

Gouvernance d'entreprise

Gouvernance d'entreprise

Principes

Principes de la gouvernance d'entreprise

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

Le rapport ci-après se fonde essentiellement sur la Directive Corporate Governance (DCG) de SIX Swiss Exchange, qui ne revêt en principe pas de caractère contraignant pour Raiffeisen, mais son application peut être judicieuse dans divers domaines, notamment pour les sociétés non cotées en bourse telles que les coopératives. 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 2017 comme date de référence.

La structure du texte est conforme à la Directive Corporate Governance (DCG) de SIX Swiss Exchange. Les contenus non applicables au Groupe Raiffeisen n'y figurent qu'à titre exceptionnel.

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

255 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 255 Banques Raiffeisen et leurs 883 points bancaires (sans compter les succursales de Raiffeisen Suisse) constituent des coopératives autonomes sur les plans juridique et organisationnel. Elles sont dotées d'un conseil d'administration élu par leurs soins et d'un organe de révision indépendant. La gestion stratégique des Banques est adaptée aux conditions régionales. Les sociétaires – qu'il s'agisse de personnes morales ou physiques – sont les propriétaires des Banques Raiffeisen. Ceux-ci élisent les membres du conseil d'administration de leur Banque lors de l'assemblée générale locale. Si la Banque compte plus de 500 sociétaires, l'assemblée générale peut, à la majorité des trois quarts des voix, conférer ses attributions à une assemblée des délégués ou recourir à un vote écrit, soit au vote par correspondance.

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

A la suite de fusions, le nombre de Banques Raiffeisen est passé de 270 à 255 au cours de l'exercice sous revue. Grâce à l'évolution constante des structures, les Banques Raiffeisen sont en mesure de s'adapter de manière optimale aux changements dans leurs marchés régionaux. Le nombre de Banques Raiffeisen continuera de diminuer les années à venir. Dans le même temps, notre présence s'est encore renforcée dans les agglomérations urbaines. En tout, Raiffeisen a inauguré un nouveau site en 2017.

Raiffeisen dans chaque canton au 31 décembre 2017¹

Canton	Nombre de Banques	Nombre de points bancaires	Nombre de sociétaires	Prêts et crédits ² en mio CHF	Fonds de la clientèle ³ en mio CHF	Total du bilan en mio CHF	Volumes de dépôts en mio CHF
Argovie	26	80	198'287	17'997	16'813	21'097	3'250
Appenzell Rh.-Ext.	2	6	17'956	1'441	1'326	1'657	284
Appenzell Rh.-Int.	1	5	8'847	652	685	770	150
Berne	20	93	189'872	14'368	13'058	16'598	1'775
Bâle-Campagne	8	19	55'838	5'394	4'697	6'153	1'113
Bâle-Ville	1	2	0	1'059	957	1'268	348
Fribourg	10	49	95'225	9'414	7'146	10'597	829
Genève	5	17	41'050	3'998	4'489	5'036	882
Glaris	1	2	7'527	542	505	618	146
Grisons	9	39	60'558	5'232	4'904	6'111	775
Jura	5	24	28'209	3'054	2'172	3'405	257
Lucerne	15	46	118'356	8'882	8'239	10'433	1'281
Neuchâtel	4	14	28'260	2'031	1'626	2'285	321
Nidwald	1	8	21'114	1'591	1'572	1'918	386
Obwald	2	8	26'420	1'569	1'655	1'951	386
Saint-Gall	34	76	199'235	21'258	18'294	24'660	4'386
Schaffhouse	1	3	8'506	830	778	1'008	129
Soleure	16	55	116'360	9'962	9'418	11'602	1'313
Schwytz	6	17	43'497	3'403	3'458	4'114	991
Thurgovie	17	42	104'791	11'348	9'028	12'958	1'865
Tessin	20	64	114'500	12'674	10'548	14'937	2'183
Uri	3	5	16'494	1'250	1'139	1'438	189
Vaud	17	63	116'118	10'136	8'526	11'635	1'947
Valais	20	108	144'691	13'337	12'609	15'752	1'789
Zoug	6	14	41'667	4'258	4'207	5'226	1'123
Zurich	11	40	86'748	12'343	11'126	14'681	3'296
Total 2017	261	899	1'890'126	178'023	158'975	207'908	31'394
Total 2016	276	942	1'876'687	171'029	152'353	198'930	28'140
Augmentation/diminution	-15	-43	13'439	6'994	6'622	8'978	3'254
Augmentation/diminution en %	-5,4	-4,6	0,7	4,1	4,3	4,5	11,6

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. Par ailleurs, elle gère elle-même six succursales dotées de dix agences, actives dans le domaine des opérations avec la clientèle.

Fédérations régionales

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

Les fédérations régionales

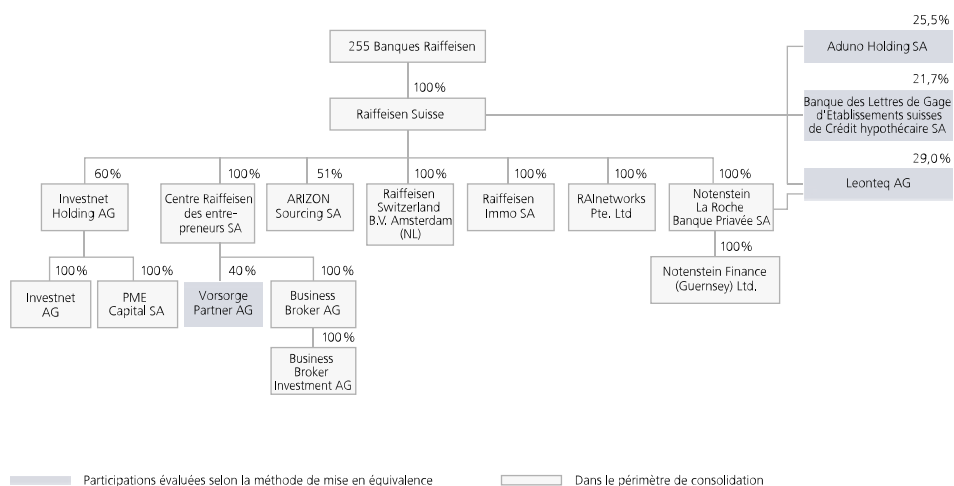
Fédérations régionales	Présidents	Nombre de Banques affiliées
14 en Suisse alémanique		
Aargauer Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Lehner, Kölliken	24
Berner Verband der Raiffeisenbanken	Kurt Köhli, Port	17
Bündner Verband der Raiffeisenbanken	Petra Kamer, Igis	8
Deutschfreiburger Verband der Raiffeisenbanken	Thomas Rauber, Tavel	5
Regionalverband Luzern, Ob- und Nidwalden	Kurt Sidler, Ebikon	18
Oberwalliser Verband der Raiffeisenbanken	Carmen Zenklusen, Naters	7
Raiffeisenverband Nordwestschweiz	Fredi Zwahlen, Rickenbach	12
Raiffeisenverband Zürich und Schaffhausen	Werner Zollinger, Männedorf	8
Schwytzer Verband der Raiffeisenbanken	Reto Purtschert, Küssnacht am Rigi	6
Solothurner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Kissling, Neuendorf	14
St.Galler Verband der Raiffeisenbanken	Stefan Dudli, Waldkirch	37
Thurgauer Verband der Raiffeisenbanken	Urs Schneider, Amlikon-Bissegg	18
Urner Verband der Raiffeisenbanken	Rolf Infanger, Flüelen	3
Zuger Verband der Raiffeisenbanken	Michael Iten, Oberägeri	6
6 en Suisse romande		
Fédération des Banques Raiffeisen de Fribourg romand	Christian Gapany, Morlon	6
Fédération genevoise des Banques Raiffeisen	Thomas Foehn, Meyrin	6
Fédération jurassienne des Banques Raiffeisen	Christian Spring, Vicques	6
Fédération neuchâtelaise des Banques Raiffeisen	Jean-Bernard Wälti, Coffrane	4
Fédération des Banques Raiffeisen du Valais romand	Emmanuel Troillet, Martigny	13
Fédération vaudoise des Banques Raiffeisen	Bertrand Barbezat, Grandson	16
1 en Suisse italienne		
Federazione Raiffeisen del Ticino e Moesano	Mauro Cavadini, Riva San Vitale	21

Sociétés du Groupe

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

Société	Activité	Propriétaire
Banques Raiffeisen	<ul style="list-style-type: none"> – Opérations bancaires – Opérations de détail principalement – Opérations d'épargne et hypothécaires traditionnelles – Opérations avec la clientèle entreprises – Prestations du trafic des paiements – Opérations sur fonds de placement – Opérations sur titres – Leasing de biens de consommation 	Sociétaires
Raiffeisen Suisse	<ul style="list-style-type: none"> – 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, opérations de placement, informatique, formation, ressources humaines et droit 	Banques Raiffeisen
Notenstein La Roche Banque Privée SA	Gestion de fortune pour les clients privés	Raiffeisen Suisse
Raiffeisen Switzerland B.V. Amsterdam	Opérations sur titres, émission de produits structurés	Raiffeisen Suisse
ARIZON Sourcing SA	Prestations de conseil et services en matière d'exploitation pour les Banques	Raiffeisen Suisse (51 %)
Centre Raiffeisen des entrepreneurs SA	Prestations de conseil aux PME	Raiffeisen Suisse
Investnet Holding AG	Société de participation	Raiffeisen Suisse (60 %)
Raiffeisen Immo SA	Intermédiation et conseil lors de l'achat et de la vente de biens immobiliers	Raiffeisen Suisse
RAInetworks Pte. Ltd	Achat de matériel de bureau, licences de logiciels	Raiffeisen Suisse

Périmètre de consolidation



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 1'957,4 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	2017	2016	2015	2014
Capital social	1'957	1'595	1'248	748
Réserves de bénéfice	12'746	12'036	11'262	10'533
Réserves pour risques bancaires généraux	80	-	-	-
Bénéfice du Groupe	917	754	808	759
Total	15'700	14'385	13'318	12'040

Responsabilités

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

Responsabilité de Raiffeisen Suisse envers les Banques Raiffeisen

En sa qualité d'organisation faîtière, Raiffeisen Suisse se porte garante de tous les engagements des Banques Raiffeisen. Elle dispose pour ce faire de capitaux propres à hauteur de 2,2 milliards de francs. Conformément aux statuts de Raiffeisen Suisse, les Banques Raiffeisen sont tenues de souscrire une part sociale de 1'000 francs par tranche de 100'000 francs de total du bilan. Il en résulte un engagement de libérer 1,96 milliard de francs envers Raiffeisen Suisse, dont 894 millions sont versés. Raiffeisen Suisse est à tout moment en droit d'exiger des Banques Raiffeisen le règlement des engagements non libérés, qui s'élèvent à 1,06 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 334 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 15,3 milliards de francs.

Le modèle d'affaires de Raiffeisen, sa politique commerciale, son importante dotation en capitaux propres ainsi que le pouvoir de codécision des sociétaires offrent aux clients Raiffeisen une sécurité élevée.

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

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

Sociétaires prépondérants

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

Gouvernance d'entreprise

Organisation

de Raiffeisen Suisse

Assemblée des délégués

L'Assemblée des délégués est l'organe suprême de Raiffeisen Suisse. Chaque fédération régionale nomme deux délégués. Des délégués supplémentaires sont attribués en fonction du nombre de Banques Raiffeisen dans chaque fédération régionale, du nombre de sociétaires et du total du bilan de toutes les Banques par fédération régionale.

L'Assemblée des délégués compte actuellement 164 délégués. Chacun dispose d'une voix. Les délégués ne peuvent se faire représenter que par un délégué suppléant dûment élu.

L'Assemblée des délégués prend ses décisions et procède à ses élections à la majorité absolue des voix, pour autant que la loi ou les statuts ne prévoient pas de dispositions contraires. En cas d'égalité des voix, on procède après discussion à un nouveau vote. Si, dans le cadre des élections, le nombre de candidats atteignant la majorité absolue est insuffisant, ceux-ci sont élus à la majorité relative lors d'un deuxième scrutin. Toute modification des statuts requiert la majorité des deux tiers des voix. Pour convoquer l'Assemblée ordinaire des délégués, il faut communiquer, cinq mois en amont de la réunion effective, la date, le lieu et l'heure de l'assemblée ainsi que la procédure générale. La remise des points à inscrire à l'ordre du jour doit avoir lieu douze semaines avant la date effective de l'assemblée. L'ordre du jour établi par le Conseil d'administration, accompagné des documents relatifs aux délibérations ainsi que des éventuelles propositions d'élection, doivent être envoyés au plus tard quatre semaines avant la date effective de l'assemblée. Des délais plus courts sont admis pour la convocation d'une Assemblée des délégués extraordinaire.

Les attributions de cet organe sont déterminées comme suit:

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

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. Le Conseil d'administration se compose de douze membres à la date du bilan. Une attention particulière est toujours portée à ce que cet organe de direction bénéficie des qualifications et expériences professionnelles les plus diverses (sur les plans économique, politique et sociétal) de ses représentants. Aucun membre du Conseil d'administration n'a été engagé chez Raiffeisen Suisse au cours des deux dernières années. Par ailleurs, aucun membre du Conseil d'administration n'est lié à Raiffeisen Suisse par une relation d'affaires notable, ayant le caractère légal d'un mandat.

Membres du Conseil d'administration



Johannes Rüegg-Stürm

Président du Conseil d'administration

Président de la Commission stratégique et des finances

Membre de la Commission chargée des nominations et rémunérations

Né en
1961

Nationalité
Suisse

Domicilié à
Schmerikon SG

Entrée en fonction en
2008

En fonction jusqu'en*
2018

Activité professionnelle
Professeur ordinaire en
«Organization Studies» à
l'Université de Saint-Gall
(HSG) (depuis 2002);
Directeur de l'Institut für
Systemisches Management
und Public Governance (IMP-
HSG) (depuis 2010)

* Johannes Rüegg-Stürm a
notifié le 8 mars 2018 sa
démission immédiate de son
poste de président du
Conseil d'administration.

Parcours professionnel

- Cofondateur et responsable du programme de master interdisciplinaire innovant M.A. en management, organisation et culture à la HSG (depuis 2011)
- Intervenant du séminaire et accompagnateur à l'IMP-HSG (depuis 2010)
- Responsable du centre de recherche «Organization Studies» de l'IMP-HSG (depuis 2010)
- Responsable de la phase d'évaluation en gestion d'entreprise à la HSG (depuis 2001)

Formation

- Séjours de recherche à la Warwick Business School et à l'University of St Andrews (1995-1996-2005)
- Habilitation à la HSG (1998)
- Licence et doctorat en gestion d'entreprise à la HSG (1980-1986)

Principaux mandats

- Membre du comité directeur de l'Institut für Rechtswissenschaft und Rechtspraxis de l'Université de Saint-Gall (IRP-HSG)
- Membre du comité directeur de l'Institut für Technologiemanagement de l'Université de Saint-Gall (ITEM-HSG)
- Président du comité directeur de l'Institut für Wirtschaftspädagogik de l'Université de Saint-Gall (IWP-HSG)
- Président de la Fondation du Centenaire Raiffeisen



Philippe Moeschinger

Vice-président du Conseil d'administration

Président de la Commission chargée des nominations et rémunérations

Né en

1960

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Thônex GE

Entrée en fonction en

2008

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Président de la Direction
Générale du Comptoir
Immobilier SA (depuis 2011)

Parcours professionnel

- Directeur général de la Fondation pour les Terrains industriels de Genève (1996-2011)
- Directeur d'un Profit Center chez Tectron Holding (Genève) (1990-1996)
- Ingénieur en économie chez IBM Suisse (Lausanne) (1986-1990)
- Assistant marketing chez UCCEL à Dallas (Texas) (1985-1986)

Formation

- Diplôme de l'«Institut d'Etudes Immobilières», Genève (1994)
- Master HEC Genève (1984)
- Baccalauréat en sciences économiques (1980)

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration du Comptoir Immobilier SA
- Membre du conseil d'administration de Gendre & Emonet Gérance immobilière SA
- Membre du conseil d'administration de Gestion Capital Immobilier Suisse SA
- Membre du conseil d'administration de Capital Immobilier Suisse AG
- Membre du conseil d'administration de la Société Coopérative SCHS - L'HABRIK, Les Rambossons, Genève
- Membre du conseil d'administration de la SCHS - Société coopérative pour l'habitat social - Tunnel
- Membre du comité de SVIT Romandie
- Membre de la Fédération genevoise des Banques Raiffeisen
- Président du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen d'Arve et Lac



Laurence de la Serna

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

Née en

1967

Nationalité

Suisse

Domiciliée à

Conches GE

Entrée en fonction en

2017

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Directrice générale de Jean Gally SA, Plan-les-Ouates GE (depuis 2008)

Parcours professionnel

- Marketing Accountant chez COTECNA SA, Genève (2002-2008)
- Assistant Account Manager chez Credit Suisse, Genève (1993-1995)
- Assistant Director of the International & Credit Departments chez Credit Suisse, Genève (1992-1993)

Formation

- MBA en Finance & Real Estate, Golden Gate University, San Francisco, Californie, Etats-Unis (1990-1991)
- Bachelor en Management & International Business, Holy Names College, Oakland, Californie, USA (1986-1989)
- Ecole Supérieure de Commerce, Genève (1982-1986)

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de Jean Gally S.A., Plan-les-Ouates (GE)
- Membre du conseil d'administration des SIG (Services industriels genevois), Le Lignon (GE)
- Membre du conseil d'administration de SOGEMCO (Société de Gestion Hôtelière Mövenpick Cointrin S.A.), Meyrin (GE)
- Membre du Conseil de la CCI (Chambre de commerce, d'industrie et des services de Genève), Genève
- Vice-présidente de l'UIG (Union Industrielle Genevoise), Genève
- Membre du CSPE (Conseil Stratégique de la Promotion Economique), Genève



Rita Fuhrer

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission chargée des nominations et rémunérations

Née en

1953

Nationalité

Suisse

Domiciliée à

Auslikon ZH

Entrée en fonction en

2010

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Ancienne Conseillère d'Etat
(depuis 2010)

Parcours professionnel

- Responsable de la Direction économique du canton de Zurich (2004-2010)
- Responsable de la Direction des affaires sociales et de la sûreté publique du canton de Zurich (1995-2003)
- Conseillère d'Etat du canton de Zurich (1995-2010)
- Députée au Grand Conseil (1992-1995)
- Présidente de la commission du cycle supérieur à Pfäffikon (1989-1995)
- Directrice d'une agence d'assurance-maladie (1973-1994)

Formation

- Formation commerciale (1971-1973)
- Séminaire pour les enseignants d'activités créatrices manuelles (1970-1971)

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de Balgrist Campus SA
- Présidente de l'Association Balgrist
- Présidente du conseil de fondation du Musée de la Fondation et du matériel historique de l'Armée de l'Air suisse
- Présidente du conseil de la fondation pour la préservation et la promotion de l'artisanat traditionnel
- Présidente de la Coopérative Heimatwerk Züri Oberland
- Membre du conseil de la fondation Viventis



Pascal Gantenbein

Membre du Conseil d'administration*

Membre de la Commission d'audit et des risques

Né en

1970

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Saint-Gall SG

Entrée en fonction en

2017

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Professeur ordinaire en gestion financière à la faculté de sciences économiques de l'Université de Bâle et doyen de la faculté des sciences économiques (depuis 2007); enseignant en Corporate Finance à l'Université de Saint-Gall (HSG) (depuis 2008); enseignant au Center for Urban & Real Estate Management de l'Université de Zurich (depuis 2004)

* Suite à la démission de Johannes Rüegg-Stürm, le 8 mars 2018, Pascal Gantenbein assure, en tant que vice-président, la présidence intérimaire du Conseil d'administration.

Parcours professionnel

- Professional Member of The Royal Institution of Chartered Surveyors (RICS) (depuis 2011)
- Senior Advisor, Hoffmann & Co AG, Bâle (depuis 2006)
- Professeur invité à la HEC Paris (F), à l'Université de Genève (CH), à la HEC Montréal / Ecole des hautes études commerciales (CAN) et à la Wits Business School / University of the Witwatersrand Johannesburg (SA) (2006-2012)
- Chargé de cours à l'Université du Liechtenstein (2004-2013)

Formation

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

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de Grether AG, Binningen
- Membre du comité consultatif de la St. Galler Pensionskasse, Saint-Gall



Angelo Jelmini

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission chargée des nominations et rémunérations

Né en

1955

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Lugano-Pregassona TI

Entrée en fonction en

2011

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Conseiller municipal de la ville de Lugano, responsable du Département du développement territorial (depuis 2011); copropriétaire du cabinet d'avocats et de notaires Sulser Jelmini Padlina e Partner à Lugano et Mendrisio (depuis 1994)

Parcours professionnel

- Membre fondateur puis membre du conseil d'administration et secrétaire de la Cassa Raiffeisen di Pregassona-Cureggia, aujourd'hui Lugano (depuis 1984)
- Cofondateur du cabinet d'avocats et de notaires Sulser & Jelmini, à Lugano et Mendrisio (depuis 1994)
- Collaborateur du cabinet d'avocats et de notaires Camillo Jelmini, à Lugano (1982-1993)

Formation

- Brevet d'avocat et brevet de notaire du canton du Tessin (1982-1984)
- Licence en sciences juridiques délivrée magna cum laude par l'Université de Berne (1975-1981)
- Maturité de type B délivrée par l'école cantonale Kollegium Schwytz (1971-1975)

Principaux mandats

- Conseiller municipal de la ville de Lugano, responsable du développement territorial
- Président du conseil d'administration de Trasporti Pubblici Luganesi SA (TPL), Lugano
- Membre du conseil d'administration de Ferrovie Luganesi SA (FLP), Lugano
- Propriétaire du Studio legale e notarile Sulser Jelmini Padlina e Partner, à Lugano et Mendrisio
- Président du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen Lugano



Daniel Lüscher*

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

Né en

1961

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Herznach AG

Entrée en fonction en

2008

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Président de la direction de la Banque Raiffeisen Aarau-Lenzbourg (depuis 1991)

*dépendant au sens de la Circ.-FINMA 2017/1 Cm 18-22

Parcours professionnel

- Membre de la Commission d'architecture Raiffeisen (2006-2008)
- Membre de la Commission spécialisée Raiffeisen (2001-2008)
- Président de la Fédération des Banques Raiffeisen d'Argovie (2001-2008)
- Vice-directeur de la Banque Raiffeisen Kölliken-Entfelden (1990-1991)
- Employé de la Banque Raiffeisen Kölliken-Entfelden (1989)
- Assistant de révision auprès de l'Association de révision de Banques Régionales Suisses, Zurich (1988-1989)
- Podologue indépendant (1983-1988)

Formation

- Leadership in Excellence, SEF (2015)
- Master of Advanced Studies en management bancaire HSL (2005-2007)
- Diplôme fédéral de spécialiste en économie bancaire (1989-1993)
- Podologue diplômé (1982-1988)
- Apprentissage commercial (1978-1981)

Principaux mandats

- Président du Swiss Excellence Forum, Sursee
- Président de l'Association de promotion locale Aarau (VPA)



Olivier Roussy

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission d'audit et des risques

Né en

1964

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Yverdon-les-Bains VD

Entrée en fonction en

2014

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Fondateur et administrateur de Major Invest SA, gestion de fortune / consulting financier, Yverdon-les-Bains (depuis 2012)

Parcours professionnel

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

Formation

- 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)
- Apprentissage commercial (1981-1984)

Principaux mandats

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



Urs Schneider

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission stratégique et des finances

Né en

1958

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Amlikon-Bissegg TG

Entrée en fonction en

2008

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Directeur adjoint de l'Union Suisse des Paysans (depuis 2000)

Parcours professionnel

- Secrétaire et directeur de la fédération des agriculteurs de Thurgovie (1994-2000)
- Adjoint à l'Office de l'agriculture du canton de Thurgovie (1984-1994)

Formation

- Diplôme d'agronome ETS, Haute école des sciences agronomiques, forestières et alimentaires de Zollikofen (1980-1983)
- Apprentissage agricole (1974-1978)

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration d'Agrimmo AG, Berne
- Membre du conseil d'administration de Médias agricoles suisses et d'«Agri» S.à.r.l. (hebdomadaire professionnel agricole de la Suisse romande), Berne et Lausanne
- Membre du conseil d'administration de Grünes Zentrum AG, Weinfelden
- Membre du conseil d'administration de Landwirtschaftliches Bau- und Architekturbüro LBA, Brugg
- Président d'Agro-Marketing Suisse, Berne
- Membre du conseil de la fondation pour l'alimentation durable par l'agriculture suisse, Brugg
- Membre du conseil de fondation de la Personalvorsorgestiftung des Schweizerischen Bauernverbandes, Brugg
- Membre de la direction de l'Association de promotion de la Stratégie Qualité de l'agriculture et de la filière alimentaires suisses, Berne
- Membre du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen Mittelthurgau, Weinfelden
- Président de la Fédération thurgovienne des Banques Raiffeisen



Franco Taisch*

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission d'audit et des risques

Né en

1959

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Neuheim ZG

Entrée en fonction en

2008

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Entrepreneur et professeur ordinaire à titre accessoire en droit économique à l'Université de Lucerne (depuis 2007 / 2009)

* temporairement ne participe pas au processus de prise de décision depuis le 16 novembre 2017

Parcours professionnel

- Membre de directions et de conseils d'administration de sociétés cotées et non cotées en Suisse et à l'étranger; dernièrement membre de la direction du Groupe Julius Baer, Zurich (1994-2007)
- Chargé de cours et professeur titulaire auprès de différentes universités en Suisse et à l'étranger (1993-2009)
- Avocat à Zurich, Genève et New York (1987-1994)

Formation

- Habilitation à l'Université de Lucerne (2007-2009)
- IMD, Lausanne (2000)
- Practising Law Institute, New York (1992)
- Brevet d'avocat, Zurich (1987-1989)
- Licence et doctorat de la Faculté de droit et de sciences politiques de l'Université de Zurich (1980-1987)

Principaux mandats

- Président et propriétaire de taischconsulting, leadership, gouvernance, stratégie et droit, Zoug
- Président et cofondateur de kreisquadrat gmbh, the decision network, Lucerne
- Président du conseil d'administration de Swiss Rock Asset Management AG, Zurich
- Délégué du comité directeur de la CI Entreprises Coopératives, Lucerne
- Copropriétaire et membre du conseil d'administration de Clinica Alpina SA, Scuol et Samedan
- Cofondateur et président du conseil d'administration de healthbank group, Genève et Baar
- Professeur ordinaire à titre accessoire en droit économique à l'Université de Lucerne
- Conseil spécialisé à la Haute école de Lucerne - Economie, Institut pour les services financiers, Zoug
- Partenaire de l'International Center for Corporate Governance / Swiss Board School, Saint-Gall



Edgar Wohlhauser

Membre du Conseil d'administration

Président de la Commission d'audit et des risques

Né en

1961

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Arth (SZ)

Entrée en fonction en

2006

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Partenaire de BDO SA, Zurich
(depuis 2010)

Parcours professionnel

- Partenaire chez Ernst & Young, Legal Financial Services (2002-2010)
- Directeur des procédures d'instruction au service juridique de la Commission fédérale des banques, Berne (1999-2001)

Formation

- Etudes postgrades de LL.M., Université de Zurich (2000-2002)
- Swiss Banking School, Zurich (1993-1995)
- Avocat (1986-1989)
- Licence en droit, Université de Fribourg (1981-1986)

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration de Wertim AG, Altdorf
- Membre de la commission de prévoyance de la caisse des cadres de GEMINI Fondation collective



Werner Zollinger

Membre du Conseil d'administration

Membre de la Commission d'audit et des risques

Né en

1958

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Männedorf (ZH)

Entrée en fonction en

2006

En fonction jusqu'en

2018

Activité professionnelle

Président du conseil d'administration et propriétaire de Projectgo AG, Zoug (depuis 2007)

Parcours professionnel

- Propriétaire et directeur de la société ProjectGo AG à Zoug, spécialisée dans le conseil en sécurité (depuis 2007)
- Expérience cumulée dans des projets nationaux et internationaux liés à la communication technique, à l'informatique et aux infrastructures de sécurité (depuis 1990)
- Longue expérience en tant que responsable de développement et d'exploitation technique avec fonction de direction (1994-2007)

Formation

- Ingénieur diplômé en électrotechnique ETS, Technicum du soir, Zurich (1982-1986)

Principaux mandats

- Président du conseil d'administration de la Banque Raiffeisen rechter Zürichsee, Männedorf
- Président de la Fédération régionale Raiffeisen de Zurich / Schaffhouse

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: 2016 à 2018) et peut y siéger pour une durée maximale de douze ans. Les membres du Conseil d'administration quittent leurs fonctions au terme du mandat au cours duquel ils atteignent l'âge de 65 ans.

Organisation interne et règlement des compétences

Le Conseil d'administration et ses commissions se réunissent aussi souvent que l'exigent les affaires, toutefois au minimum six fois par an pour le Conseil d'administration et au minimum quatre fois par an pour les commissions du Conseil d'administration. Le nombre de fois où le Conseil d'administration et ses commissions se sont réunis en 2017 est précisé dans le tableau ci-après. Les séances ordinaires du Conseil d'administration durent en général une journée entière, celles des commissions une demi-journée.

Participation aux séances 2017 ¹	Conseil d'administration ²	Commission chargée des nominations et rémunérations ³	Commission stratégique et des finances ⁴	Commission d'audit et des risques ⁵
Nombre des séances tenues	17	20 ⁶	6	5
Nombre de membres n'ayant manqué aucune séance	7	3	4	4
Nombre de membres ayant manqué une séance	4	1	0	1
Nombre de membres ayant manqué deux séances ou plus	1	0	0	0
Taux de participation aux séances, en %	96	99	100	96

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

2 Le Conseil d'administration se composait de dix membres au début de l'année et de douze membres à la fin de l'année. Deux nouveaux membres ont été élus au Conseil d'administration lors de l'assemblée des délégués 2017.

3 La Commission chargée des nominations et rémunérations se composait de quatre membres au début ainsi qu'à la fin de l'année.

4 La Commission stratégique et des finances se composait de trois membres au début de l'année et de quatre à la fin de l'année.

5 La Commission d'audit et des risques se composait de quatre membres au début de l'année et de cinq à la fin de l'année.

6 Par ailleurs, cinq rencontres avec une délégation des fédérations régionales ont eu lieu dans le cadre des élections au Conseil d'administration.

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

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

- statuer sur l'admission ou l'exclusion de Banques Raiffeisen;
- 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;
- nommer et révoquer le président et les membres de la Direction et de la Direction élargie, le responsable de la Révision interne et leurs suppléants;
- déterminer le montant total des rémunérations variables et décider des parts fixe et variable de la rémunération annuelle des membres de la Direction;
- désigner et révoquer la société d'audit prudentielle pour Raiffeisen Suisse et les Banques Raiffeisen;

- édicter les règlements nécessaires à la gestion des Banques Raiffeisen;
- préparer l'Assemblée des délégués et en exécuter les décisions.

Le Conseil d'administration approuve par ailleurs les tâches, les stratégies, la planification financière et la présentation des comptes de Raiffeisen Suisse et des sociétés du Groupe. Il peut constituer des commissions et leur confier des tâches ponctuelles ou permanentes. Le Conseil d'administration peut, au cas par cas, faire appel à des conseillers externes, tel qu'il l'a d'ailleurs fait en 2017. 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.

Procédure FINMA à l'encontre de Raiffeisen Suisse

La FINMA a ouvert une procédure d'enforcement à l'encontre de Raiffeisen Suisse en octobre 2017 concernant sa gouvernance d'entreprise et plus particulièrement la façon dont les participations étaient gérées par le passé. Les opérations avec la clientèle des Banques Raiffeisen ne sont pas concernées par cette procédure.

Le Conseil d'administration et la Direction de Raiffeisen Suisse ont par ailleurs diligenté, dès 2016, un propre examen de la gouvernance d'entreprise, et les résultats de cet examen avaient déjà conduit à des corrections ou à un certain nombre de mesures.

Ensemble avec la FINMA, Raiffeisen Suisse entend clôturer cette procédure dans le courant du printemps 2018. Raiffeisen Suisse a engagé un dialogue étroit, ouvert et transparent avec la FINMA. Le Conseil d'administration et la Direction de Raiffeisen Suisse s'efforcent de faire avancer la procédure dans un esprit constructif.

Independent Lead Director

Le Conseil d'administration a attribué à Pascal Gantenbein les fonctions d'Independent Lead Director, dans le but d'éclaircir, en bonne et due forme, la situation dans sa globalité et de prévenir tout soupçon de conflit d'intérêt. Pascal Gantenbein a été élu au Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse en juin 2017 lors de l'Assemblée des délégués. Gage du plus haut degré d'indépendance, il réunit tous les prérequis nécessaires pour garantir un suivi optimal de la procédure au sens du Conseil d'administration.

Commissions du Conseil d'administration

Commission stratégique et des finances

Missions

- Traitement des affaires confiées par le Conseil d'administration et assistance générale au Conseil d'administration dans l'exécution de ses missions et l'exercice de ses compétences
- Observation des évolutions, opportunités et défis du contexte économique et du Groupe Raiffeisen, déterminants sur un plan stratégique
- Préparation des initiatives stratégiques dans le Conseil d'administration et surveillance de leur réalisation (responsabilité des contenus)
- Réglementation et surveillance des activités stratégiques du Groupe Raiffeisen (responsabilité des processus)
- Evaluation des risques stratégiques à l'intention du Conseil d'administration
- Garantie d'une bonne gouvernance d'entreprise au sein du Groupe Raiffeisen
- Décisions relatives aux participations, investissements, engagements contractuels, dépenses et crédits, dans la mesure où le Règlement des compétences l'autorise

Commission d'audit et des risques

Missions

- Analyse des boucléments annuels, et plus précisément de la modification des principes de présentation des comptes, et évaluation des positions du bilan
- Décision en cas de dépassement d'une limite du CA concernant les mesures de remboursement ou l'approbation d'un dépassement temporaire
- Accompagnement et surveillance des activités de la société d'audit et de la Révision interne ainsi que de leur coopération
- Approbation de la rémunération de la société d'audit inscrite au budget annuel
- Surveillance et évaluation de l'adéquation et de l'efficacité du système de contrôle interne
- Evaluation du respect des prescriptions légales, réglementaires et internes ainsi que des normes en vigueur sur le marché et des règles déontologiques (compliance)
- Analyse de la situation de risque de Raiffeisen Suisse et du Groupe, ainsi que surveillance et évaluation des mesures d'identification, de pilotage et de contrôle des risques
- Surveillance du respect du concept de financement
- Travaux préparatoires pour désigner la société d'audit prudentielle et l'organe de révision au sens du code des obligations, à l'intention du Conseil d'administration
- Préparation de la nomination du responsable de la Révision interne à l'intention du Conseil d'administration

Commission chargée des nominations et rémunérations

Missions

- Préparation des élections à l'intention du Conseil d'administration
- Analyse des tendances et des évolutions sur le marché de l'emploi
- Garantie d'un développement du personnel et d'une planification de la relève axés sur la stratégie
- Préparations 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
- Règlement des opérations pour compte propre
- Octroi et surveillance des crédits aux organes

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

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

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

Risque & Compliance

La situation de risque est périodiquement rapportée au Conseil d'administration. Une fois par an, le Conseil d'administration reçoit une analyse du risque orientée vers l'avenir, qui sert à déterminer chaque année la disposition du Groupe à prendre des risques ainsi qu'à examiner la capacité à supporter les risques encourus. 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 par ailleurs d'un organe de révision interne répondant au 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 et des risques ainsi qu'au Conseil d'administration dans le cadre de l'établissement de son rapport d'action annuel.

Direction de Raiffeisen Suisse

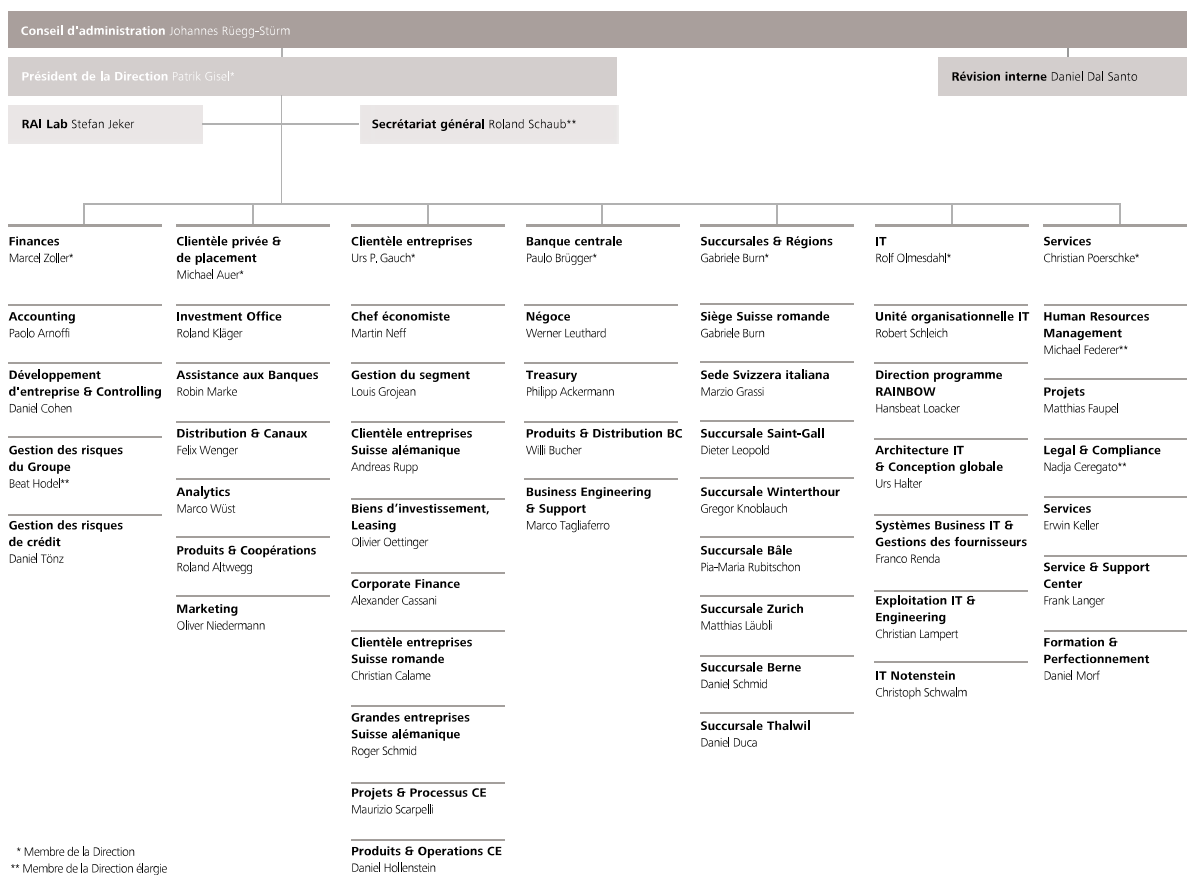
La Direction est chargée de la conduite des opérations du Groupe Raiffeisen. Elle est notamment tenue d'identifier les influences et les changements intervenant dans le contexte financier et déterminants pour le Groupe Raiffeisen, de développer les stratégies qui s'imposent et de veiller à leur mise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

La Direction compte un président et sept autres membres. Elle se réunit en règle générale toutes les deux semaines dans le cadre de séances dirigées par le président. La Direction ne peut prendre de décisions qu'en présence de la majorité de ses membres ou de leurs suppléants. Les décisions sont en principe prises par consensus. Faute d'entente, celles-ci sont prises à la majorité simple, la voix du président étant prépondérante. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal. La Direction élargie compte la Direction et quatre autres membres. Elle se réunit deux fois par mois et endosse notamment la responsabilité de la mise en œuvre de la stratégie, de la fonction de commission des risques, de l'établissement et du contrôle du budget, du choix de l'architecture applicable, du pilotage des projets ainsi que des décisions importantes concernant le personnel. Les processus opérationnels de Raiffeisen Suisse sont répartis sur sept départements (voir organigramme). Les membres de la Direction ainsi que de la Direction élargie de Raiffeisen Suisse sont désignés par le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse. La Direction élargie a été abolie à compter du 1er janvier 2018.

Coordination de la gestion du Groupe

Pour assurer la coordination et l'harmonisation stratégiques au sein du Groupe, des réunions sont organisées tous les deux mois, auxquelles participent le président de la Direction, son suppléant et le responsable du département Finances de Raiffeisen Suisse, de même que les CEO de Notenstein La Roche Banque Privée SA, du Raiffeisen Centre des Entrepreneurs SA, d'Investnet Holding AG et d'ARIZON Sourcing SA.

Organigramme (31 décembre 2017)



Membres de la Direction



Patrik Gisel

Président de la Direction (CEO)

Né en
1962

Nationalité
Suisse

Domicilié à
Erlenbach ZH

En fonction à la Direction depuis
2000

Parcours professionnel

- Raiffeisen Suisse (depuis 2000)
- Président de la Direction (depuis 2015)
 - Responsable du département Marché (2005-2015)
 - Vice-président de la Direction (2002-2015)
 - Responsable du département Développement d'entreprise, Finances et Informatique / membre de la Direction (2000-2004)
- Union de Banques Suisses / UBS SA (1994-1999)
- Responsable de service et de secteur dans l'informatique
- Boston Consulting Group (1993-1994)
- Consultant dans les domaines de la banque et de l'assurance
- Société de Banque Suisse (1987-1993)
- Responsable de groupe Développement informatique Finances
- Université de Saint-Gall (1987-1993)
- Assistant et chargé de cours

Formation

- Doctorat de l'Université de Saint-Gall (1992)
- Licence de l'Université de Saint-Gall (1988)

Principaux mandats

- Membre du conseil d'administration et du comité de l'Association suisse des banquiers, Bâle
- Membre du conseil d'administration et de la Commission des risques de SIX Group SA, Zurich
- Vice-président du conseil d'administration de la Banque des Lettres de Gage d'Etablissements suisses de Crédit hypothécaire SA, Zurich
- Membre du conseil d'administration et de la Commission des risques et des placements d'Helvetia Compagnie Suisse d'Assurances SA, Saint-Gall
- Chairman of the CEO Circle, UNICO Banking Forum
- Membre de la direction de la Schweizerische Management Gesellschaft, Zurich
- Président du conseil d'administration de Notenstein La Roche Banque Privée SA

Gouvernance d'entreprise

- Membre du conseil d'administration d'ARIZON Sourcing SA, Saint-Gall
- Membre de la direction de l'Association Betula, Romanshorn
- Membre du conseil d'administration d'Ergis AG, Wald (AR)
- Chargé de cours à l'Université de Zurich
- Membre du conseil de fondation de l'Ostschweizerische Stiftung für Klinische Krebsforschung (OSKK), Saint-Gall



Michael Auer

Responsable du département Clientèle privée & de placement et
Vice-président de la Direction

Né en

1964

Nationalité

Suisse

Domicilié à

Speicher AR

Entrée en fonction à la Direction depuis

2008

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2001)

- Responsable du département Clientèle privée & de placement / membre de la Direction (depuis 2015)
- Responsable du département Assistance aux Banques / membre de la Direction (2008-2015)
- Responsable du secteur Human Resources Management (2001-2008)
Human Leverage AG et hrGate AG (1999-2001)
- Directeur
Société de Banque Suisse (1990-1999; dès 1997: UBS SA)
- Responsable du personnel, secteur opérationnel Clientèle entreprises
- Responsable du secteur opérationnel Logistique
- Responsable du centre régional de formation Saint-Gall

Formation

- ESCEA Saint-Gall (1987–1990)
- Executive MBA à l'Université de Saint-Gall (1999)

Principaux mandats

- Membre du comité de pilotage Retail Banking
- Membre du conseil de fondation Passeport Musées Suisses
- Chairman of the Executive Board, UNICO Banking Forum
- Membre du conseil d'administration d'Aduno Holding SA
- Membre du conseil d'administration de TWINT SA
- Membre du conseil d'administration de Sântis-Schwebebahn AG
- Président du Conseil d'administration de Raiffeisen Caisse de retraite et de Raiffeisen Fondation de l'employeur
- Membre du conseil d'administration de Notenstein La Roche Banque Privée SA
- Membre de la plateforme de coordination des banques domestiques
- Président du conseil d'administration de Raiffeisen Immo SA



Paulo Brügger

Responsable du département Banque centrale

Né en
1966

Nationalité
Suisse

Domicilié à
Zumikon ZH

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

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2003)

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

UBS SA (1995-2003)

- Global Head Product Management Treasury Products (2001-2003)
- Regional Head Foreign Exchange Trading (1998-2001)
- Global Risk Management Group Proprietary Trading (1995-1998)

Julius Baer (1993 – 1995)

- Treasury Products Proprietary Trading / Currency Fund Management

Union de banques suisses (1988-1993)

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

Formation

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

Principaux mandats

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



Gabriele Burn

Responsable du département Succursales & Régions

Née en
1966

Nationalité
Suisse

Domiciliée à
Krattigen BE

Entrée en fonction à la Direction depuis
2008

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2008)

- Responsable du département Succursales & Régions / membre de la Direction (depuis 2015)
- Responsable du département Marketing & Communication/membre de la Direction (2011-2015)
- Responsable du département Succursales / membre de la Direction (2008-2011)
- Banque Raiffeisen Thunersee-Süd (1997-2008)
- Présidente de la direction de la Banque Banque cantonale de Berne (1992-1997)
- Responsable d'équipe Commerce PME et importante clientèle entreprises, diverses fonctions de direction et fonctions spécifiques
- Banque EvK, EvK-Leasing (1989-1992)
- Responsable des crédits, collaboratrice du service extérieur, responsable comptabilité
- Banque cantonale de Berne (1986-1989)
- Responsable des crédits, assistante de direction

Formation

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

Principaux mandats

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



Urs P. Gauch

Responsable du département Clientèle entreprises

Né en
1960

Nationalité
Suisse

Domicilié à
Pfäffikon SZ

**En fonction à la Direction
depuis**
2015

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2015)

- Responsable du département Clientèle entreprises / membre de la Direction Credit Suisse Group, Managing Director (1985-2015)
- Responsable des affaires avec les PME Suisse (2013-2015)
- Responsable International Corporate & Institutional Clients (2011-2012)
- Responsable Special Business & Corporate Products (2008-2010)
- Responsable Clientèle entreprises Suisse – gros clients (2004-2007)
- Responsable Corporate Center – Corporate & Retail Banking (2002-2003)
- Responsable Management Support Corporate Clients (2000-2001)
- Responsable Credit Recovery Région Plateau / Tessin (1998-1999)
- Responsable du secteur Credit Recovery Department (1993-1997)
- Responsable Controlling / Key Account Manager Corp. Clients, New York (1988-1993)
- Responsable 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 de FL Metalltechnik AG, Grünen-Sumiswald
- Président du conseil d'administration de Raiffeisen Centre des Entrepreneurs SA
- Président du conseil d'administration de Business Broker AG, Zurich
- Président du conseil d'administration de Business Broker Investment AG, Zurich
- Membre du conseil d'administration d'Investnet AG
- Membre du conseil d'administration d'Investnet Holding AG
- Membre du conseil d'administration de PME Capital SA
- Membre du conseil d'administration de Vorsorge Partner AG
- Membre de la direction d'Epi-Suisse



Rolf Olmesdahl

Responsable du département IT (CIO)

Né en
1963

Nationalité
Suisse

Domicilié à
Cham ZG

**En fonction à la Direction
depuis**
2015

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2015)

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

UBS (1979-2009)

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

Formation

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

Principaux mandats

- Président du conseil d'administration d'ARIZON Sourcing SA, Saint-Gall
- Membre du Conseil de recherche de l'Institut d'informatique de gestion HSG Saint-Gall



Christian Poerschke

Responsable du département Services

Né en

1974

Nationalité

Suisse / Allemagne

Domicilié à

Speicher AR

**En fonction à la Direction
depuis**

2015

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2005)

- Responsable du département Services / membre de la Direction (depuis 2015)
- Responsable du secteur Développement d'entreprise & Controlling (2007-2015)
- Responsable Corporate Controlling (2005-2007)

EFTEC, EMS-TOGO (2002 – 2005)

- Business Development & Controlling
- Roland Berger Strategy Consultants (2000-2002)
- Consultant

Formation

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

Principaux mandats

- Membre du conseil de fondation du Swiss Finance Institute



Marcel Zoller

Responsable du département Finances (CFO)

Né en
1957

Nationalité
Suisse

Domicilié à
Goldach SG

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

Parcours professionnel

Raiffeisen Suisse (depuis 2008)

- Responsable du département Finances / membre de la Direction
- Banque cantonale de Saint-Gall (1981-2007)
- Direction du secteur Service Center, CEO adj. (2001-2007)
- Direction du secteur Marché Clientèle privée et commerciale (1996-2000)
- Chef de projet suppléant du projet stratégique KB-fit (1994-1996)
- Responsable de succursale (1989-1994)
- Responsable adjoint de succursale (1981-1989)
- Société de Banque Suisse (1980-1981)
- Responsable négoce de métaux précieux et de billets
- Banque cantonale de Saint-Gall (1976-1980)
- Responsable

Formation

- Stanford Executive Program, USA (2001)
- Cursus de management SKU, Suisse, cours de gestion d'entreprise (1997)
- Executive Program, Swiss Finance Institute (1990)
- Diplôme fédéral de spécialiste en économie bancaire (1985)
- Apprentissage bancaire (1976)

Principaux mandats

- Président du conseil d'administration de Jagd & Natur Medien AG
- Membre de la direction, de la commission des finances et d'audit ainsi que de la commission stratégique de la fondation Valida, Saint-Gall
- Membre du conseil d'administration de QIQ Qcentris AG
- Membre du conseil d'administration d'Investnet Holding AG
- Membre du conseil d'administration d'Investnet AG
- Membre du conseil d'administration de PME Capital SA

Contrats de gestion

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

Rémunérations et prêts

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

Révision interne

La Révision interne répond de l'activité de révision au sein du Groupe Raiffeisen. Elle soutient le Conseil d'administration et ses commissions dans l'exécution de leurs tâches, en leur fournissant des avis objectifs et indépendants quant à l'efficacité des processus de contrôle et de gestion des risques. Elle vérifie le respect des prescriptions légales, statutaires et réglementaires ainsi que le bon fonctionnement de l'organisation, de l'information, de la comptabilité et de l'informatique. La Révision interne dispose à cet effet d'un droit de contrôle, d'information et d'accès illimité au sein du Groupe Raiffeisen. Elle est dirigée depuis 2015 par Daniel Dal Santo, qui est directement subordonné à la Commission d'audit et des risques du Conseil d'administration. Daniel Dal Santo prend part aux séances du Conseil d'administration et de la Commission d'audit et des risques (sept séances du Conseil d'administration et cinq séances de la Commission d'audit et des risques en 2017). La Révision interne organise son activité conformément aux prescriptions de l'Association suisse d'audit interne (ASAI).

Organe de révision prudentielle au sens du code des obligations

Banques Raiffeisen

L'assemblée générale de la Banque Raiffeisen élit l'organe de révision qui l'auditera pendant une durée de trois ans. Depuis juin 2005, la société PricewaterhouseCoopers SA est la société d'audit prudentielle au sens du code des obligations 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 prudentielle au sens du code des obligations, pour l'ensemble du Groupe Raiffeisen. Il s'agit donc des Banques Raiffeisen et des sociétés du Groupe conformément à l'annexe 7. L'organe de révision est désigné par les délégués pour un mandat de trois ans. PricewaterhouseCoopers SA a été désignée lors de l'Assemblée des délégués 2015 comme organe de révision pour un mandat de trois ans (2015-2017). Les droits et obligations sont fondés sur les prescriptions du code des obligations.

Groupe Raiffeisen

PricewaterhouseCoopers SA, à Saint-Gall, est également chargée de vérifier les comptes annuels consolidés. Depuis l'exercice 2012, Beat Rüttsche assume les fonctions de réviseur responsable de Raiffeisen Suisse société coopérative et des comptes annuels consolidés du Groupe Raiffeisen. Le réviseur responsable peut exercer son mandat pendant sept ans.

Honoraires de révision

Les honoraires versés aux sociétés d'audit s'élèvent à 13 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 0,5 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 des risques, et discutés avec le réviseur responsable. En 2017, le réviseur responsable a assisté à chacune des cinq séances de la Commission d'audit et des risques pour traiter les rapports établis par la société d'audit. Chaque année, la Commission d'audit et des risques statue sur l'évaluation des risques et la planification des travaux de révision effectués par l'organe de révision et la Révision interne. Elle en discute en présence du réviseur responsable ainsi que du responsable de la Révision interne.

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 et des risques évalue chaque année les prestations, la rémunération et l'indépendance de la société d'audit externe et s'assure de sa coopération avec la Révision interne. Sur la base des rapports établis et des réunions avec le réviseur responsable, la Commission d'audit et des risques évalue la prestation et la rémunération de l'organe de révision. Elle s'assure aussi de son indépendance. Elle contrôle notamment la compatibilité de l'activité de révision avec les éventuels mandats de conseil.

Politique d'information

Une politique d'information ouverte, active et transparente fait partie intégrante de la philosophie d'entreprise du Groupe Raiffeisen. La communication envers les différents groupes d'intérêt – sociétaires, clients, collaborateurs et grand public – dépasse les exigences légales et respecte les principes de vérité, de continuité 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 publication ciblée par groupes d'intérêt, en temps utile et au moyen de divers canaux de communication. Les publications et communiqués de presse peuvent être consultés sur Internet. 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

Rapport de rémunération Groupe Raiffeisen

Avoir un modèle de rémunération compétitif est primordial pour Raiffeisen afin de se positionner en tant qu'employeur attractif. Le système de rémunération vise à attirer du personnel qualifié disponible sur le marché du travail et à le fidéliser. Les performances excellentes et exceptionnelles sont honorées et récompensées.

Le système de rémunération de Raiffeisen s'appuie sur les directives des lois, réglementations et prescriptions en vigueur, comme par exemple sur les prescriptions édictées par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA).

Durant 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 1'096'762'318 francs. La part des rémunérations variables (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) s'élevait à 120'804'675 francs. Les rémunérations ont été intégralement versées en espèces, et celles variables sous forme non différée.

en CHF	2017	Année précédente
Somme des rémunérations globales du Groupe Raiffeisen	1'096'762'318	1'081'713'355
dont somme du pool global des rémunérations variables du Groupe Raiffeisen	120'804'675	123'068'099

Rapport de rémunération Raiffeisen Suisse

Structuration du système de rémunération

Raiffeisen Suisse dispose de son propre système de rémunération qui régit et détaille la rémunération des membres du Conseil d'administration, de la Direction et de la Direction élargie, ainsi que les principes de la rémunération globale de tous les collaborateurs. De plus, Raiffeisen Suisse formule des recommandations à l'intention des Banques Raiffeisen.

Des rémunérations maximales («caps») plafonnées sont définies pour tous les groupes de porteurs de risques, la part des rémunérations variables est limitée, et la rémunération globale est versée en espèces sous forme non différée. Pour Raiffeisen, le fait de plafonner les montants des rémunérations maximales («caps») apparaît bien plus efficace que de différer des parties de rémunération variable. En sa qualité de coopérative, Raiffeisen a un profil de risque faible. Elle 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.

Raiffeisen attache par ailleurs une grande importance à sa responsabilité sociale et 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 qu'en 2014, a clairement reconfirmé que Raiffeisen continue à observer l'égalité des salaires et que les écarts de rémunération sont largement inférieurs au seuil de tolérance accepté par le Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.

Traitement particulier des porteurs de risques

Outre les huit membres de la Direction, le responsable de la Révision interne et les quatre membres de la Direction élargie de Raiffeisen Suisse, le Conseil d'administration a encore défini un groupe de porteurs de risques supplémentaire: il s'agit des collaborateurs de la Banque centrale qui ont accès au marché et peuvent y négocier des titres. Malgré les activités de négoce très modérées et le système de limites de portée générale, dont le respect est en permanence assuré grâce aux organes indépendants exerçant des fonctions de contrôle, un traitement particulier de la rémunération variable de ces porteurs de risques est indiqué. Les porteurs de risques de la Banque centrale sont désignés chaque année à nouveau, avant le début du processus de rémunération, et notifiés au responsable du secteur Human Resources Management par le responsable du département Banque centrale. Par ailleurs, leur nomination est validée par la Direction de Raiffeisen Suisse dès la demande de détermination du pool global des rémunérations variables. En 2017, ce groupe comptait 56 personnes (hors membres de la Direction).

Gouvernance de la politique de rémunération

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 ou dès lors qu'une vérification ou une modification apparaît nécessaire;
- il charge la Révision interne ou externe de vérifier un certain nombre d'éléments de sa politique de rémunération;

- il décide chaque année du montant du pool global 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, des membres de la Direction élargie ainsi que du responsable de la Révision interne.

La Commission chargée des nominations et des rémunérations est responsable de l'exécution du règlement promulgué par le Conseil d'administration. Elle aborde les thèmes liés à la rémunération lors de ses quatre séances annuelles. Le chapitre «Organes de Raiffeisen Suisse» informe sur la composition et les missions essentielles de la Commission chargée des nominations et des rémunérations.

Composition de la rémunération

La rémunération de tous les collaborateurs (y compris celle des membres de la Direction, des membres de la Direction élargie et du responsable de la Révision interne) 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 est basée sur la réussite durable du Groupe et l'évaluation de la performance de chaque collaborateur. Elle peut être perçue par toutes les fonctions, y compris celles de contrôle. Le Conseil d'administration est exclu de toute rémunération variable. La totalité de la rémunération variable est versée en espèces sous forme non différée.
- Prestations salariales annexes: les prestations salariales annexes sont définies dans le cadre des règlements et directives en vigueur, conformément aux usages de la branche.

Détermination de la rémunération fixe du Conseil d'administration et de la Direction (y compris Direction élargie)

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.

La rémunération fixe des membres de la Direction, des membres de la Direction élargie 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. Cette rémunération fixe (hors cotisations de l'employeur et de l'employé aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) ne peut excéder 1'200'000 francs.

Détermination du pool global des rémunérations variables

La détermination du pool global 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.

Rôle des organes exerçant des fonctions de contrôle des rémunérations variables

Sur la base des rapports de risque et de compliance de l'exercice 2017, le responsable du secteur Gestion des risques du Groupe et le responsable de Legal & Compliance prennent position concernant la situation de risque ainsi que la performance en matière de compliance. Cette évaluation, qui inclut explicitement les risques de crédit, de marché, de liquidité et les risques opérationnels comme classes de risque, est prise en compte lors de la détermination du pool global des rémunérations variables. Les échelles de risque utilisées à ce propos englobent la value at risk, les taux d'utilisation des limites, mais aussi les révisions en suspens (évolution et degré d'accomplissement). Toutes les échelles de risque appliquées sont complétées par une évaluation qualitative des organes compétents exerçant des fonctions de contrôle. Ainsi, l'évaluation de toutes les principales classes de risque est intégrée au processus de rémunération. En approuvant les rapports de risque et de compliance, le Conseil d'administration est réputé informé de l'évolution des risques sur une base régulière et exhaustive, conformément au profil de risque de Raiffeisen.

Attribution des rémunérations variables de la Direction (y compris Direction élargie et responsable de la Révision interne) et des porteurs de risques

Le Conseil d'administration ne perçoit aucune rémunération variable. Le Conseil d'administration décide de l'attribution de la rémunération variable des membres de la Direction, des membres de la Direction élargie et du responsable de la Révision interne. Cette rémunération (hors cotisations de l'employeur et de l'employé aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) peut atteindre, au cas par cas, maximum deux tiers de la rémunération fixe. Les critères d'attribution individuelle sont les suivants:

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

La Direction détermine, au cas par cas, l'attribution de la rémunération variable aux porteurs de risques. La performance réalisée par la Banque centrale au regard du risque encouru sert de base. La Direction ou les supérieurs hiérarchiques compétents, conformément au Règlement des compétences, décide(nt) de l'attribution de la rémunération variable aux autres collaborateurs. L'attribution individuelle est notamment basée sur la fonction et sur l'évaluation de la performance 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).

Rémunérations 2017

Somme de la rémunération globale

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 296'323'079 francs. Les rémunérations dues (parts fixe et variable) pour l'exercice sous revue sont intégralement incluses dans les charges de personnel. Il n'existe aucune comptabilisation de rémunérations provenant d'exercices antérieurs ayant une incidence sur le résultat. Au cours de l'exercice sous revue, le Conseil d'administration a approuvé un pool global de rémunérations variables (hors cotisations de l'employeur aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) pour Raiffeisen Suisse s'élevant à 51'309'606 francs. Il a été versé intégralement en espèces sous forme non différée. 2'027 personnes chez Raiffeisen Suisse ont bénéficié du pool global des rémunérations variables (exercice précédent: 2'011).

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration contrôle à intervalles réguliers le Règlement de rémunération. Au fil des quatre dernières années, les principes de rémunération des membres du Conseil d'administration n'ont pas évolué. Des rémunérations à hauteur de 1'678'400 francs ont été versées durant l'exercice 2016.

Le fait que Raiffeisen soit classée banque d'importance systémique tout comme la complexité croissante des sujets à traiter ont exigé des membres du Conseil d'administration une réflexion approfondie sur les thématiques de la réglementation et du marché tout au long de l'exercice sous revue. Le nombre de séances requérant la participation des membres du Conseil d'administration a, de ce fait, considérablement augmenté. Planifiant la succession pour les années à venir, le Conseil d'administration a également accueilli en son sein les deux nouveaux membres Laurence de la Serna et Pascal Gantenbein. C'est dans ce contexte que les principes de rémunération des membres du Conseil d'administration ont été examinés et ajustés avec effet depuis 2017 pour les prochaines années.

Les membres du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse en fonction en 2017 ont perçu pour l'exercice sous revue une rémunération d'un total de 2'408'412 francs. Elle comprend l'ensemble des primes et jetons de présence. La rémunération forfaitaire individuelle la plus élevée est versée au président du Conseil d'administration, Johannes Rüegg-Stürm, pour un montant de 548'300 francs. Le total des prestations sociales en faveur des membres du Conseil d'administration s'élève à 481'147 francs.

Membres de la Direction (y compris membres de la Direction élargie et responsable de la Révision interne)

Le total des rémunérations versées aux membres de la Direction, membres de la Direction élargie et responsable de la Révision interne de Raiffeisen Suisse pour l'exercice sous revue (hors cotisations de l'employeur et de l'employé aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle) s'élève à 11'028'631 francs. Le montant le plus important versé à un membre de la Direction revenant à Patrik Gisel, Président de la Direction de Raiffeisen Suisse, s'élève à 1'813'187 francs. Par ailleurs, les cotisations de l'employeur et de l'employé aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle atteignent 5'595'460 francs, dont 601'796 francs pour Patrik Gisel. Les rémunérations fixes couvrent les honoraires des membres de la Direction au titre de leur activité professionnelle au sein de conseils d'administration.

Les crédits accordés aux membres de la Direction et aux membres de la Direction élargie 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. Ceux-ci bénéficient, comme les autres collaborateurs, de conditions préférentielles en usage dans la branche. Au cours de l'exercice sous revue, aucune indemnisation ni d'entrée, ni de départ, n'a été versée.

Gouvernance d'entreprise

en CHF	Rémunération globale	Part de rémunération fixe	Part de rémunération variable
Somme des rémunérations pour Raiffeisen Suisse*	296'323'079	245'013'473	51'309'606
Débets et crédits au cours de l'exercice de référence résultant de rémunérations provenant des exercices antérieurs et ayant une incidence sur le résultat	0	0	0
Somme des rémunérations versées aux membres de la Direction et membres de la Direction élargie*	13'041'899	8'456'966	4'584'933
(hors cotisations de l'employeur et de l'employé aux assurances sociales et de prévoyance professionnelle)	(11'028'631)	(6'998'865)	(4'029'767)
Somme des rémunérations versées aux autres porteurs de risques (hors membres de la Direction et de la Direction élargie)*	14'321'844	8'281'844	6'040'000

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

Rapport de rémunération Banques Raiffeisen

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

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

- la rémunération de tous les collaborateurs des Banques Raiffeisen peut être constituée d'une part fixe et d'une part variable; les rémunérations variables sont exclues pour les membres du conseil d'administration;
- la rémunération fixe se base, tout comme le modèle de Raiffeisen Suisse, sur une fonction clairement définie ainsi que sur les compétences et connaissances du collaborateur;
- selon le profil de risque et le modèle d'affaires équilibré des Banques Raiffeisen, la totalité de la rémunération (parts fixe et variable) est versée en espèces sous forme non différée;
- les rémunérations variables supérieures à 3'000.00 francs sont assurées auprès de Raiffeisen Caisse de retraite;
- le conseil d'administration – le plus souvent des personnes organisées en système de milice et inscrites dans le tissu local – décide de la somme globale 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.

Autres sociétés du Groupe

Les sociétés du Groupe disposent de leurs propres systèmes de rémunération répondant à leurs besoins.

Perspectives

Raiffeisen Suisse renforce son orientation clientèle en réorganisant sa structure de conduite et ses départements dès le 1^{er} janvier 2018. Ceci implique des changements de personnel au sein de la Direction ainsi que des modifications dans la structure de certains départements.

La gestion des risques sera désormais regroupée au sein du nouveau département «Risque & Compliance». Le Chief Risk Officer (CRO), qui siège à la Direction, est responsable de la gestion des risques à l'échelle du Groupe et de son observation.

En raison de la restructuration des départements, les fonctions de gouvernance de Raiffeisen Suisse sont représentées directement dans la Direction. C'est pourquoi, la Direction élargie est abrogée depuis le 1^{er} janvier 2018.

Gouvernance d'entreprise

Modifications majeures

Modifications majeures intervenues entre la date du bilan et le bouclage rédactionnel (09.03.2018)

Nouvelle structure de conduite et des départements au 1^{er} janvier 2018

Raiffeisen Suisse a renforcé son orientation vers la clientèle en réorganisant sa structure de conduite et ses départements. Dans ce cadre, il y a eu des changements de personnel au sein de la Direction. La Direction élargie a par ailleurs été supprimée et la structure de certains départements modifiée.

Marcel Zoller, directeur financier (CFO) de longue date, prendra sa retraite au 30 avril 2018. Son successeur Christian Poerschke est déjà entré en fonction et a pris la tête du département «Finances & Personnel» au 1^{er} janvier 2018.

Le nouveau département «Risque & Compliance» doit désormais gérer les risques, ce qui correspond par ailleurs aux exigences d'une gouvernance d'entreprise moderne, en adéquation avec les normes d'une gestion des risques efficiente et conforme aux prescriptions réglementaires en vigueur. Ce nouveau département est dirigé par Beat Hodel, jusqu'à présent responsable du secteur Gestion des risques du Groupe. En qualité de Chief Risk Officer (CRO), il siège à la Direction, endosse la responsabilité de la gestion des risques à l'échelle du Groupe et veille à ce que cette gestion soit appliquée.

Rolf Olmesdahl reprend les fonctions de Chief Operating Officer (COO).

Suppression de la «Coordination de la gestion du Groupe» au 1^{er} janvier 2018

Dans le cadre de l'adaptation du rythme de conduite, la Direction de Raiffeisen Suisse a décidé de réorienter la gestion globale des filiales afin de mieux répondre aux questions stratégiques. A cette fin, un workshop consacré à la stratégie est désormais organisé chaque année par Raiffeisen Suisse et ses filiales. Le comité de «Coordination de la gestion du Groupe», à orientation plutôt opérationnelle, est supprimé.

Raiffeisen réorganise la structure de participation dans Investnet (26 février 2018)

Raiffeisen Suisse a décidé, d'entente avec les actionnaires minoritaires d'Investnet Holding AG, de réorganiser la structure de participation dans le groupe Private Equity.

Poursuite pénale à l'encontre de Pierin Vincenz (27 février 2018)

Raiffeisen Suisse a été informée le 27. février 2018 par le Ministère public de Zurich III qu'il ouvrirait une procédure pénale à l'encontre de l'ancien président de la Direction de Raiffeisen Suisse, Pierin Vincenz. L'accusation incrimine une gestion déloyale dans le cadre d'Aduno et d'Investnet. Raiffeisen Suisse s'est portée partie civile dans la procédure susmentionnée, et a par ailleurs déposé une plainte pénale à l'encontre de Pierin Vincenz et d'autres personnes susceptibles d'être impliquées. Ces démarches n'ont toutefois aucune incidence sur le présent bouclage annuel.

A l'heure actuelle, il n'est pas encore possible d'évaluer de manière définitive si, et dans quelle mesure, ces événements auront une incidence sur la réorganisation relative à Investnet susmentionnée.

Raiffeisen Suisse annonce des changements au sein du Conseil d'administration (8 mars 2018)

Un changement à la tête du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse est intervenu: Johannes Rüegg-Stürm, actuel président du Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse, a décidé de démissionner de ses fonctions avec effet immédiat. Pascal Gantenbein dirigera par intérim le Conseil d'administration de Raiffeisen Suisse.