

Rapport d'activité

2003



BANQUE
ALTERNATIVE
Investir autrement.

Table des matières



Tout travail mérite salaire ... équitable – Le nouveau système de fixation des salaires de la BAS	3
Rapport sur l'exercice 2003	10
Explications sur la marche des affaires	14
Comptes annuels 2003	17
Rapport de l'organe de révision	43
Rapport du conseil d'éthique	44
Membres des organes et personnel	46
Rétrospective de la fondation et des exercices antérieurs de la Banque alternative BAS	50



« **L'équité salariale n'est évidemment pas une valeur absolue. Elle dépend de normes politiques et sociales.** »

Régulièrement, nous avons conclu que les instruments d'alors présentaient des lacunes méthodologiques susceptibles d'engendrer des discriminations salariales. Par la suite, sur mandat du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes, nous avons développé une méthode scientifique d'évaluation du travail aujourd'hui connue dans le monde germanophone sous le nom d'Abakaba.

Le contenu du travail n'est-il pas beaucoup plus motivant que le salaire?

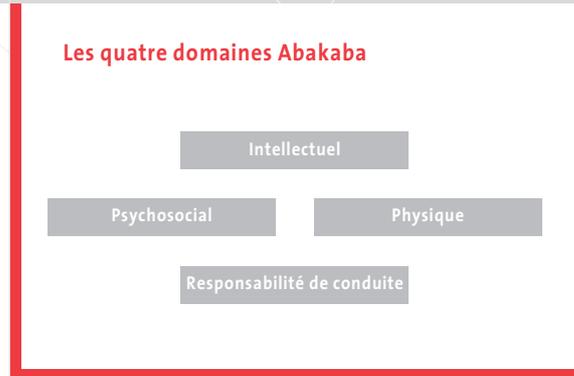
CHRISTOF BAITSCH Ce n'est pas si simple que cela. Tout d'abord, probablement pour toutes les salariées et tous les salariés, une rémunération raisonnable et appropriée est l'expression de la reconnaissance et de l'estime pour le travail effectué. Elle représente donc une bonne partie de la motivation. Lorsque le salaire augmente, la motivation augmente aussi, mais indirectement et dans une proportion différente. Car le contenu du travail est déterminant lui aussi: il doit être varié, intéressant, inciter de temps à autre à apprendre, laisser une certaine marge de décision et d'autonomie et, le plus important, avoir un sens. Les gens veulent pouvoir s'identifier avec ce qu'ils font.

A la BAS, vous avez non seulement procédé à une évaluation des fonctions, mais aussi créé tout un système de fixation des salaires. Où est la différence?

CHRISTIAN KATZ L'introduction d'un nouveau système de fixation des salaires soulève des questions tout à fait indépendantes de l'évaluation des fonctions: pour quelle part des facteurs individuels tels que l'âge, l'ancienneté ou la performance personnelle doivent-ils entrer dans le salaire? Dans quelle mesure la situation du marché du travail devrait-elle, doit-elle ou peut-elle être prise en compte? C'est aux personnes responsables de la politique du personnel qu'il incombe d'en décider.

Comment ces décisions peuvent-elles se présenter?

CHRISTOF BAITSCH Ce sont des décisions de principe prises par la direction sur la manière dont l'entreprise



traite le personnel, selon qu'elle souhaite voir s'instaurer entre collègues des relations de solidarité ou au contraire de concurrence, selon les comportements qu'elle considère comme des performances essentielles, selon qu'elle veut ou non promouvoir la créativité et l'intérêt pour l'entreprise dans son ensemble, etc. En prenant ces décisions, la direction détermine quelles seront les personnes qui brigueront un poste dans l'entreprise, celles qui y resteront et celles qui la quitteront rapidement. Ces décisions exercent une influence considérable sur le système de fixation des salaires.

Concrètement, comment la BAS a-t-elle procédé?

RUTH WALTHER La politique du personnel de la BAS dit ceci: «Les salaires sont fixés selon les critères de la fonction, du rendement, de l'expérience et des qualifications formelles selon une procédure définie.»

Pour nous, il était important que le nouveau système de fixation des salaires soit élaboré dans le cadre d'un processus démocratique intégrant tous les échelons hiérarchiques, des collaboratrices et collaborateurs aux responsables de secteur. Nous avons donc choisi une organisation de projet relativement complexe qui, à mon avis, a donné d'excellents résultats. Il y avait trois projets partiels:

- Projet partiel n°1: Analyse et évaluation de toutes les fonctions de la BAS
- Projet partiel n°2: Elaboration du nouveau système de fixation des salaires et clarification de questions générales
- Projet partiel n°3: Elaboration de l'instrument d'évaluation des performances

Neuf collaboratrices et collaborateurs de la BAS ont participé à ces projets partiels, qui ont été accompagnés par Christian Katz et en partie par Christof Baitsch.

N'était-il pas risqué de choisir la méthode Abakaba, qu'aucune autre banque n'avait encore utilisée?

CHRISTIAN KATZ C'est exactement la question que s'est posée la BAS, mais nous sommes parvenus à démontrer qu'un instrument d'évaluation du travail

CHF
1007 848.00
1524.00
397 677.43
60 886.64

reposant sur une méthode valable doit être adapté à tous les types d'activités, qu'elles s'exercent sur un chantier, dans l'administration, dans le secteur de la santé publique, dans l'industrie ou bien dans une banque, et qu'Abakaba remplit cette condition.

Mais ces exemples ne sont absolument pas comparables!

CHRISTIAN KATZ Créer la comparabilité est justement le but de l'évaluation du travail. Le proverbe dit: «Il faut comparer ce qui est comparable.» Et bien, essayons de le contredire et comparons ce qui n'est apparemment pas comparable: des pommes, du pain et des saucisses. Toute comparaison directe est bien sûr impossible, mais pour certains critères, elle est très facile: nous pouvons sans problème mesurer et comparer leur poids spécifique, leur teneur en eau, leur acidité, les vitamines ou la graisse qu'ils contiennent. L'important est de convenir des critères avec toutes les personnes concernées afin de prendre en compte les intérêts des paysannes et des paysans, des boulangères et des boulangers, des bouchères et des bouchers.

L'évaluation du travail fonctionne exactement de la même façon: on compare des critères communs à toutes les fonctions.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique?

CHRISTIAN KATZ Abakaba analyse et évalue les aspects intellectuels (=I), psychosociaux (=PS) et physiques (=P) ainsi que la responsabilité (de conduite) (=F pour Führung en allemand) d'une fonction. Les informations sont recueillies au moyen d'un questionnaire rempli par la personne occupant la fonction concernée en collaboration avec sa supérieure directe ou son supérieur direct. Les informations sont ensuite vérifiées, généralement par une ou un spécialiste externe. A partir des résultats, la commission d'évaluation fixe les échelles d'appréciation. L'enquête par questionnaire permet d'éviter les discussions stériles au sein de la commission d'évaluation et d'interroger plusieurs personnes occupant la même fonction.

Points Abakaba non-pondérés et pondérés d'une fonction

Exemple: Collaboratrice service à la clientèle

	Points non pondérés	Facteur de pondération BAS	Points pondérés
Intellectuel	90	65% (au lieu de 25%)	234
Psychosocial	100	10% (au lieu de 25%)	40
Physique	95	5% (au lieu de 25%)	19
Responsabilité de conduite	0	20% (au lieu de 25%)	0
Total des points Abakaba			293

Comment la BAS a-t-elle procédé?

CHRISTIAN KATZ L'ensemble du personnel de la BAS, direction comprise, a rempli un questionnaire. Les critères ont été classifiés au moyen d'échelles précises dont les valeurs sont relativement sommaires. Prenons un exemple tiré du domaine des critères psychosociaux: quelle est la fraction du temps de travail qui doit être consacrée à la communication orale, donc à des entretiens? Est-elle inférieure à un tiers, située entre un et deux tiers ou excède-t-elle deux tiers? De cette manière, on définit des échelles d'évaluation pour quatre critères par domaine, certains d'entre eux étant assortis de sous-critères. Il n'y a pas de pondération interne des quatre domaines I, PS, P et F, ce qui signifie que le nombre maximum de points est le même dans chacun d'entre eux. La pondération est effectuée séparément et indépendamment des quatre domaines.

La pondération n'est-elle pas synonyme de perte d'objectivité ou d'équité?

CHRISTOF BAITSCH Par la pondération, l'entreprise exprime l'importance de chaque domaine de critères dans la réalisation de ses objectifs. Une banque, par exemple, accordera une plus grande importance aux exigences intellectuelles, alors qu'une entreprise de transports attribuera un poids supérieur aux exigences physiques. La pondération montre que la question de l'équité doit faire l'objet d'une décision de la part de chaque entreprise. Il est donc impératif que les entreprises jouent la transparence sur les pondérations et sur leurs réflexions à ce propos. C'est la condition indispensable pour que le personnel considère qu'une évaluation notée est équitable. Abakaba contraint justement à la transparence.

Le principal critère de fixation du salaire est souvent la formation. Ne joue-t-elle aucun rôle dans Abakaba?

CHRISTIAN KATZ Si, bien sûr. Mais l'un des grands principes de l'évaluation analytique de fonctions veut qu'elle porte sur des activités et non sur des personnes. La question que nous posons ne concerne donc pas la

2003	CHFCHF	CHF
556.694.50		512.320.00 33.946.00
749.276.37		0.001.526.00
	1.524.00 2.808.097.69	746.141.11
397.677.43		
	7.931.393.77	11.752.05
50.886.64		

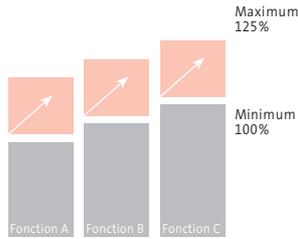
Composantes de salaire

Performance/Expérience

Evolution individuelle du salaire sur la base de l'évaluation personnelle au moyen de Abakaba.^{Person}

Fonction

Salaire de base en fonction de l'analyse des exigences et charges de la fonction au moyen de Abakaba



« Lorsque le salaire augmente, la motivation augmente aussi, mais indirectement et dans une proportion différente. Car le contenu du travail est déterminant lui aussi. »

formation qu'a suivie une conseillère ou un conseiller en crédits, mais celle qui est normalement requise pour exercer correctement cette activité. Si Ruth Walther était conseillère en crédits, le fait qu'elle ait ou non une licence en économie d'entreprise n'aurait aucune importance pour la fixation de son salaire. Une personne n'ayant pas suivi la formation spécifique nécessaire percevra le même salaire si son parcours professionnel lui permet d'exercer cette fonction. Dans Abakaba aussi, le critère «Exigences professionnelles et responsabilité» occupe la première place dans le domaine intellectuel.

A elle seule, l'évaluation des fonctions ne suffit pas pour fixer des salaires. Quelles sont les autres composantes de fixation des salaires du nouveau système de la BAS?

RUTH WALTHER Selon les termes de notre politique salariale, l'expérience individuelle et la performance déterminent aussi le salaire.

Sur le plan de la psychologie du travail, n'est-il pas délicat de définir une composante de performance?

CHRISTOF BAITSCH Imaginez que le fait que vous vous donniez de la peine ou pas n'ait aucune importance et que votre entreprise ne réagisse pas si votre collègue travaille moins pour le même salaire. Ce serait extrêmement démotivant, n'est-ce pas? Nous sommes convaincus que la performance doit être rémunérée: quiconque réfléchit, prend des initiatives, a des idées pour améliorer le service à la clientèle, etc., mérite une récompense, entre autres sur le plan financier. Ce qui est déterminant, c'est la manière dont on définit la performance: «Plus vite, plus haut, plus loin» n'entre pas en ligne de compte ici. Une banque n'est pas une compétition olympique. La limite supérieure de la composante individuelle de performance est décisive elle aussi: selon les entreprises, elle peut représenter entre 40 et 60 % du salaire.

A combien s'élève-t-elle à la BAS?

RUTH WALTHER La composante individuelle augmente continuellement avec la qualité de la performance et avec l'expérience, jusqu'à ce qu'elle ait atteint

une part maximum de 25% du salaire de la fonction. Une personne fournissant une performance de qualité constante mettra certainement dix ans au moins pour y parvenir. Pour l'évaluation de la performance, nous utilisons Abakaba.^{Person}, qui distingue quatre appréciations: «insatisfaisant», «satisfaisant», «bon» et «remarquable». En 2003, 80% du personnel de la BAS a obtenu la mention «bon» et les 20% restants la note «remarquable» ou «satisfaisant». Une seule personne a été jugée «insatisfaisante». La composante individuelle de salaire évolue de manière légèrement différente selon l'évaluation des performances.

Par ailleurs, la BAS renonce au système de «bonus-malus». Une performance insatisfaisante n'entraîne pas de réduction de salaire. Dans ce cas – que nous espérons rare –, nous souhaitons analyser les raisons de cette insuffisance en collaboration avec la personne concernée et rechercher une solution durable et adéquate au problème. Les réductions de salaire, en règle générale, ne résolvent pas le problème.

En quoi consiste exactement Abakaba.^{Person}?

CHRISTIAN KATZ Abakaba.^{Person} est l'instrument que nous avons développé pour l'évaluation de la qualité individuelle du travail – nous préférons cette expression à celle d'«évaluation de la performance». Il tient compte premièrement des exigences et charges concrètes de l'activité ou de la fonction définies dans l'évaluation de la fonction et dans les descriptions de poste, puis du comportement personnel au travail et de la manière dont la prestation est fournie (par exemple solidarité avec les collègues, aptitude à accepter la critique, soin apporté au travail, etc.) et enfin du degré de réalisation des objectifs convenus dans le cadre de la «conduite par fixation d'objectifs».

Que pensent les psychologues du travail de la «conduite par fixation d'objectifs»? Ne s'agit-il pas d'un courant de mode auquel la BAS a cédé elle aussi?

CHRISTOF BAITSCH C'est une excellente méthode



Domaine intellectuel

Orientes ton évaluation aux critères ci-dessous. Attention: tous les aspects ne sont pas également importants pour toutes les fonctions et tous les critères ne doivent pas être utilisés.

- Qualité des résultats
- Volume de travail
- Connaissances et compétence professionnelles
- Identifier les besoins de la clientèle et y répondre
- Volonté d'apprendre
- etc.

insatisfaisant	<input type="checkbox"/>
satisfaisant	<input type="checkbox"/>
bon	<input checked="" type="checkbox"/>
remarquable	<input type="checkbox"/>

Remarques: _____

pour définir des attentes pour une période future avec toutes les personnes concernées. Une convention d'objectifs permet d'être sûr des priorités et de l'aune à laquelle on sera mesuré en tant que collaboratrice ou collaborateur. Elle garantit un dialogue permanent entre responsables et collaboratrices et collaborateurs sur l'objectif véritable de l'entreprise, sur la place qu'occupe chaque fonction dans l'univers de l'entreprise. La conduite par fixation d'objectifs empêche cette routine silencieuse trop bien connue dans bon nombre d'entreprises de s'installer.

RUTH WALTHER A la BAS, cela fait déjà longtemps que nous formulons des objectifs ensemble. Mais aujourd'hui, notre taille et la complexité de notre organisation réclament que nous structurions mieux notre processus de définition des objectifs, autrement dit que nous définissions les différents niveaux d'objectifs et leur coordination dans le temps. C'est ce que nous avons fait en 2003 en collaboration avec le conseil d'administration et le conseil d'éthique. Comme structurer le processus de définition des objectifs ne suffit pas, et qu'il faut aussi apprendre à convenir des objectifs et à les formuler, nous avons organisé avec Christof Baitsch et Christian Katz un séminaire pour tous les responsables hiérarchiques. Le processus de définition des objectifs pour 2004 nous a valu des échos majoritairement positifs et nous allons poursuivre sur cette voie.

L'évaluation avec Abakaba.^{Person} n'est-elle pas extrêmement compliquée?

CHRISTIAN KATZ L'entretien avec la personne à évaluer demande du soin et du temps, mais le processus «technique» qui permet de parvenir à une évaluation globale adéquate doit être simple. Les deux principaux facteurs d'efficacité de la méthode sont la globalité de l'évaluation et la simplicité de l'échelle d'évaluation. Nous partons du principe que chaque responsable hiérarchique est capable d'évaluer ses collaboratrices et collaborateurs de manière à la fois intuitive et globale. Il est donc inutile de définir des grilles d'évaluation exagérées

ment précises. Ce qu'il faut, c'est garantir que les responsables hiérarchiques procèdent à une évaluation réfléchie basée sur une méthode solide.

Cela ne laisse-t-il pas libre cours à l'arbitraire?

CHRISTIAN KATZ Pas forcément. Il est certain que deux responsables hiérarchiques n'évalueront pas la même qualité de travail de la même manière. Mais il est vrai que les responsables hiérarchiques sont responsables des résultats du travail de leurs collaboratrices et collaborateurs, des critères personnels peuvent tout à fait entrer dans l'évaluation. Le problème est ailleurs: malheureusement, les responsables hiérarchiques ont souvent de la peine à formuler des critiques, même positives, car ils ont peur de se rendre la vie difficile. Ils préfèrent serrer les poings. Cette attitude est très néfaste: elle n'aide ni les responsables hiérarchiques, confrontés à un travail de mauvaise qualité, ni les collaboratrices et les collaborateurs, qui n'ont aucune chance de s'améliorer et de se développer, et encore moins l'entreprise.

Comment la BAS utilise-t-elle Abakaba.^{Person} ?

RUTH WALTHER Nous l'avons adapté à nos besoins en y intégrant les valeurs définies dans notre politique du personnel, par exemple la participation, la palette des possibilités, l'égalité des chances. L'entretien individuel comprend trois parties:

- 1^{re} partie: Evaluation de la qualité du travail par la ou le responsable hiérarchique
- 2^e partie: Autoévaluation (facultative) et évaluation de la situation de travail par la collaboratrice ou le collaborateur
- 3^e partie: Evaluation du style de direction de la ou du responsable hiérarchique par la collaboratrice ou le collaborateur

Vos nouveaux salaires «équitable» sont-ils conformes à ceux pratiqués sur le marché du travail? Permettent-ils à la BAS d'attirer des personnes qualifiées?

RUTH WALTHER Cette question est très importante! Je suis convaincue que la BAS est un employeur at-

CHF

512 320.00 33 946.00

746 141.11

11 752.05

749 274.37

397 677.43

60 886.64

0.001 524.00



« Ce sont des décisions de principe prises par la direction sur la manière dont l'entreprise traite le personnel, selon qu'elle souhaite voir s'instaurer entre collègues des relations de solidarité ou au contraire de concurrence. »

trayant. Quand on pose sa candidature à un poste, c'est toujours pour plusieurs raisons: le travail doit avoir un sens, l'employeur doit prendre au sérieux les intérêts et les critères de la candidate ou du candidat, le poste doit offrir des perspectives de développement personnel. Le salaire et les prestations sociales sont importants eux aussi. Notre fourchette salariale, c'est-à-dire le rapport entre le salaire le plus bas et le salaire le plus haut est actuellement de 1:2,6. C'est peu pour une banque. En 2003, le salaire le plus bas à la BAS était de 3900 francs. Un rapport de 1:2,6 signifie donc qu'à la BAS, les fonctions assorties d'exigences et de charges importantes sont moins bien rémunérées que dans les autres banques. Mais si l'on considère dans leur ensemble les conditions de travail que nous offrons, nous n'avons absolument pas à rougir de la comparaison!

Est-il vrai que la BAS pratique à l'interne la transparence complète des salaires? N'a-t-elle pas été sacrifiée sur l'autel du nouveau système de fixation des salaires?

RUTH WALTHER Non, à la BAS, les salaires restent transparents à l'interne. Une fois par année, chacune et chacun reçoit une liste mentionnant tous les salaires au franc et au centime près, y compris ceux de la direction. Nous continuons donc à pratiquer la transparence des salaires. Nous avons bien entendu discuté de la question de la maintenir ou non. Elle ne fait pas l'unanimité parmi les collaboratrices et les collaborateurs. En ce qui me concerne, je suis partagée. D'une part, elle nous force à fixer les salaires avec soin et de manière justifiée. De l'autre, elle empêche la protection pleine et entière de la personnalité.

Que pensent les psychologues du travail de la transparence des salaires telle que la pratique la BAS?

CHRISTOF BAITSCH Lorsqu'une entreprise peut se permettre d'étaler ses salaires au grand jour sans craindre que cela sème la zizanie, c'est le signe que sa culture n'est pas dominée par la jalousie. A l'évidence, c'est le cas ici. La transparence des salaires de la BAS est l'indicateur

d'une culture dont d'autres ne peuvent que rêver. En tant que psychologues, nous l'applaudissons, car elle contribue à rendre la BAS attrayante sur le marché du travail.

Le projet de la BAS était-il ou non un projet Abakaba classique?

CHRISTIAN KATZ C'était en tout cas un projet exemplaire: une large participation, une organisation de projet de niveau professionnel, une utilisation très différenciée et réfléchie d'Abakaba et d'Abakaba.^{Person}, et enfin et surtout des partenaires dont la compétence, la sympathie et l'humour ont rendu notre travail très agréable.

Le projet est-il terminé?

RUTH WALTHER Oui. Nous sommes fiers d'avoir pu mettre en place les bases dans les délais fixés, c'est-à-dire en un peu moins d'une année. Je profite de l'occasion pour retourner le compliment: nous n'y serions pas parvenus sans l'engagement et la créativité de toutes les personnes concernées et sans le soutien constructif de Christian Katz et de Christof Baitsch.

Le projet est terminé, mais le travail continue. D'une part, certains éléments du système, par exemple les instruments d'entretien individuel, recèlent encore un certain potentiel d'amélioration. De l'autre, les fonctions doivent être actualisées en permanence. Nous continuerons donc à évaluer des fonctions nouvelles ou modifiées une à deux fois par an.



Photo Ruedi Steiner

Claudia Nielsen

Débats et réussites

2003 a été un nouvel exercice fructueux pour la BAS: nous avons renforcé la qualité de la banque, réalisé de bonnes affaires, fait avancer notre débat éthique et mis en route certains projets pour 2004. Nous avons progressé, tant vers l'avant qu'en profondeur. Cette dynamique ne nous a toutefois pas éloignés de la continuité, un mot pourtant passé de mode fin 2003 dans le monde (de l'économie) après des restructurations sans précédent, une reprise attendue en vain et des bruits de bottes entendus partout sur la planète. Continuant sur sa lancée de l'exercice précédent, la BAS est parvenue à poursuivre sur la voie qu'elle s'était tracée. En 2003, notre croissance a atteint le niveau espéré, nous avons pu octroyer des crédits et, grâce à des charges stables, compenser une marge d'intérêt plus étroite. Cela nous permet une fois encore de faire état d'un bon résultat annuel et d'une nouvelle expansion de la BAS.

Le personnel et les organes ont fréquemment débattu de l'importance que revêt, pour nous, le fait d'être une banque éthique. Cette discussion, à laquelle les personnes présentes au premier séminaire BAS sur la réalisation et la répartition du bénéfice ont également participé, fait partie de l'évolution de la BAS. Depuis 2002, date à laquelle nous avons élevé cette question primordiale au rang de principe directeur lors du réexamen de notre stratégie, celle-ci est devenue largement plus visible. L'une de ses concrétisations est la mission de contrôle de certains objectifs idéologiques confiée au conseil d'éthique, sur laquelle nous reviendrons plus loin dans le présent rapport d'activité.

Notre continuité n'est nullement synonyme d'ennui, grâce au débat sur la concrétisation éthique et aux défis de l'économie de marché, qui nous a à nouveau gratifiés d'une baisse du niveau des intérêts et d'un renforcement sensible de la concurrence dans le secteur des

hypothèques. En effet, nous devons également suivre les mouvements de taux d'intérêt sur le marché et nous adapter à l'évolution des règles de surveillance.

Lorsque le ton n'est pas donné par le marché et les autorités, nous tendons, par nos processus de décision et du fait de nos ressources limitées, à la continuité. Le renoncement aux avancées spectaculaires exige de nous une bonne dose de réalisme et met peut-être à l'épreuve la patience de certains (même les alternatifs n'échappent pas toujours à l'attrait des mesures immédiates et radicales). Comme toute chose, ce renoncement a un côté positif: des décisions acceptables (parce qu'elles ont été discutées en profondeur et soigneusement pesées) et adaptées à nos possibilités.

Innovations

Le rating immobilier mis au point par la BAS est un instrument d'évaluation systématique et précis de la durabilité des immeubles (neufs). Il apporte la transparence et permet à la banque d'accorder des hypothèques à un taux préférentiel constant. Selon leur degré de durabilité, les projets se voient accorder un, deux ou trois oiseaux correspondant aux catégories d'encouragement. Trois oiseaux peuvent se traduire par l'obtention d'une hypothèque assortie d'un rabais permanent allant jusqu'à 0,625%. Ce nouveau système est en phase de test.

En 2003, nous avons créé une nouvelle unité organisationnelle appelée Service de durabilité. Quelques ratios d'écologie d'entreprise permettent d'ores et déjà une comparaison sur deux ans, mais des données supplémentaires et une série comparative portant sur une période plus longue seront nécessaires pour un rapport de durabilité substantiel.

Dans le domaine du personnel et de la gestion, les innovations se traduisent par plus de systématique et de

Le conseil d'administration de la BAS

(de g. à dr.): Monika Bär, Olaf Weber, Claudia Nielsen, Markus Schatzmann, Christina von Passavant, Günther Ketterer, Edy Walker



Photo Susi Lürdig

transparence. Le nouveau système de fixation des salaires fête sa première année d'existence et a réussi son baptême du feu. Nous avons appliqué pour la première fois le système de fixation d'objectifs, dont le but consiste à transposer à tous les secteurs et domaines d'activité les objectifs de l'entreprise fixés pour l'exercice suivant par le conseil d'administration et la direction. Ces objectifs d'entreprise sont harmonisés avec les objectifs individuels et de fonction lors des entretiens personnels. Nous avons également développé pour les organes de direction un système de qualification qui sera appliqué dès 2004.

Cinq champs d'action stratégiques ont été définis pour 2003 et 2004. Ceux-ci ont été communiqués à l'assemblée générale 2003 ainsi qu'aux actionnaires, en vue du séminaire. Voici l'état actuel des choses:

1. Début 2004, nous avons adopté un nombre (relativement important) de critères et d'indicateurs économiques, écologiques et sociaux pour notre activité. La concurrence entre les objectifs et les priorités sont encore à l'étude.
2. En ce qui concerne le rating de durabilité pour les PME, les immeubles et l'habitat pour le propre usage, des bases solides ont été mises en place sous la forme du rating immobilier. Nous dépendons de consultants en ce qui concerne un rating global et informatisé.
3. La marche à suivre pour le projet «Extension des activités de conseil aux clients» a été achevée fin 2003. Le «travail d'hercule» sera effectué en 2004.
4. Dans le domaine de la politique de dividende, la BAS analyse actuellement les résultats du séminaire afin de formuler une proposition à l'attention de l'assemblée générale.
5. La stratégie de communication est moins avancée que prévu. Des circonstances tragiques ont obligé

notre consultant à renoncer à son mandat et ont nécessité une nouvelle réflexion de notre part. Les objectifs idéologiques dont le conseil d'éthique a contrôlé la cohérence découlent des champs d'action 2, 3 et 5. Ceux-ci ont en effet tous été préparés en 2003.

Croissance et performance

La continuité apparaît sitôt que l'on compare les chiffres avec ceux de l'exercice ou des exercices précédents. Nous avons à nouveau enregistré une progression du nombre de nos clientes et clients, qui sont maintenant près de 20 000. Grâce aux fonds confiés, le total du bilan franchit la barre des 600 millions de francs, s'inscrivant en hausse de plus de 10 % (contre un peu moins de 10 % en 2002).

En 2003, toutes les banques ont bénéficié d'importants afflux de fonds. Nos concurrents ont ainsi multiplié leurs efforts dans le domaine des crédits, notamment hypothécaires. Malgré les défis majeurs auxquels notre activité de base à été confrontée, nous avons trouvé preneuses et preneurs de crédit pour la quasi-totalité des fonds de notre clientèle de placement à la date de clôture du bilan. Les crédits enregistrent une croissance de 12 % par rapport à l'exercice précédent.

L'an dernier, les intérêts sont retombés à un bas niveau dans le monde entier. Nous avons suivi le marché et avons procédé à de nouvelles baisses de taux tant dans le secteur des placements que dans celui des crédits. Cette démarche a constitué une gageure pour nous qui vivons presque exclusivement de la différence d'intérêt; nous n'avons dès lors pas pu maintenir la marge que nous avons dégagée en 2002. Toutefois, l'augmentation du volume et la stabilité des charges nous ont permis de compenser la légère réduction de la marge d'intérêts et de réaliser un résultat des opérations d'intérêt presque identique à celui de 2002. La stabilité des charges d'ex-

Photos: Susi Lünig



Direction

Etienne Bonvin, Felix Bühler
et Ruth Walther

Service informatique

Werner Hildebrand, Andreas
Bünder et Marc Gerber (chef de
service)

ploitation – abstraction faite d’une hausse minimale des charges de personnel et d’une baisse minimale des autres charges d’exploitation – est due aux performances de toute l’équipe de la BAS.

L’an dernier, le bénéfice brut s’est accrue de 1,7% à 6,4 millions de francs. Les correctifs de valeurs, provisions et pertes ont enregistré une hausse négligeable.

Grâce à cette stabilité, nous avons pu attribuer une somme de 800 000 francs à la réserve pour risques bancaires généraux à la fin 2003 (cette opération figure dans le compte de résultat sous Charges extraordinaires) et dégager un bénéfice d’exercice de 560 000 francs, presque identique à celui de 2002.

Recherche de capitaux propres

Notre bénéfice est tout à fait remarquable. Il nous permet de constituer des réserves et de verser un (modeste) dividende à nos actionnaires en contrepartie des fonds prêtés. Les réserves sont nécessaires au lancement de nouveaux projets et à la prise de risques. Nous sommes fiers que la BAS ait dégagé ce bénéfice dans un contexte économique difficile et sur un marché financier non moins difficile. Ce bénéfice, qui peut paraître faible par rapport à celui d’autres banques, a été réalisé grâce à des opérations à vocation écologique et sociale. A l’inverse, les résultats intermédiaires ou annuels annoncés par de nombreuses banques, notamment les plus grandes d’entre elles, sont en partie dus à des suppressions d’emploi massives. L’effectif de la BAS est, quant à lui, stable.

Les directives dites de «Bâle II» seront vraisemblablement applicables à toutes les banques à dater de fin 2006. Pour la BAS, cette réforme des règles de surveillance se traduit par un allègement des exigences dans le domaine des financements d’immeubles et, à l’inverse, par des normes plus sévères dans celui du financement des PME. Malgré cela, nous voulons continuer à prêter à celles-ci environ un tiers des fonds qui nous sont confiés, afin de rester une banque pour les PME. Nous souhaitons ainsi promouvoir l’économie durable en Suisse. Pour cette raison et parce que nous voulons continuer à grandir, nous avons besoin de capitaux propres supplémentaires – fournis par des augmentations de capital ou par la constitution de réserves. Nous

avons alloué un montant substantiel aux réserves et prévoyons de faire de même dans le cadre de l’utilisation du bénéfice. Nous espérons également que vous profiterez de l’augmentation de capital autorisée pour souscrire des actions.

Organes et personnel

La réforme des organes de la BAS est provisoirement terminée. L’an dernier, le conseil d’éthique (CE) s’est penché sur sa façon de travailler et, en collaboration avec le conseil d’administration, a mis au point un contrôle de gestion éthique. Désormais, il vérifie l’origine, le contenu et la réalisation des objectifs idéologiques de l’entreprise et publie ses constatations pour la première fois dans le présent rapport d’activité. Grâce à son intégration dans le processus général de définition, de réalisation et de contrôle des objectifs, ce contrôle de gestion ne nécessite pas de lourde bureaucratie et procure de précieux enseignements. La BAS dispose désormais d’organes de direction correspondant à sa taille et à la phase dans laquelle elle se trouve.

La réduction du conseil d’administration à sept membres s’est révélée efficace en favorisant un travail expert et rapide. La diminution du nombre de réunions s’est traduite par un nouveau recul du montant des indemnités. Nous recherchons toutefois de nouveaux membres, avec l’espoir d’attirer une Romande ou un Romand, de faire souffler un vent nouveau et d’assurer un renouvellement permanent. La première phase de ce processus nous a permis de faire connaissance avec de nombreuses personnes très qualifiées. Le profil de celles et ceux qui souhaitent assumer des responsabilités au sein de la BAS en dit long sur sa réputation. Des informations supplémentaires à ce propos seront communiquées lors de l’assemblée générale.

En tant qu’actionnaire, cliente ou client, collaboratrice ou collaborateur, collègue du CA, observatrice ou observateur, vous avez, Madame, Monsieur, contribué à la continuité et à la qualité de la BAS. Nous vous en remercions et vous invitons à continuer sur cette lancée.

Au nom du conseil d’administration
Claudia Nielsen, présidente

Clientèle privée et investisseurs

Daniel Schär (chef de secteur),
Judith Schär, Ursula Frauchiger et
Markus Pfister

Logistique

Ariane Collazo, Adrian Burri et
Milena Odin



Explications sur la marche des affaires

Heureusement, il existe une alternative

Pour la Banque alternative BAS, l'exercice 2003 a été réjouissant. En tant que banque de détail engagée pour le développement durable, la BAS n'est pas seulement fiable et sûre: elle reste également fidèle à son orientation de principe. Son nom est synonyme de transparence et d'une politique d'affaires compréhensible, de discours éthique et de confiance en l'activité créatrice.

Croissance et proposition de dividende

En 2003, le total du bilan de la Banque alternative BAS a progressé de près de 10%, passant de 549 millions de francs à 606 millions de francs. Sa croissance est donc une fois encore supérieure aux prévisions.

Le résultat des opérations d'intérêts s'est inscrit en léger recul de 12,9 millions de francs à 12,8 millions de francs (-1%), alors que les charges d'exploitation sont restées stables à 7,5 millions de francs. Compte tenu des autres postes du compte de résultat, le bénéfice brut enregistre pour l'exercice 2003 une progression de près de 2% (de 6,2 millions de francs à 6,4 millions de francs).

Ce bénéfice brut a été tout à fait suffisant pour que nous puissions procéder comme prévu aux amortissements comptables appropriés sur les investissements, ceux-ci ayant reculé par rapport à l'exercice précédent, de 1,0 million de francs à 0,9 million de francs. La constitution de «Correctifs de valeurs, provisions et pertes» a augmenté dans le compte de résultat, passant de 3,6 millions de francs à 3,7 millions de francs (+3,5%). Comme à l'accoutumée, les provisions individuelles sur des crédits en difficulté ont été constituées avec le plus grand soin et en vertu de considérations de prudence s'inscrivant dans la politique de crédit de la BAS.

Compte tenu des impôts ainsi que des produits et charges extraordinaires, qui comprennent un montant de 800 000 francs affectés aux «Réserves pour risques bancaires généraux», le bénéfice annuel s'établit à 556 700 francs, soit un montant presque identique à celui de 2002 (576 500 francs). Il est donc proposé à l'assemblée générale d'affecter, sur le bénéfice 2003, respectivement sur le bénéfice au bilan d'environ 821 900 francs, une somme de 200 000 francs à la réserve légale générale, de verser un don de 100 000 francs au Fonds

d'innovation et de distribuer un dividende statutaire maximum de 137 500 francs.

Clientèle privée, investisseuses et investisseurs, vente de fonds et prêts fiduciaires

En 2003, la BAS a accueilli 822 clientes et clients supplémentaires (contre 1009 en 2002). A la fin 2003, 19 444 particuliers, entreprises et organisations avaient confié des fonds à la Banque alternative BAS pour un montant total d'environ 548 millions de francs, soit 53 millions de francs ou 11% de plus qu'à la fin de l'exercice précédent (2002: +10%). L'avoir moyen par cliente ou client est passé à 28 000 francs en fin d'exercice (2002: 26 500 francs).

A la fin 2003, les placements en obligations d'encouragement restaient inchangés à environ 49,5 millions de francs et représentaient 9% des dépôts. Ce rapport est donc en léger recul par rapport à l'exercice précédent (10%). Même en phase de bas taux d'intérêt, bon nombre d'investisseuses et d'investisseurs en obligations d'encouragement continuent à opter pour un taux d'intérêt inférieur au taux maximum fixé par la BAS en faveur des projets, initiatives et entreprises demandeurs de crédit. La banque leur adresse ses vifs remerciements au nom des preneuses et preneurs de crédit qui bénéficient ainsi d'un soutien bienvenu.

En fin d'exercice, la caisse de pension Fondation collective Nest avait placé sur son compte BAS 2,7 millions de francs, qui figurent dans la nouvelle annexe 3.5 «Engagements envers les propres institutions de prévoyance professionnelle».

Le but fondamental de la BAS consiste à investir l'argent de sa clientèle de la manière la plus bénéfique possible à la société. A cet effet, elle octroie des crédits obéissant à des directives strictes à des entreprises et projets suisses qui contribuent au progrès écologique et social. Cependant, pour donner à sa clientèle une possibilité de répartir ses risques plus largement, la BAS propose dans sa gamme de produits deux fonds de placement, «OekoSar Portfolio» et «ValueSar Equity» de la Banque Sarasin.

Ces fonds ont été choisis pour leur système d'évaluation pointu et leur transparence au-dessus de la

Logistique

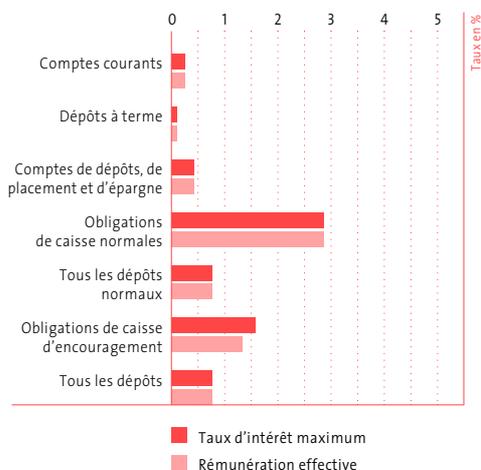
Katrin Keller-Müller (cheffe de secteur), Katharina Bolliger-Lüthi (cheffe de groupe virements), Sandra Sommer et Raymond Plüss

Service à la clientèle

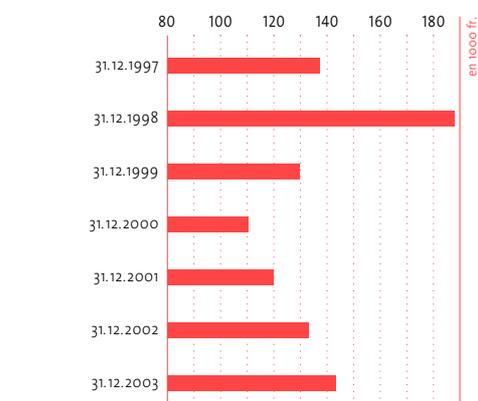
Michel Wyss, Cornelia Stillhart, Carmen Weishaupt, Irene Weidmann (cheffe de groupe) et Bruno Bisang (chef de secteur)



Rémunération et renonciation aux intérêts sur les dépôts de la clientèle au 31.12.2003



Cash-flow par poste à 100%



moyenne, ainsi qu'en raison de la longue expérience de la Banque Sarasin. Cependant, comme aucun des fonds de placement du marché ne répond entièrement et en permanence à ses directives de placement très strictes, la BAS a lié la vente de fonds de placement à une contribution d'encouragement à l'économie durable: sur la commission d'émission de 2,5%, 0,5% est versé à une O.N.G. soutenant le progrès et la transparence dans l'économie. Jusqu'en 2005, la bénéficiaire est ACTARES (Actionariat pour une économie durable), établie à Genève et à Lucerne, qui s'engage pour que les entreprises cotées en Bourse respectent et renforcent leurs engagements écologiques et sociaux.

Fin 2003, quelque 70 clientes et clients détenaient des parts de fonds de placement auprès de la BAS pour un montant d'environ 3,0 millions de francs (2002: 1,6 million de francs).

En matière de prêts fiduciaires, la BAS a renouvelé la deuxième tranche de financement d'une installation de production de canne à sucre biologique au Brésil, appartenant à la société Planeta Verde Produtos Naturais Ltda. de Lucelia.

Crédits et crédits d'encouragement

Un nouvel instrument d'évaluation des crédits pour des constructions durables est en phase de test. Ce rating immobilier permet d'évaluer avec précision les projets de construction de haute qualité selon des critères d'énergie d'exploitation, d'écobiologie de la construction, de qualité du site, de qualité d'utilisation et de coût. La BAS octroie des crédits préférentiels assortis d'un rabais permanent allant jusqu'à 0,625% sur les hypothèques finançant la construction de maisons «multi-familiales» et individuelles durables.

En 2003, la BAS a octroyé des nouveaux crédits pour un montant de 45 millions de francs (contre 6 millions en 2002) qui représentent un accroissement de 9% par rapport à l'exercice précédent. Cette progression s'inscrit dans le contexte de la concurrence acharnée que se livrent les établissements financiers pour attirer les débiteurs de bonne qualité. La consommation a continué à reculer et l'épargne à augmenter, ce qui a rendu les banques agressives dans le domaine de l'octroi de crédits.



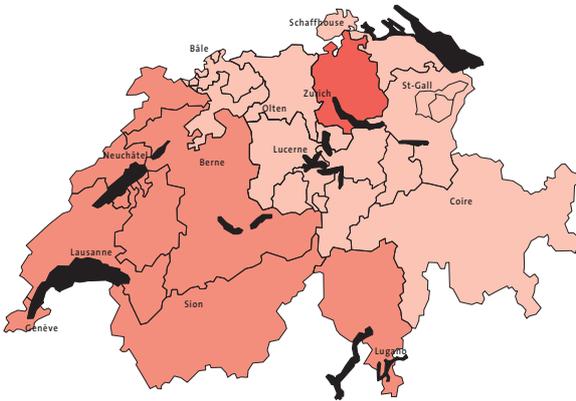
Prestations spéciales

Karin Kriesi (service du personnel), Esther Schlub (service d'assistance), Claudia Salzmann (cheffe du service d'assistance) et Sonja Trappe (cheffe du service de durabilité)

Répartition régionale des comptes et des obligations de caisse au 31.12.2003

Région	Nombre de comptes et obligations de caisse	Montants en millions de francs	Part en %
Région d'Olten (SO, AG)	2 327	41,1	7,6
Région de Bâle (BS, BL)	2 016	46,9	8,6
Canton de Zurich	6 989	166,2	30,6
Canton de Berne	4 887	104,9	19,3
Romandie et Tessin (FR, JU, NE, VD, GE, VS, TI)	5 826	110,7	20,4
Suisse orientale (SH, SG, TG, AR, AI, GR)	1 785	37,3	6,9
Suisse centrale (LU, ZG, GL, NW, OW, SZ, UR)	1 425	28,7	5,3
Etranger	449	7,4	1,4
Total	25 704	543,0	100,0

Origine des fonds



A la fin de l'année 2003, le total des crédits utilisés s'élevait à 505 millions de francs. Il s'inscrit donc en progression de 53 millions de francs ou de 12% par rapport à l'exercice précédent.

Dans ce contexte de concurrence, la marge d'intérêt a dû être ramenée à 2,7% (2002: 2,83%) en ce qui concerne les crédits normaux. Par principe nettement inférieure, celle des crédits d'encouragement a également été diminuée (à 2,04% contre 2,18% en 2002). La marge d'intérêt brute de taux de toutes les affaires enregistrées cependant une légère hausse, passant de 2,42% en 2002 à 2,45% à la fin de l'année 2003, grâce à une politique de placement à long terme qui a permis aux taux servis sur les placements bancaires et financiers de passer de 1,59% fin 2002 à 1,88% à la fin de l'exercice sous revue.

Au 31.12.2003, les crédits d'encouragement octroyés représentaient 54 millions de francs, soit environ 9,5% du total des crédits (contre 8% en 2002). Les investissements dans les secteurs d'encouragement étaient utilisés à raison de 100% en moyenne (81% en 2001). Des fonds supplémentaires sont les bienvenus dans les secteurs d'encouragement «Entreprises écologiques et sociales», «Agriculture biologique» et «Formation et culture».

Sur un total de 680 preneuses et preneurs de crédit, 240 ont bénéficié d'une part de crédit d'encouragement, ce qui signifie que 35% des crédits (projets, initiatives et entreprises) ont été considérés comme particulièrement dignes d'encouragement conformément aux critères de la BAS.

La constitution de provisions individuelles et forfaitaires pour risques de défaillance dans le domaine des opérations de crédit a été légèrement augmentée de 3,6 millions de francs à 3,7 millions de francs par rapport à l'exercice précédent dans le compte de résultat. Ce montant comprend également les amortissements supplémentaires effectués pour des immeubles appartenant à la banque, qui proviennent à l'origine d'opérations de crédit.

Dans le domaine des crédits, la BAS prend consciemment des risques qu'elle est capable d'assumer par des correctifs de valeur. A la fin 2003, le montant net des créances dites compromises (capital et intérêts) s'élevait à 10,3 millions de francs (2002: 8 millions), ce qui repré-

Groupe crédit entreprises et projets

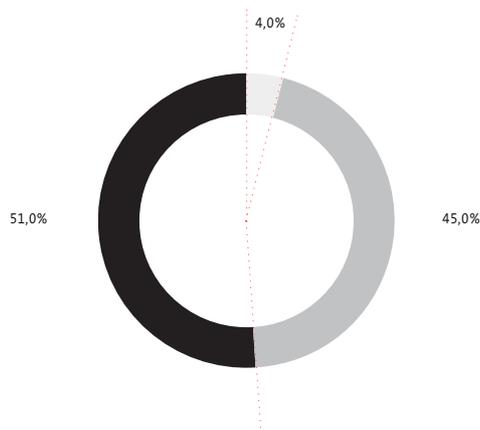
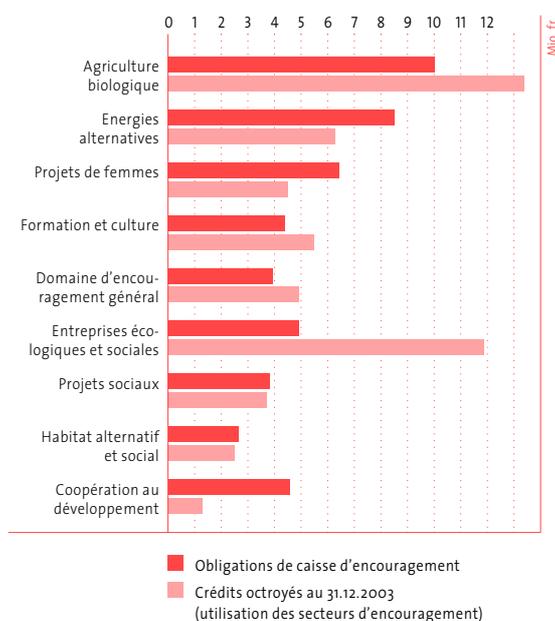
Brigitte Eggli, Barbara Kehrli et Thomas Grädel (chef du service)

Production de crédits

Christian Kohler, Monika Lüscher, Bernadette Schnüriger et Thomas Bieri (chef de secteur)

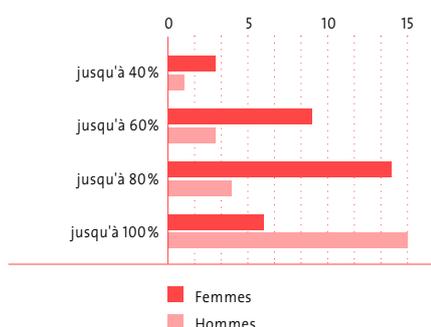


**Secteur d'encouragement:
dépôts et utilisations au 31.12.2003**



Création de valeur	francs	pour-cent
Propriétaires	5 146 547	51,0
Personnel	4 615 280	45,0
Etat	394 446	4,0
Total	10 156 273	100,0

Nombre de collaboratrices/teurs selon temps de travail



sente une hausse de 2,3 millions de francs ou de 28%. Ce montant est entièrement couvert par des correctifs de valeur. La raison essentielle de cette augmentation réside dans la dégradation de la qualité de prêts à des PME et à des petites structures d'habitat collectif. Au total, des provisions individuelles sur le capital et/ou les intérêts existent pour 30 crédits (22 en 2002). Elles concernent 4% des preneuses et preneurs de crédit (contre 3% en 2002). Le montant net des créances compromises reflète la prudence de la BAS en matière d'octroi de crédits (voir à ce propos l'annexe 3.1 «Aperçu des couvertures de prêts et des opérations hors bilan».

Suisse romande et Tessin

20,4%, tel est le «poids» de la représentation romande au sein de la BAS. La part des avoirs en compte et des obligations de caisse détenue par la clientèle domiciliée en Suisse romande et au Tessin a en effet atteint ce niveau à fin 2003. Par rapport aux 19,9% de l'année précédente, cela signifie que la représentation a enregistré une croissance de 12,3%, ce qui est supérieur à l'ensemble de la banque.

L'un des chiffres significatifs de l'évolution durant l'exercice passé en revue est l'accroissement des avoirs en compte de 10,5 millions de francs à 85,6 millions de francs au total. En outre, les obligations de caisse ont crû de 1,8 million de francs; leur inventaire à la fin de l'année s'élève à 24,6 millions. La représentation gère ainsi plus de 110 millions de francs et compte 4592 clientes et clients.

Le second élément important concerne le domaine des crédits: les nouvelles affaires conclues se montent à 18,5 millions de francs, répartis entre 23 dossiers. Ce chiffre relativement élevé au regard des années précédentes est dû au fait qu'un débiteur unique a obtenu un financement supplémentaire de 9 millions de francs. Néanmoins, et malgré la vive concurrence qui a régné sur le marché hypothécaire tout au long de l'année 2003, une dizaine d'autres affaires hypothécaires ont pu être conclues dans le domaine de l'habitat. Plusieurs financements ont également été accordés à des PME.

Avec l'arrivée de 32 nouveaux venus, le nombre d'actionnaires connaît aussi une croissance et se situe désormais à 719. Globalement, ceux-ci détiennent des actions pour 6,367 millions de francs, ce qui correspond à une hausse de 917 000 francs. Malgré ce chiffre appréciable, l'augmentation du capital-actions figure à nouveau parmi les thèmes primordiaux de la représentation (tout comme de l'ensemble de la banque) pour 2004. En effet, notre croissance dans les autres domaines implique une augmentation au moins égale du capital-actions, c'est-à-dire de nos fonds propres.

Concernant le personnel de la représentation lausannoise, signalons l'engagement à temps partiel de Nathalie Ruegger, en charge depuis 1995 du bureau genevois d'information de la BAS (changement qui n'affecte en rien le fonctionnement habituel de ce dernier).

Secteur du personnel

À la fin 2003, 55 personnes travaillaient à la BAS. Nos effectifs restent donc stables en valeur absolue comme en nombre de postes en pour-cent. Des adaptations de salaire ont été effectuées lors de l'introduction du nouveau système de fixation des salaires. Les charges totales de personnel ont augmenté de 2%, passant de 4,5 millions à 4,6 millions de francs.

En 2003, l'une des priorités de la BAS dans le secteur du personnel a été la structuration de son processus de définition des objectifs. Un séminaire consacré à la conduite par fixation d'objectifs a réuni l'ensemble des responsables hiérarchiques. Par ailleurs, une stagiaire a élaboré les bases d'une «gestion de la santé BAS».

Les séances de formation interne régulières ont été consacrées à l'utilisation d'Internet, à la croissance, à la stratégie de la BAS, à son rating immobilier durable, aux

placements éthico-écologiques, à la convention de diligence des banques et à la loi sur le blanchiment d'argent.

Au mois d'août, la traditionnelle sortie annuelle a emmené l'équipe de la BAS au «Cinéma Feuerwehrmagazin Nr.1» à Morat et au «Lago Lodge» à Bienne.

Gestion de la durabilité

Dans tous ses rapports d'activité, la Banque alternative BAS publie une liste qui illustre la durabilité des crédits qui ont été accordés (nombre, volume, but). Désormais, la durabilité de ces propres activités sera elle aussi mesurée et publiée.

L'année 2003 a été principalement consacrée à la mise en place d'un système de gestion de la durabilité. Après une analyse de la situation, un jeu complet d'indicateurs a été élaboré. Le relevé de données environnementales a pour objectif de mesurer les performances et

Indicateurs sociaux BAS

Personnel	31.12.2003	31.12.2002
Effectif, selon rapport d'activité	55	55
Effectif en postes à plein temps	43	42
Postes à temps partiel (< 90%)	34	34
Proportion de femmes dans l'effectif	58%	58%
Proportion de femmes dans le nombre de postes en pour-cent	54%	54%
Proportion de femmes aux postes dirigeants ¹ dans l'effectif	38%	42%
Proportion de femmes aux postes dirigeants ¹ en postes à plein temps	35%	38%
Rapport femmes : hommes occupant un poste dirigeant à temps partiel ¹	6 : 2	7 : 1
Taux de rotation	5%	5%
Années d'ancienneté	4,4	3,7
Formation continue		
Jours de formation continue ² par personne en postes à plein temps	3,5	3,8
Rapport frais directs de formation : masse salariale	4%	4%
Nombre de personnes formées dans le domaine du blanchiment d'argent ³	37	35

Salaire	31.12.2003	31.12.2002
Salaire brut le plus bas	4015.-	3510.-
Rapport salaire le plus bas : salaire le plus élevé	1 : 2,7	1 : 2,7
Prime collective ⁴ (par poste à 100%)	2162.-	0.-
Indemnités des organes de la BAS	voir annexe 5.2	
Santé		
Jours de maladie par personne (postes à plein temps)	7,7	10,9
Société⁵		
Contributions à des organisations ⁵	113 000	108 000
Création de valeur ⁶	10,2 mio.	10,8 mio.
Gestion environnementale⁷		
Nombre de personnes (postes à plein temps) qui s'occupent d'aspects environnementaux dans le déroulement des procédures de travail	21	19
Nombre de spécialistes en environnement ⁸ (postes à plein temps)	1	0
Nombre de personnes formées pour s'occuper d'aspects environnementaux	36	0
Durée de la formation en personnes-heures	360	0

¹ Membres de la direction, chef(fe)s de secteur, de service et de groupe

² Ne sont pas compris dans ce chiffre: 10 après-midi de formation continue interne et «Journée du genre» (8 mars)

³ Calcul selon SPI-Finance 2002 (www.spifinance.com)

⁴ En cas de bonne marche des affaires, la direction peut octroyer au personnel une prime collective, dont la répartition est fixée par les collaboratrices et collaborateurs.

⁵ La Banque alternative BAS ne pratique pas le sponsoring. Ce chiffre représente le don au Fonds d'innovation ainsi que les contributions à des organisations et manifestations.

⁶ Contribution de la Banque alternative BAS au produit national brut

⁷ Calcul selon EPI-Finance 2000 (www.epifinance.com)

⁸ Conseil externe: 1 personne (2002 et 2003)

Clientèle privée et investisseurs

Lee Aspinall, Rosanna di Pasquale et Urs Rickenbacher (chef de groupe opérations quotidiennes)

Administration des crédits

Arne Looser, Georg Sieber et Edy Walker (chef de secteur)



de définir des mesures d'optimisation. Pour exprimer sa durabilité en termes écologiques, sociaux et économiques, la BAS relève également des valeurs sociales, qui reflètent sa politique du personnel ainsi que ses contributions à la société.

La banque applique systématiquement des critères écologiques lors de l'achat et de l'élimination du matériel de bureau et des consommables. En calculant la charge environnementale engendrée par son activité, la BAS peut prendre des mesures d'amélioration là où elles profitent le plus à l'environnement. La première étape du programme d'écologie d'entreprise a consisté à relever les données concernant le trafic ainsi que la consommation d'énergie et d'eau des locaux de la BAS à Olten. Toutefois, ces locaux étant loués, la consommation de gaz naturel et d'eau n'a pu être quantifiée que par approximation.

Dans le secteur du trafic, la part importante du rail

dans les déplacements professionnels n'est pas une surprise, puisque la BAS encourage les membres de son personnel qui voyagent pour elle à utiliser les transports publics en finançant une partie de leur abonnement demi-tarif ou général.

Malgré une augmentation de la consommation d'électricité, la BAS est parvenue à réduire la charge environnementale indirecte due à la production de courant, car elle utilise depuis mi-2003 de l'électricité provenant uniquement de sources énergétiques renouvelables.

Informatique bancaire

En 2003, le système d'archivage électronique de documents bancaires importants (avis, extraits de compte, contrats, cartes de signatures, etc.) a été remplacé par un nouveau système plus performant.

Indicateurs environnementaux de la BAS Olten*

Indicateur	Unité val. absolue (relative)	2003			2002	
		absolue	Qualité des données	relative	absolue	relative
Consommation interne d'électricité	GJ (GJ/coll)	282	3	7,4	247	6,2
Electricité hydroélectrique	(%)		3	48%		0%
Electricité selon mix suisse d'électricité	(%)		3	52%		100%
Consommation d'énergie de chauffage (gaz naturel)	GJ (GJ/coll)	394	2	10,4	377	9,4
Déplacements professionnels	km (km/coll)	51923	-	1366	69270	1732
Train	(%)		2	90%		71%
Voiture	(%)		3	10%		6%
Avion (longue distance)	(%)		3	0%		23%
Consommation d'eau	m ³ (m ³ /coll)	598	2	15,7	1109	27,7
Charge environnementale		-	-	-	-	-
Consommation directe d'énergie	GJ (GJ/coll)	676	-	17,8	624	15,6
Emissions de gaz à effet de serre dues à la consommation directe d'énergie**	t eq CO ₂ (kg/coll)	22,1	-	582	21,2	529
Consommation indirecte d'énergie pour la production d'électricité	GJ (GJ/coll)	479	-	12,6	511	12,8
Emissions de gaz à effet de serre dues à la consommation indirecte d'énergie pour la production d'électricité	t eq CO ₂ (kg/coll)	0,4	-	11,0	0,5	12,0
Consommation indirecte d'énergie des processus situés en amont/en aval***	GJ (GJ/coll)	330	-	8,7	384	9,6
Emissions de gaz à effet de serre dues à la consommation indirecte d'énergie des processus situés en amont/en aval***	t eq CO ₂ (kg/coll)	11,0	-	288	14,1	353

Légende

GJ = gigajoule; coll = collaboratrice/collaborateur (par poste à 100%); km = kilomètre;

t = tonne; kg = kilogramme; m³ = mètre cube; eq CO₂ = équivalent dioxyde de carbone

Qualité des données

3 = Mesures exactes (factures, compteurs, etc.); 2 = Calculs/estimations exactes;

1 = Estimations sommaires

* Calcul sur la base des VfU Indicators 2003 Testversion 1.1 (www.vfu.de)

VfU = Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen

** par ex. fuites de méthane du réseau de distribution de gaz naturel

*** Trafic, approvisionnement en eau, extraction de gaz naturel; ne comprend ni l'élimination des déchets ni la fabrication du papier (seront relevées à partir de 2004)



Romandie

Nathalie Ruegger (Bureau genevois d'information) et Filomena Gonzalez

Romandie

Dominique Roten (chef de secteur), Hans Kohler (chef de groupe crédit) et Isabelle Biollay

Par ailleurs, l'infrastructure informatique a été modernisée: les serveurs ont été dotés du système d'exploitation «Windows 2000» et les postes de travail équipés de nouvelles stations utilisant «Windows XP».

La BAS a veillé à ce que ce nouveau matériel respecte la norme écologique «Ange bleu» (écolabel allemand). Quant à l'ancien, il a été vendu à des collaboratrices et collaborateurs ou envoyé à une école en Bulgarie.

Fonds d'innovation

L'association Fonds d'innovation est alimentée pour l'essentiel par des attributions de la Banque alternative BAS et par des dons de dividendes des actionnaires. Par principe, des dons de tout ordre, donc y compris des legs et des donations, sont possibles.

En 2003, le Fonds d'innovation s'est engagé dans trois nouvelles participations et a octroyé un prêt et un cautionnement. La BAS remercie vivement les donatrices et les donateurs au nom des projets et entreprises ainsi favorisés.

Concernant les détails de l'activité de l'association, son propre rapport d'activité sera envoyé aux actionnaires avec l'invitation à l'assemblée générale.

Une attribution de 100 000 francs sur le résultat 2003 est proposée à l'assemblée générale de la Banque alternative BAS. Elle permettra au Fonds d'innovation de poursuivre sa mission, qui consiste à aider des entreprises et des projets opérant dans les secteurs d'encouragement de la BAS. Pour bénéficier de cette aide, ceux-ci doivent présenter des structures viables et de bonnes chances de réussite. Les dons sont donc les bienvenus.

Augmentation du capital-actions

En 2003, le capital-actions a pu être augmenté de 30,7 millions de francs à 32,2 millions de francs. A la fin de l'exercice, ce capital était détenu par 4244 actionnaires (contre 4217 en 2002).

Compte tenu des souscriptions et des versements effectués jusqu'à fin 2003, il a été possible de procéder en janvier 2004 à une nouvelle augmentation à 34,4 millions de francs.

Les augmentations de capital sont très importantes pour la BAS, car elles lui permettent de se conformer aux dispositions légales en matière de fonds propres et d'assurer ainsi sa croissance permanente.

Coopération

La BAS continue à échanger expériences et idées avec d'autres établissements financiers alternatifs et acteurs économiques à vocation alternative et écolo-

gique. Ont notamment fait partie de ces contacts, en 2003, CoOpera Beteiligungen AG (société de participation), la caisse de pension Nest Fondation collective, la Fondation collective PUK (caisse de pension), Responsibility SA (plate-forme d'investissements à caractère social axés spécifiquement sur les pays en développement) et altra assurances SA (projet de compagnie d'assurance).

La BAS est en outre membre d'ACTARES (Actionariat pour une économie durable), de l'ASIEGE (Association suisse pour l'intégration de l'écologie dans la gestion d'entreprise), du «Hausverein» (association alternative de propriétaires et de locataires), de Green Office, de l'IG Olten, de la CI Vélo, de Mobility, d'«Oikocredit deutsche Schweiz» (ancien EDCS, institution qui octroie des crédits dans les pays du Tiers monde), de la «Solarpargenossenschaft SSGN Nordwestschweiz» (coopérative d'économie d'énergie régionale), de Swiss Contracting (association suisse de contracting dans le domaine de l'énergie) et de l'ATE.

Perspectives

L'année 2004 sera consacrée à sensibiliser plus encore notre clientèle à l'investissement en actions de la Banque alternative BAS et en obligations d'encouragement des secteurs «Entreprises écologiques et sociales» et «Agriculture biologique». Il s'agira également de terminer la phase de test du rating immobilier et de faire connaître ce nouvel instrument d'évaluation dans les milieux spécialisés. Dans la droite ligne de ce projet, nous intensifierons nos efforts de financement de logements de haute qualité écologique.

Parmi les projets de la représentation romande figure l'éventuelle ouverture d'un bureau d'information ou de contact au Tessin. Des discussions en ce sens ont débuté en 2003 et se poursuivront au cours de cette année.

Dans le secteur du personnel, un système de gestion de la santé adapté aux besoins de la BAS sera mis en œuvre. En outre, les instruments d'entretien individuel seront développés et les procédures optimisées.

A partir de 2004, le système de gestion de la durabilité sera étendu au papier et aux déchets. Le relevé des données de la représentation romande sera organisé et d'autres mesures seront prises afin d'améliorer la performance environnementale de la banque.

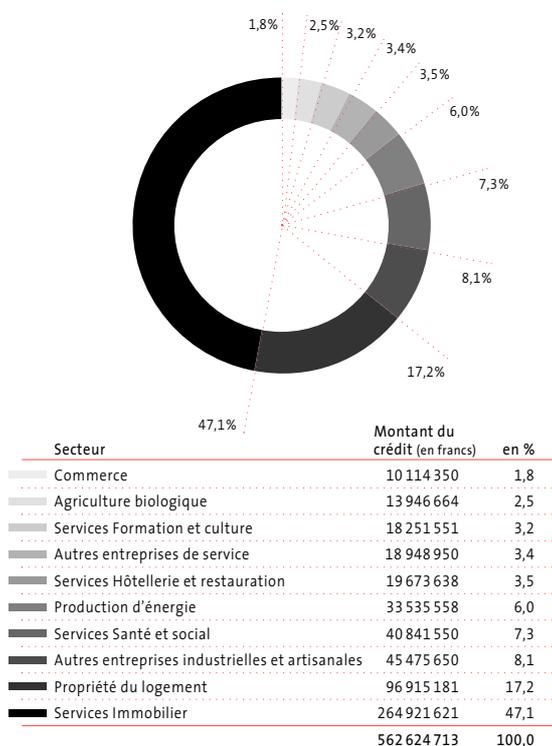
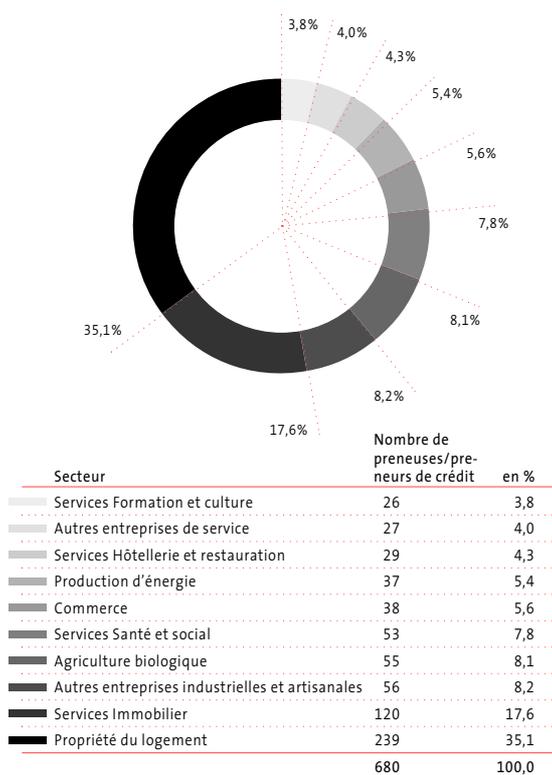
Dans le domaine de l'informatique bancaire, de nouveaux développements sont prévus: adaptation de la stratégie d'urgence, élargissement des fonctionnalités du système d'archivage et systèmes de surveillance des transactions conformes à la nouvelle ordonnance de la CFB sur le blanchiment d'argent.

Olten, février 2004

La direction
Etienne Bonvin, Felix Bühler et Ruth Walther

Crédits octroyés par branche

Les graphiques suivants illustrent les secteurs d'investissement de la Banque alternative BAS. Il en ressort notamment que la diversité des branches et métiers représentés dépasse largement ce que la classification des crédits par types de garanties laisse supposer. La part des crédits non couverts accordés par la BAS est modeste, les hypothèques dominant largement. Les hypothèques souscrites par des artisans et commerçants sont nom-



breuses, ce qui ressort clairement de la classification par branches en fonction du nombre des preneuses et preneurs de crédit.

Commentaires relatifs aux secteurs

Agriculture biologique

L'ensemble des agricultrices et agriculteurs financés par des prêts figurant sous cette rubrique possèdent le certificat Bourgeon ou Déméter.

Production d'énergie

Les entreprises financées par des prêts faisant partie de ce secteur exploitent des installations de production d'énergie décentralisée et faisant appel à des ressources renouvelables.

Autres entreprises industrielles et artisanales

Cette rubrique regroupe des entreprises appartenant aux secteurs des arts graphiques, de la transformation du bois, des textiles, du papier et du cuir, de la transformation de produits alimentaires, du recyclage, etc.

Commerce

Les entreprises et magasins figurant sous ce titre font le commerce de produits biologiques, recyclés ou en provenance du tiers-monde. Il s'agit également de projets de femmes, resp. d'entreprises ou magasins gérés par des femmes. Y figurent également des librairies.

Services Formation et culture

Cette rubrique englobe des établissements scolaires comme les écoles Rudolf Steiner et des organismes culturels tels des théâtres, des cinémas, des artistes, etc.

Services Santé et social

Sous cette rubrique figurent des cabinets de médecine alternative, des hôpitaux, des associations d'encadrement de toxicomanes, etc.

Services Hôtellerie et restauration

Il s'agit pour la plupart d'hôtels et de restaurants faisant partie du milieu alternatif, mais aussi de restaurants proposant de la cuisine végétarienne, d'hôtels pratiquant le tourisme respectueux de l'environnement, etc.

Services Immobilier

Ce secteur de financement regroupe des maîtres d'ouvrage s'occupant de la construction de logements d'utilité publique, des coopératives de construction de logements, des fondations pour la mise à disposition de logements à bas prix, etc.

Autres entreprises de service

Cette rubrique regroupe pour l'essentiel des services de planification et de conseil: bureaux d'architectes, agences de voyage, éditeurs de logiciels, publications et journaux alternatifs, auto-partage, organisations de protection des animaux, etc.

Propriété du logement

Ce secteur comprend les prêts au titre de la propriété à usage personnel.

A l'assemblée générale des actionnaires de la Banque alternative BAS, Olten

En notre qualité d'organe de révision, nous avons vérifié la comptabilité et les comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes, annexes et tableau de financement; pages 17–33 du rapport d'activité) de la Banque alternative BAS pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2003.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au conseil d'administration alors que notre mission consiste à vérifier ces comptes et à émettre une appréciation les concernant. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales de qualification et d'indépendance.

Notre révision a été effectuée selon les normes de la profession en Suisse. Ces normes requièrent de planifier et de réaliser la vérification de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées avec une assurance raisonnable. Nous avons révisé les postes des comptes annuels et les indications fournies dans ceux-ci en procédant à des analyses et des examens par sondages. En outre, nous avons apprécié la manière dont ont été appliquées les règles relatives à la présentation des comptes, les décisions significatives en matière d'évaluation, ainsi que la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que notre révision constitue une base suffisante pour former notre opinion.

Selon notre appréciation, la comptabilité et les comptes annuels (ainsi que la proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan) sont conformes à la loi suisse et aux statuts.

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

Zurich, le 23 février 2004

Bankrevisions- und Treuhand AG

Martin Ryser

Patrick Liechti

Expert-comptable diplômé

Expert-comptable diplômé

Réviseurs responsables

Annexes:

- Comptes annuels
Bilan, compte de profits et pertes, annexes et tableau de financement
- Proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan

Rapport du conseil d'éthique

La Banque alternative BAS est une banque éthique. La stratégie élaborée par le conseil d'administration est entièrement axée sur cet objectif idéologique fondamental. Le conseil d'éthique a mis en œuvre la réforme évoquée dans le rapport d'activité de l'exercice 2002 et se concentre désormais sur les tâches clés qui lui sont octroyées dans les statuts et les lignes directrices:

- Le conseil d'éthique contrôle et supervise l'ensemble des activités de la banque dans l'optique de ses buts et idéaux, tout en s'abstenant explicitement d'intervenir dans les activités commerciales.
- Le conseil d'éthique fait rapport aux actionnaires dans le cadre de l'assemblée générale ordinaire ou, le cas échéant, lors d'une assemblée générale extraordinaire qu'il aura convoquée à cet effet.

Les résultats de l'activité de contrôle et de supervision du conseil d'éthique sont discutés dans le cadre de consultations avec le conseil d'administration et la direction ainsi qu'à l'assemblée générale. Ils contribuent au développement de l'activité bancaire alternative et à la construction de visions d'avenir innovatrices et éthiques.

Pour faciliter l'exercice de sa fonction de contrôle et de supervision, le conseil d'éthique a, en 2003, élaboré un schéma de vérification de cohérence et convenu avec le conseil d'administration du processus de contrôle de gestion suivant:

1. Chaque année, le conseil d'administration, d'un commun accord avec la direction, définit dans le cadre du processus ordinaire de fixation d'objectifs trois à quatre objectifs idéologiques sur la base de sa stratégie et selon le schéma défini par le conseil d'éthique. Ces objectifs sont ensuite soumis au conseil d'éthique pour un contrôle de cohérence.
2. Le conseil d'éthique procède au contrôle de cohérence et communique une prise de position fondée au conseil d'administration.
3. Le cas échéant, le conseil d'administration adapte ses objectifs en conséquence.
4. Après une période convenue, des entretiens réunissant le conseil d'éthique, le conseil d'administration et la direction ont lieu pour juger des mesures prises en vue de l'accomplissement des objectifs idéologiques.
5. Environ deux mois avant la date de la présentation du rapport du conseil d'éthique à l'assemblée générale, le conseil d'administration informe celui-là des progrès réalisés.
6. Le conseil d'éthique examine cette communication et, le cas échéant, demande un entretien ou pose des questions au conseil d'administration.
7. Sur la base de cette analyse, le conseil d'éthique rédige pour son rapport une évaluation du «respect des buts et idéaux dans l'ensemble des activités de la banque» (voir statuts).
8. Le rapport du conseil d'éthique est soumis pour examen et discussion au conseil d'administration.
9. Le rapport du conseil d'éthique dûment complété est présenté par une ou un de ses membres à l'assemblée générale.

Le 27 janvier 2004, le conseil d'administration a soumis pour la première fois au contrôle de cohérence du conseil d'éthique des objectifs idéologiques définis à partir de la stratégie sur la base du schéma dont il est question ci-dessus (voir tableau).

Lors de sa réunion du 3 février 2004, le conseil d'éthique a examiné ces objectifs et constaté qu'ils coïncident avec la stratégie de la BAS et remplissent les critères de qualité éthique définis par lui, notamment en ce qui concerne la promotion du bien-être commun.

Durant l'année 2004, le conseil d'éthique contrôlera le respect et la réalisation des objectifs idéologiques selon le processus de contrôle défini avec le conseil d'administration. En 2005, il soumettra à l'assemblée générale un rapport écrit sur la réalisation mesurable de ces objectifs et sur ceux convenus pour l'année 2005.

Dans le cadre de la réforme des organes, le processus de contrôle de gestion et la communication entre le conseil d'administration et le conseil d'éthique ont été réglementés. Le conseil d'éthique choisit lui-même certains sujets dont il souhaite traiter et le conseil d'administration lui soumet sous forme de requêtes des grands thèmes ou des questions à étudier. Le conseil d'éthique a par exemple communiqué au conseil d'administration des prises de position à propos du processus de qualification des organes. La création au sein de la banque d'une commission d'éthique chargée d'accompagner la réalisation des objectifs fixés dans la stratégie a également été discutée. Le conseil d'administration et le conseil d'éthique ont opté en faveur du processus de contrôle de gestion décrit plus haut et renoncé pour l'instant à la mise en place d'une commission d'éthique. Par ailleurs, le conseil d'administration a proposé de consigner les méthodes et procédures de travail du conseil d'éthique dans un règlement décrivant la manière dont il s'acquitte de sa tâche et dont il collabore avec le conseil d'administration et la direction.

Le conseil d'éthique s'est réuni à huit reprises durant l'exercice passé en revue. Un membre du conseil d'éthique a participé aux travaux du groupe de travail «Développement de la stratégie». Une formation a été organisée avec le conseil d'administration en vue de l'introduction du schéma de contrôle de gestion exposé ci-dessus, et deux membres du conseil d'éthique ont pris part au premier séminaire BAS à Olten. L'an dernier, Claudia Binder n'a pas pu remplir son mandat en raison d'une surcharge de travail (raison pour laquelle elle n'a pas perçu de rémunération). Elle l'abandonne définitivement. Le conseil d'éthique a répondu de vive voix à trois questions posées par des actionnaires concernant les fonds de placement, les hypothèques à taux fixe et l'affectation des ressources provenant du fonds d'innovation.

Au nom du conseil d'éthique
Margrit Bühler
Arie Verkuil

Objectif idéologique	Stratégie	Mesure prioritaire	Indicateurs de mesure de réalisation de l'objectif	Objectif à long terme
<p>Satisfaire les besoins de</p> <ul style="list-style-type: none"> – la clientèle traditionnelle dans le domaine des placements durables, – la clientèle souhaitant bénéficier d'un rendement qui respecte les principes du développement durable. <p>Cet objectif étant de nature essentiellement économique, le conseil d'éthique a proposé de le compléter par l'objectif suivant: transparence des intérêts et engagements tiers (modification approuvée par le CA le 27.1.2004):</p> <p>Les identifier et éviter qu'ils restent implicites.</p>	<p>Mettre en place une large palette de produits axés sur le développement durable et obéissant aux critères de la BAS.</p>	<p>Elaboration d'une stratégie d'expansion des activités de conseil aux clients, y compris la structure de distribution, la planification des échéances, des produits et des ressources.</p> <p>Mandat du 13.5.2003 du CA à la direction.</p>	<p>Marche à suivre communiquée au CA le 25.11.2003.</p> <p>Avant-projet: présentation lors de la réunion du CA du 27.1.2004.</p> <p>Plan de réalisation au CA d'ici octobre 2004.</p>	<p>Planification annuelle prospective pour la gamme de produits, y compris la pondération des produits existants et nouveaux en ce qui concerne les possibilités de placements durables (voir objectif idéologique).</p>
<p>La BAS octroie des crédits qui contribuent de manière positive au développement durable.</p>	<p>A l'interne et à l'externe: publication des intérêts et engagements tiers.</p>	<p>Jusqu'à l'établissement d'un point de situation pour le rapport du conseil d'éthique à l'AG 2005: introduction de la déclaration des intérêts et engagements tiers pour tous les produits et services.</p>	<p>Jusqu'à l'établissement d'un point de situation pour le rapport du conseil d'éthique à l'AG 2005: introduction de la déclaration des intérêts et engagements tiers pour tous les produits et services.</p>	<p>Evaluer et introduire la notion de «Gouvernement d'entreprise» au sein de la BAS.</p>
<p>La BAS contribue à développer la conscience critique vis-à-vis des interactions économiques et du rôle de l'argent et de sa rémunération dans la société. Elle encourage la responsabilité personnelle dans les rapports avec l'argent.</p>	<p>La BAS applique des critères d'évaluation de la durabilité des preneuses et preneurs de crédits et octroie des crédits d'encouragement aux meilleurs projets dans le domaine socio-écologique.</p>	<p>Elaboration d'un rating de durabilité pour l'analyse et l'évaluation de rendements, de défaillances attendues, de critères sociaux et écologiques.</p> <p>Mandat transmis par le CA le 13.5.2003.</p>	<p>Fin 2003, système de rating immobilier avec mesures d'encouragement des constructions durables à travers l'octroi de crédits.</p> <p>Le rapport sur l'introduction du rating de durabilité pour les crédits aux PME, immobiliers et habitat pour le propre usage est réalisé par le secteur des crédits.</p> <p>Point de situation sur les progrès réalisés pour le rapport du conseil d'éthique à l'AG 2005.</p>	<p>Rating socio-écologique mesurable et communicable du portefeuille de crédits.</p>
<p>La BAS contribue à développer la conscience critique vis-à-vis des interactions économiques et du rôle de l'argent et de sa rémunération dans la société. Elle encourage la responsabilité personnelle dans les rapports avec l'argent.</p>	<p>La BAS donne l'exemple de ce que doit être une banque qui agit selon des principes sociaux et écologiques et communique à propos des interactions économiques.</p>	<p>Le CA transmet le 27.1.2004 un mandat d'élaboration d'une stratégie de communication.</p>	<p>La stratégie de communication est approuvée par le CA avant fin 2004. Un premier projet lui est soumis au plus tard fin septembre 2004.</p>	<p>La BAS se profile de manière claire et précise comme une banque qui encourage les membres de ses organes, son personnel et sa clientèle à assumer la responsabilité de leurs actions. Elle apporte ainsi une contribution majeure à l'économie durable.</p>



Le conseil d'éthique

Richard Bhend, Margrit Bühler (coordinatrice),
Arie Verkuil et Rita Schmid Göldi

Membres des organes (31.12.2003)

Membres du conseil d'administration

Prénom/Nom; année de naissance; domicile; nationalité	Durée de fonction	Formation et titre	Activité professionnelle principale	Fonctions au sein du conseil d'administration	Intérêts et engagement tiers	Honoraires perçus; Nombre d'actions BAS détenues
Monika Bär 1965 Zurich Suisse	depuis 21. 4. 2001	Employée de commerce diplômée KFS, formatrice avec brevet fédéral	Propriétaire et directrice Mariposa Training/ Consulting/Project-management, Zurich; Formatrice d'apprentis au Credit Suisse, Zurich; Chargée de cours Institut Minerva, Zurich	Membre du comité des crédits (depuis 25. 4. 2003)	Scopras AG, Zurich; Membre du comité de l'association Fonds d'innovation	23 700 CHF 4 actions
Günther Ketterer 1949 Berne Allemagne	depuis 1. 9. 1990	Agent fiduciaire, titulaire d'une maîtrise fédérale	Directeur de la fiduciaire TIS Sàrl, Berne	Membre du comité des crédits	Coopérative Wogeno, Berne; Coopérative KünstlerInnenatelier Berne; Magasin du Monde, Berne; TreuCons AG, Berne; Association économique suisse pour la durabilité WIV; Membre du comité de l'association Fonds d'innovation; Président du conseil de fondation des fondations BAS 2 et BAS 3	26 100 CHF 10 actions
Claudia Nielsen 1962 Zurich Suisse/ Afrique du Sud	depuis 24. 4. 1999	dr oec. publ. Médiatrice diplômée FH	Economiste indépendante et médiatrice	Présidente	Membre du conseil communal de la Ville de Zurich, PS; Membre du comité de l'association économique suisse pour la durabilité WIV; Membre du comité VLZ, Verbund Lebensraum Zürich; Associée dans KNSV Konfliktbearbeitung; Membre du conseil d'éthique consultatif de responsAbility SA; Vice-présidente de l'association Fonds d'innovation	58 800 CHF 10 actions
Karin Oberholzer Michel 1963 Cham Suisse	21. 4. 2001 jusqu'au 25. 4. 2003	dr oec.	Economiste; enseignante à la Hochschule für Gestaltung und Kunst à Zurich (HGKZ)	Membre du comité des crédits (jusqu'au 25. 4. 2003)	–	6600 CHF 2 actions
Markus Schatzmann 1959 Winterthour Suisse	depuis 24. 4. 1999	Expert bancaire diplômé	Formateur d'adultes et d'apprentis, Tertia, Edusoft AG, Zurich	Vice-président; direction du comité des crédits	Président de l'association Fonds d'innovation; Membre du conseil de fondation des fondations BAS 2 et BAS 3	39 200 CHF 4 actions
Marc Seinet 1955 Genève Suisse	21. 4. 2001 jusqu'au 25. 4. 2003	lic. en Sociologie et lic. en Sciences économiques	Directeur administratif du journal quotidien «Le Courrier», Genève	–	–	4800 CHF 5 actions
Christina von Passavant 1946 Lucerne Suisse	depuis 24. 4. 1999	Diplômée en travail social, en thérapie systémique et en développement organisationnel	Consultante d'entreprise, STELLWERK gestion de développement	–	CA Schützen Rheinfelden AG, Rheinfelden	12 600 CHF 10 actions
Edy Walker 1956 Lucerne Suisse	depuis 21. 4. 2000	Expert bancaire diplômé	Chef du secteur Administration des crédits et gestion du risque de crédit BAS	Représentant de l'Association du personnel de la BAS	–	– 1 action
Olaf Weber 1965 Wollerau Allemagne	depuis 21. 4. 2001	Psychologue diplômé dr rer. nat.	Maître assistant EPF Zurich; copropriétaire et directeur de la GOE-Gesellschaft für Organisation und Entscheidung m.b.H., Zurich	–	–	14 700 CHF 3 actions

Membres du conseil d'éthique

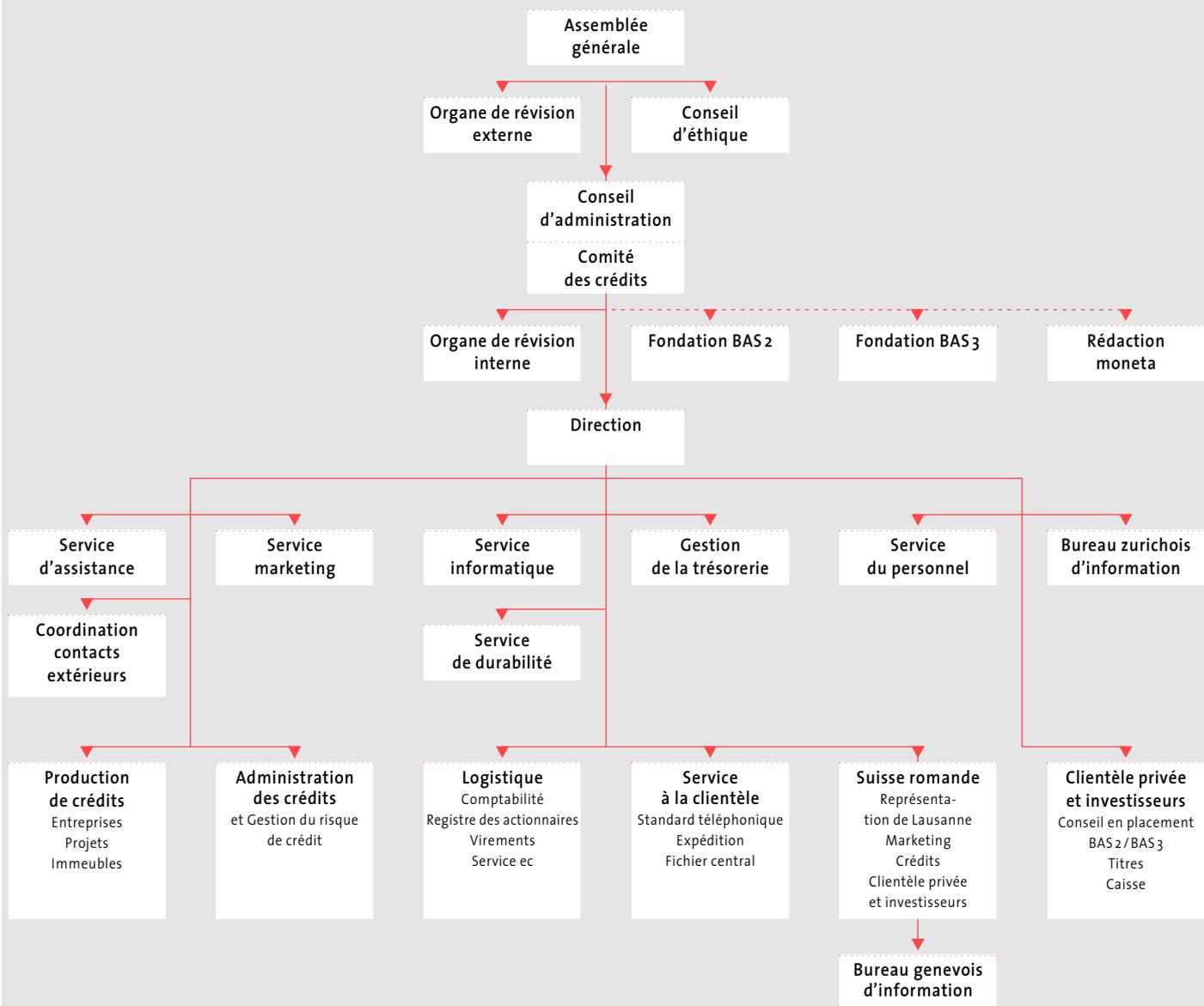
Prénom/Nom; année de naissance; domicile; nationalité	Durée de fonction	Formation et titre	Activité professionnelle principale	Intérêts et engagement tiers	Honoraires perçus	Nombre d'actions BAS détenues
Richard Bhend 1948 Zurich Suisse	depuis 21.4.2001	Employé de banque	Libraire	CA AVA Verlagsauslieferung; CA Rio Verlag; CA Service Zentrum Buch AG, Zoug; Comité central du SBVV (Schweiz. Buchhändler- und Verlegerverband); CA Unionsverlag	1920 CHF	1 action
Margrit Bühler 1951 Aarau Suisse/Venezuela	depuis 1.5.1996	Rédactrice RP	Directrice du centre de séminaires et de congrès Herzberg	–	11 520 CHF	1 action
Arie Hans Verkuil 1965 Aarau Suisse	depuis 20.4.2002	Théologie Gestion d'entreprise Professeur, docteur en théologie	Professeur de gestion des ressources humaines et du savoir FHA NW; directeur du Institute for Sustainable Management FHA NW; Management Partner Progress Management	Président de la fondation Schweiz. Corporate Governance Stiftung; Membre de la commission pour les questions sociales et de prévention médicale du canton d'Argovie; CA du Berner Landbote AG	6240 CHF	–
Claudia Binder 1966 Zurich Suisse/Canada/ Colombie	20.4.2002 jusqu'au 7.5.2004	dipl. sc. nat. dr rer. nat.	Maître-assistante EPF Zurich	–	–	–
Rita Schmid Göldi 1957 Adliswil Suisse	depuis 20.4.2002	lic. en droit	Cheffe de projet HRM/ Spécialiste en développement des organisations	Membre du conseil communal de la ville d'Adliswil, PS	3840 CHF	–

Membres de la direction générale

Prénom/Nom; année de naissance; domicile; nationalité	Durée de fonction	Formation et titre	Domaines de responsabilité dans la direction	Intérêts et engagement tiers de la direction	Temps de travail; Rémunérations brutes totales	Nombre d'actions BAS détenues
Etienne Bonvin 1965 Riken, AG Suisse	depuis 21.8.2001	Agent fiduciaire avec brevet fédéral	Logistique; Service à la clientèle; Romandie; Informatique; Service de durabilité; Gestion de la trésorerie; Réviseurs	Gérant de l'association du Fonds d'innovation; Membre du conseil de fondation des fondations BAS 2 et BAS 3	100% 142 552 CHF (incl. 4 actions)	8 actions
Felix Bühler 1959 Zumikon, ZH Suisse	depuis 1.11.1995	Economiste d'entreprise lic. oec. publ.	Production des crédits; Administration des crédits; Relations publiques; Marketing; Service d'assistance	Membre de la rédaction du moneta; Gérant de l'association du Fonds d'innovation; Membre du conseil de fondation des fondations BAS 2 et BAS 3 (jusqu'au 24.6.2003)	100% 155 029 CHF	20 actions
Ruth Walther 1965 Bienne, BE Suisse	depuis 1.11.2003 (Directrice jusqu'au 31.10.2003)	Economiste d'entreprise lic. rer. pol.	Personnel; Clientèle privée et investisseurs	Membre du conseil de fondation des fondations BAS 2 et BAS 3	60% 82 506 CHF (incl. 2 actions)	5 actions

Membres des organes (31.12.2003)

Organigramme de la Banque alternative BAS au 31.12.2003



Fondations BAS 2 et BAS 3

Günther Ketterer (président)
Etienne Bonvin
Felix Bühler (jusqu'au 24.6.2003)
Dorothee Jaun
Markus Schatzmann
Ruedi Ursenbacher
Ruth Walther
Eva Zumbrunn Gämperle

Rédaction moneta

Ruth Hugi (rédactrice en chef)
Felix Bühler
Aldo Clerici
Dominique Roten
Afra Sturm (jusqu'au 2.6.2003)
Dominique Zimmermann
(depuis 3.6.2003)

Service d'assistance

Claudia Salzmann (cheffe de
groupe depuis 1.8.2003)
Agnes Schmid (jusqu'au 28.2.2003)
Esther Schlub (depuis 1.8.2003)

Service Marketing

Felix Bühler (Chef de service a.i.)
Lee Aspinall (depuis 1.7.2003)
Bruno Bisang
Andrea Lehner
Dominique Roten

Coordination contacts extérieurs

Felix Bühler

Service informatique

Marc Gerber (chef de service)
Andreas Bündler
Werner Hildebrand

Gestion de la trésorerie

Markus Pfister

Service de durabilité (nouveau)

Sonja Trappe (stagiaire du
1.1. au 30.6.2003, cheffe de
service depuis 1.9.2003)

Service du personnel

Roswitha Kick (cheffe de service)
Karin Kriesi
Esther Schlub (stagiaire du
1.4. au 31.7.2003, transfert au
service d'assistance)

Bureau zurichois d'information

Susanne Aebi

Production de crédits

Thomas Bieri (chef de secteur)
Monika Lüscher

Groupes Clients

commerciaux et Projets

Thomas Grädel (chef de groupe)
Brigitte Eggli
Barbara Kehrl

Groupe Financements immobiliers

Thomas Bieri (chef de groupe a.i.
jusqu'au 31.1.2003)
Walter Käser (chef de groupe
depuis 1.2.2003)
Christian Kohler
Thomas Scherpel
(jusqu'au 31.7.2003)
Bernadette Schnüriger
(depuis 1.11.2003)

Gestion des crédits à risques/

Administration des crédits

Edy Walker (chef de secteur)

Groupe Gestion des crédits à risques

Arne Looser

Groupe Administration des crédits

Gregor Kuhfus (chef de groupe
depuis 1.9.2003)
Cornelia Gerber
Walter Schio
Georg Sieber

Logistique

Katrin Keller-Müller (cheffe de
secteur)
Adrian Burri
Raymond Plüss

Virements et Service ec

Katharina Bolliger-Lüthi (cheffe de
groupe)
Ariane Collazo
Karin Gerber (jusqu'au 30.6.2003)
Milena Odin (depuis 1.5.2003)
Sandra Sommer

Nettoyage Olten

Peter Jakob
Erika Keller
Nenad Vekic

Service à la clientèle

Bruno Bisang (chef de secteur)

Fichier central (jusqu'au 30.11.2003)

Irene Weidmann (cheffe de groupe)
Graziana Camastral Rogger
Erika Junker
Andrea Lehner (depuis 1.2.2003)
Joya Mutti (jusqu'au 30.6.2003)
Lydie Vetter (jusqu'au 28.2.2003)
Carmen Weishaupt

Standard téléphonique

(jusqu'au 30.11.2003)
Cornelia Stillhard (cheffe de groupe)
Graziana Camastral Rogger
Andrea Lehner (jusqu'au 31.1.2003,
transfert au Fichier central)
Brigitta Widmer
Michel Wyss

Groupe Service à la clientèle

(nouveau depuis 1.12.2003)
Irene Weidmann (cheffe de groupe)
Graziana Camastral Rogger
Erika Junker
Andrea Lehner
Cornelia Stillhard
Carmen Weishaupt
Brigitta Widmer
Michel Wyss

Suisse romande

(représentation de Lausanne)
Dominique Roten (chef de secteur)

Affaires de crédits Suisse romande

Hans Kohler (chef de groupe)
Isabelle Biollay

Clientèle privée et

investisseurs Suisse romande

Muriel Gerber (cheffe de groupe)
Chantal Bolay
Filomena Gonzalez
Nathalie Ruegger (depuis 1.9.2003)

Nettoyage Suisse romande

Maria de Almeida

Bureau genevois d'information

Nathalie Ruegger

Clientèle privée et investisseurs

Daniel Schär (chef de secteur)
Ursula Frauchiger
Markus Pfister
Judith Schär

Opérations quotidiennes

Urs Rickenbacher (chef de groupe)
Lee Aspinall
Rosanna di Pasquale

Rétrospective de la fondation et des exercices antérieurs de la Banque alternative BAS

1982 un sondage de la Déclaration de Berne démontre qu'en Suisse beaucoup de gens seraient intéressés à voir se créer une banque aux objectifs sociaux et écologiques.

1985 constitution d'un groupe informel composé de quelques personnes qui se penchent concrètement sur la possibilité de fonder une banque de ce type.

1987 fondation du Groupe de travail Banque alternative (GTBA) le 1^{er} avril. Un secrétariat est créé au moyen d'une avance du Réseau d'Autogestion.

La même année, un différend est porté devant un tribunal par le GTBA et un autre groupe, le GTBA visant à la création de la banque «par le bas» avec les milieux intéressés et l'autre groupe celle, en comité restreint, d'une banque pratiquant une politique d'affaires «écoefficiente» et en même temps rentable. Le GTBA l'emporte et fonde en novembre 1987 l'Association de soutien pour une banque alternative en Suisse, dotée d'un secrétariat fixe à Zurich.

Très vite, l'association compte au nombre de ses membres 1600 particuliers et 120 organisations (partis, organismes d'intérêt public, etc.) et entreprises, rassemblant pour leur part 300 000 membres ou collaboratrices et collaborateurs. La cotisation annuelle inhabituellement élevée de 200 francs ne les a pas effrayés. Les recettes issues des cotisations des membres permettront de fonder la banque sans encourir de dettes.

1988 première assemblée générale de l'Association. Elle décide que la future banque s'appellera «Banque alternative» et choisit la forme juridique de la société anonyme. La collecte du capital-actions débute en juin. Des secrétariats sont ouverts à Genève et au Tessin.

1989 adoption provisoire des statuts, des directives en matière de placement et de crédit ainsi que des règlements internes d'organisation et d'affaires.

1990 en mai, élection des membres du conseil d'administration et du conseil d'éthique; demande d'autorisation d'exercice de l'activité bancaire et

d'ouverture de la Banque alternative BAS auprès de la Commission fédérale des banques. A cette date, 2700 particuliers, organisations et entreprises ont souscrit un capital-actions de 9,5 millions de francs, alors qu'il ne faut que 5 millions pour fonder une nouvelle banque.

La Commission fédérale des banques donne son autorisation le 6 août, et la banque est fondée et inscrite au registre du commerce le 21 août.

La banque ouvre ses guichets à Olten le 29 octobre. L'association est dissoute. La question de l'emplacement reste controversée jusqu'à la dernière minute. Ce sont surtout les Bernois et les Bâlois qui plaident en faveur du nœud routier et ferroviaire qu'est Olten, et un nombre égal de membres se prononce en faveur de Zurich. La possibilité de louer des locaux à un prix abordable à Olten tranche le problème.

1991 la BAS termine l'exercice avec un total de bilan de 57 millions de francs et une perte de 756 000 francs (dont des provisions pour risque du croire d'un montant de 545 000 francs et des frais uniques résultant de l'année de la fondation). Elle compte 3750 clientes et clients et 103 preneuses et preneurs de crédit.

1992 la section latine de l'association est rappelée à la vie sous forme d'«Association romande pour la promotion de la Banque alternative BAS» pour préparer l'ouverture d'une représentation en Suisse romande.

La banque termine l'exercice avec un bénéfice net de 267 000 francs et un total de bilan de 92 millions de francs. Le nombre de ses clientes et de ses clients est passé à 5600; 167 crédits ont été octroyés.

1993 la perte reportée de la banque est intégralement compensée en dépit de l'augmentation simultanée des quotas de provisions pour risque du croire et un amortissement extraordinaire des frais de fondation. Une première augmentation de capital débute.



- 1994** l'exercice se termine sur un bénéfice net de 291 000 francs. Pour la première fois, 100 000 francs peuvent être versés dans le fonds d'encouragement défini dans les statuts.
- 1995** la banque fête son cinquième anniversaire. Son total de bilan s'élève désormais à 185 millions de francs; elle compte 9300 clientes et clients ainsi que 350 preneuses et preneurs de crédit.
- 1996** la BAS se raccorde au SIC (Swiss Interbank Clearing), ce qui lui permet d'accélérer le traitement des virements. Les premiers crédits alimentés par le fonds d'encouragement sont octroyés. Or, comme ce fonds ne constitue qu'une réserve spéciale de la banque et que ses liquidités ne sont pas librement disponibles, on lui nomme la même année un «successeur», l'association Fonds d'innovation. Cette association peut s'engager dans le cadre de participations et de cautionnements.
- 1997** introduction de la carte ec-Bancomat pour les clientes et les clients de la BAS. Le principal événement de l'exercice est l'ouverture de la représentation de Lausanne en septembre. Son succès est inattendu.
- La fusion de la Société de Banque Suisse et de l'Union de Banques Suisses apporte un grand nombre de nouvelles clientes et de nouveaux clients à toute la banque.
- 1998** le total du bilan de la BAS a atteint 370 millions de francs. La banque compte 550 preneuses et preneurs de crédit. L'exercice a été principalement consacré à la restructuration des procédures de travail et aux préparatifs pour l'introduction d'un nouveau système informatique. Pour la première fois, la BAS a été contrainte de constituer des provisions individuelles d'un montant significatif, ce qui ne constitue cependant pas un problème eu égard au volume d'affaires qu'elle enregistre désormais.
- 1999** 9 emplois supplémentaires (à plein temps) sont créés. En pour-cent, les effectifs augmentent de 2515 à 3425, soit de 36 %.
- Le système informatique est intégralement renouvelé et la réorganisation des procédures de travail est entamée. Le total du bilan de la BAS passe à 414 millions de francs et les crédits octroyés à 383 millions de francs pour 562 preneuses et preneurs de crédit.
- 2000** la BAS fait état de chiffres réjouissants pour son dixième anniversaire. Le résultat poursuit comme prévu sa progression constante (+7%) et le bénéfice de l'exercice, qui s'élève à près de 600 000 francs, permet de verser un dividende aux actionnaires ainsi que d'alimenter le Fonds d'innovation. Les effectifs augmentent de 10 personnes ou 8 postes à plein temps. Au conseil d'administration, la génération des fondatrices et fondateurs est en grande partie remplacée par de nouveaux membres, dont le nombre passe simultanément de 14 à 9.
- 2001** est à nouveau une année de forte croissance. Le total du bilan progresse à un demi-milliard de francs (+13%) et les crédits octroyés atteignent 512 millions de francs (+18%), dont 434 millions sont utilisés à la fin de l'exercice. En novembre, le nombre de membres de la direction passe à trois. Dans l'ensemble, les effectifs du personnel se stabilisent au niveau de l'exercice précédent. La politique du personnel est clairement établie par écrit, et le règlement du personnel est actualisé conjointement par l'association du personnel, la direction et le conseil d'administration. Les préparatifs en vue de la vente des deux fonds de placement éthico-écologiques Sarasin «OekoSar Portfolio» et «ValueSar Equity» sont terminés à la fin de l'année.
- 2002** la représentation romande fête ses cinq ans d'activités. L'exercice a été réjouissant, malgré le contexte économique difficile et la forte concurrence que se livrent les établissements financiers. Les crédits libérés augmentent de 4% à 452 millions de francs et, à la fin de l'année, 18 622 clientes et clients ont déposé environ 495 millions de francs, 46 millions de plus qu'à la fin de l'année précédente. La vente des deux fonds de placement éthico-écologiques de la Banque Sarasin «Oekosar Portfolio» et «ValueSar Equity» est lancée. En ce qui concerne le personnel de la banque, un nouveau système de fixation des salaires est élaboré.



BANQUE
ALTERNATIVE
Investir autrement.