

# Assemblée générale extraordinaire du 27 novembre 2008

**Discours de Peter Kurer, président du Conseil d'administration d'UBS SA**

*Seul le texte prononcé fait foi*

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires

Cette Assemblée générale extraordinaire suit à moins de deux mois la précédente. Lorsque nous nous sommes réunis le 2 octobre dernier, nous étions dans une phase particulièrement mouvementée de la pire crise financière survenue depuis de nombreuses décennies. Toute une série d'établissements financiers renommés ont cessé d'exister en quelques jours. Dans nombre de pays, le pire n'a pu être évité que grâce aux interventions massives des pouvoirs publics.

Je vous disais le 2 octobre que nous axerions à court terme nos efforts sur le pilotage d'UBS à travers des écueils de cette situation de marché très difficile. Et je vous avais promis que nous prendrions aussi à l'avenir toutes les mesures nécessaires à cet effet.

A peine deux semaines après la dernière Assemblée générale extraordinaire, le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe sont arrivés à la conclusion qu'une intervention des pouvoirs publics était le bon moyen d'assurer l'avenir d'UBS en tant qu'établissement financier et de renforcer la confiance dans la banque.

Deux éléments essentiels ont présidé à cette conclusion:

- Premièrement, les turbulences des marchés financiers se sont dramatiquement amplifiées après l'Assemblée générale du 2 octobre. En particulier, le marché du refinancement s'était tellement liquéfié que nous, comme d'autres banques, ne pouvions plus lever de fonds à long terme. Parallèlement, un nombre croissant de pays a eu recours à des mesures étatiques dans les jours qui ont suivi notre Assemblée générale. Conséquence: la clientèle bancaire a accéléré le transfert de ses avoirs auprès d'établissements où les dépôts bénéficiaient d'une garantie de l'Etat. Il en a résulté une situation qui, sans avoir d'incidence immédiate pour UBS, a toutefois suscité de vives préoccupations quant aux éventuels développements futurs. Stabiliser de façon active la situation s'avérait donc incontournable.

- Deuxièmement, le Conseil d'administration s'est rangé à l'avis qu'il nous fallait agir à temps et avec prévoyance. Nous avons vu durant cette crise financière trop d'établissements qui dans d'autres pays ont dû être secourus en urgence ou, lorsque cette aide à court terme leur a fait défaut, être abandonnés à leur sort. Un tel scénario était à éviter à tout prix.

Pour ces deux raisons, nous sommes arrivés à la conclusion que d'autres mesures étaient nécessaires afin de préserver UBS d'une évolution dangereuse.

Nous étions bien conscients que cette démarche serait difficile à expliquer.

Mais nous étions convaincus, et le sommes toujours, que cette étape était la seule qui nous permettait d'assumer pleinement notre responsabilité et nous avons donc demandé le soutien de la Confédération.

L'attentisme aurait induit le risque de jouer avec le destin de notre banque, son capital, les fonds de la clientèle et, au final, l'avenir et la prospérité du pays tout entier.

Nous tenions ce risque pour irresponsable et ne voulions en aucun cas le courir!

C'est à la bonne planification des éventualités à anticiper et à une bonne préparation de la Confédération et de la Banque nationale suisse que nous devons le fait d'avoir pu y échapper. Cela a permis, en très peu de temps, d'élaborer un train de mesures qui nous semblait convaincant et équilibré.

Cet ensemble est depuis jugé exemplaire à l'étranger. Mais surtout, il a permis de renforcer la confiance dans la sécurité d'UBS et de la place financière suisse dans son ensemble.

Le paquet de la Confédération et de la Banque nationale comporte deux volets:

- d'une part, une transaction avec la Banque nationale suisse et
- de l'autre, des obligations à conversion obligatoire en actions, émises par notre banque et souscrites par la Confédération.

Permettez-moi d'expliquer plus en détail les deux éléments.

Avec la Banque nationale suisse, nous avons conclu un accord prévoyant le transfert de titres illiquides et d'autres actifs d'UBS à hauteur de 60 milliards d'USD vers un fonds séparé.

Cela nous permet de décharger notre bilan de risques importants et d'en réduire la taille. En particulier, les positions à risque liées au marché immobilier américain sont ramenées à un très faible montant.

Par conséquent, nous n'aurons plus à procéder à d'autres dépréciations dans notre propre bilan voire à subir de pertes pour les actifs transférés dans le fonds. Cela se traduira également par la forte réduction des facteurs d'incertitude pour nos actionnaires et nos clients.

En procédant ainsi, nous ne nous sommes toutefois pas simplement déchargés du problème sur la Banque nationale. Contrairement à ce qui nous est imposé, la Banque nationale n'est pas tenue de faire figurer au bilan les fluctuations quotidiennes de marché des valeurs transférées dans le fonds. Elle peut les porter au bilan dans une optique de long terme et ainsi détenir ces valeurs jusqu'à leur échéance ou, ultérieurement, lorsque les conditions du marché se sont améliorées, en assurer la vente régulière.

La nouvelle entité convenue avec la Banque nationale est financée en partie sur les fonds propres, à hauteur d'un maximum de 6 milliards d'USD. Nous, c'est-à-dire UBS, mettons 6 milliards d'USD à la disposition de la Banque nationale qui les affecte au capital du fonds.

Le financement résiduel s'effectue via un prêt de la Banque nationale suisse d'un montant maximum de 54 milliards d'USD.

L'essentiel pour vous en votre qualité d'actionnaire est que ce prêt de la Banque nationale n'est assorti d'aucun droit de recours à l'encontre d'UBS. Il est garanti par le nantissement des actifs du fonds. Le capital de l'entité, d'une valeur de 6 milliards d'USD, sert de sûreté supplémentaire pour la Banque nationale. Le prêt a une durée de huit ans et peut être prolongé deux fois de deux années à chaque fois. Si la Banque nationale subit une perte à la fin du prêt, nous la dédommagerons à concurrence maximum de 100 millions d'actions propres d'UBS. Si le prêt est entièrement remboursé, nous pourrions racheter le capital du fonds. Le prix sera dans ce cas de 1 milliard d'USD plus 50% de la valeur des parts dépassant ce montant.

Le financement du capital du fonds d'un montant de 6 milliards d'USD entraîne un besoin d'amortissement dans notre bilan. Compte tenu de l'option de rachat mentionnée auparavant, ce besoin se chiffre vraisemblablement à environ 4 milliards de CHF.

Afin de continuer à disposer, malgré cette transaction et l'amortissement de 4 milliards de CHF, d'un ratio élevé de fonds propres de catégorie 1, nous avons décidé de lever un capital supplémentaire d'un montant de 6 milliards de USD.

La Confédération s'est déclarée disposée à souscrire des obligations à conversion obligatoire en actions à hauteur de 6 milliards de CHF.

Vu l'environnement du marché, l'urgence et le fait que nous avons déjà dans un bref laps de temps levé deux fois des fonds, il ne nous était pas possible de trouver des investisseurs privés pour ces 6 milliards de CHF additionnels.

Les conditions des obligations à conversion obligatoire en actions placées auprès de la Confédération reflètent l'actuel environnement du marché. Elles sont équitables pour les deux parties. L'emprunt arrivera à échéance au plus tard 30 mois après son émission. Pendant sa durée, les détenteurs recevront un coupon d'une valeur nominale de 12,5%.

Pour couvrir cet emprunt avec des fonds, le Conseil d'administration propose la création d'un capital conditionnel à concurrence de 365 millions d'actions. C'est le véritable objet de la présente Assemblée générale.

Mesdames, Messieurs,

Cette mesure de stabilisation a déjà fait l'objet de nombreux articles et de discussions. J'aimerais néanmoins revenir sur deux points qui me semblent revêtir une importance capitale:

1. Le paquet, conçu grâce au soutien de la Confédération et de la Banque nationale, ne constituait en aucun cas une action de sauvetage d'urgence. Il s'agissait d'une mesure de prévoyance dont le but était de restaurer la confiance envers les marchés. Alors que pire la crise financière mondiale que l'on ait connue depuis de nombreuses décennies faisait rage, le Conseil fédéral et la Banque nationale suisse ont agi après mûre réflexion et de manière ciblée, contribuant ainsi fortement à la stabilité du système financier suisse et œuvrant pour le bien de l'économie helvétique.

Nous leur adressons ici nos plus vifs remerciements.

La non-intervention du Conseil fédéral et de la Banque nationale aurait été lourde de conséquences tant pour l'équilibre et la compétitivité internationale de notre place financière que pour l'ensemble de l'économie suisse.

2. Le soutien de la Confédération n'est pas un crédit à fonds perdus ou encore un «cadeau» fait à UBS. La Confédération a conclu une affaire assortie de conditions intéressantes avec notre banque.

Par ailleurs, la rémunération du crédit de la Banque nationale suisse au fonds, qui reprend les positions à risque, est conforme au marché. Cette structure détiendra un portefeuille d'actifs équilibré et les positions dites à problème sont amorties de manière substantielle. Avec un coussin de capital de 6 milliards de dollars et une garantie supplémentaire de 100 millions d'actions UBS qu'elle conserverait en cas de pertes, la Banque nationale est bien protégée contre ces dernières.

Chers Actionnaires,

Je suis conscient de l'impact hors du commun qu'ont eu ces mesures prises avec l'aide du Conseil fédéral et de la Banque nationale.

Je comprends fort bien l'indignation maintes fois exprimée à ce sujet.

Mais la Banque nationale et le Conseil fédéral – ainsi qu'UBS – ont agi avec un sens des responsabilités aigu en faveur de l'économie suisse et de notre pays.

Et cette gestion de la crise a été appropriée et est arrivée à point nommé!

Pour UBS, ce paquet de soutien est néanmoins synonyme d'une responsabilité supplémentaire à l'égard de la Confédération et de la population suisse.

Nous sommes résolu à assumer cette responsabilité.

Permettez-moi d'aborder maintenant un sujet qui, ces dernières semaines, a notamment échauffé les esprits de notre pays et qui, à nos yeux, doit faire l'objet d'une grande transparence: les rémunérations dans le secteur financier.

Les critiques visent pour l'essentiel les composantes variables des salaires, c'est-à-dire les bonus des dirigeants et les systèmes incitatifs des personnes assumant des risques pour le compte des banques.

Lors de mon discours inaugural d'avril, je vous avais déjà annoncé que des changements drastiques devaient être et seraient effectués dans ce domaine.

Vu les récents événements dramatiques et le tollé qu'ont déclenché les bonus dans le secteur financier, nous nous sommes penchés de manière accrue sur la question ces quatre dernières semaines pour mener à bien nos travaux.

Nous avons dans ce sens publié un rapport à l'attention des actionnaires et de l'opinion publique le 17 novembre 2008. Permettez-moi de vous en présenter les principaux points:

1. Nous avons minutieusement examiné le système de rémunération de notre banque et n'avons exclu aucun tabou. Ce faisant, nous sommes parvenus à la conclusion que la combinaison d'un salaire fixe et d'une composante variable constitue toujours le système le plus adapté à la rémunération des collaborateurs d'UBS. Seule exception: à l'avenir, aucun bonus ne sera versé au Président du Conseil d'administration.
2. Nous avons décidé, à titre de mesure d'urgence, que le Directoire du Groupe et le Président du Conseil d'administration ne percevront aucun bonus pour 2008. Cette disposition concerne ma personne, Monsieur Rohner et les hauts dirigeants.
3. Pour les autres cadres et les collaborateurs, les composantes variables du salaire seront fortement réduites par rapport à ce qui avait été prévu. Une fois l'exercice clos, le niveau et la composition de l'ensemble de la rémunération variable seront décidés en concertation avec la CFB et approuvés par cette dernière.
4. A compter de 2009, les salaires du management seront principalement constitués de trois éléments:
  - o un salaire fixe;
  - o une rémunération variable en espèces;
  - o une participation variable en actions.

La composante variable en espèces repose sur un système de bonus/malus. Par principe, un tiers au maximum du montant arrêté de rémunération variable en espèces sera versé immédiatement. Les deux tiers restants seront bloqués. Si le résultat de l'année suivante devait être décevant, ou si d'autres événements négatifs devaient surgir, un malus viendrait réduire le compte «Cash» et, partant, le prochain versement. Ce compte bloqué, sur lequel seront placés les deux tiers du bonus annuel à paiement différé, sera conservé même en cas de départ d'un dirigeant de la banque.

5. Le programme d'actions sera lui aussi réorienté dans le temps. Les actions restent une part des retraits variables. Elles ne seront cependant pas remises immédiatement, mais seulement au terme de trois années supplémentaires et cela uniquement dans la mesure où l'entreprise se sera bien comportée tant dans l'absolu, c'est-à-dire en termes de bénéfice économique, que de manière relative, c'est-à-dire par comparaison avec le rendement des actions d'autres prestataires financiers. De plus, les dirigeants doivent conserver ces actions durant une période prolongée avant d'être autorisés à les vendre. Cela les conduira, dans leurs fonctions, à ne pas se concentrer uniquement sur la rentabilité annuelle, mais également à agir pour le bien de notre banque à long terme.
6. Le Président du Conseil d'administration ne recevra plus, à l'avenir, aucune rémunération variable, c'est-à-dire de bonus. Il percevra des honoraires fixes qui seront versés en espèces d'une part et sous forme d'un nombre d'actions défini d'avance d'autre part. On aura ainsi la certitude que le Président du Conseil d'administration évaluera dorénavant le système de rémunération du Directoire du Groupe et des autres cadres en toute objectivité et indépendamment de sa propre situation.
7. Ce système de rémunération s'applique pour le moment au Directoire du Groupe. Nous l'adapterons ultérieurement de façon à le mettre en œuvre auprès des autres niveaux supérieurs du management.
8. A l'avenir, nous impliquerons plus fortement les actionnaires dans les prises de décision concernant la politique de compensation. Lors de l'Assemblée générale de 2009, nous procéderons pour la première fois à un vote consultatif sur les principes et les directives concernant les salaires.

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires: grâce à ces mesures, UBS est le premier établissement financier au monde à tirer d'importants enseignements par rapport au système de compensation de ses collaborateurs et cadres dirigeants.

Personnellement, je suis convaincu que ces mesures sont nécessaires et que l'ensemble du secteur financier adaptera ses pratiques en matière de rémunération aux nouvelles réalités sociales et économiques.

Il va de soi que nous continuerons de développer ce système de salaire. Ce faisant, nous devons suivre attentivement l'évolution de nos concurrents afin de rester un employeur attrayant.

La question d'un éventuel remboursement des bonus déjà versés a elle aussi fortement occupé l'opinion publique.

Laissez-moi par conséquent vous décrire les mesures que nous avons mises en place à cet égard.

Nous devons d'une part vérifier l'existence d'une base juridique concernant la demande de remboursement des bonus versés antérieurement. Cet aspect inclut par ailleurs la question de la responsabilité. Sur ce plan, nous avons effectué quelques travaux préliminaires: en avril dernier, UBS a livré à la Commission fédérale des banques, la CFB, un rapport confidentiel de près de 800 pages qui s'attache à cerner les causes des correctifs de valeur auxquels notre banque a dû procéder. Comme vous le savez, nous avons publié un résumé de ce rapport le 23 avril. La CFB a, pour sa part, publié sa propre évaluation le 16 octobre. On ne trouve dans ces deux rapports aucune indication d'un manquement individuel à leurs obligations de la part des membres actuels du Directoire de notre banque ou de leurs prédécesseurs. La CFB a aussi expliqué publiquement qu'elle n'avait constaté aucun signe d'un comportement fautif relevant du droit pénal et qu'elle n'aurait pas hésité, dans le cas contraire, à engager une action en justice. Malgré cela, et afin d'obtenir la plus extrême clarté sur cette question, le Conseil d'administration a décidé de charger une instance indépendante d'étudier une nouvelle fois les éléments concernés, y compris la question du dépôt d'une plainte en responsabilité.

Nous avons en conséquence formé au sein du Conseil d'administration, il y a quelques temps déjà, un petit comité indépendant chargé d'examiner les questions correspondantes.

Ce comité est exclusivement constitué des membres du Conseil d'administration ayant pris leur fonction en 2007 ou en 2008 seulement, c'est-à-dire après la survenance des événements à l'origine de la crise du subprime. Ce comité a commandé, entre-temps, un rapport à un expert juridique externe.

Toutes les décisions correspondantes et en particulier la question d'une éventuelle action en justice relèvent du comité indépendant du Conseil d'administration et seuls les membres entrés au Conseil d'administration en 2007 et en 2008 seront ensuite habilités à décider.

Je ne suis entré au Conseil d'administration qu'en 2008 mais étais auparavant membre du Directoire du Groupe, ce qui m'exclut ipso facto du processus de prise de décisions.

Le comité indépendant s'est fait remettre ces jours-ci un rapport intermédiaire par l'expert juridique externe. Je vous livre ici les informations que l'on m'a fournies. Jusqu'à présent, aucun indice n'a permis de remettre en question les constatations antérieures faites par UBS et par la Commission fédérale des banques. A l'heure actuelle, aucun élément effectif ou juridique n'indique qu'une plainte en responsabilité à l'encontre d'anciens ou d'actuels cadres dirigeants serait couronnée de succès. Des éclaircissements sont encore en cours. Dès que le comité indépendant aura achevé son expertise et que le Conseil d'administration se sera définitivement prononcé, nous vous en informerons.



Mis à part l'analyse de la situation juridique, nous avons également fait savoir publiquement que nous saluons et encourageons dans certains cas le remboursement volontaire de bonus déjà versés.

- Comme les médias l'ont rapporté, Peter Wuffli, ancien président du Directoire du Groupe, a de sa propre initiative décidé de renoncer à 12 millions de francs auxquels il avait contractuellement droit.
- Vous avez appris avant-hier que les trois anciens membres à plein temps du Conseil d'administration, Messieurs Marcel Ospel, Stephan Haeringer et Marco Suter, ont remboursé ou renoncé à percevoir au total 33 millions de francs suisses.
- En plus, un groupe d'anciens cadres supérieurs ont renoncé au paiement de salaires et de bonus auxquels ils auraient pu prétendre conformément au droit du travail, pour un montant équivalent à 22 millions de francs suisses. Nous traitons ces cas de manière confidentielle.

Nous saluons toutes ces décisions prises dans l'intérêt de la banque et remercions toutes ces personnes pour leur disposition à effectuer un remboursement volontaire.

Dans l'ensemble, les bonus remboursés par d'anciens dirigeants représentent près de 70 millions de francs suisses. Dans ce domaine aussi, UBS va de l'avant: aucune autre banque que la nôtre ne compte autant d'anciens responsables à avoir renoncé à des montants aussi conséquents.

Je ne puis que réitérer mon appel à d'autres renoncements en encourageant d'autres à se manifester en faveur de la banque. Je poursuis d'ailleurs mes démarches dans ce sens.

Permettez-moi pour terminer d'aborder quelques thèmes généraux.

S'il est un domaine problématique qui nous occupe et nous préoccupe, c'est bien celui des enquêtes du département de la justice américain et d'autres autorités concernant les services bancaires transnationaux fournis à nos clients américains. Dans ce contexte, il nous a été reproché à diverses reprises d'avoir violé le secret bancaire. Je tiens à préciser sans équivoque que le secret bancaire est une institution importante avec laquelle nous ne badinons pas et que nous ne l'avons pas violé. Nous sommes en revanche tombés lors de nos investigations sur un nombre limité de comportements qui, sur le plan juridique tant américain qu'helvétique, peuvent être qualifiés de cas de fraude fiscale.

Contrairement à certaines discussions publiques, le secret bancaire n'a pas de valeur absolue. En particulier, il n'existe pas pour protéger des cas de fraude fiscale. Un tel caractère absolu serait au détriment du secret bancaire.

Permettez-moi d'aborder un autre thème.

Chaque jour, des actionnaires, des clientes et des clients ainsi que d'autres milieux intéressés nous écrivent pour nous faire part de leur mécontentement ou pour nous suggérer des améliorations.

Nombre de ces lettres me sont directement adressées et je me fais un devoir de répondre personnellement à la plupart d'entre elles.

Je voudrais donc vous faire part de certaines préoccupations exprimées dans les courriers qui me sont adressés et des réponses que j'ai formulées.

- Nombreux sont les clients qui craignent pour la sécurité de leurs dépôts. Je leur réponds que je les comprends. Dans le même temps, j'attire leur attention sur le fait qu'au cours des 18 derniers mois, nous avons toujours pris à temps les mesures qui s'imposaient afin de maintenir notre établissement à flot.

Même les dernières mesures, aussi difficiles qu'elles aient pu nous paraître, n'avaient d'autre but que d'assurer la sécurité de nos clients en éliminant les positions à risque de notre bilan comme peu d'établissements y sont parvenus jusqu'ici.

Tout ce que nous avons entrepris jusqu'à présent pour maîtriser la crise financière avait pour seul objectif d'empêcher que l'on ait le moindre doute quant à la sécurité des fonds déposés. Les dépôts sont en sécurité!

- Je reçois parfois aussi des courriers de clients qui déplorent le fait qu'UBS ne reconnaisse pas ses erreurs. Si cela a peut-être été parfois le cas par le passé, aujourd'hui ce reproche est injustifié.
  - Ces derniers mois, nous avons fait amende honorable et présenté nos excuses à diverses reprises.
  - Jusqu'ici, nous sommes le seul établissement au niveau mondial à avoir procédé à une analyse complète des causes de nos pertes sur le marché immobilier américain.
  - A cet effet, nous avons adressé à la CFB un rapport détaillé dont un résumé peut être consulté sur notre site [www.ubs.com](http://www.ubs.com).

- Par la suite, nous avons procédé à des corrections d'une vaste ampleur qui ont donné lieu à des milliers d'améliorations concrètes. Une équipe dynamique, placée sous la direction d'un membre du Directoire, est chargée de la mise en œuvre de ces mesures de manière systématique et cohérente.
- Nous procédons en permanence à des changements de personnel.
- Dans l'intervalle, nous avons allégé notre bilan de près de 800 milliards de CHF et éliminé les risques sur une vaste échelle.

Toutes ces mesures nous sont dictées par la conviction que nous devons réexaminer nos activités sans préjugé et remédier dès que possible aux manquements constatés afin d'entraîner un tournant culturel général dans notre établissement.

- On nous reproche aussi parfois d'être arrogant et de regarder nos clients de haut.

Cela a pu parfois être vrai à tous les niveaux par le passé.

Mais, Mesdames et Messieurs, je peux vous assurer que pas plus dans l'UBS d'aujourd'hui que dans celle de demain il n'y a de place pour l'arrogance.

Nous savons tous – le Conseil d'administration, la direction et les collaborateurs – ce que nous devons à nos clients et à notre pays.

Et nous œuvrons tous d'arrache-pied pour en être dignes.

Cela vaut pour nos collaborateurs qui, jour après jour, s'efforcent inlassablement de satisfaire les demandes des clients. Mais pour le Conseil d'administration et la direction, qui font preuve du même engagement, il s'agit de conduire le navire dans des eaux plus calmes.

- Enfin, les courriers qui me sont adressés contiennent régulièrement des critiques à l'égard de notre communication. On nous reproche le manque de transparence de notre information. Bien que nous avons toujours respecté les règles juridiques de publication, il est vrai que nous aurions encore pu informer avec davantage de transparence.

Mais je peux aussi vous assurer que nous ne nous épargnons aucun effort pour que nos clients et le public disposent d'informations aussi complètes et transparentes que possible. Le volume et la qualité des informations que nous livrons est sans équivalent. Je citerai à titre d'exemple la publication du rapport de la CFB.

Nous disposons d'un service de communication compétent. Depuis un an et pratiquement 24 heures sur 24, il réceptionne et traite les questions des journalistes. Par l'intermédiaire de notre service de communication, nous sommes en contact permanent avec les analystes et les investisseurs.

De même, s'agissant de la transparence de nos résultats trimestriels, nous n'avons pas à craindre la comparaison, ce que les investisseurs et les analystes nous confirment régulièrement.

- Nombre de nos correspondants nous rappellent à nos devoirs à l'égard de l'économie réelle et notamment du secteur florissant des PME suisses pour lesquelles les banques jouent un rôle si important. Et je peux vous assurer que ce secteur est important à nos yeux. Nous comptons près de 140 000 entreprises clientes, dont une majorité de PME. Nous n'avons pas réduit les financements à ces dernières et n'avons aucunement l'intention de le faire. Nous sommes la plus grande banque de financement des PME de Suisse et venons de trouver en la personne de Fulvio Micheletti un responsable des PME qui fait preuve d'un solide engagement en faveur de ces dernières, si importantes pour notre économie. Je peux vous l'assurer personnellement: UBS soutient sans réserve l'économie suisse.

Mesdames et Messieurs, nous sommes tous conscients du fait qu'outre la compétence technique et surtout le retour au succès, la transparence et l'équité sont les principales conditions pour restaurer la confiance que nous avons perdue.

Nous ferons tout pour regagner cette confiance le plus vite possible et ce, auprès des cercles les plus larges possible.

Cela, nous le devons à nos actionnaires, ainsi qu'à nos clients et au pays tout entier.

En conclusion, Mesdames et Messieurs, permettez-moi de préciser ce qui suit: nous nous trouvons dans une situation exceptionnellement difficile.

Cette situation entraîne des charges exceptionnelles:

- des charges pour notre économie
- des charges pour notre système politique
- des charges pour notre population et surtout pour les couches économiquement les plus faibles.

Cela suscite des émotions chez nous tous.

Or la crainte et la colère sont mauvaises conseillères.

Nous devons donc garder la tête froide si nous voulons résoudre les nombreux problèmes auxquels nous sommes confrontés.

Mais par-dessus tout, c'est ensemble que nous devons aborder ces problèmes.

Ensemble, et non les uns contre les autres. Suivons l'exemple du Conseil fédéral et de la Banque nationale suisse lorsqu'ils se sont penchés sur le dossier UBS.

Au Conseil d'administration et au Directoire d'UBS, nous savons que la balle est maintenant dans notre camp et nous sommes tout disposés à apporter notre pierre à l'édifice.

- Dans votre intérêt
- Dans l'intérêt de nos clients
- Dans l'intérêt de nos collaborateurs
- Et dans celui du pays tout entier et de sa population dont l'avenir et la prospérité dépendent d'une place financière forte et consciente de ses responsabilités.

Je vous demande donc de nous apporter tout votre soutien.

Mesdames et Messieurs, je vous remercie!