

# Assemblée générale extraordinaire du 27 février 2008

**Discours de Marcel Ospel, président du Conseil d'administration, à l'occasion de  
l'Assemblée générale extraordinaire du 27 février 2008 à Bâle**

*Seul le prononcé fait foi*

*Embargo pour les médias: mercredi 27 février 2008, 11h00*

Madame, Monsieur,  
Chers actionnaires,

C'est dans un contexte très difficile pour UBS que nous vous avons convoqués à une Assemblée générale extraordinaire.

Permettez-moi tout d'abord de retracer les événements en cinq points.

1. Au cours de l'année dernière, d'importants marchés américains de la titrisation ont connu un repli aussi inattendu que sévère.
2. Les crédits titrisés – qui jouissaient jusque-là de notations élevées – ont subi des pertes de cours vertigineuses tandis que les liquidités se sont asséchées à une vitesse fulgurante, mettant les marchés des crédits mondiaux à rude épreuve.
3. En très peu de temps, les risques de marché ont opéré un revirement d'une ampleur et d'une rapidité complètement inattendue. Des experts chevronnés parlent même de la phase probablement la plus difficile pour le secteur de la finance depuis le krach boursier de 1929.
4. A ce jour, cette crise financière a entraîné des correctifs de valeur d'un montant supérieur à 300 milliards de dollars au niveau mondial.
5. En conséquence de ces évolutions, UBS a été contrainte de procéder au cours des derniers mois à plusieurs correctifs de valeur d'un montant supérieur à 21 milliards de dollars, correctifs qui se traduisent par une perte de 4,4 milliards de francs pour l'exercice 2007.

Dans le même temps, le cours boursier d'UBS, qui signait encore des records en mai 2007, a subi des pressions massives.

Je suis tout à fait conscient du désarroi profond que cette évolution doit susciter en vous, et je suis persuadé que nous entendrons plusieurs déclarations en ce sens aujourd'hui.

Je suis d'abord particulièrement affecté par la manière dont notre entreprise a été touchée par cette crise.

Il y a quelques mois encore, la réputation de notre banque se fondait sur sa prudence, voire son aversion au risque.

Nous gérons en effet nos risques de crédit, nos risques de marché et nos risques opérationnels avec une rigueur extrême.

Ces dernières années, UBS a plusieurs fois renoncé à des affaires parce qu'elles semblaient receler un risque trop important.

Nous nous sommes notamment montrés réticents à financer des fusions et des rachats d'entreprises par endettement à l'échelle internationale. De même, nous n'avons pris aucun engagement notoire dans les financements indirects liés au subprime ou à des placements similaires par le biais de véhicules spéciaux tels que les SIV ou les conduits, et n'y sommes plus exposés à ce jour.

Notre grande prudence nous a même parfois valu des reproches de votre part, nous poussant à chercher et trouver des moyens de devenir plus actifs dans des segments de marché dynamiques sans abandonner pour autant notre politique de risque.

[Nous sommes donc d'autant plus choqués] de ne pas être parvenus à reconnaître suffisamment tôt les signaux du marché américain de l'immobilier; suffisamment tôt pour pouvoir prendre les contre-mesures qui auraient permis à UBS de tenir bon tout au long de la tempête qui s'est abattue sur les marchés financiers.

Nous ne sommes pas les seuls touchés par cette crise, c'est un fait; mais cela ne change en rien notre propre situation.

Je m'adresse à vous en toute franchise. Nous avons mal apprécié certaines évolutions, cela ne fait aucun doute.

Il est normal, dans un tel contexte, que tous les regards se portent sur le Conseil d'administration et plus particulièrement sur son président. Je comprends aussi que des voix s'élèvent pour exiger que l'on tire les conséquences de la situation.

A mon initiative, le Conseil d'administration a donc discuté de cette question en détail.

Pour le Conseil d'administration comme pour moi-même, prendre ses responsabilités relève avant tout d'un devoir.

Outre accomplir ses devoirs, être à la tête d'une entreprise demande loyauté, persévérance et courage.

La popularité ne peut et ne doit en aucune manière influencer sur mon action ou sur celle du Conseil d'administration. Nous devons accepter le fait que nous n'ayons pas la faveur des médias ni celle de l'opinion publique.

Nous prenons acte de ces réactions. Elles sont déplaisantes, parfois blessantes même. Mais elles ne sont pas décisives.

Ce qui importe, Mesdames et Messieurs les actionnaires, c'est vous.

Il importe que nous assurions la direction de l'entreprise, que nous évaluions calmement la situation, que nous étudiions les possibilités qui s'offrent à nous et que nous agissions promptement, mais sans précipitation.

J'ai eu l'honneur de marquer cette banque de mon empreinte pendant de nombreuses années. Je ne trahirai donc jamais ma responsabilité et ferai en sorte qu'UBS revienne sur la voie du succès, une voie que la grande majorité de ses activités n'a d'ailleurs jamais quittée.

Co-architecte de cette entreprise qui a suivi un chemin exemplaire au cours des dix dernières années pour devenir le premier gestionnaire de fortune et prestataire de services financiers au monde, je suis particulièrement sensible au devoir qui m'incombe de monter au front pour aider à surmonter les difficultés auxquelles nous sommes actuellement confrontés.

Après avoir réalisé des bénéfices à hauteur de 66 milliards de francs au cours de ces dix années, votre banque devra, le 23 avril de cette année, vous rendre compte d'une perte de quatre milliards et demi de francs.

Aussi pénible que cela puisse être, nous ne pouvons plus rien changer à la situation. Ce point ne figure pas au présent ordre du jour, mais à celui de notre Assemblée générale ordinaire du 23 avril 2008, et sera donc abordé à ce moment.

L'Assemblée extraordinaire de ce jour porte sur l'avenir de votre banque, un avenir que nous devons façonner ensemble.

Aujourd'hui, nous avons besoin de votre soutien afin de soutenir les mesures que nous avons déjà prises dans d'autres domaines à travers un renforcement massif de notre base de capital.

Aujourd'hui, nous avons besoin de votre approbation pour les requêtes soumises par le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a agi promptement et a pris les dispositions qu'il était possible de prendre en regard de la situation.

Permettez-moi, sans vouloir anticiper sur l'Assemblée générale ordinaire, de résumer en quelques mots la situation de la banque.

1. Toutes les unités des activités Clientèle privée et Entreprises ont enregistré en 2007 des résultats sans précédent dans l'histoire de la banque.
2. Les activités de gestion d'actifs ont presque égalé les résultats de l'année précédente. En faisant abstraction des coûts liés à la liquidation de DRCM, les résultats auraient même atteint une nouvelle meilleure performance.

3. Au sein d'Investment Bank, les domaines Actions et Conseil aux entreprises ont affiché des revenus record.
4. Les activités Clientèle privée et Entreprises ont vu leurs afflux d'argent frais augmenter à 156,3 milliards de francs, soit une progression de 37% par rapport à l'année précédente. Les activités de gestion de fortune ont subi des sorties de fonds nettes de 15,7 milliards de francs, contre des afflux de 37,2 milliards de francs en 2006.
5. UBS reste le premier gestionnaire de fortune au monde et nous sommes convaincus de pouvoir conserver cette position.
6. Investment Bank sera placé d'ici peu sous la responsabilité d'un nouveau dirigeant, une personnalité au bénéfice de plusieurs dizaines d'années d'expérience, reconnue au sein secteur et qui prendra ses fonctions au mois de mars.
7. Le Directoire du Groupe, qui compte désormais trois nouveaux membres supplémentaires, a été renforcé notamment dans l'intention d'inclure plus étroitement Investment Bank dans la direction centrale.
8. La banque est un employeur sûr et convoité pour plus de 83 000 collaborateurs hautement spécialisés.
9. Les problèmes ont été identifiés et abordés. Les mesures nécessaires ont été prises – à l'exception des décisions qui vous reviennent aujourd'hui.

Si vous approuvez les demandes du Conseil d'administration, la banque disposera, du point de vue actuel, d'une base solide pour surmonter la crise, en sortir grandie et se développer en direction du nouvel avenir qui lui sourit.

Nous vous présentons aujourd'hui un train de mesures qui a, lors de la préparation de notre Assemblée, non seulement été accueilli avec bienveillance, mais a parfois suscité des émotions.

Entre-temps, on porte un regard plus objectif sur cet ensemble de propositions. Je vous invite par conséquent à porter, avec le recul nécessaire, un jugement objectif sur ces dernières.

Les requêtes qu'adresse aujourd'hui le Conseil d'administration à l'Assemblée générale représentent la solution des problèmes auxquels la banque est actuellement confrontée.

Au regard de l'incertitude persistante qui règne sur le secteur financier, nous ne pouvons que nous féliciter d'avoir trouvé en si peu de temps une solution aussi complète. Elle revêt une importance cruciale pour la banque, pour aujourd'hui comme pour demain.

Permettez-moi de récapituler:

1. En regard de l'histoire de l'économie, les évolutions de l'été dernier dans différentes parties des marchés financiers américains sont exceptionnelles à plus d'un titre. Comme d'autres, nous nous sommes laissés surprendre.
2. Nous avons mal évalué certains marchés et en avons pris conscience, mais trop tard - au vu de la dégradation rapide - pour pouvoir encore réagir et intervenir à temps.
3. Nous avons sans délai tiré des conséquences en termes de personnel, d'organisation et de technique financière.
4. Le Conseil d'administration et le Directoire avaient les moyens d'agir de leur propre autorité pour mettre en place la plupart de ces mesures. C'est d'ailleurs ce qu'ils ont fait.
5. Au nombre des mesures que nous estimons indispensables, nous préconisons une intervention en capital, pour laquelle nous avons aujourd'hui besoin de votre consentement.
6. Je n'ai aucune raison de présenter la situation sous un jour meilleur, mais je tiens à vous rappeler qu'en 2007, votre banque a présenté des résultats records dans quasiment tous les domaines d'activité. Les conditions pour une activité fructueuse restent donc réunies.
7. Si vous donnez suite aux demandes qui vous seront soumises à l'occasion de cette Assemblée, UBS aura toutes les chances de récupérer rapidement et de continuer à se développer sur une base solide.

Un aspect encore qui me tient à cœur:

Nombreux sont ceux qui me demandent pourquoi nous n'avons pas, dès le départ, été transparents sur l'importance des provisions et dépréciations requis. D'aucuns nous ont même accusé de vouloir distiller l'information, en clair de la donner «au compte-gouttes» et d'une manière incomplète.

Pardonnez-moi, mais ces allégations sont un véritable non-sens.

Tous ces éléments d'information pouvant, selon notre appréciation, affecter le cours, ils sont donc soumis aux dispositions régissant la communication ad hoc.

Nous interprétons ce terme au sens large et trouvons que, dans le doute, il vaut mieux informer une fois de trop et trop tôt que pas assez et trop tard.

En comparaison, UBS a par le passé plusieurs fois et dans diverses circonstances informé aussi vite et de manière aussi complète que possible.

Parmi les experts, UBS soutient ainsi sans peine sa réputation de banque exemplaire qui communique dans les meilleurs délais tous les éléments en sa possession.

Les autorités et autorités de surveillance suisses et internationales, du Conseil fédéral aux plus hautes instances gouvernementales américaines, complimentent régulièrement notre mode de communication.

Mais en dernier lieu, c'est bien le marché et non pas la communication qui donne la cadence.

Au cours des derniers mois, nous n'avons cessé d'adapter aux conditions changeantes du marché notre évaluation des titres non liquides en relation avec le marché des titres immobiliers américain. Des dépréciations de valeur étaient inévitables.

Les évaluations que nous avons communiquées ont à chaque fois reflété nos connaissances du moment, tout en étant tributaires des nouveaux événements non prévisibles survenant sur les marchés financiers.

Sans oublier que nous devons observer des prescriptions comptables précises, qui ne permettent pas de procéder à des dépréciations excessives et anticipées.

Nous nous sommes toujours employés à informer le plus tôt possible et nous continuerons de le faire.

Avant d'aborder les points à l'ordre du jour, je souhaite encore vous présenter en quelques mots les mesures que nous avons prises ces derniers mois ou que nous pensons prendre dans un proche avenir.

Nous poursuivrons avec fermeté nos efforts pour réduire les positions de titres adossés à des hypothèques et de leurs dérivés, afin de diminuer encore le poids des opérations d'intérêts sur notre bilan. A cette fin, nous avons créé une unité chargée spécialement de cette problématique.

Cette année, nous entendons ramener conséquemment l'orientation de l'Investment Bank aux transactions faites pour le compte des clients et renforcer la collaboration interdisciplinaire au sein d'UBS. Il est ainsi prévu de réduire les opérations pour compte propre.

Les processus de conduite dans le domaine de la gestion des risques et de la maîtrise du risque seront revus en fonction des expériences faites.

Nous voulons en outre continuer de renforcer en termes de personnel les équipes dirigeantes du Conseil d'administration comme du Directoire et mettre en place les règlements de la succession.

D'une manière générale, nous devons gagner systématiquement les meilleurs talents pour les tâches de conduite. A l'échelon du Conseil d'administration, il nous faut en outre élargir l'assise de l'expertise bancaire.

Dans le même temps, nous devons veiller à maintenir les conditions de notre réussite dans les contextes où nous œuvrons avec succès.

Mais par-dessus tout, mesdames et messieurs, nous n'aurons point de cesse que nous n'aurons regagné l'entière confiance de nos clients, de nos collaborateurs et de vous, nos actionnaires.

Nous allons passer maintenant au point 1 de l'ordre du jour.