisen devrait se positionner de manière globale sur le marché bancaire suisse. La stratégie aborde également les défis actuels dont l'environnement des taux bas, la diversification des domaines d'activité, mais aussi comment faire face aux nouveaux besoins de la clientèle, aux technologies d'avenir et aux futurs modèles d'affaires.

# 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.
- Les risques 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 font l'objet d'un suivi et d'une restriction adéquats.
- La politique de crédit est prudente.
- Tout financement auprès des Banques Raiffeisen, satisfaisant à des critères définis, doit préalablement être autorisé par Raiffeisen Suisse.
- L'accent est mis sur le financement de la propriété du logement à usage propre.
- Une croissance qualitative et durable est privilégiée en ce qui concerne les objets de rapport.
- 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.
- Les actifs en monnaie étrangère sont en majorité refinancés dans la même monnaie (principe du «matched book»).

## Risques 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 opérationnels

- 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 liquidités, des risques opérationnels ainsi que des risques juridiques et de compliance. Les risques de réputation, pouvant émaner de toutes les catégories de risques, sont également pris en compte.

Le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse établit l'ensemble du reporting des risques. 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 des risques du Conseil d'administration.

L'évaluation de l'exposition aux 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, 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.

## 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 et 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. 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 critères qualitatifs.



# Catégories de risques

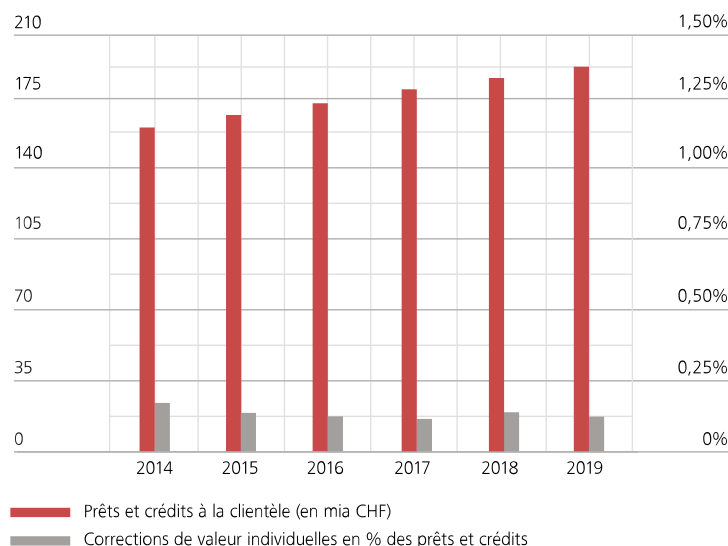
## Risques de crédit

La gestion des risques de crédit du Groupe Raiffeisen est axée sur la structure commerciale et de clientèle, 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.

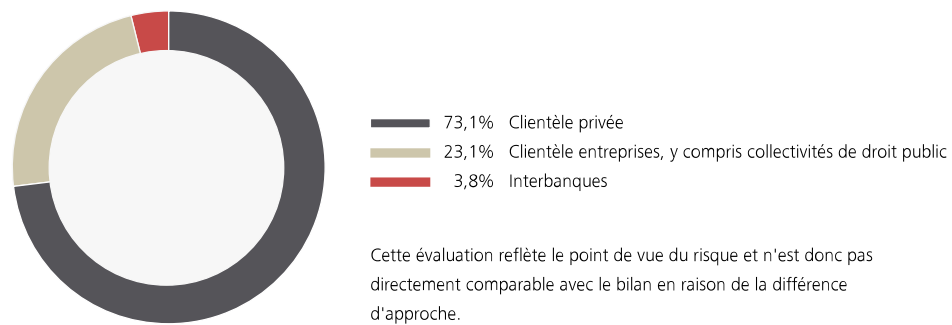
Les risques de crédit sont pris en compte et évalués sous les angles de leur valeur nominale et de leur pondération en fonction du risque. Par ailleurs, des mesures statistiques de perte (concrètement: la value at risk) et des analyses de scénarios sont utilisées dans le cadre de la gestion de la Banque. 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. Le Groupe Raiffeisen réalise la majeure partie de ses produits en s'exposant à des risques de crédit et en les gérant de manière systématique et cohérente.

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



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

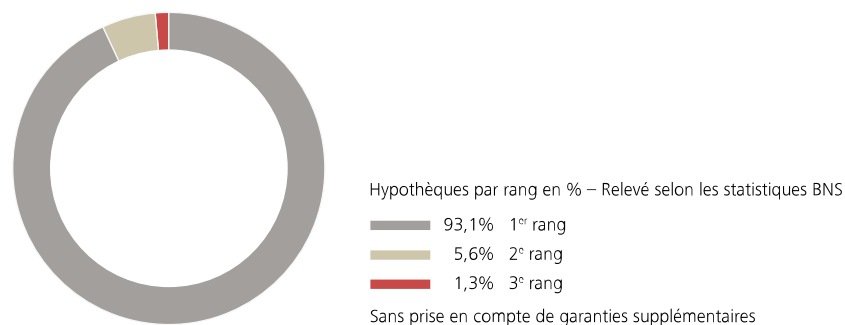


Les risques de crédit que Raiffeisen accepte proviennent principalement de transactions impliquant des crédits couverts octroyés à des personnes privées, des clients entreprises, des clients du secteur public et des banques commerciales. Raiffeisen Suisse surveille, contrôle et gère les concentrations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

### Une politique de crédit prudente

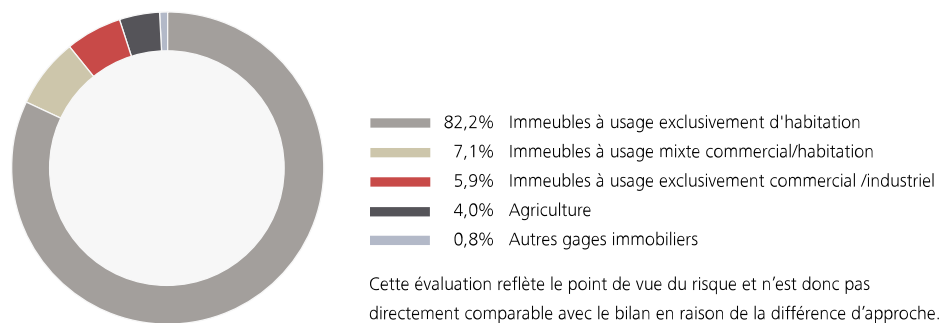
Les opérations de crédit au sein de notre Groupe sont fondées sur une politique de crédit prudente et un contrôle de solvabilité professionnel.

### 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

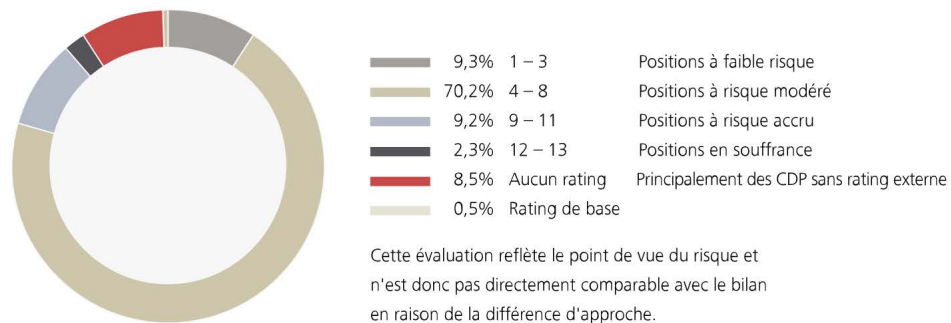


Le financement d'objets immobiliers fait partie du cœur de métier de Raiffeisen, et le financement d'immeubles de logement en constitue la majeure partie.

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

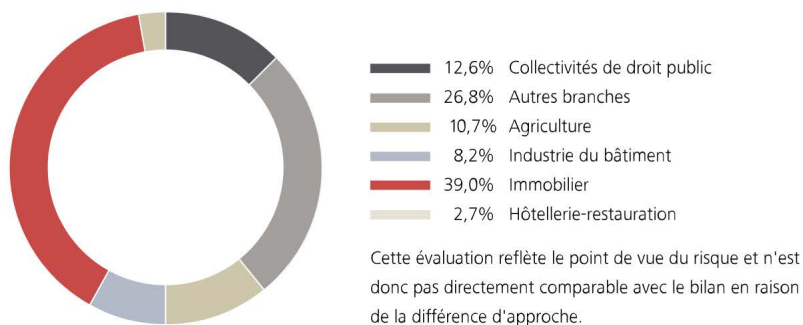
En règle générale, le Groupe Raiffeisen accorde uniquement des financements dont les classes de solvabilité sont moyennes à bonnes.

#### 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.

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

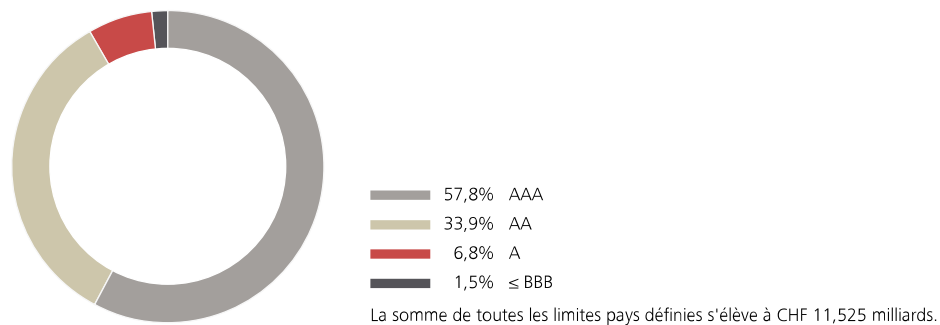


La plus grande partie des prêts et crédits à la clientèle entreprises et aux autres clients est consacrée au secteur de l'immobilier. Ces prêts et crédits sont majoritairement couverts par des hypothèques. Les prêts et crédits accordés dans les autres branches sont largement diversifiés.

#### Gestion active des risques pays

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 Treasury & Markets, Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam ainsi que Clientèle entreprises & Succursales sont autorisés à prendre des engagements à l'étranger. Ces engagements 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



### 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 sur la base d'un système de rating. Dans le contexte des systèmes internes de rating, le Groupe Raiffeisen a mis en place une gouvernance globale applicable au 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.

Depuis le quatrième trimestre 2019, Raiffeisen applique le modèle Internal Rating Based (IRB) approuvé par la FINMA. S'agissant d'évaluer les risques dans son portefeuille de crédit, Raiffeisen utilise, à des fins internes, une méthode conservatrice fondée sur la valeur 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 utilisés par le propriétaire à des fins d'habitation 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. Les objets de rapport constituent près du tiers du portefeuille de crédit. Raiffeisen suit attentivement l'évolution du marché des logements en propriété à usage propre et des objets de rapport, et surveille de près le portefeuille.

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 se révèle être 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 Treasury & Markets 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.

Conformément à la Circ.-FINMA 2016/01 «Publication – banques», la publication des risques de taux d'intérêt comporte d'autres informations détaillées sur la gestion des risques de taux et sur [l'exposition à ces mêmes risques](#).

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

en mio CHF	31.12.2019	31.12.2018
Sensibilité (+100bp-Shift)	1'626	1'740

En ce qui concerne le risque de change, les actifs libellés dans une devise étrangère sont en grande partie refinancés 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 Treasury & Markets de Raiffeisen Suisse, dans les limites qui lui sont octroyées par le Conseil d'administration.

### **Risques dans le portefeuille de négoce**

Dans le Groupe Raiffeisen, le département Treasury & Markets 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 Treasury & Markets sont définis en termes de stratégie par des limites globales. Sur le plan opérationnel, les risques sont déterminés par des limites de perte, de scénario 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 swaps de taux d'intérêt sont par ailleurs employés au cas par cas en guise de couverture. Des risques d'écart de crédit découlent du portefeuille d'obligations entièrement composé de titres de dette à rating de type Investment Grade. Le fait de fixer des limites étroites permet de les gérer et les surveiller en temps réel.

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.

### **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 obligations, des taux d'intérêt, des devises et des métaux précieux. Le potentiel de perte attendu en cas de fortes distorsions du marché est relativement faible par rapport au produit global. Les pertes potentielles d'un tel scénario seraient principalement dues aux risques d'écart de crédit découlant de la catégorie de placement des obligations.

## 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 Treasury & Markets 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 Treasury & Markets de Raiffeisen Suisse organise le transfert des liquidités au sein du Groupe et assure une imputation des coûts de refinancement et de détention de liquidités 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 Treasury & Markets gère la réserve de liquidités de Raiffeisen Suisse, garantit l'accès du Groupe aux marchés 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 (91,1%), ainsi que par des prêts des centrales d'émission de 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.

Le Groupe Raiffeisen procède chaque année à des évaluations complètes des risques opérationnels. Les enseignements qui en découlent sont documentés, à l'échelle du Groupe, dans un registre des risques. Ils constituent 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. 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**

Le système de contrôle interne (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 ainsi qu'aux Banques Raiffeisen.

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

Raiffeisen Suisse recourt à un système d'alerte précoce 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 aux 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 du système d'alerte précoce.

#### **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 se sont dans l'ensemble accrues. Le Groupe Raiffeisen y a réagi, en continuant notamment à développer le 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.

## 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 des risques du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse.

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

### 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. Celle-ci 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 de Coordination des banques domestiques (CBD), Raiffeisen Suisse s'est particulièrement impliquée sur les thématiques suivantes: «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 électroniques 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 organes et des collaborateurs, à tous les échelons.

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

La situation de risque s'est dégradée en 2019 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

# Création de valeur

## Une entreprise sur trois et 41% de la population suisse font partie de nos clients et ainsi de la communauté Raiffeisen.

Notre engagement envers la collectivité est profondément ancré dans notre ADN: en effet, nous fonctionnons comme une Suisse en miniature, grâce à nos valeurs coopératives que sont le libéralisme, la démocratie et la solidarité. Nous contribuons ainsi à la diversité et au dynamisme de notre communauté unique. Et nous n'agissons pas seuls. Plus de 1,9 million de sociétaires façonnent eux aussi la communauté Raiffeisen, en tant que copropriétaires de leur Banque Raiffeisen. Nous avons accueilli près de 12'000 nouveaux sociétaires en 2019.

Le modèle coopératif nous démarque ainsi des autres acteurs du marché, tout en apportant une réelle plus-value à la société: jusqu'à 95% des gains réalisés sont thésaurisés par Raiffeisen. Notre objectif principal est d'assurer la qualité de nos services, de générer une croissance qualitative et de créer une plus-value pour nos sociétaires, nos clients et la société. D'autre part, grâce à son fort ancrage en Suisse, Raiffeisen a reversé 139 millions de francs sous forme d'avantages pour les sociétaires en 2019.

Raiffeisen est et reste – tant sous forme physique que digitale – la Banque «la plus proche» de ses clients en Suisse. Elle détient toujours le réseau d'agences le plus dense du paysage bancaire suisse: 99% de la population a accès à une Banque Raiffeisen en l'espace de dix minutes. Les 229 Banques Raiffeisen autonomes, réparties sur 847 sites, qui totalisent 1'765 bancomats en Suisse, nous permettent non seulement d'intégrer la vie locale, mais aussi de rester proches de notre clientèle et de leurs besoins. Avec 1,4 million d'utilisateurs, notre e-banking est le système le plus utilisé de Suisse.

Les besoins de nos clients en conseil personnalisé et complet pour leurs questions financières ont connu une progression constante au cours des dernières années. De ce fait, un nombre croissant de Banques Raiffeisen modernisent leurs agences et placent le conseil au centre de leurs activités. De nouveaux espaces clients ont été ouverts et aménagés avec plus de flexibilité, et sont non seulement utilisés pour les opérations traditionnelles bancaires, mais également pour des lunch learnings, des réunions d'information et des conseils personnalisés. Raiffeisen a également investi dans le perfectionnement des conseillères et des conseillers en 2019. Cette détermination à prodiguer le meilleur conseil possible à notre clientèle a été récompensé par le Prix du public, décerné à l'occasion du Sales Excellence Award 2019.

A souligner également, les nouvelles offres au profit de notre clientèle et les développements suivants:

### **Développement du digital banking**

Les nouvelles possibilités digitales repoussent les limites des opérations bancaires traditionnelles mais modifient aussi en permanence les besoins de notre clientèle. C'est pourquoi Raiffeisen développe continuellement son e-banking, ainsi que l'application Mobile Banking correspondante, afin de répondre à cette réalité par des solutions modernes et de proposer une expérience à sa clientèle, à la fois attractive et sécurisée sur tous les canaux de distribution.

L'e-banking Raiffeisen est le canal d'interaction le plus utilisé entre les clients et leur Banque Raiffeisen. Les 1,4 million d'utilisateurs disposent d'une nouvelle fonctionnalité depuis mai 2019. En effet, grâce au «service de livraison de monnaies étrangères à domicile», ils peuvent commander en quelques clics des devises d'une centaine de pays, de manière simple et confortable, et les recevoir directement à domicile par courrier A Plus. Cette offre proposée sur le plan national est également accessible aux non-clients depuis novembre 2019, sur le site [munaida.ch](http://munaida.ch). Par ailleurs, Raiffeisen a étendu les informations relatives aux cartes de crédit dans l'e-banking et s'apprête à introduire son propre e-safe, qui permet de conserver des documents, de les échanger de manière sécurisée et de sauvegarder des mots de passe en toute sécurité.

### **Des services digitaux, utiles à nos clients dans le domaine du logement**

La plateforme en ligne «RaiffeisenCasa.ch», lancée à l'automne 2018, a permis à Raiffeisen de consolider son expertise en lien avec l'immobilier et le logement. RaiffeisenCasa offre aux propriétaires de biens immobiliers et à tous ceux qui souhaitent le devenir, une source d'inspiration, des données utiles et des informations de fond sur les thèmes liés à l'achat, au financement, à la vente et à la rénovation de biens immobiliers. L'app «Raiffeisen CasaCheck», lancée dans le courant de l'exercice sous revue, aide aussi les utilisateurs de smartphones à obtenir une première évaluation gratuite d'un bien immobilier, de manière simple et rapide. Enfin, Raiffeisen Immo SA, fondée en 2018 afin de commercialiser des biens immobiliers, a étendu ses prestations à toute la Suisse alémanique en 2019.

### **Nouveau «Card Self Service»**

Le nombre de paiements effectués par carte de débit a de nouveau fortement augmenté durant l'exercice sous revue. La fonction sans contact est très prisée par les clients. Chaque client a effectué 103 transactions en moyenne via sa carte V PAY (exercice précédent: 85), contre 80 transactions avec les cartes Maestro. Cette moyenne plus basse s'explique par le fait que les cartes Maestro sont équipées de la fonction sans contact depuis septembre 2019 seulement.

Les clients disposent par ailleurs d'un service en ligne depuis le printemps dernier, leur permettant de bloquer des cartes, de demander un nouveau NIP, de faire remplacer des cartes défectueuses ou de procéder à des modifications de limites. Le «Card Self Service» est disponible via l'e-banking personnel. La fonction de chargement pour les cartes Prepaid est également très appréciée. Le crédit chargé est disponible sur la carte dans les minutes qui suivent l'opération. Raiffeisen a encore prévu d'autres fonctions en libre-service pour 2020.

### **Large ancrage de TWINT**

Que ce soit pour payer à la caisse, au marché, à la ferme, aux automates, dans les boutiques en ligne, aux parkings ou encore pour des virements d'argent entre amis, «twinter» est très en vogue. L'app de paiement, lancée en collaboration avec d'importants établissements financiers suisses, jouit d'un succès grandissant dans l'utilisation au quotidien, ainsi le nombre d'utilisateurs – soit 420'000 comptes TWINT – a quasiment doublé l'an passé. Le taux d'activité a lui aussi augmenté: en effet, 52% des utilisateurs ont effectué au moins une transaction par mois en 2019 (exercice précédent: 25%). Raiffeisen et TWINT SA ont également étoffé les possibilités de paiement sans espèces en 2019. Il est désormais possible d'utiliser différents comptes bancaires pour effectuer des débits ou des crédits. Depuis cette année, les utilisateurs peuvent également «twinter» auprès des CFF. D'autres usages de TWINT sont développés en continu.

**Les sociétaires Raiffeisen découvrent les chefs-lieux cantonaux**

Raiffeisen récompense la fidélité de ses clients en leur offrant de nombreux avantages. En 2019, plus de 1,9 million de sociétaires des Banques Raiffeisen locales ont profité d'offres comme le Passeport Musées gratuit, des cartes journalières de ski et des billets pour des événements culturels avec des rabais allant jusqu'à 50%. L'offre Raiffeisen «A la découverte des chefs-lieux cantonaux» invitait les sociétaires à visiter les 26 chefs-lieux cantonaux et ainsi à explorer toute la Suisse.

**La plateforme de crowdfunding heroslocaux.ch franchit la barre des 10 millions de francs**

[heroslocaux.ch](https://heroslocaux.ch), la plateforme de crowdfunding, a suscité des success stories en 2019 également, récoltant en fin d'année plus de 13 millions de francs de dons, près de trois ans après son lancement. Ce montant a permis de mener à bien plus de 690 projets locaux et régionaux à travers toute la Suisse. Suivant tout à fait l'esprit du principe coopératif du Groupe, Raiffeisen applique l'idée du financement participatif de la même manière au niveau local et régional, et contribue ainsi significativement à une Suisse dynamique, sportive, culturelle et sociale.

## Solutions patrimoniales

**Opérations de placement récompensées par un prix**

L'environnement persistant des taux négatifs en Suisse incite les clients à rechercher, de plus en plus, une alternative au compte épargne. Raiffeisen accompagne sa clientèle dans cette transition de l'épargne au placement, en proposant des produits et services correspondants.

Les nouveaux mandats de gestion de fortune, lancés dans le courant 2018 sous les variantes «Global», «Swissness» et «Durabilité» avec leurs profils de risque correspondants, comprennent des possibilités de sélection et jouissent d'une grande popularité. Leur volume a dépassé le milliard de francs l'an passé. Au vu du grand intérêt témoigné par nos clients, nous prévoyons de nouveau une forte croissance en 2020.

Un nombre croissant de personnes recherchent des solutions durables pour leur patrimoine. Le label Raiffeisen Futura, pour les produits de placement durables, répond précisément à ce type de besoins. En 2019, le volume s'est accru de 13%. Début 2019, Raiffeisen a ajouté le nouveau fonds Pension Invest Futura Equity à sa gamme de fonds Futura. Ce nouveau fonds de prévoyance présente une part maximale d'actions de 100% et peut aussi bien être utilisé dans les dépôts de prévoyance et de libre passage, que dans les dépôts de titres libres.

Enfin, Raiffeisen a continué d'optimiser son processus de placement pour développer sa propre opinion de placement basée sur une analyse globale. En d'autres termes, elle offre à sa clientèle une politique de placement plus pointue et une représentation plus cohérente de la performance de placement.

En 2019, BILANZ a décerné à Raiffeisen le titre de meilleure banque pour la clientèle de placement dans la catégorie «national», récompensant ainsi ses efforts à renforcer les opérations de placement. Cette distinction souligne les excellentes prestations de Raiffeisen dans le conseil global et l'élaboration de solutions de placement. C'est pourquoi Raiffeisen complètera sa palette par une offre de gestion de fortune digitale en 2020 afin d'affirmer cette position, à l'avenir également, et la rendra sera accessible à sa clientèle par une simple app, qui pourra ainsi réaliser des investissements de manière plus diversifiée et en fonction de thèmes définis. Une large clientèle bénéficiera ainsi d'un accès direct à un savoir-faire en investissements hautement professionnel et à une épargne axée sur les



titres. Cette offre constitue un complément attractif au conseil personnalisé. Raiffeisen introduira également un nouveau mandat de conseil vers la fin de l'année et continuera d'optimiser sa gamme de prestations en matière de placement.

### **Demande croissante de solutions de prévoyance**

La deuxième édition du Baromètre de la prévoyance Raiffeisen a révélé, en 2019, un fossé grandissant entre les attentes de la population suisse par rapport à la retraite et sa préparation à cet effet. Selon cette étude, de plus en plus de personnes envisagent de prendre une retraite anticipée, alors que d'autres s'intéressent peu – ou tardivement – à leur prévoyance vieillesse. Raiffeisen a donc lancé l'app «Radar de prévoyance» afin de donner à ses clients un aperçu actuel de leur situation de prévoyance personnelle. En saisissant quelques données, l'utilisateur obtient un aperçu de ses futurs revenus issus de l'AVS, de la caisse de pension, du 3<sup>e</sup> pilier et du patrimoine libre.

Pendant l'exercice sous revue, le nombre de comptes de pilier 3a a augmenté de près de 24'000 et passe désormais à 603'500 comptes (+4,2%). Les dépôts (épargne en compte et en fonds) ont progressé de tout juste 5,2% (+829 millions de francs), à désormais 16,8 milliards de francs. Les dépôts sur des comptes de libre passage, épargne en fonds incluse, s'élèvent désormais à 5,77 milliards de francs. 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 2019, d'où la hausse du nombre de dépôts de prévoyance d'environ 18,9% (pilier 3a) et de 5,3% (libre passage). Le nouveau fonds Pension Invest Futura Equity, lancé en 2019, s'inscrit lui aussi 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. Au cours de l'exercice sous revue, Raiffeisen a continué d'étoffer son pool de spécialistes en planification de la retraite, en prévoyance et en succession, tout en complétant ses activités principales dans les opérations de placement afin de répondre à la demande croissante de conseil en prévoyance.

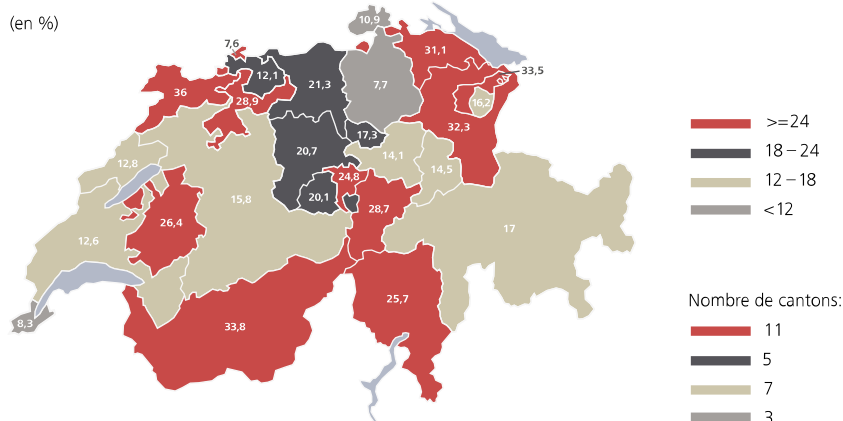
### **L'importance de l'épargne reste cruciale**

En tant que groupe bancaire coopératif, Raiffeisen s'engage à accompagner le plus grand nombre de citoyens dans leur planification patrimoniale. La clientèle Raiffeisen accorde beaucoup d'importance à l'épargne, que ce soit pour sa prévoyance vieillesse personnelle, pour investir ou pour l'acquisition d'une propriété privée, par exemple. En 2019, les dépôts de la clientèle chez Raiffeisen ont connu une forte croissance de 6,3% (+10,48 milliards de francs), soit très supérieure à celle du 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 est passé à 5,6 millions, soit une augmentation de 2,5%. Alors que les fonds d'épargne classiques (comptes épargne) n'ont guère évolué en raison des faibles taux d'intérêt, la croissance a surtout été enregistrée au niveau des comptes de transaction (comptes privés et comptes courants), avec un volume de dépôt en augmentation, d'un peu plus de 7 milliards de francs (+11,4%). Parallèlement, quelque 130'000 nouveaux comptes de transaction ont été ouverts (+4,8%). Le volume de dépôts dans les placements d'épargne à taux fixe (placements et investissements à terme) a augmenté de 870 millions de francs (+7,7%), malgré des taux faibles de marché, ce qui contraste avec la diminution de près de 20'000 (-13,5%) placements à rémunération fixe.

### **Croissance parallèle au marché dans le domaine du financement**

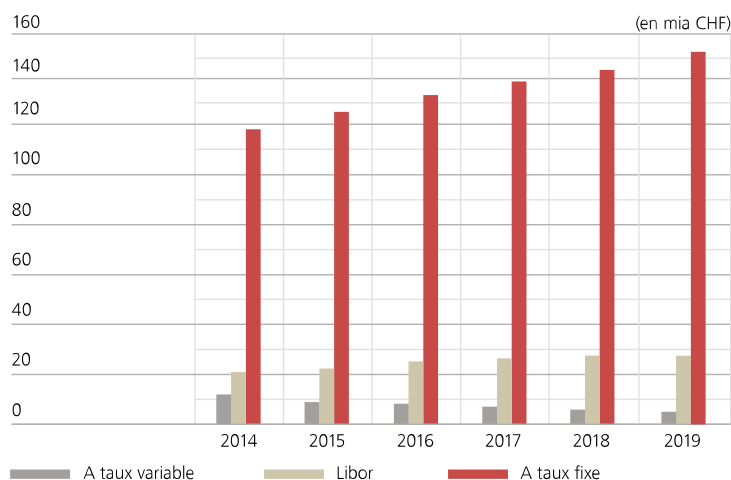
Les créances hypothécaires s'inscrivent à 185,3 milliards de francs, soit une hausse de 3,2%, correspondant ainsi à l'ambition de croître à peu près au rythme du marché. La demande d'hypothèques à taux fixe et d'hypothèques Libor est restée forte en 2019 aussi, soutenue par le niveau durablement bas des taux d'intérêt. Les thèmes liés à l'énergie ne cessent quant à eux de gagner en importance. Dans le cadre de l'évaluation énergétique de biens immobiliers, intégrée au conseil en financement, Raiffeisen propose une première estimation d'un bâtiment sur la base de sa classe d'efficacité énergétique, conformément au Certificat énergétique cantonal des bâtiments (CECB®).

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



\* Les évaluations de la BNS pour 2019 ne seront disponibles qu'après la clôture de la rédaction. C'est pourquoi, nous présentons ici la part de marché de fin 2018.

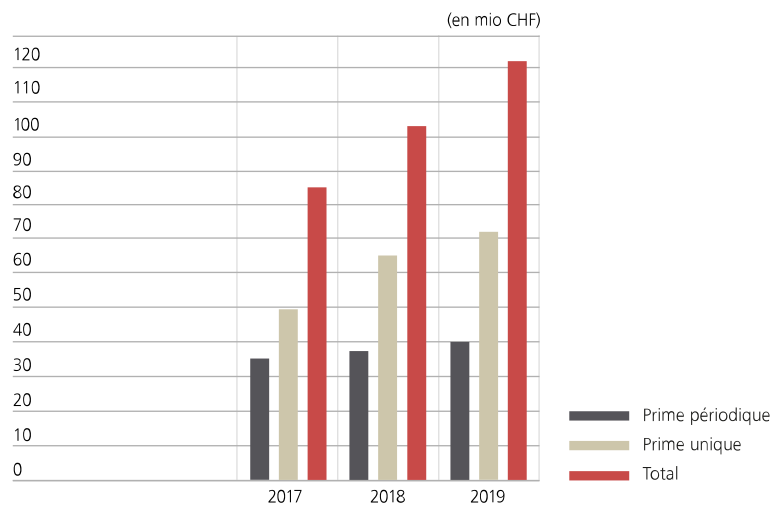
### Evolution des volumes de divers modèles hypothécaires 2014–2019



### Volume de primes en hausse pour les produits d'assurance

Raiffeisen propose des solutions de prévoyance qui accompagnent la clientèle tout au long de sa vie et qui couvrent ses besoins à court comme à long terme, dont notamment la couverture des risques biométriques. Tous les produits d'assurance sont ajustés à la situation de prévoyance personnelle du client. La demande en solutions de prévoyance a encore augmenté cette année. Ainsi, le volume des primes pour les produits d'assurance vie a enregistré une hausse de 9%. Une fois de plus, les opérations avec les primes uniques représentent le plus grand volume. Or, nous avons également réussi à augmenter le chiffre d'affaires des assurances risques et épargne, ce qui constitue un fait très réjouissant, sachant que l'environnement de marché stagne. Dans le domaine des assurances non-vie, nous sommes restés concentrés sur l'assurance bâtiment et l'assurance construction.

## Volume de primes – Vie individuelle



## Clientèle entreprises

Les opérations avec la clientèle entreprises ont poursuivi leur croissance. Raiffeisen compte plus de 5'000 nouveaux clients entreprises, principalement du segment des PME, depuis le début de l'exercice 2019. Elle se réjouit également de voir plus de 200'000 clients entreprises, soit un tiers des entreprises de Suisse, lui faire confiance. Grâce à sa proximité, les conseillers clientèle entreprises des agences bancaires locales peuvent offrir un suivi personnalisé aux PME, tout au long de leur cycle de vie. Par ailleurs, la clientèle peut compter sur un réseau d'experts sur tout le territoire suisse pour des questions techniques et lors de défis spécifiques.

Pendant l'exercice sous revue, le volume de crédit de la clientèle entreprises s'est accru, dans les crédits et hypothèques, de 4,5%, pour s'inscrire à 39,3 milliards de francs. La solidité de la croissance économique en Suisse a favorisé cette évolution. Les opérations avec la clientèle entreprises restent au cœur des priorités stratégiques du Groupe Raiffeisen. A souligner en particulier la décision prise cette année par les Banques Raiffeisen de supprimer le principe «Prêts uniquement contre garanties», dans les statuts de Raiffeisen. Nous avons ainsi pu davantage nous engager localement en faveur de notre clientèle entreprises dans les solutions de financement. L'assouplissement des critères d'octroi de crédit n'est aucunement associé à la modification des statuts. L'octroi des crédits non couverts est toujours possible, toutefois uniquement à des clients entreprises disposant d'une solvabilité élevée. Des instruments pratiques devront garantir que la croissance future dans les opérations de crédits en blanc sera possible, dans les limites de la capacité financière de chaque Banque, voire du Groupe Raiffeisen.

Par ailleurs, Raiffeisen entend optimiser ses processus de traitement afin de les rendre plus conviviaux pour les clients, et réduire les obstacles administratifs. Le but est de simplifier la vie de l'entreprise cliente.

A souligner plus particulièrement, les développements dans les secteurs opérationnels suivants:

#### **Une image forte dans les leasings de biens d'investissement**

Les opérations de leasing ont encore pris de l'ampleur, dépassant pour la première fois la barre des 500 millions de francs, avec un volume de 520 millions de francs en fin d'année 2019. Raiffeisen s'est ainsi hissée en peu de temps au rang des plus grands prestataires en matière de leasings de biens d'investissement. En comparaison avec les solutions de financement traditionnelles, elle permet de fait à sa clientèle de préserver ses liquidités.

#### **Des opérations sur devises désormais disponibles dans l'e-banking**

Les clients Raiffeisen peuvent effectuer en toute autonomie des transactions en devises dans leur e-banking, depuis l'introduction du module de négoce de devises en ligne en 2019. Le cours en temps réel s'affiche, une fois que le client a saisi l'ordre sur devises. Il peut ensuite exécuter son opération sur devises pour une contre-valeur jusqu'à concurrence de 500'000 francs, réagir en toute flexibilité aux variations de cours et couvrir ses risques de change.

#### **Une distinction pour les opérations de garantie**

Les opérations à l'étranger et les relations internationales sont éminemment importantes pour bon nombre de clients. C'est pourquoi Raiffeisen Suisse a renforcé le secteur des opérations de garantie et d'ailleurs remporté le «RBI Garantie Deal of the Year Award 2019», décerné par Raiffeisen International Wien (RBI) pour les garanties. Ce prix est un témoignage de reconnaissance quant à l'excellente collaboration de longue date entre Raiffeisen Suisse et la RBI, en matière d'opérations internationales de garantie.

#### **Soutien aux entrepreneurs par les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs et le Club des Entrepreneurs**

Un nouveau Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) a ouvert ses portes à Burgdorf en octobre 2019. Les prestations entre-temps proposées dans cinq RCE vont au-delà de l'offre classique d'une banque. Elles sont le signe concret de l'engagement pris par des entrepreneurs, pour les entrepreneurs. La clientèle entreprises y est accompagnée par des entrepreneurs expérimentés, depuis la fondation de l'activité en passant par les financements d'investissement, jusqu'au règlement de la transmission. C'est une structure unique en Suisse. Six ans après sa création, le Club des entrepreneurs du RCE est par ailleurs devenu le plus grand réseau d'entrepreneurs de Suisse, fort de ses 1'700 membres. Raiffeisen encourage sous cette forme l'entrepreneuriat, dans le cadre de son engagement coopératif. Le nombre de conseils et d'accompagnements de PME a augmenté en 2019 de plus de 50%, pour la deuxième fois consécutive. Le renforcement de la position et l'attrait du site romand est d'ailleurs mis en avant pour 2020. Le RCE d'Yverdon-les-Bains, ouvert en automne 2018, est notamment une porte d'entrée reconnue vers la Suisse alémanique, pour toute entreprise romande en quête d'expansion.

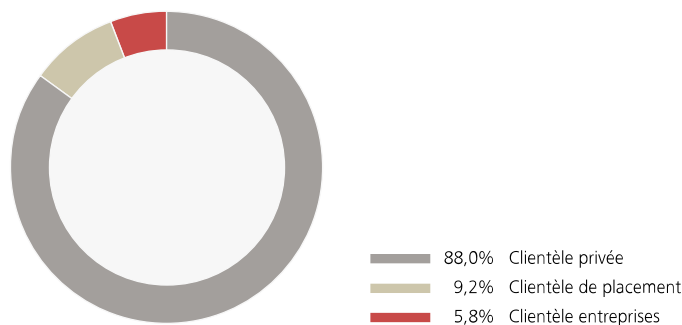
#### **3<sup>e</sup> édition du Prix Raiffeisen des Entrepreneurs**

A l'occasion de sa troisième édition, le Prix Raiffeisen des Entrepreneurs, distinction encourageant et mettant à l'honneur la réussite d'entreprises ancrées localement, et gérées de manière durable par leur propriétaire, a été remis pour la première fois dans deux régions du pays (Suisse orientale et Suisse romande).

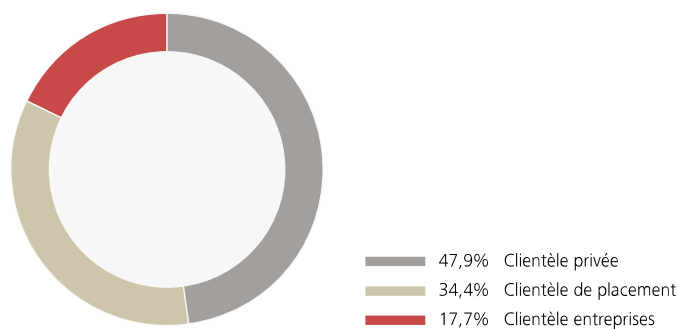
#### **Business Broker: une solution de transmission par semaine**

Plus d'une PME sur dix en Suisse doit faire face à la question de la transmission. Dans la vie d'un entrepreneur, la transmission de sa propre entreprise est un pas des plus délicats et difficiles. L'an passé, la société Business Broker SA, spécialisée dans les transmissions d'entreprises en externe, a pu élaborer en moyenne une solution de transmission de PME par semaine.

### Part clientèle



### Part volume clientèle



## Treasury & Markets

Treasury & Markets est un centre de compétences au sein du Groupe Raiffeisen, qui offre des prestations pour tout ce qui touche aux marchés. La stratégie commerciale repose sur un soutien compétent, dans le cadre des activités de la clientèle. Le département Treasury & Markets de Raiffeisen Suisse assure, outre la couverture des risques de taux et de change, le rôle de prestataire de services pour ce qui a notamment trait aux espèces, métaux précieux, devises, titres ou encore produits structurés. Il est également un interlocuteur important au sein du Groupe.

Raiffeisen Suisse assure une prestation centrale, approvisionnant l'ensemble du Groupe en francs suisses, ainsi qu'en devises de 100 pays. D'une part, elle fait acheminer les billets de banque vers les Banques Raiffeisen et d'autre part, les envoie directement au domicile de des clients.

En tant qu'unité de pilotage, Treasury garantit la gestion optimale des liquidités pour le Groupe Raiffeisen. Treasury & Markets conseille également les Banques Raiffeisen dans le placement, le refinancement et la couverture des opérations du bilan.

### Un rôle actif sur le marché des capitaux

Raiffeisen est parvenue à consolider davantage sa position sur le marché des capitaux et a agi en tant que joint lead manager ou que co-lead, dans le cadre d'émissions de produits sur le marché des capitaux suisse, par 21 sociétés émettrices. Au total, elle a opéré 65 transactions et placé un volume de 2,9 milliards de francs.

Raiffeisen agit en qualité de joint lead manager pour les émissions de la Banque des Lettres de Gage d'Établissements suisses de Crédit hypothécaire SA et a donc placé une part substantielle du volume des émissions sur le marché, pour un volume global de 8,1 milliards de francs. Par ailleurs, Raiffeisen est la première émettrice d'une obligation durable en francs suisses.

#### **Une plateforme digitale dédiée aux marchés des capitaux**

En même temps, Raiffeisen a renforcé son offre digitale, devenant la première banque à introduire une plateforme en ligne consacrée aux marchés des capitaux. L'objectif de Valyo SA, filiale détenue à 100% par Raiffeisen Suisse, est de garantir l'accès au marché suisse des capitaux pour les sociétés émettrices suisses.

#### **Produits structurés**

2019 a vu une demande croissante des investisseurs en produits structurés, en raison de l'environnement persistant des taux bas. Raiffeisen Suisse s'est établie parmi les 5 premiers prestataires du marché suisse dans cette catégorie de produits. Elle a donc élargi sa gamme de produits, qui s'adresse aussi bien à la clientèle privée qu'aux investisseurs professionnels. La transparence et le transfert du savoir-faire jusqu'au client final sont des facteurs de réussite essentiels en la matière.

#### **Introduction du SARON**

Le SARON s'impose en tant que principal taux d'intérêt de référence pour les produits financiers libellés en francs, et remplacera le Libor fin 2021. Raiffeisen Suisse propose aux Banques Raiffeisen des produits basés sur le SARON depuis novembre 2019 déjà. Les clients profiteront d'hypothèques et de crédits basés sur le taux SARON recommandé en 2020, et donc d'une offre flexible, basée sur un taux d'intérêt solide et représentatif, et qui plus est gérée en Suisse.

# Rapport de situation

Politique du personnel

# Collaborateurs

## Raiffeisen, un employeur attractif

Raiffeisen offre à ses 10'916 collaborateurs (exercice précédent 10'838), sur tous les plans, d'excellentes conditions, des domaines d'activité intéressants et des postes de travail dans l'ère du temps. Par ailleurs, elle attache une grande importance à l'égalité des chances, investit dans ses collaborateurs et dans le recrutement de nouveaux talents sur le marché de l'emploi. En effet, Raiffeisen encourage la solidarité dans le giron coopératif, l'engagement entrepreneurial et le dialogue durable avec tous les groupes d'intérêt.

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

Raiffeisen jouit d'une image de marque forte en tant qu'employeur. Grâce à d'excellentes conditions d'emploi, Raiffeisen a su établir des relations durables avec ses collaborateurs. C'est l'un des principaux facteurs de réussite de son organisation. Au travers d'une responsabilisation ciblée de ses collaborateurs, Raiffeisen encourage leur esprit entrepreneurial et offre ainsi à ses collaborateurs un bel espace de développement, tant au niveau professionnel que personnel. Des horaires de travail flexibles sont proposés à tous les niveaux hiérarchiques, dans la mesure du possible. Au total, 41,30% (exercice précédent: 33,42%) 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 alternatifs de congés. Selon leur âge et échelon de fonction, les collaborateurs bénéficient de 25 à 30 jours de vacances. Depuis 2018, ils ont également la possibilité d'acheter des jours de vacances supplémentaires ou d'en épargner pour bénéficier d'un congé individuel plus long.

### **Une politique familiale**

Raiffeisen propose des prestations modernes pour les familles. Les mères bénéficient d'un congé maternité de 16 à 24 semaines, en fonction de leur ancienneté. Les pères disposent de 15 jours de congé payé 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, après le congé maternité, les femmes ont la garantie de retrouver un poste à 60% au minimum dans une fonction adéquate. 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 l'avenir de Raiffeisen qui offre aux jeunes de niveaux scolaires différents un large éventail de places de formation leur permettant d'aborder 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;
- agent-e relation client 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 2019, 711 personnes (exercice précédent 764) bénéficiaient de l'un des programmes pour la relève, cités plus haut, dont 46% (exercice précédent 45%) de femmes. Un investissement récompensé, puisqu'une grande partie de la relève reste au sein du Groupe à l'issue de sa formation et saisit l'opportunité d'évoluer professionnellement chez Raiffeisen.

### **Développement du personnel et encadrement**

La digitalisation, l'évolution des besoins de la clientèle, le renforcement de la réglementation et le contexte général en constante évolution exigent un niveau de compétences croissant des collaborateurs de Raiffeisen. La formation continue et la mise à niveau des qualifications professionnelles sur le marché sont de plus en plus importantes. 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 de conseil, ainsi que de nombreuses possibilités de développement personnel sont proposés aux cadres dirigeants ainsi qu'aux collaborateurs sans fonction de conduite. Les offres de formation sont adaptées aux besoins des différents groupes cibles. Ainsi, la relève, les membres des directions des Banques et des conseils d'administration, les conseillers et les spécialistes bénéficient d'une palette d'offres spécifiques. Par ailleurs, un certain nombre de cursus diplômants ont été conçus en coopération avec la Haute Ecole de Lucerne spécialement pour Raiffeisen, qui soutient également le développement continu et propose aussi à tout collaborateur partant à la retraite des séminaires sur les perspectives, la santé, le réseau relationnel ou la prévoyance retraite.

Les supports de formation sont conçus en fonction d'objectifs concrets, évalués par les participants, puis continuellement affinés. Les besoins stratégiques en matière de formation sont déterminés selon un processus précis, en étroite collaboration avec les secteurs concernés. Raiffeisen encourage par ailleurs le développement professionnel et personnel des collaborateurs et des cadres dirigeants pour activement faire progresser les équipes.

La digitalisation propose non seulement des contenus d'apprentissage, mais influe également sur le développement du personnel en tant que tel. En effet, le perfectionnement intègre toujours plus d'offres digitales, dont des cours en ligne, l'e-learning, des formes d'apprentissage basées sur des vidéos, etc., qui permettent de réagir rapidement aux changements et de se tenir rapidement au fait des nouvelles thématiques. Par ailleurs, ces nouveaux modes de travail sans contrainte de lieux et d'horaires, permettent de limiter les déplacements et les absences, et sont plus durables en termes écologiques. Raiffeisen accorde une grande importance à sa culture de conduite. Ainsi, collaborateurs et cadres dirigeants échangent à intervalles réguliers et rapprochés, sur leur performance, les attentes mutuelles et les axes de développement, dans le cadre du dialogue continu sur les performances, qui crée une relation de confiance en matière d'encadrement et pose les jalons d'une réussite durable.

En 2019, Raiffeisen a investi 16,7 millions de francs (2018: 16 millions de francs) dans le développement de ses collaborateurs. 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. De nombreux conseillers ont par ailleurs obtenu la certification de conseil conforme à la norme ISO 17024, reconnue dans toute la branche.

### **Développement de la culture Raiffeisen**

En octobre 2019, une entreprise de conseil indépendante a réalisé une enquête auprès des collaborateurs de Raiffeisen Suisse. Les résultats de cette enquête, dont le taux de participation s'est élevé à 86%, servent de base pour le développement de la culture d'entreprise de Raiffeisen Suisse. Selon ces résultats, les collaborateurs estiment qu'il faut prendre des mesures au niveau de la stratégie, des perspectives d'avenir et de la capacité à innover et à évoluer de Raiffeisen Suisse. La confiance accordée aux responsables directs a été jugée très positive. De plus, les collaborateurs s'identifient très fortement à Raiffeisen Suisse. A partir de ces résultats, la Direction a défini des champs d'action qui seront étudiés dans le cadre du développement de la culture d'entreprise.

### **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.

Pour assurer la diversité et l'égalité des chances à l'ensemble des collaborateurs, une approche holistique a été adoptée, qui intègre ce thème en particulier aussi 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.

L'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants et le management constitue aussi une priorité stratégique. Avec 27% de femmes aux postes de cadres et de direction en 2019, le Groupe n'a pas encore atteint l'objectif qu'il s'est fixé (au moins 30%). Les efforts pour promouvoir la diversité et l'égalité des chances seront donc intensifiés en 2020. Raiffeisen élabore par ailleurs des solutions prometteuses, en ce qui concerne la promotion des femmes et en complément de l'offre existante de formations et de cours de perfectionnement. Dans cette optique, Raiffeisen est partenaire des réseaux Advance Gender Equality in Business et Business & Professional Women.

### **Conseils en cas d'enjeux privés**

En complément des offres de conseil proposées par le secteur Ressources Humaines, Raiffeisen propose aussi, depuis plusieurs années, un conseil social à l'ensemble des collaborateurs du Groupe, 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 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 précieux pour gérer des situations difficiles. En tant qu'employeur responsable, Raiffeisen peut ainsi réagir de façon appropriée et ciblée lors de situations exceptionnelles.

### Chiffres clés du Groupe Raiffeisen

	2019 <sup>1</sup>	2018
<b>Nombre de collaborateurs permanents <sup>2</sup></b>	<b>10'916</b>	<b>10'838</b>
Nombre de femmes	5'509	5'404
Nombre d'hommes	5'407	5'434
<b>Nombre d'emplois à plein temps<sup>2</sup></b>	<b>6'410</b>	<b>7'216</b>
Nombre de femmes	2'125	2'501
Nombre d'hommes	4'285	4'715
<b>Nombre de postes à temps partiel<sup>2</sup></b>	<b>4'506</b>	<b>3'622</b>
Nombre de femmes	3'384	2'903
Nombre d'hommes	1'122	719
<b>Nombre de collaborateurs temporaires (auxiliaires / stagiaires)</b>	<b>914</b>	<b>1'015</b>
<b>Collaborateurs externes (Raiffeisen Suisse)</b>	<b>713</b>	<b>736</b>
<b>Collaborateurs à l'étranger</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>Nombre de membres au CA</b>	<b>1'431</b>	<b>1'529</b>
dont femmes	340 (24%)	351 (23%)
dont membres du CA de moins de 30 ans	3 (0%)	aucune indication
dont membres du CA de plus de 50 ans	932 (65%)	aucune indication
<b>Nombre de cadres au total</b>	<b>4'519</b>	<b>4'585</b>
dont femmes	1'213 (27%)	1'225 (27%)
<b>Nombre de membres de direction (cadres supérieurs)</b>	<b>1'308</b>	<b>1'354</b>
dont femmes	147 (11%)	157 (12%)
dont membres de direction de moins de 30 ans	11 (1%)	aucune indication
dont membres de direction de plus de 50 ans	499 (38%)	aucune indication
<b>Nombre de cadres moyens et inférieurs</b>	<b>3'211</b>	<b>3'231</b>
dont femmes	1'066 (33%)	1'068 (33%)
dont cadres inférieurs / moyens de moins de 30 ans	243 (8%)	aucune indication
dont cadres inférieurs / moyens de plus de 50 ans	947 (30%)	aucune indication
<b>Nombre d'autres collaborateurs</b>	<b>5'705</b>	<b>5'542</b>
dont femmes	3'977 (70%)	3'843 (69%)
dont collaborateurs de moins de 30 ans	1'954 (34%)	aucune indication
dont collaborateurs de plus de 50 ans	1'228 (22%)	aucune indication
<b>Nombre d'apprentis</b>	<b>653</b>	<b>711</b>
dont femmes	294 (45%)	336 (47%)
Durée moyenne d'appartenance à l'entreprise en années	10,4	9,3
Age moyen des collaborateurs en années	40,9	40,7
Taux de fluctuation (y compris mutations au sein du Groupe) en % <sup>3</sup>	14,4	12,1
Dépenses pour la formation continue en francs	16'727'507	15'937'120
Dépenses pour la garde d'enfants en francs	352'000	392'000
Retour après un congé maternité, en % <sup>4</sup>	90,0	85,7

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

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

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

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

# Rapport de situation

Durabilité

# Durabilité

«La durabilité fait partie intégrante de la politique de Raiffeisen, c'est l'une des quatre valeurs inscrites dans la stratégie de base et un principe directeur essentiel à une 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 orientée 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 le Code européen de transparence 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 l'association Green Building Suisse et du groupe Durabilité de l'Association suisse des banquiers. Elle a par ailleurs adhéré à la Swiss Better Gold Association en 2019. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse a par ailleurs confirmé cette même année l'objectif stratégique de renforcer la performance en matière de 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 aux Banques Raiffeisen en la matière. Le Conseil d'administration et toutes ses commissions traitent 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 est rattachée au président de la Direction et notamment responsable des questions stratégiques ainsi que de 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 229 Banques Raiffeisen mettent en œuvre la durabilité de manière autonome dans le cadre des recommandations de Raiffeisen Suisse.

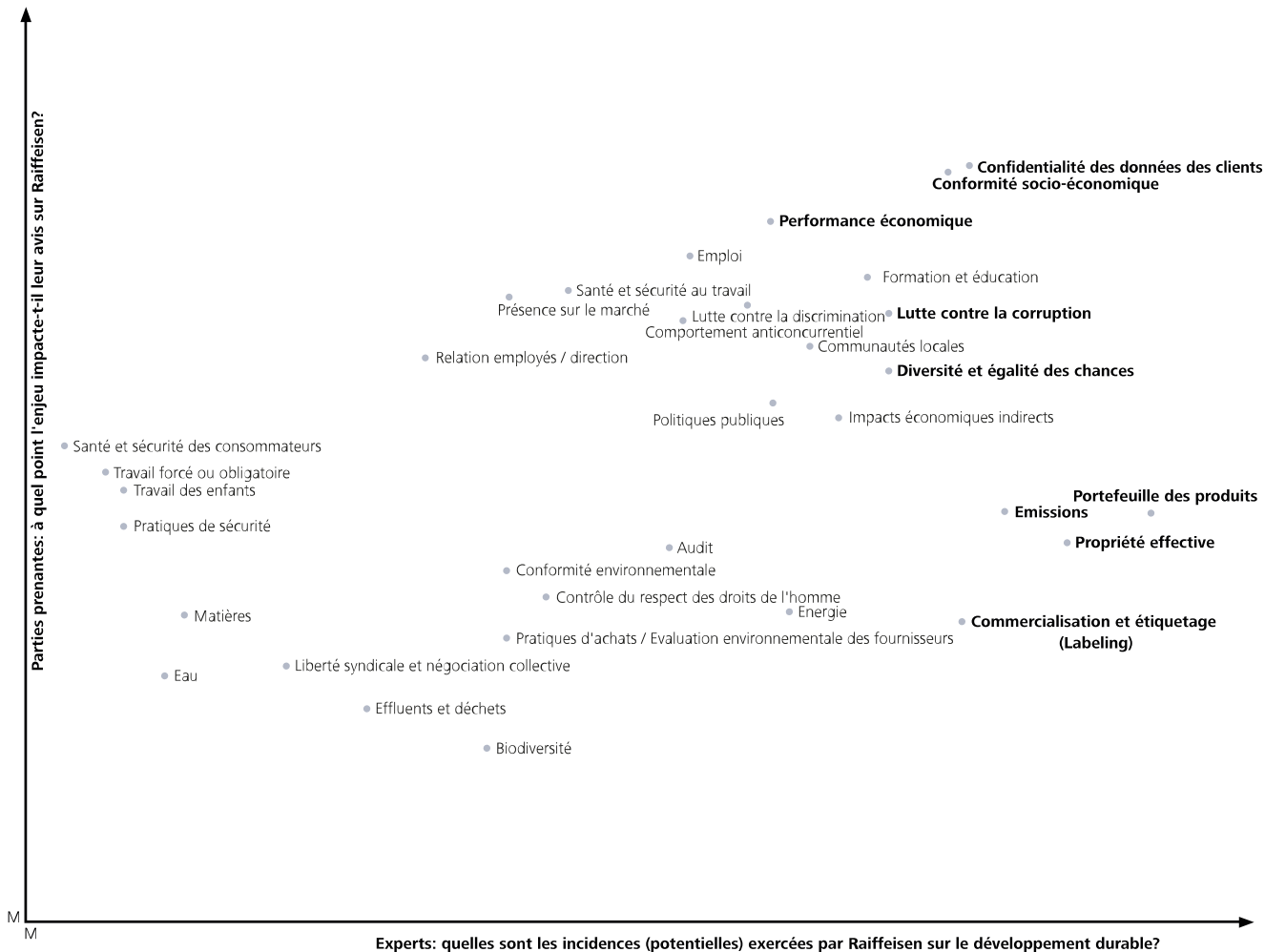
### **L'objectif du rapport sur la durabilité**

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 des 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.

Le caractère essentiel de ces thèmes a fait l'objet d'une discussion durant l'exercice sous revue avec les parties prenantes et la Global Reporting Initiative (GRI). Il s'est vu pleinement confirmé.

### 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 sur [www.raiffeisen.ch/rch/fr/qui-sommes-nous/chiffres/rapports-de-gestion.html](http://www.raiffeisen.ch/rch/fr/qui-sommes-nous/chiffres/rapports-de-gestion.html).

# 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 aussi 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 appropriées. 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. Le Passeport Musées grâce auquel Raiffeisen soutient près de 500 musées à travers toute la Suisse en est le parfait reflet.

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 6,5 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 13 millions de francs de dons ont été récoltés pour lancer plus de 700 projets.

Depuis trois ans, Raiffeisen décerne aux entrepreneurs de chaque région des prix pour lesquels plus de 160 PME ont à ce jour soumis leur candidature. Parmi les 25 finalistes sélectionnés, les vainqueurs ont été désignés par un jury de spécialistes lors de la cérémonie de remise des prix dans chaque région. Les entreprises récompensées ont su convaincre par leurs modèles d'affaires clairvoyants et responsables. Les lauréats ont prouvé avec brio qu'ils ont su y ancrer des aspects sociaux, économiques et écologiques.

Raiffeisen souhaite également encourager l'engagement responsable de ses collaborateurs en faveur de la culture, du sport et de la société. Raiffeisen accorde donc contractuellement à ses collaborateurs du temps libre pour des tâches d'utilité publique.



### Chiffres clés Compte de la création de valeur

	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>3'052</b>	<b>3'078</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>
Autres charges d'exploitation	-538	-606	17,6	19,7
Produits extraordinaires	10	82	0,3	2,7
Charges extraordinaires	-3	-9	-0,1	-0,3
<b>Valeur ajoutée brute</b>	<b>2'521</b>	<b>2'545</b>	<b>82,6</b>	<b>82,7</b>
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-227	-259	7,4	8,4
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	-24	-124	0,8	4,0
<b>Valeur ajoutée nette</b>	<b>2'270</b>	<b>2'162</b>	<b>74,4</b>	<b>70,2</b>
<b>Distribution de la valeur ajoutée</b>				
Collaborateurs (charges de personnel)	1'332	1'391	58,7	64,3
Sociétaires (rémunération des parts soc.: proposition soumise à l'AG)	63	60	2,8	2,8
Pouvoirs publics	113	156	5,0	7,2
dont impôts payés sur les revenus	153	170	6,7	7,9
dont constitution/dissolution de provisions pour impôts latents	-40	-14	-1,8	-0,6
Renforcement des réserves (autofinancement)	762	555	33,6	25,7
<b>Total</b>	<b>2'270</b>	<b>2'162</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>	272	273		
Valeur ajoutée nette par poste à plein temps en KCHF <sup>1</sup>	245	232		
Nombre de postes à pleins temps (moyenne)	9'255	9'313		

<sup>1</sup> Calculée sur la base des effectifs moyens. Base pour les données: chiffres clés extraits du rapport financier. Pour la méthode de calcul, cf. également la note 1 dans le tableau Chiffres clés du Groupe Raiffeisen du Rapport de situation, Collaborateurs.

## 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 2019, les Banques Raiffeisen et les Succursales ont une nouvelle fois proposé à leurs 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 bénéficient d'une première analyse gratuite par un expert de l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC).

A l'occasion d'une ouverture de compte ou d'un bilan périodique de situation, 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 placement Raiffeisen Futura, VERIT Investment Management et le fonds immobilier Raiffeisen Futura Immo Fonds. De son côté, Raiffeisen Suisse gère elle-même les mandats de gestion de fortune Futura.

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.

Au cours de l'exercice sous revue, la gamme de produits de prévoyance Futura s'est étoffée de deux stratégies de placement. Le fonds Raiffeisen Pension Invest Futura Equity, lancé début mars, investit jusqu'à 100% en actions internationales. Quant au Raiffeisen Index Fonds – Pension Growth pré-existant, il a été intégré au fonds durable Pension Invest Futura et rebaptisé Raiffeisen Pension Invest Futura Growth au 1<sup>er</sup> avril 2019. La quote-part stratégique en actions du fonds est de 50 à 80%. Au total, Raiffeisen propose désormais à ses clients une gamme de prévoyance qui s'appuie sur quatre stratégies de placement, toutes calquées sur l'approche de durabilité Futura et qui, par conséquent, prennent en compte des critères écologiques, sociaux et éthiques.

En avril 2019, Raiffeisen Suisse a par ailleurs lancé le Sustainability Bond Raiffeisen, la première obligation durable sur le marché des capitaux suisse. Elle a permis aux investisseurs de placer leur argent dans des immeubles d'habitation d'intérêt public, à la fois efficaces sur le plan énergétique et pauvres en émissions.

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.

### Facteurs écologiques, sociaux et de gouvernance

Fin 2018 déjà, 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 convient de n'entretenir des relations d'affaires qu'avec des clients dont la réputation, le contexte commercial, la crédibilité et l'intégrité sont irréprouchables.

Comptant plus de 200'000 entreprises dans son portefeuille de clientèle, Raiffeisen couvre une clientèle entreprises issue de tous les secteurs de l'économie, parmi lesquels l'immobilier et le logement (16%), l'agriculture (12%) et le bâtiment (10%) sont les plus représentés. La structure de la clientèle indique également que le modèle d'affaires de Raiffeisen cible principalement le marché suisse et qu'il se concentre en l'occurrence sur la clientèle retail et entreprises (cf. le tableau «Structure de la clientèle»).

L'analyse du portefeuille de Raiffeisen met en évidence qu'avec e son modèle d'affaires, Raiffeisen cible principalement le marché suisse et qu'il se concentre en l'occurrence sur la clientèle retail et entreprises (cf. le tableau «Structure de la clientèle»). Sur le plan international, la Suisse gère de manière relativement efficace et efficiente les questions écologiques, sociales et de gouvernance. Par rapport aux entreprises d'envergure mondiale, Raiffeisen est donc moins exposée aux risques liés à des comportements inappropriés dans le domaine environnemental, sociétal ou de la gouvernance. De tels facteurs restent néanmoins déterminants pour Raiffeisen également, d'où la volonté de les systématiser davantage, et, le cas échéant, de les approfondir ponctuellement. Durant l'exercice sous revue, Raiffeisen Suisse s'est ainsi attelée à définir un cadre réglementaire correspondant plus large encore, et dont les contours ont été arrêtés par la Direction de Raiffeisen Suisse à la fin de l'exercice mentionné, pour une transposition en 2020.

### Structure de la clientèle (par domicile, segment, secteur) au 31.12.2019

<b>Nombre total de clients</b>	<b>3,516 mio (100,0%)</b>
<b>Clientèle privée et de placement, total</b>	<b>3,311 mio (94,2%)</b>
Dont domicile en	
Suisse	97,5%
Pays voisins de la Suisse	2,0%
Autres	0,5%
Dont segment	
Clientèle privée	90,2%
Clientèle de placement	9,8%
<b>Clientèle entreprises, total</b>	<b>0,205 mio (5,8%)</b>
Dont domicile en	
Suisse	99,5%
Pays voisins de la Suisse	0,4%
Autres	0,1%
Dont segment	
Indépendants	31,4%
Petites entreprises	53,4%
Entreprises moyennes à grandes	1,3%
Sociétés immobilières	9,5%
Collectivités de droit public	4,4%

### **Gestion du changement climatique**

En tant qu'acteur important du financement hypothécaire en Suisse, Raiffeisen est confrontée à la question de l'impact du changement climatique sur 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 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.

### **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 leurs activités commerciales, en faveur du développement durable.

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 en 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 étudie une possible adhésion 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 des produits et prestations de service durables

Produits d'utilité écologique et sociétale spécifique (GRI FS 7 & FS 8 & FS 11)	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017
<b>Produits de placements</b>			
Fonds durables (fonds Futura)			
Volume (en millions de CHF)	7'753,5	6'565,6	5'862,7
Part dans le volume de tous les fonds Raiffeisen (en %)	67,7	62,8	59,3
Part dans le volume de dépôt (en %)	20,5	16,5	14,4
Fonds de développement <sup>1</sup>			
Volume (en millions de CHF)	252,3	272,2	305,6
Part dans le volume de dépôt (en %)	0,7	0,9	0,9
Produits structurés privilégiant la durabilité			
Volume (en millions de CHF)	12,3	9,9	0
<b>Gestion de fortune Raiffeisen</b>			
Volume (en millions de CHF)	253,2	38	0
Part sur tous les mandats de gestion de fortune (en %)	19,2	13,5	0
Avoirs de Raiffeisen Caisse de retraite (en millions de CHF) <sup>2</sup>			
Valeur de l'avoir de la caisse de pension contrôlé au regard de facteurs écologiques, sociétaux et de gouvernance	2'985,9	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 %)	80,6	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 millions de CHF)	10,7	14,9	3,1
% de leasing total pour les camions (volume)	8,6	23	9
<b>Obligations Raiffeisen</b>			
Sustainability Bond Raiffeisen (en millions de CHF)	100	-	-

<sup>1</sup> Des fonds de placement de responsAbility Investments AG sont mentionnés ici parce que Raiffeisen Suisse en détient des participations. Les valeurs indiquées se réfèrent au volume mentionné dans les dépôts de la clientèle Raiffeisen. Cette valeur de référence reproduit la performance et la responsabilité de Raiffeisen dans la distribution de fonds responsAbility.

<sup>2</sup> 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 (20 pour cent) au 31 décembre 2019.

<sup>3</sup> En suspens au 31.12.2019.

## Instruments et initiatives de sensibilisation

	2019	2018	2017
<b>Rénovation énergétique et impact sur le climat</b>			
CECB® Plus délivrés à tarif préférentiel durant l'exercice sous revue	146	-	-
Images thermiques réalisées dans le cadre des campagnes terminées durant l'exercice sous revue	11'300	8'500	-
Conseils eValo en matière d'efficacité énergétique de biens immobiliers	1'795	1'259	934

# 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 «Risques 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 se prémunir des cas de corruption par des mesures préventives. 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.

Les collaborateurs de Raiffeisen Suisse, des filiales et de Raiffeisen Caisse de retraite reçoivent des directives internes sur les conflits d'intérêts et sur 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 laquelle il adresse également 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 identification**

Le secteur financier se distingue de par sa complexité, d'où la forte réglementation du marketing de produits en Suisse auprès des prestataires financiers. Au sein du Groupe Raiffeisen, les secteurs «Marketing» et «Distribution & Conception canaux» du département Banques Raiffeisen Services sont les principaux acteurs compétents 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 services financiers, la loi sur les placements collectifs, les circulaires FINMA). 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 suivant: «La sécurité d'abord, la rentabilité ensuite, et enfin seulement la croissance», et les conseillers clientèle sont régulièrement formés pour mettre ce principe en œuvre. Grâce à cette approche, 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 par ailleurs 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.

Dans un processus d'amélioration continu, le Groupe Raiffeisen adapte la protection des données personnelles au niveau de la 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)	0
<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)	0
Incidents graves recensés par Data Leakage Prevention (DLP) interne (GRI 418-1)	0
Alertes recensées par le système interne Data Leakage Prevention (GRI 418-1)	1'369 <sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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 11'000 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», prévu pour motiver les Banques Raiffeisen à prendre des mesures permettant de réduire leurs 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. de 130 g de CO<sub>2</sub> / km pour les voitures de tourisme). Raiffeisen veille également, pour ses nouvelles constructions et rénovations, à soutenir le trafic pendulaire à faible émission, notamment en favorisant l'accès aux transports publics, ou en aménageant 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 5% 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.

Début 2019, Raiffeisen Suisse a fait évaluer les émissions de CO<sub>2</sub> du parc immobilier (co-)financé à travers ses crédits hypothécaires, par un partenaire externe (TEP Energy), en complément à ses propres émissions. Selon les calculs, ce parc immobilier (hors bâtiments agricoles et industriels) produit quelque 2,1 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> par an et les émissions qui lui sont imputables sont inférieures d'environ 4 à 10% à la moyenne nationale. Ceci s'explique principalement par les années de construction plus récentes et le recours moins fréquent aux énergies fossiles, en raison de sa localisation.

Raiffeisen a également fait évaluer le portefeuille de crédit de la clientèle entreprises durant l'exercice sous revue, sur la base de la répartition interne des différents crédits selon la Nomenclature générale des activités économiques de l'Office fédéral de la statistique (classification NOGA), afin de déterminer son impact sur le climat. Ainsi, il s'est avéré qu'environ 1,2% de tous les crédits d'entreprises sont alloués à des sociétés issues de secteurs fortement émetteurs de CO<sub>2</sub>, notamment dans les domaines de la production d'électricité, du transport routier de marchandises, du transport aérien, du transport maritime, de la fabrication de ciment, de chaux et de plâtre ainsi que de la fabrication et la transformation du métal. Si l'on ne considère pas la production d'électricité, relativement peu émettrice de CO<sub>2</sub> en Suisse, cela ramène le calcul à moins de 1%, soit 0,6% de l'ensemble du portefeuille de crédit aux entreprises. Sur la base de cette analyse, aucun crédit octroyé à des entreprises travaillant dans l'extraction du charbon, l'exploitation du pétrole ou du gaz naturel ou de centrales à charbon n'a été identifié.

### **Approvisionnement**

La chaîne d'approvisionnement de Raiffeisen se concentre, si possible, 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, les prestations, le mobilier et la flotte automobile. 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 par rapport à l'exercice précédent en %	Groupe <sup>1</sup> Raiffeisen (total) par unité de personnel
<b>Energie dans les bâtiments (total)</b>	<b>kWh</b>	<b>15'378'000</b>	<b>24'971'000</b>	<b>27'701'000</b>	<b>68'051'000</b>	<b>-3</b>	<b>7'146</b>
Electricité	kWh	12'158'000	17'324'000	14'680'000	44'162'000	-2	4'637
Energie de chauffage	kWh	3'221'000	7'647'000	13'021'000	23'889'000	-5	2'508
<b>Déplacements professionnels (total)</b>	<b>km</b>	<b>12'694'000</b>	<b>2'552'000</b>	<b>1'389'000</b>	<b>16'635'000</b>	<b>-15</b>	<b>1'747</b>
dont transports publics (train, bus, tram)	km	3'523'000	1'468'000	962'000	5'952'000	-18	625
dont transports routiers véhicules automobiles privés (véhicules privés)	km	1'429'000	1'085'000	427'000	2'941'000	-23	309
dont transports routiers véhicules automobiles d'entreprise (véhicule d'entreprise)	km	3'651'000	-	-	3'651'000	-12	383
dont transports routiers par coursiers	km	3'375'000	-	-	3'375'000	-5	354
dont transports aériens de passagers	km	60'000	-	-	60'000	-39	6
dont transports aériens de marchandises	tonnes-kilomètre	655'000	-	-	655'000	-6	69
consommation de papier	tonnes	-	-	-	880	-19	0,09
consommation en eau	m <sup>3</sup>	12'000	55'000	80'000	147'000	-9	15
<b>Emissions de gaz à effet de serre résultant de la consommation d'énergie, de papier et d'eau ainsi que des déplacements<sup>2</sup></b>	<b>tonnes éq.CO<sub>2</sub></b>	<b>5'462</b>	<b>2'724</b>	<b>4'772</b>	<b>12'958</b>	<b>-5</b>	<b>1,36</b>
dont périmètre 1	tonnes éq.CO <sub>2</sub>	1'549	1'762	3'820	7'132	-9	0,75
dont périmètre 2	tonnes éq.CO <sub>2</sub>	167	177	0	344	-0	0,04
dont périmètre 3	tonnes éq.CO <sub>2</sub>	3'745	785	953	5'482	-0	0,58

1 Calculée sur la base des effectifs moyens. Base des données: chiffres clés extraits du rapport financier. Pour la méthode de calcul, cf. également la note 1 dans le tableau Chiffres clés du Groupe Raiffeisen du Rapport de situation, Collaborateurs.

2 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 «mazout» pour la production de chauffage. Sont actuellement recensées et extrapolées (saisies entre parenthèses) les parts de consommation suivantes:

- électricité: 65% (35%);
- chauffage: 43% (57%);
- trajets collaborateurs train: 86% (14%);
- transports publics: 84% (16%);
- eau: 44% (56%).

Les catégories restantes sont saisies dans leur intégralité sans extrapolation.

Un contrôle des données environnementales réalisé durant l'exercice sous revue a mis en évidence que les valeurs mentionnées ici sont supérieures aux quantités effectives. Le calcul des émissions de gaz à effet de serre est basé sur les facteurs d'émission précisés dans les chiffres clés 2015 de la VfU (association allemande pour la gestion environnementale et la durabilité dans les établissements financiers). Les Raiffeisen Centres des Entrepreneurs (RCE), Immo SA, Valjo SA et l'ancienne entité Notenstein La Roche Banque Privée SA ne sont pas pris en compte dans ce calcul énergétique.

Les différences d'arrondi sont négligeables.

# Gouvernance d'entreprise

# Gouvernance d'entreprise

## Principes

# Principes de la gouvernance d'entreprise

Les règles les plus importantes de Corporate Governance du Groupe Raiffeisen se trouvent dans les Statuts, le Règlement d'administration et d'organisation, ainsi que dans diverses directives et instructions. Un système électronique de réglementations contient la totalité des réglementations 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. Grâce à ce support électronique, de nouveaux thèmes, processus et produits, ainsi que les adaptations nécessaires peuvent être traités de manière centralisée et immédiatement mis à 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 dont l'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.

Le 16 novembre 2019, les délégués de Raiffeisen Suisse ont décidé de transférer les attributions de l'Assemblée des délégués à une Assemblée générale de toutes les Banques Raiffeisen (cf. chapitre «Assemblée extraordinaire des délégués»). Compte tenu de l'horizon temporel, le rapport suivant porte exclusivement sur l'Assemblée des délégués.

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 2019 comme date de référence. Les informations relatives aux efforts déployés en vue d'un renouvellement au sein du Groupe Raiffeisen et regroupés dans le programme Réforme 21 sont précisées au chapitre «[Rapport de situation Stratégie](#)».

# 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

---

## 229 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 229 Banques Raiffeisen et leurs 847 agences (hors 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 droits 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, un nouveau vote a lieu après discussion. 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. L'assemblée générale est convoquée par le conseil d'administration de la Banque Raiffeisen 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. Parallèlement, le rapport de gestion doit être déposé dans les espaces réservés à la clientèle.

A la suite de plusieurs fusions, le nombre de Banques Raiffeisen est passé de 246 à 229 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 développée dans les agglomérations.

### Raiffeisen dans les cantons au 31 décembre 2019<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	25	77	200'431	19'030	18'146	22'765	3'511
Appenzell Rh.-Ext.	2	6	17'844	1'558	1'414	1'814	295
Appenzell Rh.-Int.	1	4	8'916	678	709	804	152
Bâle-Campagne	8	20	59'306	6'087	5'439	7'132	1'272
Bâle-Ville	1	2	0	1'082	1'005	1'327	372
Berne	18	84	178'387	14'224	13'199	16'670	1'673
Fribourg	10	48	107'967	11'073	8'524	12'465	995
Genève	5	19	45'995	4'629	5'166	5'994	1'023
Glaris	1	2	7'449	574	546	692	147
Grisons	8	37	60'530	5'501	5'303	6'601	832
Jura	5	26	28'611	3'243	2'351	3'643	259
Lucerne	16	44	132'986	10'323	9'804	12'254	1'550
Neuchâtel	2	15	28'579	2'208	1'815	2'563	295
Nidwald	1	9	21'458	1'704	1'783	2'102	412
Obwald	1	6	13'566	947	1'007	1'196	280
Schaffhouse	1	3	8'972	943	851	1'132	149
Schwytz	5	15	44'063	3'669	3'752	4'471	986
Soleure	14	49	112'535	10'161	9'764	12'011	1'381
St-Gall	30	76	201'990	22'783	19'559	26'701	4'630
Tessin	17	62	116'222	13'480	11'328	16'104	2'325
Thurgovie	14	38	105'597	12'231	9'776	14'105	1'922
Uri	2	5	16'405	1'327	1'244	1'547	204
Vaud	15	56	113'350	10'535	8'648	12'171	2'104
Valais	16	90	147'777	14'638	13'784	17'192	1'912
Zoug	6	14	42'062	4'429	4'505	5'562	1'324
Zurich	11	40	88'235	13'439	12'277	16'249	3'485
<b>Total 2019</b>	<b>235</b>	<b>847</b>	<b>1'909'233</b>	<b>190'496</b>	<b>171'699</b>	<b>225'267</b>	<b>33'490</b>
<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>Augmentation/diminution</b>	<b>-17</b>	<b>-33</b>	<b>11'864</b>	<b>5'390</b>	<b>8'377</b>	<b>10'252</b>	<b>3'571</b>
<b>Augmentation/diminution en %</b>	<b>-6,7</b>	<b>-3,8</b>	<b>0,6</b>	<b>2,9</b>	<b>5,1</b>	<b>4,8</b>	<b>11,9</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. Raiffeisen Suisse est une société coopérative. Toute banque organisée en coopérative peut s'y affilier, à condition d'adopter les statuts types des Banques Raiffeisen ainsi que les Statuts et Règlements de Raiffeisen Suisse.

Raiffeisen Suisse assume la responsabilité de la politique 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 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 l'organisation de formations pour les Banques Raiffeisen, de la préservation et 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, Kölliken	23
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Mani, Därstetten	16
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	Karlheinz Fux, St.Niklaus	6
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Fredi Zwahlen, Rickenbach	11
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	René Holenstein, Dietikon	8
Schwyzter Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küssnacht am Rigi	5
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	13
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Marcel Helfenberger, Lömmenschwil	33
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	15
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Erstfeld	2
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Dr. Michael Iten, Oberägeri	6
<b>6 en Suisse romande</b>		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	5
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Thomas Foehn, Meyrin / Hervé Broch, Ursy	5
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Nicolas De Cet, Bienne	6
Fédération neuchâteloise des Banques Raiffeisen	Laurent Risse, Neuchâtel	2
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Emmanuel Troillet, Martigny	10
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Philippe Widmer, Yverdon-les-Bains	15
<b>1 en Suisse italienne</b>		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mauro Cavadini, Riva San Vitale	18

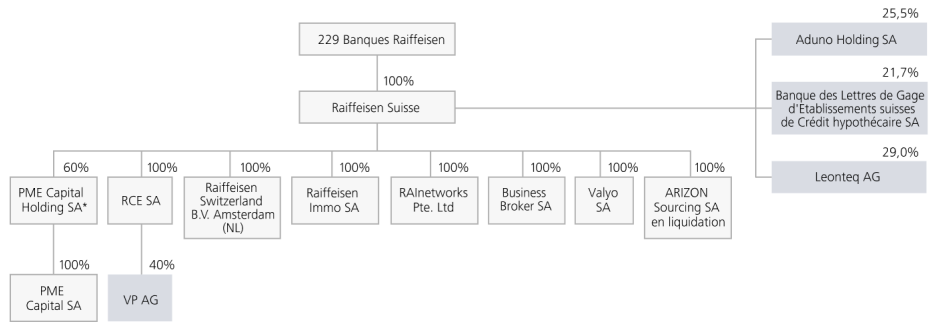
## Sociétés du Groupe

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	Opérations bancaires Opérations de détail principalement Opérations d'épargne et opérations hypothécaires traditionnelles Opérations avec la clientèle entreprises Prestations du trafic des paiements Gestion de fortune et opérations de placement Opérations sur titres Leasing de biens de consommation	Sociétaires
Raiffeisen Suisse	Politique et stratégie commerciales ainsi que centre de compétences pour le Groupe Raiffeisen Gestion des risques Exercice de la fonction de banque centrale (péréquation financière, maintien de la liquidité et refinancement) Opérations bancaires (essentiellement opérations interbancaires et négoce de titres) Direction des succursales Information, conseil et assistance aux Banques Raiffeisen, notamment dans les domaines suivants: conduite, marketing, gestion d'entreprise, gestion de fortune et opérations de placement, informatique, formation, ressources humaines et droit	Banques Raiffeisen
PME Capital Holding SA	Société de participation	Raiffeisen Suisse (60%) *
Centre Raiffeisen des entrepreneurs SA	Prestations de conseil aux PME	Raiffeisen Suisse
ARIZON Sourcing SA en liquidation	Prestations de conseil et services en matière d'exploitation pour les Banques	Raiffeisen Suisse
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 des licences de logiciels	Raiffeisen Suisse
Business Brokers SA	Conseil en entreprise	Raiffeisen Suisse
Valyo SA	Développement et exploitation de plateformes	Raiffeisen Suisse

**Périmètre de consolidation**



■ Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence    □ Dans le périmètre de consolidation

\* Raiffeisen Suisse détient 100% des actions de PME Capital SA (cf. note 4 de l'annexe 7 des comptes annuels consolidés)

# 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 2'351,0 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	2019	2018	2017	2016
Capital social	2'351	2'172	1'957	1'595
Réserves de bénéfice	14'092	13'611	12'746	12'036
Réserves pour risques bancaires généraux	200	200	80	-
Bénéfice du Groupe	835	541	917	754
<b>Total</b>	<b>17'478</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>

## Responsabilités

Pour se prémunir des pertes financières, le Groupe Raiffeisen a inscrit 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 faitière, Raiffeisen Suisse se porte garante de tous les engagements des Banques Raiffeisen. A cet effet, elle dispose de capitaux propres à hauteur de 1,9 milliard 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 2,12 milliards de francs envers Raiffeisen Suisse, dont 894 millions de francs 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 1,23 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 17,3 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.

## Importance des sociétaires

Les sociétaires doivent avoir souscrit au moins une part sociale. Pour autant que le conseil d'administration de la Banque Raiffeisen concernée l'ait 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

Le 16 novembre 2019, les délégués de Raiffeisen Suisse ont décidé de transférer les pouvoirs de l'Assemblée des délégués à une Assemblée générale de toutes les Banques Raiffeisen. Les Statuts ont été modifiés en conséquence et sont entrés en vigueur le 16 novembre 2019 (cf. chapitre «Assemblée extraordinaire des délégués»).

L'Assemblée des délégués était jusqu'à présent l'organe suprême de Raiffeisen Suisse. Chaque fédération régionale nommait deux délégués. De plus, des délégués supplémentaires ont été 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. Durant l'exercice sous revue, l'Assemblée des délégués comptait 164 délégués, chacun disposant d'une voix. Les délégués pouvaient se faire représenter uniquement par un délégué suppléant dûment élu.

L'Assemblée des délégués et désormais l'Assemblée générale, 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. L'annonce de l'Assemblée ordinaire des délégués – et à l'avenir l'Assemblée générale – doit être faite cinq mois avant la réunion effective et comporter 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, doit être envoyé 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 (respectivement d'une Assemblée générale extraordinaire).

L'Assemblée des délégués – et à l'avenir l'Assemblée générale – a notamment les pouvoirs suivants:

- 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.

L'examen du passé n'étant pas encore complètement achevé, la décharge au Conseil d'administration et à la Direction pour les exercices 2017 et 2018 n'a pas été inscrite à l'ordre du jour en 2019.

## Assemblées extraordinaires des délégués

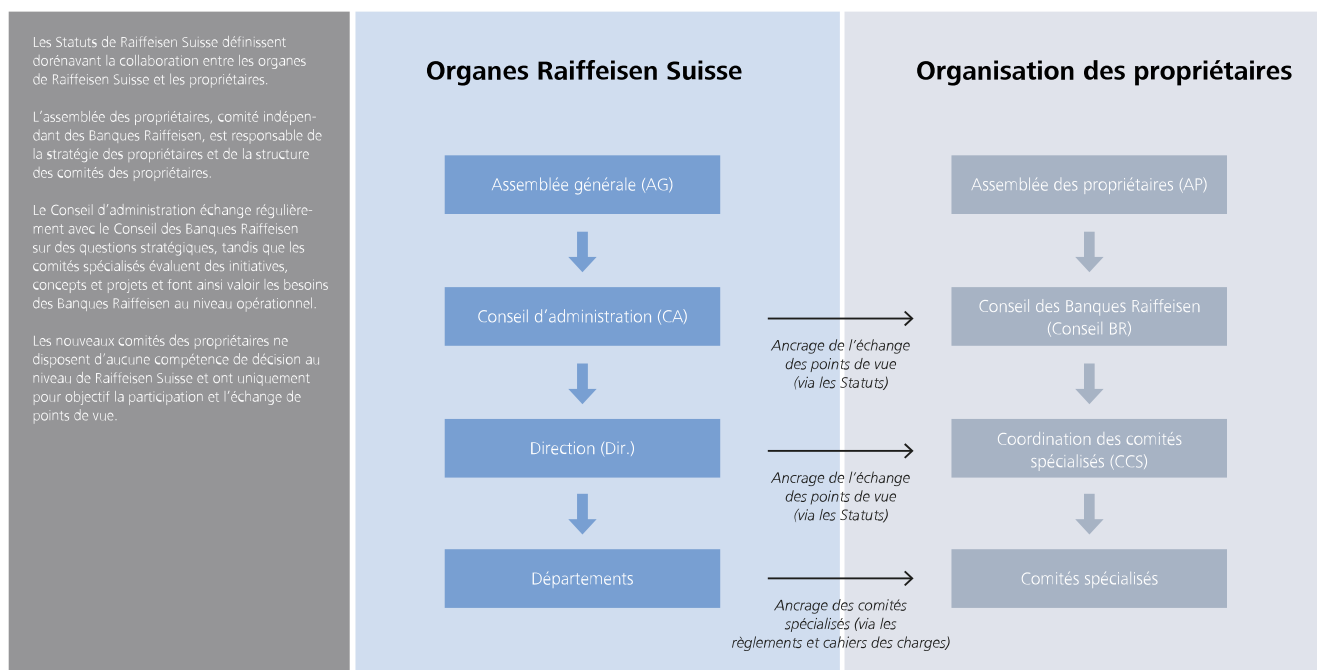
Outre l'Assemblée ordinaire des délégués du 15 juin 2019, une Assemblée extraordinaire des délégués s'est également tenue durant l'exercice sous revue, le 16 novembre 2019.

Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen ont poursuivi conjointement la réforme initiée en septembre 2018 dans le cadre d'un processus participatif. A l'occasion de l'Assemblée extraordinaire des délégués du 16 novembre 2019, une nouvelle gouvernance a été adoptée pour le Groupe Raiffeisen, conforme au fonctionnement du Groupe. Le principe «one bank, one vote» et l'organisation d'une Assemblée générale en conséquence, ont été inscrits dans les Statuts. Dans le cadre du processus de réforme, les Banques Raiffeisen ont élaboré une structure claire des comités au sein de leur organisation interne, en vue d'exprimer leurs opinions concernant des décisions majeures à travers des représentants légitimes devant le Groupe.

La première stratégie des propriétaires dans l'histoire de Raiffeisen a été adoptée lors de l'assemblée des propriétaires, qui a réuni les représentants de toutes les Banques Raiffeisen en amont de l'Assemblée extraordinaires des délégués. A cette occasion, les attentes des propriétaires envers Raiffeisen Suisse ont été regroupées et affichées en toute transparence.

Les Banques Raiffeisen et Raiffeisen Suisse ont ainsi défini conjointement les conditions d'une gestion transparente de l'ensemble du Groupe Raiffeisen et posé les bases pour une meilleure collaboration au sein du Groupe (cf. illustration).

### Vue d'ensemble des comités et de leur interaction



Les délégués ont par ailleurs décidé que le rapport de rémunération du Conseil d'administration et de la Direction de Raiffeisen Suisse pour l'exercice suivant sera à l'avenir soumis à un vote consultatif de l'Assemblée générale. Le chapitre «[Rapport de rémunération](#)» contient des explications plus détaillées à ce sujet.

# 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 dix membres à la date du bilan. Seuls les sociétaires d'une Banque Raiffeisen affiliée peuvent entrer au Conseil d'administration.

Aucun membre du Conseil d'administration n'était employé 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.

Anne Bobillier a été élue au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse lors de l'Assemblée extraordinaire des délégués du 16 novembre 2019. Les membres du Conseil d'administration disposent de solides connaissances 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 et peuvent ainsi assurer une collaboration professionnelle dans l'intérêt de l'ensemble du Groupe. Tous les membres du Conseil d'administration sont réputés indépendants, au sens de la Circ.-FINMA 2017/1, chiffres marginaux 18–22.

Grâce aux compétences spécifiques des membres du Conseil d'administration, Raiffeisen Suisse est à même de répondre aux exigences sans cesse croissantes envers les grands groupes bancaires dont Raiffeisen fait partie. Les différents profils professionnels de tous 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

**Elu jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Président du Conseil  
d'administration de  
Raiffeisen Suisse

#### 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)
- Bank Coop, Bâle (2006–2010)
- Responsable crédits et production / membre de la direction (2008–2010)
  - Responsable crédits pour la Suisse du Nord-Ouest (2006–2008)
- Bank Cial, Bâle (1999–2006)
- Responsable gestion des risques / membre de la direction (2005–2006)
  - Responsable gestion des crédits (1999–2005)
- Credit Suisse Group, Bâle et Aarau (1994–1999)
- Diverses fonctions d'état-major et de direction
- A & U Kaderberatung, 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, Université de Bâle (1982–1988)

#### Principaux mandats et engagements

- Membre du conseil d'administration de l'Association suisse des banquiers (ASB)
- Président du conseil de la Fondation du Centenaire Raiffeisen
- Associé de Menschen im Alter GmbH

#### Affiliations

- Aucune



## 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

**Elu 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)

### Parcours professionnel

- Chargé de cours en Corporate finance à l'Executive School ES-HSG, Université de St-Gall (2008–2017)
- Professeur invité (HEC Paris, Université de Genève, HEC Montréal / Ecole des hautes études commerciales (CAN), Wits Business School / University of the Witwatersrand Johannesburg (SA)) (2006–2017)
- Chargé de cours, Université du Liechtenstein (2004–2013)
- Chargé de cours en gestion financière et professeur d'économie d'entreprise avec spécialisation en économie financière, Institut suisse pour les banques et la finance, Université de St-Gall (1999–2007)

### 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, Université de St-Gall (HSG) (1990–1999)

### Principaux mandats et engagements

- Fahrländer Partner Raumentwicklung AG, Zurich (Membre du Conseil consultatif)

### Affiliations

- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
- Urban Land Institute (ULI)
- American Real Estate Society
- Swiss-American Society



## Anne Bobillier

Membre du Conseil d'administration  
Membre de la Commission stratégique et des finances

**Née en**  
1965

**Nationalité**  
Suisse / France

**Au CA depuis**  
2019

**Elue jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Corporate Project Manager  
chez Bechtel Management  
SA (depuis 2019)

### Parcours professionnel

- Bechtel Suisse Romande, Genève (2002–2018)
  - Managing Director
- Ascom Autelca SA, Berne (2001–2002)
  - General Manager
- IBM (1988–2001)
  - Responsable Services Sales Organization (2000–2001)
  - Responsable Financial Services Sector (2000)
  - Responsable Banking, Finance & Securities Unit (1999–2000)
  - Divers postes de direction et de ventes (1988–1999)

### Formation

- Journée du conseil d'Administration, IMD Lausanne (2014–2019)
- Fundamentals for board members, Académie des administrateurs des sociétés (2011)
- Human relationships, Centre de relation d'aide de Montréal (2003)
- Informatique, Université de Genève (1988)

### Principaux mandats et engagements

- Membre du directoire du Swiss Board Forum
- Membre du conseil d'administration de la CCIFS (Chambre de Commerce et d'Industrie Franco-Suisse)
- Membre du conseil d'administration de SkySoft-ATM SA
- Membre du conseil d'administration et membre du comité pour la stratégie et le Développement commercial, Romande Energie SA
- Membre du conseil d'administration, présidente du comité de projet et membre du comité pour la sécurité de SKYGUIDE, Société Anonyme Suisse pour les Services de la Navigation Aérienne civils et militaires

### Affiliations

- Membre du Cercle Suisse des Administratrices
- Membre du Swiss Board Forum



## Andrej Golob

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

### Né en

1965

### Nationalité

Suisse

### Au CA depuis

2018

### Elu jusqu'en

2020

### Activité professionnelle

General Manager in Business Development Allemagne, Autriche, Suisse et directeur de Xerox Suisse SA

### Parcours professionnel

karldigital AG, Olten (2018–2019)

– Fondateur et Managing Partner

Equatex SA, 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 (Schweiz) GmbH, Dübendorf (2008–2011)

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

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

– Country General Manager de la Division Personal Systems Group, Hewlett-Packard (Schweiz) GmbH, 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

– Membre du conseil d'administration de SwissDigiNet AG

– 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

**Elu jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Membre indépendant du conseil d'administration et président de la Commission des OPA (COPA)

### 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
- Groupe Swiss Life, Zurich (2006–2009)
  - Group Chief Financial Officer & Chief Risk Officer / membre de la direction
- Banca del Gottardo / Groupe Swiss Life, Lugano (2002–2005)
  - Chief Financial & Risk Officer / membre de la direction
- 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 (COPA), Zurich
- Président du conseil d'administration de Credit Exchange S.A., Zurich
- Membre du conseil d'administration de la Società Navigazione del Lago di Lugano

### Affiliations

- SwissVR (Association des membres de conseils 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

**Elu jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
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 SA, 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 des sciences économiques, Université de  
Fribourg (1986–1990)

### Principaux mandats et engagements

– 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

**Elu 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)

Banque Cantonale de Fribourg (2010–2011)

- Chef d'équipe Private Banking  
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 et engagements

- 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

**Elu jusqu'en**  
2020

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

### 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, Zurich (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 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, SKB 1809, avant Caisse d'épargne de Bâle

### Affiliations

- Swiss VR (Association des conseils d'administration)
- The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS)
- Chambre de commerce et association des employeurs, Winterthur



## 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

**Elue jusqu'en**  
2020

### Activité professionnelle

Notaire et avocate indépendante, Lugano (depuis le 01.06.2019); juge auprès du Tribunal d'honneur de l'Association suisse des gérants de fortune (ASG), Zurich (depuis 2016); 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 d'avocats Walder Wyss SA, Zurich et étude de notaires Jermini Valenzano, Lugano (2015–2019)

– Associée

Cabinet Spiess Brunoni Pedrazzini Molino, aujourd'hui cabinet Molino Adami Galante, Lugano (2001–2014)

– Associée (depuis 2009)

– Notaire (depuis 2002)

– Avocate

### Formation

– Certificat CA Corporate Governance, Swiss Board Institute (2019–2020)

– 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

– Membre du Conseil d'administration de Fidinam Holding SA

### 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

**Elu jusqu'en**  
2020

**Activité professionnelle**  
Conseiller d'entreprises  
indépendant et  
administrateur 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
  - Divers mandats de conseil pour des prestataires de services financiers
  - Président de la Commission de révision bancaire d'EXPERTsuisse (2010–2018)
  - Head Professional Practice Financial Services d'Ernst & Young SA (2004–2017)
- Banque populaire suisse, Bienne (1981–1985)
- Diverses activités (conseil à la clientèle, comptabilité)

### Formation

- Diplôme fédéral d'expert-comptable, Kammerschule de Berne (1991–1994)
- Dipl. d'études commerciales ESCEA (aujourd'hui économiste d'entreprise HES), Ecole supérieure de cadres pour l'économie et l'administration de Berne (1985–1988)

### Principaux mandats et engagements

- Aucun

### 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 durant lequel ils atteignent l'âge de 70 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 aux art. 39, al. 1 et 42, al. 4 des Statuts de Raiffeisen Suisse. Le tableau ci-après indique le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses commissions en 2019. Les séances ordinaires du Conseil d'administration durent en général une journée entière, celles des commissions une demi-journée.

Participation aux séances 2019 <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>	Séance conjointe CA/CR <sup>5</sup>	Commission d'audit <sup>6</sup>	Commission des risques <sup>7</sup>
Nombre des séances tenues	21	16	8	5	10	7
Nombre de membres n'ayant manqué aucune séance	7	3	5	6	4	4
Nombre de membres ayant manqué une séance	3	0	0	0	0	0
Nombre de membres ayant manqué deux séances ou plus	0	1	0	0	0	0
Taux de participation aux séances, en %	97	97	100	100	100	100

1 Les membres du Conseil d'administration participent selon une composition différente variable à d'autres séances qui ne figurent pas ci-dessus: séances stratégiques, 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 plateformes d'échange avec les fédérations régionales. Cette énumération n'est pas exhaustive.

2 Entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 novembre, le Conseil d'administration comptait neuf membres. A l'occasion de l'Assemblée extraordinaire des délégués du 16 novembre, un nouveau membre a rejoint le Conseil d'administration.

3 La Commission chargée des nominations et des rémunérations était composée de quatre membres tout au long de l'année.

4 Entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 15 novembre, la Commission stratégique et des finances comptait quatre membres, puis cinq membres à partir du 16 novembre.

5 La séance conjointe CA / CR était formée de six membres tout au long de l'année.

6 La commission d'audit était formée de quatre membres tout au long de l'année.

7 La commission des risques était formée de quatre membres tout au long de l'année.

Les décisions sont prises à la majorité absolue des membres présents, alors que les décisions par voie de circulaire le sont 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 via un bilan de sa situation. Chaque membre de la Direction participe, en concertation avec le président du Conseil d'administration ou le président de la Commission concernée, aux séances du Conseil d'administration et de ses commissions. 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 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;
- d'édicter les règlements nécessaires à la gestion des Banques Raiffeisen;
- de statuer sur l'admission ou l'exclusion de Banques Raiffeisen;
- de préparer l'Assemblée des délégués et en exécuter les décisions;
- de désigner et révoquer la société d'audit prudentielle pour les sociétés du Groupe Raiffeisen;
- 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.

Le Conseil d'administration approuve par ailleurs la stratégie et la planification financière, et établit les comptes annuels consolidés ainsi que le rapport de gestion du Groupe Raiffeisen et de Raiffeisen Suisse. Il prend également acte des planifications et des rapports financiers 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 2019. 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, le président de la Direction et la Direction 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, pour autant que celles-ci lui soient conférées dans le Règlement des compétences.
- 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.
- Analyse des rapports d'audit et de révision de Raiffeisen Suisse et du Groupe: garantie que les irrégularités constatées dans ces rapports seront corrigées et les mesures recommandées mises en œuvre.
- Surveillance des activités, 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 portant sur la recommandation de présenter les boucléments annuels 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 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.

## Principaux événements

### Procédure d'enforcement de la FINMA

La décision de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (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.

## 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 la 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 un rapport trimestriel de bouclage financier complet. Ce rapport est 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. Le reporting périodique est complété par des analyses de thématiques et de développements déterminantes. Les procès-verbaux des séances de la Direction sont aussi présentés au président du Conseil d'administration pour consultation. Par ailleurs, chaque membre de la Direction, en concertation avec le président du Conseil d'administration ou le président de la Commission concernée, participe aux séances du Conseil d'administration ou aux séances de commissions, rend compte des thèmes d'actualité et répond 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**

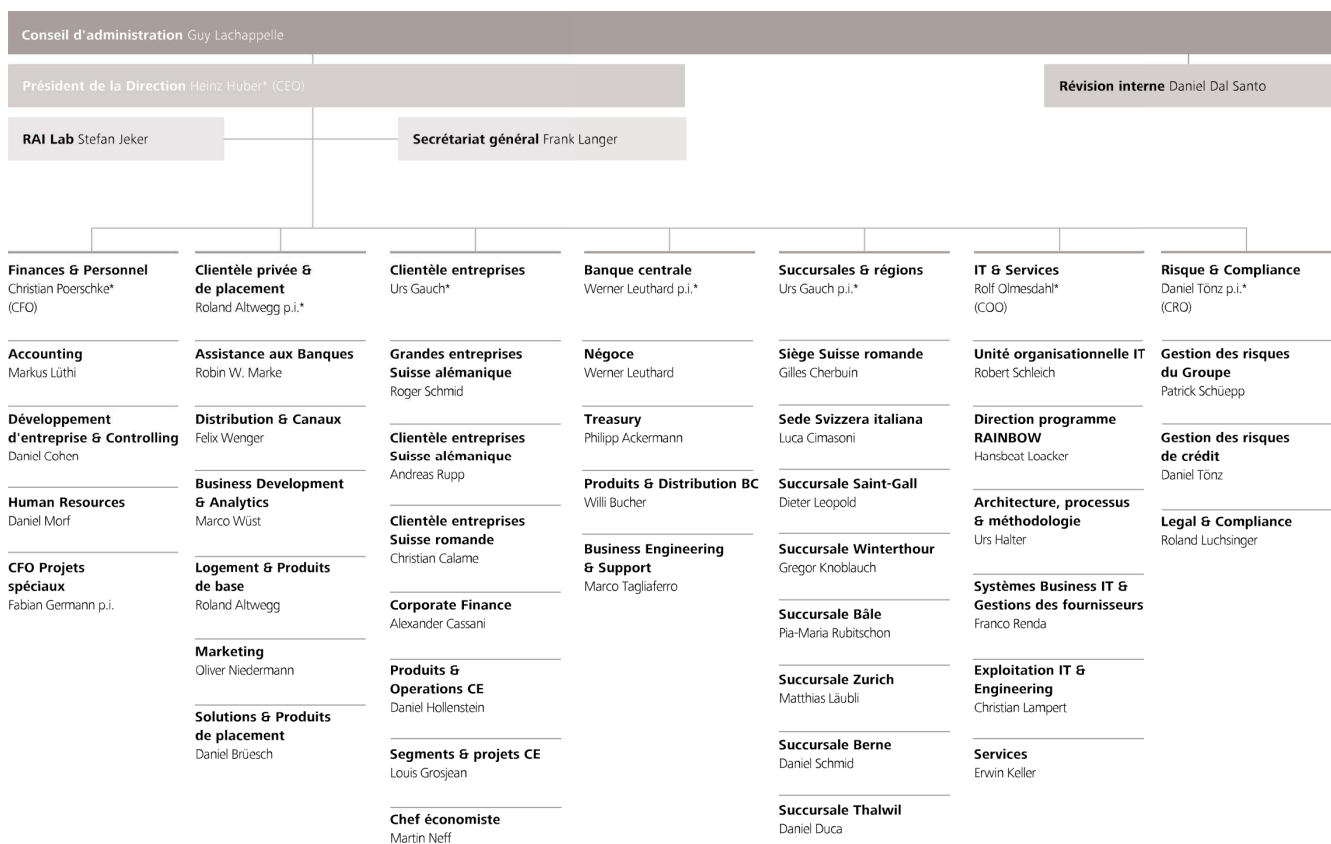
Le Groupe Raiffeisen dispose d'un organe de révision interne placé sous l'autorité du Conseil d'administration mais indépendant de la Direction. Cet organe, disposant de droits de regard, d'information et d'accès illimités, soutient le Conseil d'administration dans l'exercice de ses obligations de surveillance 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. Elle endosse également la responsabilité de Commission des risques, se charge de l'établissement et du contrôle du budget, du choix de l'architecture applicable, ainsi que des décisions importantes concernant le personnel.

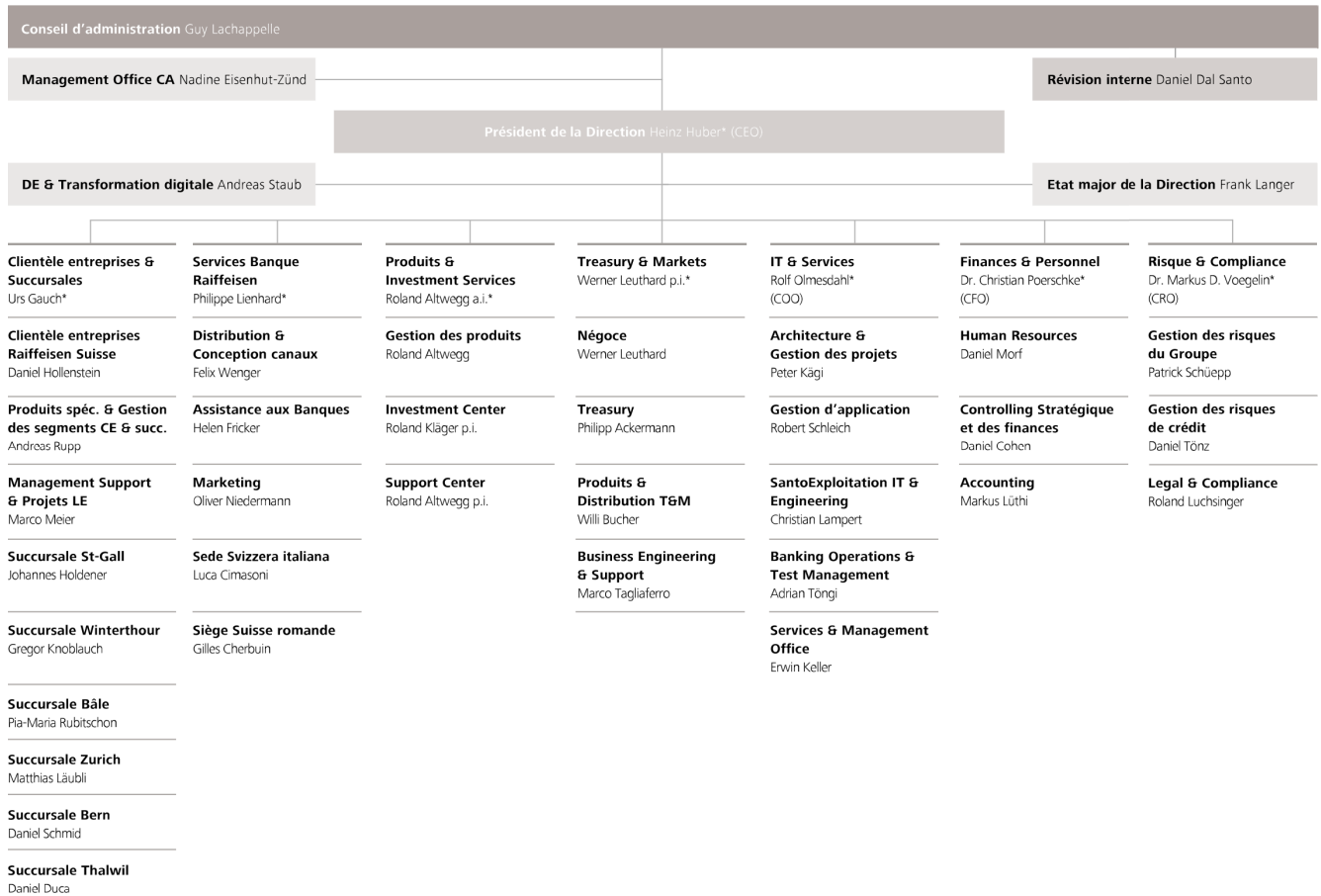
La Direction compte un président et sept autres membres. En règle générale, elle se réunit chaque semaine, sous la direction du président. La Direction ne peut prendre de décisions qu'en présence de la majorité de ses membres ou de leurs suppléants. Les décisions sont en principe prises par consensus. Faute d'entente, celles-ci sont prises à la majorité simple, la voix du président étant prépondérante. Les 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 (jusqu'au 30 juin 2019)



\* Membre de la Direction

## Organigramme (au 31 décembre 2019)



\* Membre de la Direction

En raison de la modification de la structure des départements intervenue au 1<sup>er</sup> juillet 2019, les organigrammes avant et après cette réorganisation sont renseignés.

# Membres de la Direction



## Heinz Huber

### Président de la Direction

**Né en**  
1964

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction**  
2019

#### Parcours professionnel

- Raiffeisen Suisse (depuis 2019)
- Président de la Direction
- Banque Cantonale de Thurgovie (2007–2018)
- Président de la direction (2014–2018)
  - Membre de la direction (2007–2018)
- Propriétaire et CEO d'une spin-off; membre de la direction générale d'une société informatique cotée en bourse et active au niveau international (2001–2006)
- Credit Suisse (1996–2001)
- Diverses fonctions avec responsabilité de direction
- UBS SA (1981–1996)
- Formation, pratique et responsabilité de conduite (divers lieux)

#### Formation

- CAS CA HSG (Certified Director for Board Effectiveness), Swiss Board School en collaboration avec IMP-HSG Université de St-Gall
- Advanced Management Program, Harvard Business School, Boston, USA
- Master of Business Administration (MBA), Université de Berne (Institut de gestion financière) et Université de Rochester, NY (USA)
- Executive MBA (Master of Business Administration), Haute école spécialisée de Lucerne
- Diplôme fédéral de spécialiste en économie bancaire

#### Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA, Zurich



## Roland Altwegg

Responsable du département Produits & Investment Services a.i.

Responsable du secteur Gestion des produits

**Né en**  
1973

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction**  
2019

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2007)

- Responsable du département Produits & Investment Services a. i. / membre de la Direction a.i. (2019 à février 2020)
  - Responsable du secteur Gestion des produits (depuis 2015)
  - Responsable du secteur Clientèle privée (2011–2015)
  - Responsable du service Contrôle des risques opérationnels (2007–2011)
- Bank Sarasin & Cie SA (1999–2007)
- Head Market Risk
- Pictet & Cie. / Pictet Asset Management SA (1996–1999)
- Collaborateur Fixed Income

### Formation

- Diplôme d'analyste financier et gérant de fortune et Certified International Investment Analyst (CIIA), AZEK Zurich (2001–2002)
- Licence en sciences économiques, Université de Bâle (1993–1998)

### Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de TWINT SA, Zurich
- Member of the Board of Directors de responsAbility Investments AG, Zurich
- Président du conseil d'administration de Raiffeisen Immo SA, St-Gall
- Chairman of the Board du Raiffeisen Schweiz (Luxembourg) Fonds, Luxembourg
- Vice-président du conseil de fondation de la Fondation de libre passage et de prévoyance Raiffeisen, St-Gall



## Urs P. Gauch

### Responsable du département Clientèle entreprises & Succursales

**Né en**  
1960

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction**  
2015

#### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2015)

- Responsable du département Clientèle entreprises & Succursales / membre de la Direction (depuis 2019)
- Responsable du département Clientèle entreprises / membre de la Direction (2015–2018)

Credit Suisse Group (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

- Membre du Conseil d'administration du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs (RCE) SA
- Membre du conseil d'administration de werk14 AG
- Membre du conseil d'administration de Vorsorge Partner AG
- Membre du conseil d'administration d'UPG Holding
- Membre de la direction d'Epi-Suisse
- Président de la direction d'esisuisse



## Philippe Lienhard

Responsable du département Banques Raiffeisen Services

**Né en**  
1970

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la  
Direction**  
2019

### **Parcours professionnel**

Raiffeisen Suisse (depuis 2019)

– Responsable département Banques Raiffeisen Services / membre de la Direction  
Banque Raiffeisen Mittelthurgau (2013–2018)

– Président de la direction

Credit Suisse (2002–2012)

– Responsable Clientèle privée Thurgovie et Schaffhouse (2006–2012)

– Responsable Clientèle privée Schaffhouse (2005–2006)

– Conseiller clientèle privée (2002–2005)

AWD Holding AG (2000–2002)

– Conseiller financier

### **Formation**

– Executive MBA, Université de St-Gall (2012)

– Executive Program, Swiss Finance Institute (2007–2008)

– Licence en droit, Université de Zurich (1991–1997)

### **Principaux mandats**

– Aucun





## Werner Leuthard

Responsable du département Treasury & Markets a.i.

**Né en**  
1966

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la  
Direction**  
2019

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2006)

- Responsable du département Treasury & Markets a. i. / membre de la Direction a.i. (depuis 2019)
- Fonction de responsable du secteur Négoce (depuis 2006)

Finorafa SA, Chiasso (2004–2006)

- CEO

Credit Suisse Group, Zurich (1990–2004)

- Global Head of Physical Precious Metal (PM) Trading, Director (2000–2004)
- Global Head of Precious Metals Liquidity Management and Interest Rate Trading, Director (1997–2000)
- Head of Treasury Advisory & Engineering Group and Treasury Sales Group, Domestic Customers, Membre des cadres (1995–1997)
- Head of Foreign Exchange (FX) and PM Options, Membre des cadres (1992–1994)
- Trader FX et PM Options (1990–1992)

### Formation

- Certificate of Advanced Studies (CAS) in Financial Regulation Université de Berne & Université de Genève (2017)
- Executive Master of Business Administration (EMBA) in General Management and Leadership Haute école de Lucerne – Economie (2011–2013)
- Executive Master of Corporate Finance Diplôme post-grade HES en Corporate Finance (EPG) cursus supplémentaire, présentation des comptes Swiss GAAP RPC pour PME Haute école spécialisée de Suisse centrale, IFZ Zoug (2002–2004)
- Investment Advisory Program International Bankers School, New York (Graduate School of Business of Columbia University & Stern School of Business of NYU) (1995)
- Economiste d'entreprise, Kaufmännisches Lehrinstitut, Zurich (1991–1994)

### Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de responsAbility Participations AG, Zurich Société d'investissement
- Président du conseil d'administration de Valyo SA



## Rolf Olmesdahl

Responsable du département IT & Services (COO)

**Né en**  
1963

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction**  
2015

### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2015)

- Responsable du département IT & Services / 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

- Aucun



## Christian Poerschke

### Responsable du département Finances & Personnel (CFO)

**Né en**  
1974

**Nationalités**  
Suisse / Allemagne

**Entrée en fonction à la Direction**  
2015

#### **Parcours professionnel**

Raiffeisen Suisse (depuis 2005)

- Responsable du département Finances & Personnel (CFO) / membre de la Direction (depuis 2018)
- Responsable du département Services (COO) / membre de la Direction (2015–2017)
- 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, Philipps-Universität Marburg (2007)
- Etudes en économie d'entreprise, Université de Münster (1996–2000)

#### **Principaux mandats**

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



## Markus D. Voegelin

### Responsable département Risque & Compliance (CRO)

**Né en**  
1969

**Nationalité**  
Suisse

**Entrée en fonction à la Direction**  
2019

#### Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2019)

– Responsable département Risque & Compliance (CRO) / membre de la Direction Bank Vontobel SA (2016–2019)

– Chief Risk Officer

Coutts & Co SA (2007–2016)

– Chief Operating Officer (2013–2016)

– Chief Financial Officer (2009–2014)

– Finance Director (2007–2009)

Julius Bär (2001–2007)

– Head of Private Banking Finance (2005–2007)

– Head of Business Line Management Private Banking (2005–2005)

– Head Group Controlling (2002–2005)

– Head of Finance & Controlling Projects/Technology (2001–2002)

Société de conseil (1998–2000)

– Conseil aux entreprises, Senior Consultant

UBS SA (1991–1998)

– Opérations avec la clientèle entreprises, Recovery Management, Group Controlling

#### Formation

– Advanced Executive Program Swiss Finance Institute (2008)

– Promu docteur en sciences économiques, Université de Zurich (1999)

– Etudes en sciences économiques, Université de Bâle, lic. rer. pol. (1991–1996)

#### Principaux mandats

– Aucun

## 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 internes et de gestion des risques. Elle vérifie le respect des prescriptions légales, statutaires et réglementaires ainsi que le bon fonctionnement de l'organisation, de la comptabilité et de l'informatique. Sous réserve du respect des prescriptions d'indépendance, la Révision interne peut également être mandatée par le Conseil d'administration pour des missions spéciales, comme par exemple des audits spécifiques, des accompagnements de projets ou des prestations de conseil. La Révision interne dispose à cet effet d'un droit illimité de contrôle, d'information et d'accès au sein du Groupe Raiffeisen.

Au niveau organisationnel, la Révision interne répond directement au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Techniquement, elle rend compte à la Commission d'audit du Conseil d'administration et ne dépend aucunement de la Direction. Pour tous les rapports relevant du Groupe et de Raiffeisen Suisse, elle rend compte à la Commission d'audit et à la Commission des risques ainsi qu'au Conseil d'administration auquel elle présente un rapport d'activité annuel. Enfin, elle présente ses rapports ayant trait aux Banques Raiffeisen et aux sociétés du Groupe au conseil d'administration correspondant. La Révision interne réalise son activité de révision selon un plan d'audit annuel axé sur les risques, 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.

Depuis 2015, la Révision interne est sous la responsabilité de Dr. Daniel Dal Santo qui participe aux séances de la Commission d'audit et de la Commission des risques (dix séances de la Commission d'audit, sept séances de la Commission des risques, et cinq «séances conjointes» en 2019). De plus, Dr. Daniel Dal Santo est amené à participer aux séances du Conseil d'administration en fonction des points à l'ordre du jour. La Révision interne, qui comptait 73,3 unités de personnel fin 2019, 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 pour une durée de trois ans. En 2019, l'organe de révision au sens du code des obligations a été désigné pour l'ensemble du Groupe dans la perspective de l'appel d'offre pour le mandat de révision des exercices 2019 et 2020. 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 désigné 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 2019, Rolf Birrer 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.

Raiffeisen a décidé de mettre au concours le mandat pour l'organe de révision au sens du code des obligations pour Raiffeisen Suisse et le Groupe Raiffeisen pour la période qui débutera au 1<sup>er</sup> janvier 2021. Cette décision repose sur le principe d'une bonne gestion d'entreprise selon lequel toute entreprise doit recourir à un appel d'offre pour ce mandat à des intervalles réguliers de longue durée. L'organe de révision actuel ainsi que d'autres prestataires ont été invités à participer à la procédure d'appel d'offres.

#### **Honoraires de révision**

Les honoraires versés à la société d'audit s'élèvent à 10,7 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, et discutés avec le réviseur responsable. En 2019, le réviseur responsable a assisté aux six séances de la Commission d'audit 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 évalue chaque année les prestations, la rétribution et l'indépendance de la société d'audit externe et assure 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. La communication durant l'exercice sous revue 2019 a été marquée par la publication de l'enquête indépendante sur les prises de participations de Raiffeisen Suisse et les résultats des efforts déployés en vue d'un renouvellement au sein du Groupe Raiffeisen, regroupés dans le programme Réforme 21. Le renouvellement de la Direction, l'introduction d'une nouvelle structure de départements et un programme d'efficacité pour Raiffeisen Suisse en font partie. La modernisation de la gouvernance du Groupe et l'adoption de la première stratégie des propriétaires du Groupe ont également suscité un vif intérêt médiatique. Le besoin d'information en interne ainsi qu'envers le public a toujours été satisfait dans les limites imposées par le cadre légal.

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 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 de 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 président de la Commission chargée des nominations et des rémunérations du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport de rémunération pour l'exercice 2019.

La priorité a été de mener un dialogue engagé avec les Banques Raiffeisen, d'œuvrer selon la transparence exigée par ces mêmes Banques et d'assurer une politique de rémunération à la fois conforme au marché et en harmonie avec les valeurs coopératives au sein de Raiffeisen Suisse.

## **Transparence**

La rémunération globale du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse obéit à un nouveau règlement depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, qui prévoit, outre la rémunération de base, le versement de montants forfaitaires pour les fonctions et les frais, et enregistre un net recul par rapport à l'exercice précédent. Par ailleurs, nous avons revu les conditions cadres pour la rémunération de la Direction de Raiffeisen Suisse et abaissé le plafond de la rémunération globale. Le présent rapport de rémunération fournit des informations détaillées sur la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction de Raiffeisen Suisse, exprimées en montants bruts. Ce document témoigne de notre volonté de transparence et souligne notre responsabilité de banque classée d'importance systémique.

## **Dialogue avec les Banques Raiffeisen**

A l'occasion de l'Assemblée ordinaire des délégués, en juin 2019, nous avons engagé un dialogue approfondi avec les Banques Raiffeisen au sujet de la rémunération du Conseil d'administration et de la Direction de Raiffeisen Suisse; suite logique d'une politique de rémunération transparente. Pour la première fois, l'Assemblée des délégués a donc pu voter, à titre consultatif, sur le rapport de rémunération 2018, ainsi que sur les prévisions pour 2019, et exprimer son point de vue en la matière.

La modification des Statuts, adoptée en novembre 2019, a permis d'inscrire la procédure du vote consultatif par l'Assemblée générale dans les Statuts. Par conséquent, tant le rapport de rémunération que la rémunération maximale de l'ensemble du Conseil d'administration et de la Direction de Raiffeisen Suisse pour l'exercice suivant seront désormais soumis à un vote consultatif de l'Assemblée générale.

## **Une politique de rémunération portée par les valeurs coopératives**

A l'image des enseignements tirés du vote consultatif, une politique de rémunération fondée sur les valeurs coopératives doit prendre en compte plusieurs facteurs. En effet, les rémunérations doivent être attractives et conformes au marché, tout en restant fidèles à l'idée coopérative d'une rétribution appropriée, équitable et durable.

Notre politique de divulgation s'alignant sur les pratiques des entreprises cotées en bourse, est en conformité avec le marché et nous permet, grâce à un examen bisannuel du système de rémunération, de réagir aux réalités du marché ainsi que de procéder rapidement aux ajustements qui s'imposent.

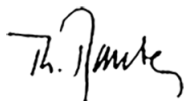
Enfin, l'écho positif des délégués des Banques Raiffeisen nous a confortés dans l'idée que nos rémunérations restent fidèles à l'esprit coopératif. La politique de rémunération que nous venons d'instaurer implique nos Banques et souligne nos valeurs coopératives de responsabilité individuelle, de performance durable et de disposition raisonnable à prendre des risques.

### **Perspectives**

Le Conseil d'administration a mandaté un examen et un remaniement complets du modèle de rémunération des collaborateurs de Raiffeisen Suisse, afin de garantir une politique de rémunération en accord avec les valeurs coopératives non seulement pour le Conseil d'administration et la Direction, mais aussi à tous les niveaux de Raiffeisen Suisse. Les principaux objectifs du nouveau modèle de rémunération sont une orientation plus marquée vers nos valeurs fondamentales, vers la simplification du système de rémunération et vers la conformité au marché. L'égalité de traitement reste, elle, aussi importante qu'auparavant et fera l'objet d'une nouvelle analyse ainsi que d'un examen en 2020.

Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse est persuadé que notre coopérative a posé les bases d'une politique de rémunération qui répond aux exigences complexes de la coopérative et qui résistera à la comparaison.

Au nom de la Commission chargée des nominations et des rémunérations, je remercie chaleureusement tous ceux qui, au sein des comités et des groupes de travail, nous ont permis de mener à bien les chantiers engagés durant l'exercice 2019. 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 de Raiffeisen Suisse  
Mars 2020

# 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 Circ.-FINMA 201/1 «Systèmes de rémunération».

Pendant l'exercice sous revue, le Groupe (Raiffeisen Suisse y compris les Banques Raiffeisen et les sociétés entièrement consolidées) a versé des rémunérations globales à hauteur de 1'058'170'444 francs. La part des rémunérations variables (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle) s'est élevée à 101'608'808 francs. Les rémunérations ont été intégralement versées en espèces et sous aucune forme différée.

en CHF	2019	2018
Somme des rémunérations globales du Groupe Raiffeisen	1'058'170'444	1'086'310'308
dont somme du pool global des rémunérations variables du Groupe Raiffeisen	101'608'808	106'017'403

# Rapport de rémunération Raiffeisen Suisse

## Gouvernance de la rémunération

La Commission chargée des nominations et des rémunérations de Raiffeisen Suisse est responsable d'exécuter le règlement adopté par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. Composée de trois membres du Conseil d'administration au minimum, elle examine les propositions se rapportant à la rémunération de la Direction et du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse et soumet des recommandations au Conseil d'administration pour approbation. Ce dernier évalue la performance du président de la Direction, avec le concours de la Commission susmentionnée. Enfin, elle travaille en étroite collaboration avec le président et évalue 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 et du responsable de la Révision interne.

La Commission chargée des nominations et des rémunérations aborde chaque année les thèmes liés à la rémunération lors des quatre séances obligatoires. En 2019, elle a tenu 16 séances (conférences téléphoniques comprises) avec un taux de présence de 97%. En 2019, l'activité de la Commission chargée des nominations et des rémunérations concernait les points suivants:

- le pourvoi d'une fonction supplémentaire au sein du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse;
- la recherche de deux membres pour siéger à la Direction de Raiffeisen Suisse;
- l'examen et la révision du système de rémunération de la Direction de Raiffeisen Suisse;
- l'examen du système de rémunération pour les collaborateurs de Raiffeisen Suisse 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.

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 et du responsable de la Révision interne	Recommandation <sup>1</sup>	Approbation
Rémunération du Conseil d'administration	Recommandation	Approbation
Montant total de la rémunération variable de Raiffeisen Suisse	Recommandation	Approbation

<sup>1</sup> Avec le président de la Direction à l'exception du responsable de la Révision interne

Lors de l'Assemblée des délégués du 15 juin 2019, le Conseil d'administration a demandé aux délégués, pour la première fois, 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.

## Politique de rémunération

La politique de rémunération vise à concilier les intérêts de nos collaborateurs avec ceux de nos 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 Raiffeisen Suisse. 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 tant que 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. Le système de rémunération doit être suffisamment attractif pour permettre de recruter, motiver et fidéliser les talents sur le long terme. Pour ce faire, Raiffeisen Suisse applique le principe «à travail égal, salaire égal». Le résultat d'une deuxième analyse sur l'égalité des salaires, commanditée par Raiffeisen Suisse et réalisée par le même partenaire indépendant en 2014 et en 2017, a clairement reconfirmé que Raiffeisen continue à observer l'égalité des salaires.

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

Transparence	Le système de rémunération de Raiffeisen Suisse est simple et transparent. Le respect du principe «à travail égal, salaire égal» va de soi.
Orientation stratégique	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.
Prise en compte des risques	Les incitations visent à encourager les pratiques commerciales raisonnables et à éviter tout conflit d'intérêt et tout comportement disproportionné face aux risques.
Orientation vers la performance	Le système de rémunération prévoit des incitations appropriées axées sur la performance et la différenciation.
Positionnement sur le marché	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 président du Conseil d'administration a perçu une rémunération annuelle fixe de 750'000 francs, conformément au Règlement de rémunération en vigueur, 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 90'000 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. Le forfait annuel pour les frais est à hauteur de 3'000 francs pour les autres membres du Conseil d'administration.

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

- 25'000 francs en tant que membre siégeant au sein de la Commission chargée des nominations et des rémunérations ou de la Commission stratégique et des finances;
- 30'000 francs en tant que membre siégeant au sein de la Commission d'audit ou de la Commission des risques;
- 40'000 francs en tant que président siégeant au sein de la Commission chargée des nominations et des rémunérations ou de la Commission stratégique et des finances;
- 50'000 francs en tant que président siégeant au sein de la Commission d'audit ou de la Commission des risques;

Les rémunérations globales des membres du Conseil d'administration figurent dans le tableau de rémunération ci-après.

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

Comme l'a évoqué le président de la Commission chargée des nominations et des rémunérations dans sa lettre d'introduction, nous avons revu la rémunération de la Direction de Raiffeisen Suisse et abaissé le plafond de la rémunération globale d'un commun accord, dans le cadre de la réorientation du modèle de rémunération du Conseil d'administration. Le plafond des rémunérations globales brutes pour le président de la Direction et les autres membres de la Direction de Raiffeisen Suisse a été réduit avec prise d'effet au cours de l'exercice sous revue. Les plafonds bruts communiqués lors de l'Assemblée des délégués du 15 juin 2019 – 1'500'000 francs au maximum pour le président de la Direction et, en règle générale, moins de 1'000'000 francs pour chacun des autres membres de la Direction – ont été respectés durant l'exercice sous revue. La rémunération annuelle de la Direction comporte une part fixe, une part variable et des prestations annexes. Les crédits accordés aux membres de la Direction et au responsable de la Révision interne 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 et le responsable de la Révision interne perçoivent un salaire de base fixe, contrôlé chaque année par la Commission chargée des nominations et des rémunérations. Les prestations de prévoyance et les prestations annexes pour les membres de la Direction et pour le responsable de la Révision interne 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 et au responsable de la Révision interne est la suivante:

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 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.



### 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 du département Treasury & Markets, qui ont accès au marché et peuvent y négocier des titres. Malgré des 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 sont désignés chaque année à nouveau, avant le début du processus de rémunération, et notifiés au responsable Human Resources Management par le responsable du département Treasury & Markets. Par ailleurs, leur nomination est validée par la Direction de Raiffeisen Suisse dès la demande de détermination de l'ensemble des rémunérations variables. En 2019, ce groupe comptait 57 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 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, 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 soient en grande partie à considérer comme gratifications au regard de leur montant (droit civil).

## Rémunération du Conseil d'administration 2019

Le système de rémunération, présenté lors de l'Assemblée des délégués de juin 2019 et entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2019, s'applique à la rémunération globale du Conseil d'administration pour l'exercice 2019 sous revue. La rémunération totale des membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse s'élève à 1'994'375 francs en 2019. Par ailleurs, le total des prestations sociales à la charge de l'employeur pour les membres du Conseil d'administration atteint 368'410 francs en 2019. Les détails des rémunérations des différents membres du Conseil d'administration et de leurs fonctions figurent dans le tableau ci-après (données en CHF).

Nom	Fonction	Rémunération de base	Rémunération du travail effectué dans les commissions	Jetons de présence	Total de la rémunération brute globale	Frais forfaitaires	Cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle
Lachappelle, Guy	PCA, membre de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	750'000	-	-	<b>750'000</b>	9'000	136'305
Gantenbein, Pascal	Vice-PCA, président de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CR <sup>3</sup>	140'000	70'000	-	<b>210'000</b>	3'000	40'294
Bobillier, Anne (Entrée le 16.11.2019)	Membre CdA et membre de la CSF <sup>1</sup>	11'250	3'125	-	<b>14'375</b>	375	2'174
Golob, Andrej	Membre CdA et membre de la CSF <sup>1</sup>	90'000	25'000	-	<b>115'000</b>	3'000	22'865
Müller, Thomas A.	Membre CdA, membre de la CA <sup>2</sup> et président de la CR <sup>3</sup>	90'000	80'000	-	<b>170'000</b>	3'000	33'769
Rauber, Thomas	Membre CdA et président de la CNR <sup>4</sup>	90'000	40'000	-	<b>130'000</b>	3'000	25'913
Roussy, Olivier	Membre CdA, membre de la CSF <sup>1</sup> et membre de la CA <sup>2</sup>	90'000	55'000	-	<b>145'000</b>	3'000	29'108
Schwab, Beat	Membre CdA, membre de la CA <sup>2</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	90'000	55'000	-	<b>145'000</b>	3'000	28'787
Valenzano Rossi, Karin	Membre CdA, membre de la CR <sup>3</sup> et membre de la CNR <sup>4</sup>	90'000	55'000	-	<b>145'000</b>	3'000	15'012
Walker, Rolf	Membre CdA, président de la CA <sup>2</sup> et membre de la CR <sup>3</sup>	90'000	80'000	-	<b>170'000</b>	3'000	34'182
<b>Total 2019</b>		<b>1'531'250</b>	<b>463'125</b>	<b>0</b>	<b>1'994'375</b>	<b>33'375</b>	<b>368'410</b>
Total 2018		1'390'413	524'928	709'200	<b>2'624'541</b>	83'206	423'882

Les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et à la prévoyance professionnelle comprennent les cotisations versées à l'AVS / AI / APG et à l'AC, y compris les prestations de prévoyance.

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

## Rémunération de la Direction 2019

Le total des rémunérations versées aux membres actuels de la Direction de Raiffeisen Suisse, au responsable de la Révision interne et aux trois membres ad intérim de la Direction de Raiffeisen Suisse pour l'exercice sous revue (hors cotisations de l'employeur versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) s'établit à 7'349'621 francs. Le montant le plus important versé à un membre de la Direction et revenant à Heinz Huber, président de la Direction de Raiffeisen Suisse, s'élève pour le salaire de base et la part variable à 1'432'258 francs, auquel s'ajoute le versement de 298'808 francs, soit un paiement compensatoire en usage dans la branche pour les membres de la Direction, visant à équilibrer la perte de bonus 2018 auprès de l'employeur précédent. En revanche, Heinz Huber a pris ses fonctions à la première date d'entrée possible. Les cotisations de l'employeur versées aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle totalisent 2'120'000\* francs, dont 443'361 francs pour Heinz Huber. Les rémunérations fixes couvrent les honoraires alloués aux membres de la Direction au titre de leur activité professionnelle au sein de conseils d'administration.

Au cours de l'exercice sous revue, les anciens membres de la Direction de Raiffeisen Suisse (y compris ceux qui ont quitté la Direction dans le courant 2019) se sont vus verser une rémunération totale de 3'983'000 francs, au titre de maintien du versement de salaire pendant la période de préavis (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle). Les cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle totalisent 1'449'525 francs. Le compte de résultat 2018 avait déjà pris en compte et délimité le maintien du versement des salaires aux anciens membres de la Direction.

\* extrapolation puisque la rémunération variable ne sera versée qu'en avril 2020

## Autres indemnités 2019

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.

Des paiements compensatoires pour la perte de bonus à hauteur de 548'808 francs ont été versés à deux personnes au total, durant l'exercice sous revue. En plus du président de la Direction, Markus Voegelin a également perçu une compensation pour perte de gain en sa qualité de nouveau membre de la Direction. L'intégralité des montants correspondant aux autres rémunérations a été versée en espèces. Aucune autre indemnité d'entrée ou de départ n'a été versée.

# 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) d'un montant de 333'323'820 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. A la même période, le Conseil d'administration a approuvé et délimité un ensemble de rémunérations variables (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) pour Raiffeisen Suisse à hauteur de 47'917'287 francs. Sur ce montant, 5'100'000 francs ont été versés aux porteurs de risque hors Direction, et 2'383'808 francs à la Direction, aux membres de la Direction ad intérim et au responsable de la Révision interne.

Le calcul définitif de la rémunération variable a été établi en fonction des chiffres du bouclage du Groupe au 31 décembre 2019 et soumis au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse pour approbation, en février 2020. Dans ce contexte, le versement de la rémunération variable a été fixé à avril.

La part variable de la rémunération globale pour l'exercice 2019 sera versée en espèces, en avril 2020, à l'instar de la part fixe, qui a elle aussi été versée en espèces. Aucune part, fixe ou variable, n'a été versée sous forme différée.

Le même cercle de personnes a bénéficié du pool pour les rémunérations variables que lors des exercices précédents; toutefois, le nombre définitif des personnes en bénéficiant ne sera connu que fin avril 2020, en raison du décalage du versement de la rémunération variable. 2'080 personnes ont bénéficié de rémunérations variables chez Raiffeisen Suisse au cours de l'exercice précédent.

en CHF <sup>1</sup>	Rémunération globale	Part de rémunération fixe	Part de rémunération variable
Total des rémunérations pour Raiffeisen Suisse	333'323'820	285'406'533	47'917'287
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
Total des rémunérations versées aux membres de la Direction, au responsable de la Révision interne et aux membres de la Direction ad intérim	7'349'621	4'965'813	2'383'808 <sup>3</sup>
Total des rémunérations versées aux anciens membres de la Direction <sup>2</sup>	3'983'000	3'983'000	0
Total des rémunérations versées aux autres porteurs de risques (hors membres de la Direction)	14'323'208	9'223'208	5'100'000

<sup>1</sup> hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle

<sup>2</sup> y compris les membres de la Direction sortants au cours de l'exercice sous revue

<sup>3</sup> Ce montant inclut toutes les cotisations mentionnées au paragraphe Autres rémunérations 2019

# 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, il est recommandé de verser la totalité de la rémunération (parts fixe et variable) 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 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.

# Rapport financier

Groupe Raiffeisen 2019

# Chiffres clés

2019

en mio CHF	Exercice de référence	Exercice précédent	Variation en %
<b>Chiffres clés du compte de résultat</b>			
Résultat brut des opérations d'intérêts	2'267	2'291	-1,0
Produit opérationnel	3'052	3'078	-0,9
Charges d'exploitation	1'870	1'997	-6,3
Résultat opérationnel	930	699	33,0
Bénéfice du Groupe	835	541	54,4
Cost Income Ratio	61,3%	64,9%	
<b>Chiffres clés du bilan</b>			
Total du bilan	248'345	225'333	10,2
Prêts et crédits à la clientèle	193'450	187'694	3,1
dont créances hypothécaires	185'291	179'558	3,2
Dépôts de la clientèle	176'179	165'701	6,3
Dépôts de la clientèle en % des prêts et crédits à la clientèle	91,1%	88,3%	
Total des capitaux propres (avec part des intérêts minoritaires)	17'416	16'480	5,7
<b>Fonds propres <sup>1</sup></b>			
Fonds propres de base durs (CET1)	16'868	16'408	2,8
Ratio CET1	17,2%	16,5%	
Ratio de fonds propres globaux	18,3%	17,8%	
Ratio TLAC	18,4%	18,0%	
Ratio de levier	7,1%	7,6%	
Ratio de levier TLAC	7,2%	7,8%	
<b>Indications sur le marché</b>			
Part du marché hypothécaire	17,6%	17,6%	
Nombre de sociétaires	1'909'233	1'897'369	0,6
<b>Fortune de la clientèle</b>			
Fortune de la clientèle gérée <sup>2</sup>	211'046	196'070	7,6
<b>Opérations de crédit</b>			
Corrections de valeur pour les risques de défaillance	235	259	-9,0
en % des prêts et crédits à la clientèle	0,122%	0,138%	
<b>Ressources</b>			
Effectif des collaborateurs	11'045	10'947	0,9
Nombre de postes à plein temps	9'295	9'215	0,9
Sites Raiffeisen	847	880	-3,7

<sup>1</sup> Selon la circulaire FINMA 2016/1

<sup>2</sup> Avoirs en compte et dépôts hors propres obligations de caisse

# Bilan du Groupe

au 31 décembre 2019

en 1000 CHF	Exercice de réf.	Exercice préc.	Variation	Variation en %	Annexe
<b>Actifs</b>					
Liquidités	29'643'304	19'188'528	10'454'776	54,5	18
Créances sur les banques	7'676'569	2'224'730	5'451'839	245,1	11, 18
Créances résultant d'opérations de financement de titres	249'941	4'920	245'021	4'980,1	1, 18
Créances sur la clientèle	8'159'886	8'135'116	24'770	0,3	2, 18
Créances hypothécaires	185'290'514	179'558'432	5'732'082	3,2	2, 11, 18
Opérations de négoce	3'201'182	3'454'705	-253'523	-7,3	3, 18
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'897'986	1'336'726	561'260	42,0	4, 18
Immobilisations financières	7'194'368	6'612'833	581'535	8,8	5, 11, 18
Comptes de régularisation	262'726	259'248	3'478	1,3	
Participations non consolidées	708'160	682'877	25'283	3,7	6, 7
Immobilisations corporelles	2'997'533	2'933'400	64'133	2,2	8, 11
Valeurs immatérielles	9'996	53'811	-43'815	-81,4	9
Autres actifs	1'052'960	887'633	165'327	18,6	10
<b>Total des actifs</b>	<b>248'345'125</b>	<b>225'332'959</b>	<b>23'012'166</b>	<b>10,2</b>	
Total des créances de rang subordonné	77'442	76'108	1'334	1,8	
dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance	-	-	-	-	
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	12'280'041	6'463'282	5'816'759	90,0	11, 18
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	6'326'901	2'925'136	3'401'765	116,3	1, 18
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	176'179'481	165'701'376	10'478'105	6,3	12, 18
Engagements résultant d'opérations de négoce	197'542	69'530	128'012	184,1	3, 18
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	2'318'347	1'927'991	390'356	20,2	12, 4, 18
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	2'497'397	2'299'953	197'444	8,6	3, 13, 18
Obligations de caisse	459'027	590'741	-131'714	-22,3	18
Emprunts et prêts sur lettres de gage	28'724'944	26'864'051	1'860'893	6,9	13, 14, 18
Comptes de régularisation	840'052	854'782	-14'730	-1,7	12
Autres passifs	106'591	120'859	-14'268	-11,8	10
Provisions	998'369	1'035'435	-37'066	-3,6	15
Réserves pour risques bancaires généraux	200'000	200'000	-	-	15
Capital social	2'351'045	2'172'270	178'775	8,2	16
Réserves de bénéfice	14'091'755	13'610'967	480'788	3,5	
Réserves de change	6	5	1	20,0	
Bénéfice du Groupe	835'159	540'820	294'339	54,4	
<b>Total des capitaux propres (sans part des intérêts minoritaires)</b>	<b>17'477'965</b>	<b>16'524'062</b>	<b>953'903</b>	<b>5,8</b>	
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-61'532	-44'239	-17'293	39,1	
dont part des intérêts minoritaires au bénéfice	-10'738	-43'882	33'144	-75,5	
<b>Total des capitaux propres (avec part des intérêts minoritaires)</b>	<b>17'416'433</b>	<b>16'479'823</b>	<b>936'610</b>	<b>5,7</b>	
<b>Total des passifs</b>	<b>248'345'125</b>	<b>225'332'959</b>	<b>23'012'166</b>	<b>10,2</b>	
Total des engagements de rang subordonné	1'589'522	1'594'672	-5'150	-0,3	
Dont avec obligation de conversion et/ou abandon de créance	1'054'004	1'059'154	-5'150	-0,5	
<b>Opérations hors bilan</b>					
Engagements conditionnels	496'081	530'776	-34'695	-6,5	2, 20
Engagements irrévocables	10'499'152	9'510'885	988'267	10,4	2
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	109'214	109'234	-20	-0,0	2



# Compte de résultat du Groupe

2019

en 1000 CHF		Exercice préc.	Variation	Variation en %	Annexe
Produit des intérêts et des escomptes	2'818'985	2'895'035	-76'050	-2,6	25
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	42'776	48'584	-5'808	-12,0	
Charges d'intérêts	-594'666	-652'937	58'271	-8,9	25
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>	<b>2'267'095</b>	<b>2'290'682</b>	<b>-23'587</b>	<b>-1,0</b>	
Variations des corrections de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	-12'959	-62'735	49'776	-79,3	15
<b>Résultat net des opérations d'intérêts</b>	<b>2'254'136</b>	<b>2'227'947</b>	<b>26'189</b>	<b>1,2</b>	
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements	342'766	373'275	-30'509	-8,2	
Produit des commissions sur les opérations de crédit	21'702	21'377	325	1,5	
Produit des commissions sur les autres prestations de service	229'592	224'240	5'352	2,4	
Charges de commissions	-178'025	-168'113	-9'912	5,9	
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>416'035</b>	<b>450'779</b>	<b>-34'744</b>	<b>-7,7</b>	<b>22</b>
<b>Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>228'054</b>	<b>210'375</b>	<b>17'679</b>	<b>8,4</b>	<b>23</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	13'223	5'269	7'954	151,0	
Produit des participations	64'268	76'241	-11'973	-15,7	24
Résultat des immeubles	21'633	20'891	742	3,6	
Autres produits ordinaires	64'609	129'252	-64'643	-50,0	
Autres charges ordinaires	-10'403	-42'286	31'883	-75,4	
<b>Autres résultats ordinaires</b>	<b>153'330</b>	<b>189'367</b>	<b>-36'037</b>	<b>-19,0</b>	
<b>Produit opérationnel</b>	<b>3'051'555</b>	<b>3'078'468</b>	<b>-26'913</b>	<b>-0,9</b>	
Charges de personnel	-1'331'731	-1'390'544	58'813	-4,2	26
Autres charges d'exploitation	-538'461	-606'410	67'949	-11,2	27
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'870'192</b>	<b>-1'996'954</b>	<b>126'762</b>	<b>-6,3</b>	
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-227'486	-258'648	31'162	-12,0	6, 8, 9
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	-24'288	-123'815	99'527	-80,4	15
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>929'589</b>	<b>699'051</b>	<b>230'538</b>	<b>33,0</b>	
Produits extraordinaires	9'964	82'439	-72'475	-87,9	28
Charges extraordinaires	-3'325	-8'573	5'248	-61,2	28
Variations des réserves pour risques bancaires généraux		-120'000	120'000	-100,0	15
Impôts	-111'807	-155'979	44'172	-28,3	29
<b>Bénéfice du Groupe (y c. part des intérêts minoritaires)</b>	<b>824'421</b>	<b>496'938</b>	<b>327'483</b>	<b>65,9</b>	
Part des intérêts minoritaires au bénéfice	-10'738	-43'882	33'144	-75,5	
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>835'159</b>	<b>540'820</b>	<b>294'339</b>	<b>54,4</b>	

# Tableau de financement

2019

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	835'159	-	540'820	-
Variation des réserves pour risques bancaires généraux	-	-	120'000	-
Corrections de valeur sur participations	246	-	4'846	-
Amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	227'240	-	245'566	-
Provisions et autres corrections de valeur	72'477	109'542	130'298	43'497
Variations des corrections de valeur pour risques de défaillance et pertes	75'699	98'907	116'569	65'481
Revalorisation des participations	-	25'595	-	14'821
Comptes de régularisation actifs	-	3'478	18'557	-
Comptes de régularisation passifs	-	14'730	4'208	-
Rémunération des parts sociales, exercice précédent	-	60'032	-	52'041
<b>Solde</b>	<b>898'537</b>	<b>-</b>	<b>1'005'024</b>	<b>-</b>
<b>Flux de fonds provenant des transactions sur capitaux propres</b>				
Variation du capital social	245'097	66'322	270'177	55'303
Ecart de conversion monétaire	1	-	-	2
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-	17'293	-	43'882
<b>Solde</b>	<b>161'483</b>	<b>-</b>	<b>170'990</b>	<b>-</b>
<b>Flux de fonds des mutations relatives aux participations, immobilisations corporelles et valeurs immatérielles</b>				
Participations	161	95	23'731	46'516
Immeubles	21'539	130'903	89'828	194'576
Software/Autres immobilisations corporelles/Objets en leasing financier	965	138'372	59'548	223'507
Valeurs immatérielles	50	837	210'434	-
<b>Solde</b>	<b>-</b>	<b>247'492</b>	<b>-</b>	<b>81'058</b>
<b>Flux de fonds provenant de l'activité bancaire</b>				
Engagements envers les banques	5'816'759	-	-	6'139'673
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	3'401'765	-	724'617	-
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	10'478'105	-	1'616'551	-
Engagements résultant d'opérations de négoce	128'012	-	-	64'269
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	390'356	-	236'345	-
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	197'444	-	-	280'353
Obligations de caisse	-	131'714	-	245'224
Emprunts	1'824'681	1'421'688	1'374'065	1'232'558
Prêts sur lettres de gage	2'739'000	1'281'100	1'985'000	1'201'100
Autres passifs	-	14'268	-	39'167
Créances sur les banques	-	5'451'071	6'106'959	-
Créances résultant d'opérations de financement de titres	-	245'021	226'752	-
Créances sur la clientèle	-	11'770	-	273'909
Créances hypothécaires	-	5'722'642	-	6'933'048
Opérations de négoce	253'523	-	424'378	-
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	-	561'260	340'126	-
Immobilisations financières	-	581'536	980'555	-
Autres actifs	-	165'327	-	35'497
Liquidités	-	10'454'776	1'334'494	-
<b>Solde</b>	<b>-</b>	<b>812'528</b>	<b>-</b>	<b>1'094'956</b>
<b>Total source de fonds</b>	<b>1'060'020</b>	<b>-</b>	<b>1'176'014</b>	<b>-</b>
<b>Total emploi de fonds</b>	<b>-</b>	<b>1'060'020</b>	<b>-</b>	<b>1'176'014</b>

# Etat des capitaux propres

2019

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>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>
Augmentation du capital	245'097	-	-	-	-	-	245'097
Réduction du capital	-66'322	-	-	-	-	-	-66'322
Modifications du périmètre de consolidation					-6'555		-6'555
Ecart de conversion monétaire	-	-	-	1	-	-	1
Rémunération du capital social	-	-	-	-	-	-60'032	-60'032
Attribution aux réserves issues du bénéfice	-	480'788	-	-	-	-480'788	-
Bénéfice	-	-	-	-	-10'738	835'159	824'421
<b>Capitaux propres à la fin de l'exercice de référence</b>	<b>2'351'045</b>	<b>14'091'755</b>	<b>200'000</b>	<b>6</b>	<b>-61'532</b>	<b>835'159</b>	<b>17'416'433</b>

# Annexe aux comptes annuels consolidés

## Société, forme juridique, siège

Le Groupe Raiffeisen est un groupe bancaire sans personnalité juridique propre. Il réunit 229 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, le règlement «Politique de risque du Groupe Raiffeisen» (abrégé: Politique de risque) ainsi que sur le cadre général et les concepts cadres pour la gestion des risques à l'échelle de l'établissement. La pertinence de la politique de risque, du cadre général et des concepts cadres est réexaminée chaque année. Le Groupe Raiffeisen considère la gestion des risques comme l'une de ses compétences essentielles. Elle ne prend aucun risque sans en avoir au préalable déterminé l'ampleur et la dynamique, ni sans s'être assurée 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 limite et contrôle les principales catégories de risques au moyen de directives en matière de risques. Des limites correspondantes sont appliquées aux risques quantifiables. Les risques qui ne peuvent se quantifier de manière fiable sont limités par des critères qualitatifs.

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.

La surveillance des filiales est opérée en fonction des profils de risque correspondants. Ceux-ci sont contrôlés périodiquement. 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.

Raiffeisen réalise régulièrement différentes simulations de crise afin d'analyser les effets de scénarios défavorables sur la capacité de résistance de la Banque. A cet effet, elle étudie l'incidence sur des paramètres importants, comme par exemple le bénéfice, les exigences en capital ou la liquidité. Ces analyses de simulations de crise sont opérées à l'échelon de la Banque entière, pour certains portefeuilles partiels ou certaines catégories de risque. En sa qualité de banque d'importance systémique, Raiffeisen étudie également la réversibilité des simulations de crise dans le cadre du plan de stabilisation ou du plan d'urgence.

La réalisation de simulations de crise fait partie intégrante de la gestion des risques chez Raiffeisen. Le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse détermine la disposition à prendre des risques sur la base de la simulation de crise à l'échelon du Groupe.

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

Le processus de gestion des risques s'applique à toutes les catégories: risques de crédit, de marché, de liquidités 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, d'engagements conditionnels ainsi que de produits de négoce, tels que les contrats de dérivés OTC, qu'en cas de positions de participations à long terme.

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 sont notamment 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. Un nouveau concept de crédit en blanc est en cours d'élaboration pour la clientèle entreprises.

Comme les Banques Raiffeisen, les Succursales de Raiffeisen Suisse sont surtout exposées aux risques de contrepartie, de garantie et de concentration. Elles 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 & Succursales. Les crédits en blanc supérieurs à 250'000 francs font l'objet d'un examen supplémentaire par le Credit Office de Raiffeisen Suisse. 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 Treasury & Markets 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, les engagements à l'étranger ne peuvent être détenus que si une limite pays a été approuvée et mise en place.

L'Investment Committee, l'organe contrôlant les financements et désinvestissements de PME Capital SA, est constitué de quatre membres, trois d'entre eux étant employés et délégués par Raiffeisen Suisse (PCA de PME Capital SA, directeur de PME Capital SA, membre de la Direction de Raiffeisen Suisse). Le quatrième est un membre du conseil d'administration indépendant de PME Capital SA, mandaté par Raiffeisen Suisse. L'objectif stratégique est de liquider le portefeuille sur une période de trois à six ans, afin d'optimiser la valeur.

Conformément aux Statuts, les engagements à l'étranger de Raiffeisen Suisse, 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 et les instruments financiers dérivés sont convertis en leur équivalent-crédit respectif. L'approche standard pour le calcul des équivalents-crédit des dérivés SA-CCR est appliquée aux instruments financiers dérivés. Raiffeisen Suisse a conclu un contrat cadre avec les contreparties de Treasury & Markets, avec lesquelles des opérations sur dérivés OTC sont

réalisées (contrat cadre suisse ou ISDA), accompagné d'une annexe en fonction de chaque contrepartie, garantissant 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 compte tenu des garanties échangées.

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 semestriel sur le portefeuille de crédit informe les organes compétents du contexte économique, de la structure du portefeuille de crédit, de la situation de risque 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.

La surveillance des gros risques est assurée de manière centralisée par le département Risque & Compliance de Raiffeisen Suisse. Au 31 décembre 2019, un gros risque, de 29,2 milliards de francs (après réduction et pondération du risque), soumis à l'obligation de déclaration, a été constaté à l'échelle du Groupe. Il s'agit en l'occurrence de la Banque nationale suisse qui est libérée du respect du plafond légal. Concernant l'annonce réglementaire des 20 positions globales les plus importantes du Groupe Raiffeisen, seule une contrepartie s'est avérée soumise à déclaration – en raison de la valeur-seuil prescrite (2% du capital servant de base de calcul) – pour une position globale (après réduction et pondération du risque) s'élevant à 0,8 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. Ces modèles sont soumis à un examen (backtesting), au moins une fois par an, et validés de manière indépendante à des intervalles réguliers. 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, à savoir que les différents responsables sont tenus de respecter scrupuleusement les limites fixées par le Conseil d'administration. La couverture des risques de taux est assurée par le biais d'instruments établis. Le département Treasury & Markets de Raiffeisen Suisse sert de contrepartie contraignante à l'ensemble du Groupe, pour les opérations de refinancement et de couverture. 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 Treasury & Markets 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 exigences envers les actifs hautement liquides (HQLA), au sens des prescriptions en matière de liquidité. 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 Treasury & Markets. 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 scénario, de positions et de pertes, fixées par le Conseil d'administration et la Direction, doivent être scrupuleusement respectées, sous surveillance quotidienne du département Risque &



Compliance. Celui-ci effectue, par ailleurs, un contrôle journalier de plausibilité des 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 scénario, 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 du 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 fixés 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 Treasury & Markets) 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.

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 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 confié l'exploitation du réseau pour la communication des données à Swisscom (Suisse) SA. Cette même société est par ailleurs l'éditrice et le fournisseur de l'app TWINT, le cash numérique de Suisse. 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 sont effectués chez Swiss Post Solutions SA, tandis que l'impression et l'envoi des justificatifs bancaires sont délégués à Trendcommerce (Schweiz) AG. Bottomline Technologies SARL assure, moyennant Financial Messaging, la réception et la transmission des notifications de transactions dans le trafic des paiements. La plateforme d'identification en ligne des nouveaux clients et des clients établis par streaming vidéo est exploitée par Inventx AG.

Raiffeisen Suisse a aussi conclu un accord d'externalisation avec Leonteq Securities AG dans le cadre de son activité d'émission 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 SA assume la gestion fiduciaire des cédules hypothécaires de registre. L'exploitation de la solution digitale de sauvegarde de documents privés a été déléguée à DSwiss SA.

Le portail eBill, exploité par SIX Paynet SA, est accessible via l'e-banking Raiffeisen.

#### **Dispositions réglementaires**

En vertu de la décision de la FINMA, 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, le Groupe Raiffeisen utilise depuis le 30 septembre 2019 l'approche de modèle basée sur des ratings internes (approche IRB simple, «F-IRB»). Pour les positions excluant le recours à cette approche basée sur les modèles, le calcul des fonds propres requis pour couvrir les risques de crédit reste fondé sur l'approche standard (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 par ailleurs 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.

Par le passé, le Groupe Raiffeisen s'appuyait sur l'approche standard internationale (AS-BRI) pour le calcul des exigences en matière de fonds propres pour les risques de crédit. Le passage à l'approche des modèles, basée sur des ratings internes (approche IRB simple, «F-IRB»), est entré en vigueur le 30 septembre 2019. Dans le cadre de sa procédure d'autorisation engagée pour l'approche IRB, la FINMA a procédé à un examen approfondi des modèles de ratings internes, utilisés par Raiffeisen, et lui a octroyé le droit d'utiliser, à compter de cette date, l'approche F-IRB pour déterminer les exigences en matière de fonds propres pour les risques de crédit. Des dispositions transitoires pour des seuils s'appliquent, comme cela est fréquent en cas d'adoption de telles mesures. En comparaison avec l'approche standard, cela signifie que les positions pondérées du risque, calculées selon l'approche de modèle IRB, ne doivent pas être inférieures au seuil déterminé (par rapport à l'AS-BRI). Le seuil plancher applicable la première année est de 95%, de 90% la deuxième année, de 85% la troisième année, et s'aligne ensuite sur le seuil plancher de l'IRB selon les dispositions nationales en vigueur.

#### 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 systématique) 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 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 bouclements 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, ainsi que des 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 T&M 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 faitière. 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 titres empruntés ou reçus en tant que garanties ne sont inscrits avec effet au bilan que dans la mesure où Raiffeisen Suisse en détient les droits. Les titres prêtés et mis à disposition en tant que garanties ne sont extournés du bilan que si Raiffeisen Suisse est déchu de leurs droits. 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 sont comptabilisés comme produits 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 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, nous vous renvoyons aux explications dans le chapitre «Créances sur les banques et la clientèle, créances hypothécaires, corrections de valeur».

#### **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 17,5% (contre 19,1% 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 T&M sont réalisées via le portefeuille de négoce, à savoir que les secteurs Treasury et Produits & Distribution T&M 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 T&M, figure sous les instruments de couverture.

S'agissant des produits structurés émis par Raiffeisen Suisse 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 disagios 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 2019 ne s'est produit après la date du bilan. Du fait de la pandémie de COVID-19 au printemps 2020, il faut s'attendre à des conséquences significatives sur l'évolution conjoncturelle qu'il est impossible d'évaluer à l'heure actuelle. Cette situation extraordinaire influera sur le résultat de l'exercice 2020.

# 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>	249'931	4'925
Valeur comptable des engagements découlant des liquidités reçues lors du prêt de titres ou lors de la mise en pension <sup>1</sup>	6'325'135	2'925'133
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	6'019'581	2'944'113
dont ceux pour lesquels le droit de procéder à une aliénation ou une mise en gage subséquente a été octroyé sans restriction	6'019'581	2'944'113
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	447'066	74'493
dont titres remis à un tiers en garantie	249'524	-
dont titres aliénés	197'542	69'530

<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	1'931'346	1'196'564	5'161'321	8'289'231
Créances hypothécaires	185'290'389	-	104'263	185'394'652
Immeubles d'habitation	170'032'769	-	53'192	170'085'961
Immeubles commerciaux et de bureaux	3'514'895	-	6'408	3'521'303
Artisanat et industrie	6'047'868	-	11'037	6'058'905
Autres	5'694'857	-	33'626	5'728'483
<b>Total des prêts (avant compensation avec les corrections de valeur)</b>	<b>187'221'735</b>	<b>1'196'564</b>	<b>5'265'584</b>	<b>193'683'883</b>
Exercice précédent	181'627'661	940'028	5'381'782	187'949'471
<b>Total des prêts (après compensation avec les corrections de valeur)</b>				
<b>Exercice de référence</b>	<b>187'221'735</b>	<b>1'196'564</b>	<b>5'032'101</b>	<b>193'450'400</b>
Exercice précédent	181'627'661	940'028	5'125'859	187'693'548
<b>Hors bilan</b>				
Engagements conditionnels	51'478	144'992	299'611	496'081
Promesses irrévocables	7'776'676	242'805	2'479'671	10'499'152
Engagements de libérer et d'effectuer des vers. suppl.	-	-	109'214	109'214
<b>Total hors bilan</b>	<b>7'828'154</b>	<b>387'797</b>	<b>2'888'496</b>	<b>11'104'447</b>
Exercice précédent	6'872'244	330'480	2'948'171	10'150'895

en 1000 CHF	Montant brut des créances	Produits estimés de la réalisation des garanties	Montant net des créances	Correctifs de valeur individuels
<b>Créances compromises</b>				
<b>Exercice de référence<sup>1</sup></b>	<b>883'754</b>	<b>604'963</b>	<b>278'791</b>	<b>235'455</b>
Exercice précédent	863'884	569'271	294'613	258'663

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	2'711'245	2'834'058
dont cotés <sup>1</sup>	2'595'362	2'698'336
dont négociés sur un marché représentatif	115'883	135'722
Titres de participation	31'186	57'214
Métaux précieux	403'235	543'197
Autres actifs du négoce	55'516	20'236
<b>Autres instruments financiers évalués à la juste valeur</b>		
Titres de dette	-	-
Produits structurés	-	-
Autres	-	-
<b>Total des actifs</b>	<b>3'201'182</b>	<b>3'454'705</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	115'883	135'722
dont titres admis en pension selon les prescriptions en matière de liquidités	311'265	586'329

<sup>1</sup> 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>	189'724	69'530
dont cotés <sup>1</sup>	189'724	69'530
Titres de participation <sup>2</sup>	5'272	-
Métaux précieux <sup>2</sup>	-	-
Autres passifs du négoce <sup>2</sup>	2'546	-
<b>Autres instruments financiers évalués à la juste valeur</b>		
Produits structurés	2'497'397	2'299'953
Autres	-	-
<b>Total des engagements</b>	<b>2'694'939</b>	<b>2'369'483</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	2'497'397	2'299'953

<sup>1</sup> cotés en bourse = négociés sur une bourse reconnue

<sup>2</sup> 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	462	324	2'500'000	-	-	-
Swaps	421'518	429'476	42'765'214	534'422	843'444	36'083'921
Futures	-	-	169'176	-	-	-
Options (OTC)	4'786	7'288	3'770'679	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total instruments de taux d'intérêt</b>	<b>426'766</b>	<b>437'088</b>	<b>49'205'069</b>	<b>534'422</b>	<b>843'444</b>	<b>36'083'921</b>
<b>Devises</b>						
Contrats à terme	623'758	620'704	69'165'310	6'073	120'564	8'332'455
Swaps comb. taux d'int./devises	0	2	150	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Options (OTC)	14'281	11'588	2'016'767	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total devises</b>	<b>638'039</b>	<b>632'294</b>	<b>71'182'227</b>	<b>6'073</b>	<b>120'564</b>	<b>8'332'455</b>
<b>Métaux précieux</b>						
Contrats à terme	33'440	18'097	1'542'987	-	-	-
Swaps	-	-	-	-	-	-
Futures	-	-	3'243	-	-	-
Options (OTC)	68'667	12'990	2'059'685	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total métaux précieux</b>	<b>102'107</b>	<b>31'087</b>	<b>3'605'915</b>	-	-	-
<b>Titres de participation/indices</b>						
Contrats à terme	-	-	-	-	-	-
Swaps	18'405	83'468	1'791'400	-	-	-
Futures	-	-	145'470	-	-	-
Options (OTC)	141'153	133'558	4'409'520	-	-	92'581
Options (exchange traded)	368	245	5'605	-	-	-
<b>Total titres de participation/indices</b>	<b>159'926</b>	<b>217'271</b>	<b>6'351'995</b>	-	-	<b>92'581</b>
<b>Dérivés de crédit</b>						
Credit default swaps	10'332	17'640	913'492	-	-	-
Total return swaps	-	-	-	-	-	-
First-to-default swaps	-	-	-	-	-	-
Autres dérivés de crédit	-	-	-	-	-	-
<b>Total dérivés de crédit</b>	<b>10'332</b>	<b>17'640</b>	<b>913'492</b>	-	-	-
<b>Autres</b>						
Contrats à terme	-	-	-	-	-	-
Swaps	697	315	108'414	-	-	-
Futures	-	-	-	-	-	-
Options (OTC)	19'625	18'645	284'603	-	-	-
Options (exchange traded)	-	-	-	-	-	-
<b>Total autres</b>	<b>20'322</b>	<b>18'960</b>	<b>393'017</b>	-	-	-
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>1'357'491</b>	<b>1'354'339</b>	<b>131'651'715</b>	<b>540'494</b>	<b>964'008</b>	<b>44'508'957</b>
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	1'357'124	1'354'094	-	540'494	964'008	-
Exercice précédent	844'817	1'229'881	77'709'749	491'908	698'110	38'214'972
dont établis au moyen d'un modèle d'évaluation	844'817	1'229'881	-	491'908	698'110	-

#### 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	1'479'426	1'771'566	88'086'340	23'587'094	9'771'683	121'445'116
Autres clients	80'756	89'821	3'835'408	1'980'412	604'162	6'419'982
Bourses	368	245	323'478	16	-	323'494
Instances centrales de clearing	337'436	456'715	10'571'850	18'274'730	19'125'500	47'972'080
<b>Total</b>						
<b>Exercice de référence</b>	<b>1'897'986</b>	<b>2'318'347</b>	<b>102'817'076</b>	<b>43'842'252</b>	<b>29'501'345</b>	<b>176'160'672</b>
Exercice précédent	1'336'726	1'927'991	52'804'807	37'377'924	25'741'991	115'924'721

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. 82,8% 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	7'112'239	6'473'740	7'443'014	6'653'739
dont titres destinés à être conservés jusqu'à l'échéance	7'112'239	6'473'740	7'443'014	6'653'739
dont non destinés à être conservés jusqu'à l'échéance (disponibles à la revente)	-	-	-	-
Titres de participation	24'372	58'387	68'191	96'519
dont participations qualifiées <sup>1</sup>	6'587	12'618	49'602	50'095
Métaux précieux	-	-	-	-
Immeubles	57'757	80'706	63'114	85'276
<b>Total des immobilisations financières</b>	<b>7'194'368</b>	<b>6'612'833</b>	<b>7'574'319</b>	<b>6'835'534</b>
dont titres admis en pension selon les prescriptions en matière de liquidités	7'077'034	6'443'576	-	-

<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>6'940'981</b>	<b>20'140</b>	-	-	-	<b>151'118</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 Changements d'affectation	Exercice de référence Investissements	Exercice de référence Désinvestissements	Exercice de référence Amortissements	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>286'759</b>	<b>280'429</b>	<b>567'188</b>	-	-	-	-	<b>-149</b>	<b>25'595</b>	<b>592'634</b>	
- avec valeur boursière	128'663	47'652	176'315	-	-	-	-	-	15'917	192'232	180'321
- sans valeur boursière	158'096	232'777	390'873	-	-	-	-	-149	9'678	400'402	-
<b>Autres participations non consolidées</b>	<b>135'009</b>	<b>-19'320</b>	<b>115'689</b>	-	-	<b>95</b>	<b>-161</b>	<b>-97</b>	-	<b>115'526</b>	
- avec valeur boursière	145	-4	141	-	-	-	-	-	-	141	521
- sans valeur boursière	134'864	-19'316	115'548	-	-	95	-161	-97	-	115'385	-
<b>Total des participations non consolidées</b>	<b>421'768</b>	<b>261'109</b>	<b>682'877</b>	-	-	<b>95</b>	<b>-161</b>	<b>-246</b>	<b>25'595</b>	<b>708'160</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 % <sup>1</sup>	Exercice de réf. Part aux voix en % <sup>1</sup>	Exercice préc. Part au capital en % <sup>1</sup>	Exercice préc. Part aux voix en % <sup>1</sup>
<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	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
PME Capital SA <sup>3</sup>	St-Gall	Société de financement	2'566	100,0	100,0	100,0	100,0
PME Capital Holding SA <sup>4</sup>	Herisau	Société de participation	10'000	60,0	60,0	60,0	60,0
ARIZON Sourcing SA en liquidation	Saint-Gall	Prestations d'opération et de conseil pour Banques	10'000	100,0	100,0	51,0	51,0
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Amsterdam NL	Services financiers	1'000	100,0	100,0	100,0	100,0
Valyo SA	Baden	Développement et exploitation de plateformes	1'050	100,0	100,0	-	-
<b>7.2 Participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence</b>							
Vorsorge Partner AG	St-Gall	Conseil en prévoyance	100	40,0	40,0	40,0	40,0
Leonteq AG <sup>5</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>6</sup></b>							
responsAbility Participations AG	Zurich	Services financiers	138'877	14,4	14,4	14,4	14,4
	Grosshöchstetten	Services financiers	10'000	16,5	16,5	16,5	16,5
Swiss Bankers Prepaid Services SA	St-Gall	Organisation de foires	23'233	11,5	11,5	11,5	11,5
Genossenschaft Olma Messen St.Gallen	Zurich	Services financiers	12'750	4,0	4,0	5,0	5,0
Twint SA	Zurich	Services financiers	19'522	5,5	5,5	6,9	6,9

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Contrôle exercé par PME Capital Holding SA.

<sup>4</sup> En 2018, Raiffeisen Suisse société coopérative a résilié la convention d'actionnaires la liant à PME Capital Holding SA (anciennement Investnet Holding AG) 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% par PME Capital SA. Les procédures civiles engagées sont toujours 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 à hauteur de 30 millions de francs en 2018. 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 1er juillet 2020 des actions de PME Capital Holding SA à Raiffeisen Suisse selon une méthode d'évaluation convenue contractuellement (option put). Les engagements extournés susmentionnés et les engagements conditionnels pourraient alors redevenir d'actualité. A la suite des contestations des contrats mentionnés et de la résiliation du pacte d'actionnaires, l'option put ne sera pas évaluée au 31 décembre 2019.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> 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 ou si la valeur comptable > 15 millions 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-tissements	Exercice de référence Désinves-tissements	Exercice de référence Amortisse-ments	Valeur comptable à la fin de l'exercice de référence
Immeubles à l'usage de la Banque	2'345'314	-554'681	1'790'633	-	-11'320	102'750	-10'686	-39'410	1'831'967
Autres immeubles	564'744	-140'917	423'827	-	3'474	28'153	-10'853	-10'359	434'242
Software acquis séparément ou développés à l'interne	607'875	-115'830	492'045	-	50	56'289	-	-60'202	488'182
dont un auto-développé	411'981	-	411'981	-	-	38'958 <sup>1</sup>	-	-45'094	405'845
Autres immobilisations corporelles	1'149'402	-922'522	226'880	-	7'796	82'083	-965	-72'658	243'136
Objets en leasing financier	45	-30	15	-	-	-	-	-9	6
<b>Total des immobilisations corporelles</b>	<b>4'667'380</b>	<b>-1'733'980</b>	<b>2'933'400</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>269'275</b>	<b>-22'504</b>	<b>-182'638</b>	<b>2'997'533</b>

<sup>1</sup> 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	1'914	2'054
Echéant dans les 1 à 5 ans	2'717	2'838
Echéant dans plus de 5 ans	-	-
<b>Total engagements de leasing non portés au bilan</b>	<b>4'631</b>	<b>4'892</b>
dont dénonçables dans un délai n'excédant pas une année	4'584	4'808

## 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- tisements	Exercice de référence Désinves- tisements	Exercice de référence Amortisse- ments	Valeur comptable à la fin de l'exercice de référence
Goodwill <sup>1</sup>	261'040	-211'463	49'577	-	837	-50	-42'183	8'181
Autres valeurs immatérielles	12'500	-8'266	4'234	-	-	-	-2'419	1'815
<b>Total des valeurs immatérielles</b>	<b>273'540</b>	<b>-219'729</b>	<b>53'811</b>	<b>-</b>	<b>837</b>	<b>-50</b>	<b>-44'602</b>	<b>9'996</b>

<sup>1</sup> L'évaluation du goodwill de Leonteq AG a donné lieu à un amortissement exceptionnel de 38 millions de francs suisses. Les amortissements restants résultent de l'amortissement ordinaire du goodwill.

## 10. Autres actifs et autres passifs

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
<b>Autres actifs</b>		
Compte de compensation	259'757	120'099
Comptes d'ordre Impôts indirects	631'857	588'824
Autres comptes d'ordre	20'266	41'611
Réserves de cotisations de l'employeur auprès d'institutions de prévoyance	126'729	124'728
Autres actifs divers	14'351	12'371
<b>Total des autres actifs</b>	<b>1'052'960</b>	<b>887'633</b>
<b>Autres passifs</b>		
Coupons et titres de créance échus, non encaissés	6'613	8'352
Redevances dues, impôts indirects	44'127	48'865
Autres comptes d'ordre	36'134	45'248
Autres passifs divers	19'717	18'394
<b>Total des autres passifs</b>	<b>106'591</b>	<b>120'859</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	814'887	814'887	1'028'007	1'028'007
Créances sur la clientèle	-	-	570	570
Créances hypothécaires	34'190'618	23'969'645	32'236'407	22'468'008
Immobilisations financières	1'177'390	432'892	1'249'121	486'213
Immobilisations corporelles/Autres actifs	-	-	-	-
<b>Total des actifs mis en gage</b>	<b>36'182'895</b>	<b>25'217'424</b>	<b>34'514'105</b>	<b>23'982'798</b>
<b>Total des actifs sous réserve de propriété<sup>2</sup></b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>15</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. 5 Banques Raiffeisen (exercice précédent: 8) et une société du groupe sont assurées en dehors 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	191'435	136'257
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	7'438	2'421
Emprunts	40'000	40'000
Comptes de régularisation	411	411
<b>Total des engagements envers les propres institutions de prévoyance</b>	<b>239'284</b>	<b>179'089</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	123'054	1'674	124'728	123'949	1'599	125'548
+ Versements	14'690	-	14'690	15'506	295	15'801
- Prélèvements	-12'432	-373	-12'805	-16'600	-220	-16'820
+ Rémunération <sup>1</sup>	116	-	116	199	-	199
<b>Etat au 31 décembre</b>	<b>125'428</b>	<b>1'301</b>	<b>126'729</b>	<b>123'054</b>	<b>1'674</b>	<b>124'728</b>

<sup>1</sup> 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 %	31.12.2019	31.12.2018
Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative	116,4	108,4

Le montant de la réserve de fluctuation de valeur constituée par Raiffeisen Caisse de retraite société coopérative était légèrement supérieures au montant réglementaire fixé à 115% au 31 décembre 2019. 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	120'226	120'666
Versements/prélèvements sur réserves de cotisations de l'employeur (rémunération exclue)	-1'885	1'019
<b>Cotisations de l'employeur régularisées pour chaque période</b>	<b>118'341</b>	<b>121'685</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>118'341</b>	<b>121'685</b>

## 13. Produits structurés émis

en 1000 CHF	Valeur comptable				Total
	Evaluation globale		Evaluation séparée		
	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	
<b>Risque sous-jacent (underlying risk) du dérivé incorporé</b>					
<b>Instruments de taux</b>	-	<b>31'624</b>	<b>11'019</b>	<b>-4'717</b>	<b>37'926</b>
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	31'624	11'019	-4'717	37'926
Sans RDP	-	-	-	-	-
<b>Titres de participation</b>	-	<b>1'894'056</b>	<b>1'799'971</b>	<b>-20'242</b>	<b>3'673'785</b>
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	1'893'664	1'799'971	-27'748	3'665'887
Sans RDP	-	392	-	7'506	7'898
<b>Devises</b>	-	-	<b>18'750</b>	<b>-352</b>	<b>18'398</b>
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	-	18'750	-352	18'398
Sans RDP	-	-	-	-	-
<b>Matières premières/métaux précieux</b>	-	<b>149'020</b>	<b>132'055</b>	<b>11'563</b>	<b>292'638</b>
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	149'020	132'055	11'563	292'638
Sans RDP	-	-	-	-	-
<b>Dérivés de crédit</b>	-	<b>422'697</b>	<b>103'153</b>	<b>2'072</b>	<b>527'922</b>
Avec reconnaissance de dette propre (RDP)	-	422'697	103'153	2'072	527'922
Sans RDP	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	-	<b>2'497'397</b>	<b>2'064'949</b>	<b>-11'677</b>	<b>4'550'669</b>

### 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		249'950
	2011	2,625	04.02.2026		149'335
	2014	1,625	07.02.2022		99'955
	2016	0,000	17.09.2020		50'000
	2016	0,300	22.04.2025		375'000
	2016	0,750	22.04.2031		76'860
	2018	0,350	16.02.2024		399'225
	2018	0,000	19.06.2020		175'000 <sup>1</sup>
	2018	0,000	11.09.2020		60'000 <sup>1</sup>
	2019	0,125	07.05.2024		99'760
	2019	0,000	07.10.2020		110'000
	2019	0,000	07.10.2020		40'000
	Emprunts de Raiffeisen Suisse – subordonné sans clause PONV <sup>2</sup>	2011	3,875	21.12.2021	
Emprunts de Raiffeisen Suisse – subordonné avec clause PONV <sup>2</sup>	2015	3,000	durée illimitée	02.10.2020	572'625 <sup>3</sup>
	2018	2,000	durée illimitée	02.05.2023	395'785 <sup>3</sup>
Instruments de base des produits structurés émis <sup>4</sup>	div.	0,036 <sup>5</sup>	2020		1'517'697
		1,756 <sup>5</sup>	2021		148'238
		-0,318 <sup>5</sup>	2022		184'302
		0,001 <sup>5</sup>	2023		41'702
		0,106 <sup>5</sup>	2024		146'715
		0,499 <sup>5</sup>	après 2024		26'296
<b>Total des emprunts de Raiffeisen Suisse</b>					<b>5'453'444</b>
<b>Prêts de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA</b>					
	div.	1,037 <sup>5</sup>	div.		23'271'500
<b>Total des prêts de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA</b>					<b>23'271'500</b>
<b>Total des emprunts et prêts sur lettres de gage en cours</b>					<b>28'724'944</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	Reclassifications	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	893'263	-	-	-	-	-	33'055	-74'209	852'109
Provisions pour risque de défaillance	15'769	-	-	-2'045	-	-	3'624	-2'752	14'596
Provisions pour autres risques d'exploitation <sup>1</sup>	79'207	50	-15'745	-	-	-	19'258	-2'273	80'497
Provisions de restructurations <sup>2</sup>	16'363	-	-10'068	-	-	-	15'090	-	21'385
Autres provisions <sup>3</sup>	30'832	-	-2'253	-	-	-	1'400	-197	29'782
<b>Total des provisions</b>	<b>1'035'435</b>	<b>50</b>	<b>-28'066</b>	<b>-2'045</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>72'427</b>	<b>-79'431</b>	<b>998'369</b>
<b>Réserves pour risques bancaires généraux</b>	<b>200'000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</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	258'663	-	-47'592	2'045	-3	10'889	62'765	-51'312	235'455
Corrections de valeur pour les risques latents	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total des corrections de valeur pour risques de défaillance et risques pays</b>	<b>258'663</b>	<b>-</b>	<b>-47'592</b>	<b>2'045</b>	<b>-3</b>	<b>10'889</b>	<b>62'765</b>	<b>-51'312</b>	<b>235'455</b>

1 Les provisions pour autres risques d'exploitation à hauteur de 80 millions de francs englobent un montant de 59 millions de francs provisionné fin 2018 à l'issue du rachat d'ARIZON Sourcing SA.

2 Les provisions pour restructuration, notamment réalisées sur la base du programme d'efficacité de Raiffeisen Suisse, ont augmenté de 15 millions de francs, dont 12,1 millions de francs ont été constitués via les charges de personnel. Les provisions actuelles de 21 millions de francs englobent le montant de 6 millions de francs constitué durant l'exercice précédent en raison de la vente de Notenstein La Roche Banque Privée SA.

3 Les autres provisions comprennent les provisions pour frais juridiques.

## 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	1'897'369		403'264
Capital social (parts sociales supplémentaires) <sup>1</sup>			1'769'006
<b>Total du capital social au début de l'exercice de référence</b>	<b>1'897'369</b>		<b>2'172'270</b>
+ Versements des nouveaux sociétaires	74'525	200	14'905
	121	300	36
	177	400	71
	2'852	500	1'426
+ Versements des parts sociales (parts sociales supplémentaires)			228'659
<b>Total des versements des nouveaux sociétaires</b>	<b>77'675</b>		<b>245'097</b>
– Remboursements aux sociétaires sortants	-63'252	200	-12'650
	-103	300	-31
	-144	400	-58
	-2'312	500	-1'156
– Remboursements des parts sociales (parts sociales supplémentaires)			-52'427
<b>Total des remboursements aux sociétaires sortants</b>	<b>-65'811</b>		<b>-66'322</b>
<b>Total du capital social à la fin de l'exercice de référence</b>			
Capital social	1'825'445	200	365'088
	3'006	300	902
	5'735	400	2'294
	75'047	500	37'523
dont capital social (parts sociales supplémentaires)			1'945'238
<b>Total du capital social à la fin de l'exercice de référence</b>	<b>1'909'233</b>		<b>2'351'045</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 11'399'140, exercice précédent 10'522'809

Capital social ouvrant droit au paiement d'intérêts: exercice sous revue 2'351'045'000 francs, exercice précédent 2'172'270'000 francs

Capital social libéré: exercice sous revue 2'351'045'000 francs, exercice précédent 2'172'270'000 francs

Montant des réserves statutaires et légales non distribuables, en fonction des bouclements individuels au 31 décembre 2019: 4'181'330'000 francs (exercice précédent: 3'994'596'000 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	7'328	8'870	4'698	4'483
Membres de la Direction et le responsable de la Révision interne de Raiffeisen Suisse et les personnes et sociétés qui leur sont proches	9'597	13'492	4'518	2'924
Autres parties liées <sup>1</sup>	4'911'886	5'165'240	23'850'492	22'747'582
<b>Total des créances et engagements envers les parties liées</b>	<b>4'928'811</b>	<b>5'187'602</b>	<b>23'859'708</b>	<b>22'754'989</b>

<sup>1</sup> 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 39,3 millions de francs envers des personnes proches (exercice précédent: 99,8 millions de francs) et engagements irrévocables à hauteur de 372,8 millions de francs (exercice précédent 187,7 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 26,1 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 7,7 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	29'643'304	-	-	-	-	-	29'643'304
Créances sur les banques	236'786	-	7'409'783	30'000	-	-	7'676'569
Créances résultant d'opérations de financement de titres	-	-	249'941	-	-	-	249'941
Créances sur la clientèle	10'266	1'768'411	1'906'171	837'715	2'292'833	1'344'490	8'159'886
Créances hypothécaires	20'318	5'094'041	7'462'499	22'326'766	98'902'608	51'484'282	185'290'514
Opérations de négoce	3'201'182	-	-	-	-	-	3'201'182
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'897'986	-	-	-	-	-	1'897'986
Immobilisations financières <sup>1</sup>	17'609	-	65'090	546'103	2'493'518	4'072'048	7'194'368
<b>Total</b>							
<b>Exercice de référence</b>	<b>35'027'451</b>	<b>6'862'452</b>	<b>17'093'484</b>	<b>23'740'584</b>	<b>103'688'959</b>	<b>56'900'820</b>	<b>243'313'750</b>
Exercice précédent	25'423'656	7'713'357	10'894'181	21'804'948	104'796'139	49'883'709	220'515'990
<b>Fonds étrangers/instruments financiers</b>							
Engagements envers les banques	671'397	1'559	9'157'459	2'228'626	221'000	-	12'280'041
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	-	-	6'321'091	5'810	-	-	6'326'901
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	66'446'420	93'000'965	5'482'363	3'408'138	6'063'433	1'778'162	176'179'481
Engagements résultant d'opérations de négoce	197'542	-	-	-	-	-	197'542
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	2'318'347	-	-	-	-	-	2'318'347
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	2'497'397	-	-	-	-	-	2'497'397
Obligations de caisse	-	-	62'154	92'697	259'440	44'736	459'027
Emprunts et prêts sur lettres de gage	-	-	860'967	3'102'156	7'904'931	16'856'890	28'724'944
<b>Total</b>							
<b>Exercice de référence</b>	<b>72'131'103</b>	<b>93'002'524</b>	<b>21'884'034</b>	<b>8'837'427</b>	<b>14'448'804</b>	<b>18'679'788</b>	<b>228'983'680</b>
Exercice précédent	63'199'555	91'089'050	11'450'708	7'998'364	15'195'916	17'908'467	206'842'060

<sup>1</sup> Un montant de 57'758'000 francs figure dans les immobilisations financières (80'706'000 francs l'exercice précédent).

## 19. Bilan par monnaie

en 1000 CHF	CHF	EUR	USD	Divers	Total
<b>Actifs</b>					
Liquidités	29'149'705	357'699	18'058	117'842	29'643'304
Créances sur les banques	1'246'170	2'944'804	1'843'005	1'642'590	7'676'569
Créances résultant d'opérations de financement de titres	-	249'941	-	-	249'941
Créances sur la clientèle	7'665'218	316'085	83'036	95'547	8'159'886
Créances hypothécaires	185'290'020	494	-	-	185'290'514
Opérations de négoce	538'300	1'030'316	1'019'324	613'242	3'201'182
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'897'986	-	-	-	1'897'986
Immobilisations financières	7'174'682	14'319	5'360	7	7'194'368
Comptes de régularisation	259'277	1'563	1'621	265	262'726
Participations non consolidées	708'160	-	-	-	708'160
Immobilisations corporelles	2'997'533	-	-	-	2'997'533
Valeurs immatérielles	9'996	-	-	-	9'996
Autres actifs	1'052'912	26	-	22	1'052'960
<b>Total des actifs portés au bilan</b>	<b>237'989'959</b>	<b>4'915'247</b>	<b>2'970'404</b>	<b>2'469'515</b>	<b>248'345'125</b>
Prétentions à la livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et d'options sur devises	20'882'049	19'943'971	24'469'031	15'481'625	80'776'676
<b>Total des actifs</b>	<b>258'872'008</b>	<b>24'859'218</b>	<b>27'439'435</b>	<b>17'951'140</b>	<b>329'121'801</b>
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	6'581'272	1'564'415	1'344'984	2'789'370	12'280'041
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	2'933'000	2'510'277	773'752	109'872	6'326'901
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	170'747'855	3'910'655	1'106'635	414'336	176'179'481
Engagements résultant d'opérations de négoce	197'542	-	-	-	197'542
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	2'318'347	-	-	-	2'318'347
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	377'782	935'514	960'374	223'727	2'497'397
Obligations de caisse	459'027	-	-	-	459'027
Emprunts et prêts sur lettres de gage	28'513'003	72'650	128'290	11'001	28'724'944
Comptes de régularisation	834'668	1'231	3'811	342	840'052
Autres passifs	105'637	949	-	5	106'591
Provisions	998'369	-	-	-	998'369
Réserves pour risques bancaires généraux	200'000	-	-	-	200'000
Capital social	2'351'045	-	-	-	2'351'045
Réserve de bénéfice	14'091'792	-	-	-37	14'091'755
Réserves de change	-	-	-	6	6
Bénéfice du Groupe	835'216	-	-	-57	835'159
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-61'532	-	-	-	-61'532
– dont part des intérêts minoritaires au bénéfice	-10'738	-	-	-	-10'738
<b>Total des passifs portés au bilan</b>	<b>231'483'023</b>	<b>8'995'691</b>	<b>4'317'846</b>	<b>3'548'565</b>	<b>248'345'125</b>
Engagements de livraison découlant d'opérations au comptant, à terme et d'options sur devises	27'525'293	15'823'823	23'035'828	14'426'959	80'811'903
<b>Total des passifs</b>	<b>259'008'316</b>	<b>24'819'514</b>	<b>27'353'674</b>	<b>17'975'524</b>	<b>329'157'028</b>
<b>Position nette par monnaie</b>	<b>-136'308</b>	<b>39'704</b>	<b>85'761</b>	<b>-24'384</b>	<b>-35'227</b>

	31.12.2019	31.12.2018
<b>Cours de conversion des monnaies étrangères</b>		
EUR	1,087	1,126
USD	0,968	0,984

# 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	184'950	313'280
Garanties de prestation de garantie et similaires	156'340	117'100
Autres engagements conditionnels <sup>1</sup>	154'791	100'396
<b>Total des engagements conditionnels</b>	<b>496'081</b>	<b>530'776</b>
<b>Créances éventuelles</b>		
Créances éventuelles découlant de reports de pertes fiscaux	41'810	50'410
Autres créances éventuelles	-	-
<b>Total des créances éventuelles</b>	<b>41'810</b>	<b>50'410</b>

<sup>1</sup> Les autres engagements conditionnels incluent une garantie dont le montant n'est pas fixé envers des tierces parties, qui est en relation avec les opérations sur dérivés dont les valeurs de remplacement sous-jacentes varient en fonction du marché. La garantie est évaluée à l'aide d'un modèle de risque basé sur un scénario reprenant des données historiques, et s'élevait à 24,3 millions de francs au 31 décembre 2019.

## 21. Opérations fiduciaires

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Placements fiduciaires auprès de banques tierces	16'957	19'663
<b>Total des opérations fiduciaires</b>	<b>16'957</b>	<b>19'663</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	64'909	69'391
Courtages	63'487	76'678
Opérations sur fonds de placement et opérations de gestion de fortune	107'360	122'876
Autres opérations de négoce de titres et placements	107'010	104'331
Produit des commissions sur les opérations de crédit	21'702	21'377
Produit des commissions sur les autres prestations de service		
Moyens de paiement	164'105	159'096
Tenue de compte	29'619	31'860
Autres prestations de service	35'868	33'283
<b>Total du produit des commissions</b>	<b>594'060</b>	<b>618'892</b>
<b>Charges de commissions</b>		
Opérations de négoce de titres	-80'491	-83'869
Moyens de paiement	-77'680	-67'876
Autres charges de commissions	-19'854	-16'368
<b>Total des charges de commissions</b>	<b>-178'025</b>	<b>-168'113</b>
<b>Total du résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>416'035</b>	<b>450'779</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	79'358	78'138
Banques Raiffeisen	133'240	127'374
Sociétés du Groupe	15'456	4'863
<b>Total du résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>228'054</b>	<b>210'375</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	137'024	135'553
Négoce de métaux précieux et billets	51'739	54'282
Négoce d'actions	6'698	6'899
Négoce de taux	32'593	13'641
Autres	-	-
<b>Total du résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>228'054</b>	<b>210'375</b>
dont provenant de l'option de la juste valeur	15'232	12
dont provenant de l'option de la juste valeur sur les actifs	46'270	13'380
dont provenant de l'option de la juste valeur sur les engagements	-31'038	-13'368



## 24. Produit des participations

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Des participations évaluées selon la méthode de mise en équivalence	39'863	65'708
Des autres participations non consolidées	24'405	10'533
<b>Total du produit des participations</b>	<b>64'268</b>	<b>76'241</b>

## 25. Intérêts négatifs

en 1000 CHF	Exercice de référence <sup>1</sup>	Exercice précédent <sup>1</sup>
Intérêts négatifs résultant d'opérations actives (réduction du produit des intérêts et des escomptes)	75'672	57'706
Intérêts négatifs résultant d'opérations passives (réduction des charges d'intérêts)	81'188	74'987

<sup>1</sup> 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	24'495	24'644
Appointements et allocations au personnel	1'061'443	1'101'899
AVS, AI, AC et autres contributions légales	98'956	101'792
Cotisations aux institutions de prévoyance professionnelle	118'341	121'685
Autres charges de personnel	28'496	40'524
<b>Total des charges de personnel</b>	<b>1'331'731</b>	<b>1'390'544</b>

## 27. Autres charges d'exploitation

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Coût des locaux	84'485	90'126
Charges relatives à la technique de l'information et de la communication	87'917	94'892
Charges relatives aux véhicules, aux machines, au mobilier et aux autres installations ainsi qu'au leasing opérationnel	27'026	27'645
Honoraires des sociétés d'audit	11'242	13'263
dont pour les prestations en matière d'audit financier et d'audit prudentiel	10'669	12'684
dont pour d'autres prestations de service	573	579
Autres charges d'exploitation	327'791	380'484
<b>Total des autres charges d'exploitation</b>	<b>538'461</b>	<b>606'410</b>

## 28. Produits et charges extraordinaires

### **Exercice sous revue**

Le produit extraordinaire, d'un montant de 10,0 millions de francs, comprend des bénéfices résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles à hauteur de 3,6 millions de francs, et d'un paiement à ARIZON Sourcing SA, en cours de liquidation, pour prétentions de garantie s'élevant à 5,2 millions de francs.

Les charges extraordinaires de 3,3 millions de francs englobent des pertes de 2,6 millions de francs résultant de l'aliénation d'immobilisations corporelles.

### **Exercice précédent**

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.

## 29. Impôts courants et latents

en 1000 CHF	Exercice de référence	Exercice précédent
Constitution de provisions pour impôts latents	33'055	-
Dissolution de provisions pour impôts latents	-74'209	-14'135
Présentation des impôts courants	152'961	170'114
<b>Total des charges fiscales</b>	<b>111'807</b>	<b>155'979</b>
Taux d'imposition moyen pondéré utilisé, sur la base du résultat opérationnel	12,0%	22,3%

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

à l'Assemblée générale de Raiffeisen Suisse société coopérative,  
St-Gall



PricewaterhouseCoopers SA  
Vadianstrasse 25a/Neumarkt 5, case postale  
9001 St-Gall  
Téléphone: +41 58 792 72 00  
Téléfax: +41 58 792 72 10  
www.pwc.ch

## Rapport sur l'audit des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen

### Opinion d'audit

Nous avons effectué l'audit des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen, comprenant le bilan du Groupe au 31 décembre 2019, le compte de résultat du Groupe, le tableau de financement et l'état des capitaux propres pour l'exercice arrêté à cette date ainsi que l'annexe aux comptes annuels consolidés, y compris un résumé des principales méthodes comptables.

Selon notre appréciation, les comptes annuels consolidés au 31 décembre 2019 donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les prescriptions comptables applicables aux banques et sont conformes à la loi suisse et aux principes de consolidation, de comptabilisation et d'évaluation décrites dans l'annexe.

### Bases de l'opinion d'audit

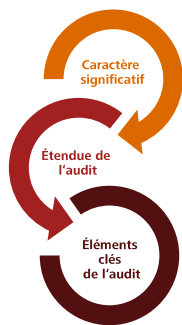
Nous avons effectué notre audit en conformité avec la loi suisse et les Normes d'audit suisses (NAS). Notre responsabilité selon ces dispositions et ces normes est décrite plus en détail dans le paragraphe du présent rapport intitulé «Responsabilité de l'organe de révision pour l'audit des comptes annuels 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 47,0 millions



Nous avons réalisé un audit (« full scope audit ») auprès de Raiffeisen Suisse société coopérative, des Banques Raiffeisen et de Raiffeisen Switzerland B.V. Ces travaux d'audit contribuent à la vérification de 73% du total du bilan et 67% du revenu brut du Groupe Raiffeisen.

Le domaine suivant a été identifié comme élément clé de l'audit :

- Évaluation des prêts à la clientèle (créances envers la clientèle et créances hypothécaires)

### 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 comptes annuels 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 comptes annuels consolidés prennent en se fondant sur ceux-ci.

Nous basant sur notre jugement professionnel, nous avons déterminé certains seuils de matérialité quantitatifs, notamment le caractère significatif global applicable aux comptes annuels consolidés pris dans leur ensemble, tel que décrit dans le tableau ci-dessous. Sur la base de ces seuils quantitatifs et la prise en compte de 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 comptes annuels consolidés pris dans leur ensemble.

---

#### Caractère significatif global

CHF 47,0 millions

#### Comment nous l'avons déterminé

5% du résultat avant impôts, changements des réserves pour risques bancaires généraux ainsi que produits et charges extraordinaires

#### Justification du choix de la grandeur de référence pour la détermination du caractère significatif global

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 4,7 millions constatées lors de notre audit, ainsi que toutes les anomalies en-dessous de ce montant mais qui, selon notre jugement, doivent être rapportées pour des raisons qualitatives.

### **Étendue de l'audit**

Nous avons défini notre approche d'audit en déterminant le caractère significatif et en évaluant les risques d'anomalies significatives dans les comptes annuels consolidés. En particulier, nous avons tenu compte quand des jugements ont été effectués, comme par exemple pour des estimations comptables significatives pour lesquelles des hypothèses doivent être choisies et qui reposent sur des événements futurs qui sont par définition incertains. Comme pour tous nos audits, nous avons également considéré le risque que la Direction ait pu contourner des contrôles internes, en tenant compte entre autres de l'éventuelle présence de biais subjectifs 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 et de Raiffeisen Switzerland B.V. de manière à effectuer suffisamment de travaux pour pouvoir émettre une opinion d'audit sur les comptes annuels consolidés pris dans leur ensemble, en considérant la structure de la société, les processus et contrôles internes relatifs à l'établissement des comptes annuels consolidés 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. Toutes les Banques Raiffeisen utilisent la même application bancaire de base. 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. Jusqu'à la date d'établissement des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen, les rapports de quelque 60% des Banques Raiffeisen ont été 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 comptes annuels consolidés pour l'exercice sous revue. Nous avons examiné ces éléments dans le cadre de l'audit des comptes annuels consolidés et les avons pris en compte lors de l'élaboration de notre opinion d'audit ; 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)

---

### Éléments clés de l'audit

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 78% (contre 83% 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.

Nous nous sommes concentrés en particulier sur les points suivants:

- Méthodes appliquées par le Groupe Raiffeisen pour identifier les prêts à la clientèle pour lesquels il existe un besoin de correction de valeur
- L'adéquation et l'application des marges d'appréciation prescrites dans les directives pour la détermination du montant des corrections de valeur individuelles

Les principes comptables et d'évaluation des 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 (voir [annexe](#)).

### Manière dont les éléments clés ont été examinés

Nous avons vérifié, à l'aide de contrôles par sondage, le caractère approprié et l'efficacité des contrôles relatifs à l'évaluation des prêts à la clientèle:

- Analyse des crédits  
Vérification du respect des directives et prescriptions relatives à la documentation, à la capacité financière, à l'évaluation et au nantissement
- Autorisation des crédits  
Vérification du respect des prescriptions du règlement des compétences
- Libération des fonds  
Vérification visant à déterminer si la mise à disposition des fonds n'a lieu qu'une fois que tous les documents nécessaires sont disponibles
- Surveillance des crédits  
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

Nous avons en outre procédé, sur la base de sondages, aux vérifications de détail suivantes:

- Nous avons évalué les prêts à la clientèle et avons vérifié à cette occasion les processus d'identification 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.
- Nous avons en outre examiné la méthodologie d'estimation des corrections de valeur. Notre contrôle s'est concentré sur les prêts compromis au sens des prescriptions 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 comptes annuels consolidés**

Le Conseil d'administration est responsable de l'établissement des comptes annuels consolidés donnant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats en conformité avec les prescriptions comptables pour les banques et qui sont conformes à la loi suisse. Le Conseil d'administration est en outre responsable des contrôles internes qu'il juge nécessaires pour permettre l'établissement des comptes annuels consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels consolidés, le Conseil d'administration est responsable d'évaluer la capacité du Groupe Raiffeisen à poursuivre son exploitation. Il a en outre la responsabilité de présenter, le cas échéant, les éléments en rapport avec la capacité du Groupe Raiffeisen à poursuivre ses activités et d'établir les comptes annuels 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 comptes annuels consolidés**

Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels 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 comptes annuels consolidés prennent en se basant sur ceux-ci.

Un descriptif plus détaillé de nos responsabilités dans l'audit des comptes annuels consolidés est disponible sur le site Internet d'EXPERTSuisse:  
<https://www.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 comptes annuels consolidés, défini selon les prescriptions du Conseil d'administration.

Nous recommandons d'approuver les présents comptes annuels consolidés.

PricewaterhouseCoopers SA

**Rolf Birrer**  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

**Ralph Gees**  
Expert-réviseur

St-Gall, le 14 avril 2020

PricewaterhouseCoopers SA est membre d'un réseau mondial de sociétés juridiquement autonomes et indépendantes les unes des autres.

# Publication réglementaire

## 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) et avec la Circ.-FINMA 2016/1 «Publication - banques».

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.

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 2019**

en CHF million	a	b	c	d	e
	31.12.2019	30.09.2019	30.06.2019	31.03.2019	31.12.2018
<b>Fonds propres pris en compte<sup>1</sup></b>					
1 Fonds propres de base durs (CET1)	16'868	16'063	16'548	16'479	16'408
2 Fonds propres de base (T1)	17'836	17'019	17'513	17'447	17'381
3 Fonds propres totaux	17'983	17'225	17'721	17'658	17'650
<b>Positions pondérées en fonction des risques (RWA)<sup>2</sup></b>					
4 RWA	98'295	97'333	102'032	102'003	99'307
4a Exigences minimales de fonds propres	7'864	7'787	8'163	8'160	7'945
<b>Ratios de fonds propres basés sur les risques (en % des RWA)</b>					
5 Ratio CET1 (%)	17,2%	16,5%	16,2%	16,2%	16,5%
6 Ratio de fonds propres de base (%)	18,1%	17,5%	17,2%	17,1%	17,5%
7 Ratio de fonds propres globaux (%)	18,3%	17,7%	17,4%	17,3%	17,8%
<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>3</sup>	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
10 Volant de fonds propres supplémentaire en vertu du risque systémique internation 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 (%)	8,1%	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) (%)	13,8%	13,6%	13,2%	13,1%	13,4%
<b>Ratios-cible de fonds propres selon l'annexe 8 de l'OFR (en % des RWA)<sup>4</sup></b>					
12b Volants anticycliques (art. 44 et 44a OFR) (%)	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
<b>Ratio de levier Bâle III</b>					
13 Engagement global	252'263	239'054	237'223	239'641	228'582
14 Ratio de levier Bâle III (fonds propres de base en % de l'engagement global)	7,1%	7,1%	7,4%	7,3%	7,6%
<b>Ratio de liquidités (LCR)</b>					
15 Numérateur du LCR: somme des actifs liquides de haute qualité	27'805	23'323	21'355	20'971	21'691
16 Numérateur du LCR: somme nette des sorties de trésorerie	20'367	18'361	17'681	17'459	17'608
17 Ratio de liquidités, LCR (en %)	136,5%	127,0%	120,8%	120,1%	123,2%

<sup>1</sup> Depuis le 30.09.2019 et l'introduction de l'approche IRB, la déduction est applicable conformément à l'art. 32 let. e. de l'OFR et vient grever les fonds propres pris en compte à hauteur d'environ 0,5 milliard de francs.

<sup>2</sup> Les positions pondérées du risque (RWA) ont diminué suite à l'introduction de l'approche IRB au 30.09.2019. Dans le cadre des dispositions transitoires, un seuil IRB de 95% a été pris en compte pour la première année.

<sup>3</sup> La représentation prend en compte le volant anticyclique national de fonds propres conformément à l'art. 45 OFR.

<sup>4</sup> 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			
	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2019
	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>75'707</b>	<b>89'147</b>	<b>6'056</b>
2 Dont déterminé par l'approche standard (AS)	10'687	89'147	854
3 Dont déterminé par l'approche F-IRB <sup>2</sup>	24'142	-	1'931
4 Dont déterminé par l'approche supervisory slotting	-	-	-
5 Dont déterminé par l'approche A-IRB <sup>3</sup>	40'878	-	3'270
<b>6 Risque de crédit de contrepartie (CCR)</b>	<b>324</b>	<b>611</b>	<b>26</b>
7 Dont déterminé par l'approche standard (AS-CCR) <sup>4</sup>	324	611	26
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>306</b>	<b>-</b>	<b>24</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>9</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>14 Investissements dans de placements collectifs gérés - approche fallback</b>	<b>111</b>	<b>-</b>	<b>9</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>5</sup></b>	<b>3'895</b>	<b>2'343</b>	<b>312</b>
21 Dont déterminé selon l'approche standard	3'895	2'343	312
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>5'707</b>	<b>5'721</b>	<b>457</b>
<b>25 Montant en-dessous des seuils pertinents pour la déduction (montants soumis à pondération de 250%)</b>	<b>1'547</b>	<b>1'484</b>	<b>124</b>
<b>26 Ajustements pour le plancher (floor)<sup>6</sup></b>	<b>10'689</b>	<b>-</b>	<b>855</b>
<b>27 Total</b>	<b>98'295</b>	<b>99'307</b>	<b>7'863</b>

1 Les fonds propres minimaux correspondent pour l'ensemble des positions à 8% des actifs pondérés des risques (RWA).

2 Première application au 30.09.2019

3 Raiffeisen applique l'approche IRB simple (F-IRB). Sachant qu'il existe seulement l'approche IRB avancée (A-IRB) pour le segment IRB retail, les RWA et les fonds propres minimaux issus du segment IRB retail sont renseignés sur cette ligne.

4 Le traitement des fonds propres du risque de crédit de contrepartie pour les opérations sur dérivés s'effectue à partir du 31.12.2019 selon l'approche standard (SA-CCR)

5 L'accroissement des risques de marché est lié à l'augmentation du portefeuille des opérations de négoce

6 Dans le cadre des dispositions transitoires IRB, un seuil IRB de 95% a été pris en compte pour la première année (à partir du 30.09.2019)

**Présentation des fonds propres pris en compte au niveau réglementaire**

(en 1000 CHF)	Exercice de réf.	Exercice préc.
<b>Fonds propres de base durs (CET1)</b>		
1 Capital social émis et libéré, pleinement éligible	2'351	2'271
2 Réserves issues des bénéfices / réserve pour risque bancaires généraux / bénéfice (perte) reporté et de la période concernée	15'063	14'292
Dont réserves issues du bénéfice (y c. réserves pour risques bancaires généraux)	14'292	14'292
Dont réserve de change	-	-
dont bénéfice du Groupe <sup>1</sup>	772	-
5 Intérêts minoritaires éligibles en tant que CET1	-	-
<b>6 = Fonds propres de base durs, avant ajustements réglementaires</b>	<b>17'414</b>	<b>16'563</b>
<b>Ajustements réglementaires relatifs aux fonds propres de base durs</b>		
7 Ajustements de valeur prudentiels	-4	-4
8 Goodwill	-8	-8
9 autres valeurs immatérielles	-2	-3
12 Shortfall IRB (écart entre pertes attendues et les corrections de valeur) <sup>2</sup>	-533	n.a.
<b>28 = Somme des ajustements relatifs au CET1</b>	<b>-14</b>	<b>-15</b>
<b>29 = Fonds propres de base durs nets (net CET1)</b>	<b>16'868</b>	<b>16'548</b>
<b>Fonds propres de base supplémentaires (AT1)</b>		
30 Instruments émis et libérés, pleinement éligibles	968	965
31 Dont instruments figurant sous les fonds propres comptables	-	-
32 Dont instruments figurant sous les engagements comptables	968	965
<b>36 = Fonds propres de base supplémentaires avant ajustements réglementaires</b>	<b>968</b>	<b>965</b>
43 = Somme des ajustements réglementaires à l'AT1	-	-
<b>44 = Fonds propres de base supplémentaires (net AT1)</b>	<b>968</b>	<b>965</b>
<b>45 = Fonds propres de base (net tier 1)</b>	<b>17'836</b>	<b>17'513</b>
<b>Fonds propres complémentaires (T2)</b>		
46 Instruments émis et libérés, pleinement éligibles	76	76
47 Instruments émis et libérés, reconnus transitoirement (soumis à phase out)	71	132
<b>51 = Fonds propres complémentaires avant ajustements réglementaires</b>	<b>147</b>	<b>208</b>
57 = Somme des ajustements relatifs au T2	-	-
<b>58 = Fonds propres complémentaires nets (net T2)</b>	<b>147</b>	<b>208</b>
<b>59 = Fonds propres réglementaires totaux (net T1 &amp; T2)</b>	<b>17'983</b>	<b>17'721</b>
<b>60 Somme des positions pondérées par le risque</b>	<b>98'295</b>	<b>102'032</b>
<b>Ratios de fonds propres</b>		
<b>61 Ratio CET1 (chiffre 29, en % des positions pondérées par le risque)</b>	<b>17,2%</b>	<b>16,2%</b>
<b>62 Ratio T1 (chiffre 45, en % des positions pondérées par le risque)</b>	<b>18,1%</b>	<b>17,2%</b>
<b>63 Ratio relatif aux fonds propres réglementaires totaux (chiffre 59, en % des positions pondérées par le risque)</b>	<b>18,3%</b>	<b>17,4%</b>
64 Exigences de volants spécifiques en CET1 selon le standard minimal de Bâle (volant de fonds propres + volant anticyclique selon l'art 44a OFR + volant de fonds propres relatif aux établissements d'importance systémique) (en % des positions pondérées par le risque) <sup>3</sup>	8,1%	8,2%
65 Dont volant de fonds propres selon le standards minimal de Bâle (en % des positions pondérées par le risque)	2,5%	2,5%
66 Dont volant anticyclique selon les standard minimal de Bâle (en % des positions pondérées par le risque)	1,1%	1,2%
67 Dont volant relatif aux établissements d'importance systémique selon le standard minimal de Bâle (en % des positions pondérées par le risque)	0,0%	0,0%
68 CET1 disponible afin de couvrir les exigences minimales et les exigences en volants selon le standard minimal de Bâle, après déduction des exigences minimales et cas échéant des exigences TLAC couvertes par du CET1 (en % des positions pondérées par le risque) <sup>4</sup>	13,8%	13,2%
<b>Montants inférieurs aux seuils (avant pondération)</b>		
72 Participations non qualifiées dans le secteur financier et autres investissements de type TLAC	87	99
73 Autres participations qualifiées dans le secteur financier (CET1)	619	600

1 Hors rémunération du capital social.

2 Depuis le 30.09.2019 et l'introduction de l'approche IRB, la déduction est applicable conformément à l'art. 32 let. e. de l'OFR et vient grever les fonds propres pris en compte à hauteur d'environ 0,5 milliard de francs.

3 En tenant compte du volant anticyclique national

4 Ligne 68 y figure sans prise en compte des dispositions transitoires going-concern

**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.

		3er trimestre 2019 <sup>1</sup>		4ème trimestre 2019 <sup>1</sup>	
		Valeurs non pondérées en 1000 CHF	Valeurs pondérées en 1000 CHF	Valeurs non pondérées en 1000 CHF	Valeurs pondérées en 1000 CHF
<b>Actifs liquides de haute qualité (HQLA)</b>					
1	Total des actifs liquides de haute qualité (HQLA)		23'323		27'805
<b>Sortie de trésorerie</b>					
2	Dépôts de détail	96'925	9'545	99'125	9'770
3	dont dépôts stables	6'000	300	6'000	300
4	dont dépôts moins stables	90'925	9'245	93'125	9'470
5	Financement de clients commerciaux ou de gros clients non garantis	13'156	7'665	14'149	8'520
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)	12'431	6'940	13'500	7'871
8	dont titres de créances non garantis	725	725	650	650
9	Financement de clients commerciaux ou de gros clients garantis et swaps de garantie		8		43
10	Autres sorties de trésorerie	10'235	2'077	10'645	2'191
11	dont sorties de trésorerie associées à des dérivés et à d'autres transactions	693	693	843	753
12	dont sorties de trésorerie associés 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	68	68	120	120
13	dont sorties de trésorerie associées à des facilités de crédit et de liquidité	9'475	1'316	9'682	1'317
14	Autres engagements de financement contractuels	3'151	1'365	3'757	1'978
15	Autres engagements de financement conditionnels	2'136	107	2'309	115
<b>16</b>	<b>Somme des sorties de trésorerie</b>		<b>20'766</b>		<b>22'618</b>
<b>Entrées de trésorerie</b>					
17	Opérations de financement garanties (reverse repos par ex.)	56	1	229	2
18	Entrées de trésorerie provenant des expositions pleinement performantes	4'348	2'334	4'196	2'190
19	Autres entrées de trésorerie	71	71	59	59
<b>20</b>	<b>Somme des entrées de trésorerie</b>	<b>4'475</b>	<b>2'406</b>	<b>4'484</b>	<b>2'251</b>
		Valeurs apurées		Valeurs apurées	
<b>21</b>	<b>Somme des actifs liquides de haute qualité (HQLA)</b>		<b>23'323</b>		<b>27'805</b>
<b>22</b>	<b>Somme nette des sorties de trésorerie</b>		<b>18'361</b>		<b>20'367</b>
<b>23</b>	<b>Ratio de liquidité à court terme LCR (en %)</b>		<b>127,03%</b>		<b>136,52%</b>

<sup>1</sup> Moyenne des valeurs de fin de journée de tous les jours ouvrables des trimestres sous revue (65 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 83% d'actifs de la catégorie 1, dont 94% 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 17% du portefeuille HQLA, sont constitués à 89% de lettres de gage suisses. Les 11% 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 augmenté par rapport au trimestre précédent et à la dernière période sous revue. Le portefeuille d'actifs liquides de haute qualité (HQLA) (n° 21) a enregistré une nette croissance par rapport à la dernière période sous revue, ce qui a entraîné une hausse du ratio de liquidité à court terme (n° 23) par rapport au trimestre précédent, le faisant passer de 127% à 136%. Les sorties de trésorerie associées à des dérivés (n° 11) ont diminué en raison des fluctuations du marché plus faibles durant ces dernières années et stagné à un niveau bas durant la période sous revue

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.

Le Groupe Raiffeisen dispose d'une gestion centralisée du risque de liquidité, assurée par le Treasury de Raiffeisen Suisse qui gère la liquidité du Groupe conformément aux prescriptions réglementaires et aux objectifs internes. La trésorerie gère les liquidités du groupe Raiffeisen en fonction des exigences réglementaires et des objectifs internes. Chaque Banque est tenue de placer auprès de Raiffeisen Suisse le montant proportionnel à son besoin de liquidité. Le Treasury de Raiffeisen Suisse gère de manière centralisée la réserve des liquidités et organise leur transfert au sein du Groupe.

# Comparaison des chiffres des sociétés du Groupe

en mio CHF	Banques Raiffeisen		Raiffeisen Suisse		Autres entreprises du Groupe		Effets de la consolidation		Groupe Raiffeisen	
	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	2'119	2'126	140	29	-24	-48	19	121	2'254	2'228
Résultat des opérations de comm. et des prestations de service	304	292	121	111	12	58	-21	-10	416	451
Résultat des opérations de négoce	133	127	79	78	15	5	1	0	228	210
Autres résultats ordinaires	69	74	385	436	19	227	-320	-548	153	189
<b>Produit opérationnel</b>	<b>2'625</b>	<b>2'619</b>	<b>725</b>	<b>654</b>	<b>22</b>	<b>242</b>	<b>-321</b>	<b>-437</b>	<b>3'051</b>	<b>3'078</b>
Charges de personnel	-912	-894	-408	-384	-19	-114	7	2	-1'332	-1'390
Autres charges d'exploitation	-581	-584	-247	-294	-15	-195	304	467	-539	-606
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'493</b>	<b>-1'478</b>	<b>-655</b>	<b>-678</b>	<b>-34</b>	<b>-309</b>	<b>311</b>	<b>469</b>	<b>-1'871</b>	<b>-1'996</b>
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-191	-128	-45	-109	-5	-85	14	63	-227	-259
Corrections de valeur, provisions et pertes	-13	-13	-12	-118	-	-	1	7	-24	-124
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>928</b>	<b>1'000</b>	<b>13</b>	<b>-251</b>	<b>-17</b>	<b>-152</b>	<b>5</b>	<b>102</b>	<b>929</b>	<b>699</b>
Produits extraordinaires	31	22	29	46	3	7	-53	7	10	82
Charges extraordinaires	-546	-592	-	0	-	-	543	584	-3	-8
Modifications des réserves pour risques bancaires généraux	-16	-16	3	250	-	-	13	-354	-	-120
Impôts	-148	-167	-2	-3	-3	0	41	14	-112	-156
<b>Bénéfice du Groupe (y c. part des intérêts minoritaires)</b>	<b>249</b>	<b>247</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>-17</b>	<b>-145</b>	<b>549</b>	<b>353</b>	<b>824</b>	<b>497</b>
Part des intérêts minoritaires au bénéfice	-	-	-	-	-	-	-11	-44	-11	-44
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>249</b>	<b>247</b>	<b>43</b>	<b>42</b>	<b>-17</b>	<b>-145</b>	<b>560</b>	<b>397</b>	<b>835</b>	<b>541</b>
<b>Chiffres clés du bilan</b>										
Total du bilan	212'084	202'499	64'170	47'589	3'100	3'752	-31'009	-28'507	248'345	225'333
Créances sur la clientèle	5'439	5'440	2'824	3'490	110	147	-213	-942	8'160	8'135
Créances hypothécaires	174'189	168'843	11'105	10'719	-	-	-3	-4	185'291	179'558
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	162'348	154'531	13'943	11'424	-	-	-112	-254	176'179	165'701

# Aperçu sur 5 ans

## Bilan – Aperçu sur 5 ans

en mio CHF	2019	2018	2017	2016	2015
<b>Actifs</b>					
Liquidités	29'643	19'188	20'523	20'390	18'907
Créances sur les banques	7'677	2'225	8'332	7'084	3'811
Créances résultant d'opérations de financement de titres	250	5	232	338	391
Créances sur la clientèle	8'160	8'135	7'916	8'019	7'885
Créances hypothécaires	185'291	179'558	172'622	165'426	158'594
Opérations de négoce	3'201	3'455	3'879	2'912	2'115
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	1'898	1'337	1'677	1'743	1'795
Immobilisations financières	7'194	6'613	7'593	7'952	6'878
Comptes de régularisation	263	259	278	247	225
Participations non consolidées	708	683	650	788	732
Immobilisations corporelles	2'998	2'933	2'803	2'599	2'476
Valeurs immatérielles	10	54	372	419	513
Autres actifs	1'053	888	852	673	1'426
<b>Total des actifs</b>	<b>248'345</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>
<b>Passifs</b>					
Engagements envers les banques	12'280	6'463	12'603	10'853	7'803
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	6'327	2'925	2'201	2'599	4'085
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	176'179	165'701	164'085	158'255	150'272
Engagements résultant d'opérations de négoce	198	70	134	138	105
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	2'318	1'928	1'692	2'017	2'398
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	2'497	2'300	2'580	1'634	870
Obligations de caisse	459	591	836	1'178	1'647
Emprunts et prêts sur lettres de gage	28'725	26'864	25'939	25'623	23'470
Comptes de régularisation	840	855	851	829	711
Autres passifs	107	121	160	170	183
Provisions	998	1'035	949	904	878
Réserves pour risques bancaires généraux	200	200	80	-	-
Capital social	2'351	2'172	1'957	1'595	1'248
Réserves de bénéfice	14'092	13'611	12'746	12'036	11'262
Bénéfice du Groupe	835	541	917	754	808
<b>Total des capitaux propres (sans part des intérêts minoritaires)</b>	<b>17'478</b>	<b>16'524</b>	<b>15'700</b>	<b>14'385</b>	<b>13'318</b>
Part des intérêts minoritaires aux capitaux propres	-62	-44	-1	5	8
– dont part des intérêts minoritaires au bénéfice	-11	-44	-6	-2	-1
<b>Total des capitaux propres (avec part des intérêts minoritaires)</b>	<b>17'416</b>	<b>16'480</b>	<b>15'699</b>	<b>14'390</b>	<b>13'326</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>248'345</b>	<b>225'333</b>	<b>227'729</b>	<b>218'590</b>	<b>205'748</b>

## Compte de résultat – Aperçu sur 5 ans

en mio CHF	2019	2018	2017	2016	2015
Produit des intérêts et des escomptes	2'819	2'895	2'943	3'052	3'130
Produit des intérêts et des dividendes des immobilisations financières	43	49	54	58	60
Charges d'intérêts	-595	-653	-747	-880	-1'002
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>	<b>2'267</b>	<b>2'291</b>	<b>2'250</b>	<b>2'230</b>	<b>2'188</b>
Variations des corrections de valeur pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	-13	-63	-2	-11	-11
<b>Sous-total Résultat net des opérations d'intérêts</b>	<b>2'254</b>	<b>2'228</b>	<b>2'248</b>	<b>2'219</b>	<b>2'177</b>
Produit des commissions sur les opérations de négoce de titres et les placements	343	374	422	355	357
Produit des commissions sur les opérations de crédit	22	21	20	18	18
Produit des commissions sur les autres prestations de service	230	224	235	214	204
Charges de commissions	-178	-168	-183	-121	-116
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>416</b>	<b>451</b>	<b>494</b>	<b>466</b>	<b>463</b>
<b>Résultat des opérations de négoce</b>	<b>228</b>	<b>210</b>	<b>230</b>	<b>228</b>	<b>209</b>
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	13	5	29	5	20
Produit des participations	64	76	89	67	80
Résultat des immeubles	22	21	21	21	19
Autres produits ordinaires	65	129	210	120	60
Autres charges ordinaires	-10	-42	-11	-18	-12
<b>Autres résultats ordinaires</b>	<b>153</b>	<b>189</b>	<b>338</b>	<b>195</b>	<b>167</b>
<b>Produit opérationnel</b>	<b>3'052</b>	<b>3'078</b>	<b>3'310</b>	<b>3'108</b>	<b>3'016</b>
Charges de personnel	-1'332	-1'390	-1'395	-1'381	-1'330
Autres charges d'exploitation	-538	-606	-618	-606	-558
<b>Charges d'exploitation</b>	<b>-1'870</b>	<b>-1'996</b>	<b>-2'013</b>	<b>-1'987</b>	<b>-1'888</b>
Corrections de valeur sur participations, amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	-227	-259	-188	-260	-181
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	-24	-124	0	-6	-4
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>930</b>	<b>699</b>	<b>1'109</b>	<b>855</b>	<b>943</b>
Produits extraordinaires	10	82	119	75	67
Charges extraordinaires	-3	-8	-4	-4	-3
Variations des réserves pour risques bancaires généraux	-	-120	-80	-	-
Impôts	-112	-156	-233	-174	-200
<b>Bénéfice du Groupe (y c. part des intérêts minoritaires)</b>	<b>824</b>	<b>497</b>	<b>911</b>	<b>752</b>	<b>807</b>
Part des intérêts minoritaires au bénéfice	-11	-44	-6	-2	-1
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>835</b>	<b>541</b>	<b>917</b>	<b>754</b>	<b>808</b>

## Affectation du bénéfice – Aperçu sur 5 ans

en mio CHF	2019	2018	2017	2016	2015
Réserve issue du bénéfice	772	481	865	710	774
Distribution aux sociétaires	63	60	52	44	34
Taux de distribution en % <sup>1</sup>	8%	11%	6%	6%	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: 27 mars 2020  
Publication du rapport de gestion: 17 avril 2020  
Langues: allemand, français, italien et anglais.  
La version allemande fait foi.

**Conception:**

Schalte&Walter GmbH, St-Gall

**Réalisation:**

NeidhartSchön AG, Zurich

**Traduction:**

24translate, St-Gall

**Photos:**

Schalte&Walter GmbH, St-Gall