

Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2009

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

Seul le texte prononcé fait foi

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Il y a un an, je me tenais ici devant vous pour solliciter votre soutien pour mon élection en tant que président du Conseil d'administration. UBS se trouvait alors au milieu de la crise la plus grave de son histoire. Elle avait perdu des sommes énormes dans la dite «crise des subprimes» et comptait parmi les banques les plus fortement touchées. Le Conseil d'administration m'avait demandé peu avant si dans cette situation, j'accepterais d'assumer la présidence. Après un bref délai de réflexion, j'ai accepté ce défi et me suis porté candidat pour un an. J'ai pris cette décision, mû par un sentiment de responsabilité vis-à-vis de la banque, de ses actionnaires, de ses clients, de ses collaborateurs et de la collectivité en général. Cela ne correspondait pas à mon plan de carrière.

Je vous avais alors promis de conduire UBS à travers un processus de transformation en profondeur car il était évident pour le Conseil d'administration comme pour moi que nous devons tourner la page.

Aujourd'hui, je me tiens à nouveau devant vous pour rendre compte de ce que nous avons entrepris et accompli au cours des douze derniers mois.

A cet égard, je souhaiterais faire trois remarques:

1. Nous avons lancé un processus de transformation fondamental au sein de la banque et avons accompli énormément de choses, bien plus d'ailleurs que ce que nous nous proposons de faire il y a un an.
2. La crise des subprimes s'est entre-temps transformée en une crise bancaire et financière généralisée et en une véritable crise économique à l'échelle mondiale. Les effets de cette récession sévère se font désormais sentir en Suisse aussi.
3. Malgré le processus de transformation et en raison de l'aggravation de la crise, UBS se trouve toujours dans une situation difficile et doit continuer à lutter pour retrouver le chemin du succès. Nous avons dû demander l'aide de la Banque nationale suisse et de la Confédération pour stabiliser la banque.

Permettez-moi de vous expliquer tout cela plus en détail et de vous rappeler tout d'abord les principaux événements qui nous ont conduits là où nous nous trouvons aujourd'hui.

Peu avant l'Assemblée générale de l'année dernière, la crise avait atteint un premier sommet. A la mi-mars 2008, la banque d'affaires américaine Bear Stearns faisait faillite et était reprise par JPMorgan dans la précipitation. Début avril 2008, le Fonds monétaire international (FMI) estimait que les pertes découlant de la crise du crédit s'élèveraient à environ 1000 milliards de dollars américains.

Le 21 avril 2008, la Banque d'Angleterre présentait un premier plan de stabilisation de quelque 50 milliards de livres sterling pour les banques britanniques. Il s'est ensuivi une période de calme relatif jusqu'à la mi-juillet 2008, lorsque la banque hypothécaire américaine IndyMac s'est effondrée, contraignant le gouvernement américain à soutenir ses établissements hypothécaires semi-publics Fannie Mae et Freddie Mac. Après la nationalisation de Fannie et Freddie le 7 septembre, la crise s'est emballée les jours suivants pour atteindre son véritable point culminant. Les cinq semaines qui ont suivi le 13 septembre 2008 resteront sans aucun doute dans les annales comme l'une des périodes les plus dramatiques de l'histoire du secteur financier. Pendant le week-end du 14 septembre 2008, les autorités américaines ainsi que les principaux acteurs du secteur ont désespérément tenté d'empêcher le naufrage de Lehman Brothers. En vain: le lundi 15 septembre 2008, Lehman Brothers a dû déclarer faillite. Le même jour, Bank of America reprenait l'une des plus grandes banques d'affaires opérant à l'échelle internationale: Merrill Lynch. Dans la même semaine, Goldman Sachs et Morgan Stanley s'employaient à obtenir une licence bancaire. Le glas avait dès lors sonné pour le vieux modèle de banque d'affaires de Wall Street.

Toujours dans la même semaine, la Réserve fédérale américaine a dû mettre en œuvre un plan de sauvetage de 85 milliards de dollars pour prévenir l'effondrement d'AIG, le plus grand groupe d'assurance au monde. Cette même semaine a également vu Lloyds TSB reprendre la banque hypothécaire britannique HBOS, confrontée à de graves difficultés. Dans les semaines qui ont suivi, les mauvaises nouvelles émanant du secteur financier n'ont cessé de se succéder. Je n'en citerai que quelques-unes:

- Avec Washington Mutual, c'est l'une des plus grandes banques régionales des Etats-Unis qui est fermée par les autorités américaines.
- La grande banque européenne FORTIS est reprise par les gouvernements belge et néerlandais.
- Fin septembre, le gouvernement américain annonce un plan de stabilisation du secteur financier s'élevant à plus de 700 milliards de dollars.
- En Angleterre, la banque hypothécaire Bradford & Bingley est nationalisée.
- En Europe, les premiers gouvernements commencent à garantir les dépôts bancaires ainsi que les prêts entre banques.

- Le gouvernement britannique doit intervenir à plusieurs reprises pour sauver RBS, Lloyds TSB et HBOS de la déroute.
- Les banques centrales réduisent leurs taux d'intérêt par vagues successives dans l'espoir de dégripper les marchés du crédit, et les autorités chinoises adoptent un plan de relance fiscal musclé de plus de 600 milliards de dollars.
- Les gouvernements et les ministres des Finances du monde entier commencent à coordonner leurs actions au sein de forums tels que le G7 ou le G20.
- Le gouvernement américain doit intervenir à plusieurs reprises pour maintenir à flot ses plus grandes banques telles que Citibank et Bank of America.
- Le Fonds monétaire international double ses prévisions initiales de pertes, les relevant de 1000 à 2200 milliards de dollars américains.
- Peu après sa prise de fonction, le nouveau président américain Barack Obama approuve un nouveau plan de relance fiscal s'élevant à 800 milliards de dollars.

A la lumière de ce que je viens de rappeler, force est de constater que pendant des semaines et des mois, le système financier mondial s'est retrouvé au bord du gouffre, poussant les gouvernements du monde entier à intervenir comme jamais auparavant.

Malgré tout cela, la situation à ce jour n'est pas encore définitivement stabilisée.

Et chez UBS, qu'avons-nous entrepris pendant cette année effroyable?

Lors de l'Assemblée générale d'avril dernier, je vous avais dit que seule la détermination nous permettrait de sortir de la crise. C'est dans cet esprit que le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe ont attaqué les multiples problèmes auxquels nous étions confrontés.

- Nous avons redéfini le contrôle des risques et considérablement allégé les risques qui pesaient sur la banque.
- Nous avons entrepris un repositionnement stratégique de la banque.
- Nous avons massivement réduit la taille du bilan tout en recapitalisant la banque.
- Nous avons fondamentalement redéfini le gouvernement d'entreprise.
- Nous avons remplacé presque tous les membres du Conseil d'administration et de l'équipe dirigeante.
- Nous avons réglé les principaux problèmes juridiques qui menaçaient parfois jusqu'à l'existence même de la banque.
- Nous avons élaboré un nouveau modèle de rémunération révolutionnaire pour le secteur.
- Et, *last but not least*: nous avons appris à composer avec l'influence directe de l'Etat sur nos activités. Ce fut là quelque chose de complètement inattendu pour nous et de tout à fait inédit.

Permettez-moi de m'étendre plus longuement sur ces différents points:

- Déjà avant la dernière Assemblée générale ordinaire, nous avons commencé à analyser en détail les erreurs qui avaient été commises dans le cadre de la crise des subprimes. Sur la base de cette analyse, nous avons établi un rapport à l'attention de la CFB, l'actuelle Finma. Nous avons mis à disposition un résumé de toutes les conclusions essentielles pour votre consultation, Mesdames et Messieurs les Actionnaires, et celle du public. Le rapport a révélé que nous avons commis des fautes, dont certaines graves, dans les domaines de la stratégie, du contrôle du risque, de la collaboration interne et du reporting. Pour tout cela, nous avons présenté nos excuses en bonne et due forme. Mais plus important encore, nous avons immédiatement commencé à corriger ces erreurs. Ce processus d'apprentissage, de rectification et de nouvelle orientation, très complexe, prend du temps et se poursuit à l'heure actuelle.
- Nous avons considérablement abaissé les risques découlant de la crise des subprimes en procédant à des dépréciations et des ventes d'actifs, en concluant une transaction importante avec la société BlackRock et enfin, en transférant les valeurs à risque concernées dans un fonds de stabilisation financé par la Banque nationale suisse. En tout, nos positions à risque ont reculé de quelque 88 milliards de francs entre fin 2007 et le 31 décembre 2008.
- Ce faisant, nous avons sensiblement allégé notre bilan entre la mi-2007 et fin 2008, réduisant la voilure d'environ 500 milliards de francs. Si l'on exclut les valeurs de remplacement positives qui reflètent les opérations sur dérivés, le bilan a pu être diminué d'environ un milliard de francs, ce qui correspond à une réduction de près de moitié.
- Au cours de l'année 2008, nous avons abaissé les charges d'exploitation de 35,5 milliards de francs à 27,6 milliards de francs.
- Dès avant la dernière Assemblée générale, nous avons progressivement commencé à renforcer notre base de capital. Les étapes essentielles ici ont consisté en une transaction avec GIC, société d'investissement publique singapourienne, une émission générale d'actions et enfin, la prise de participation de la Confédération annoncée le 16 octobre. En tout, ces opérations et d'autres mesures ont permis de générer 42,5 milliards de francs.
- Nous avons redéfini notre gouvernement d'entreprise et le contrôle des risques sous tous leurs aspects essentiels. Concrètement, cela signifie que:

- Nous avons tracé une ligne de démarcation claire entre les responsabilités exécutives et celles de surveillance;
 - Nous avons supprimé ce que l'on appelait le Chairman's Office;
 - Nous avons mis en place un nouveau comité des risques;
 - Enfin, nous avons restructuré le Directoire du Groupe au niveau opérationnel et désigné de nouveaux membres.
-
- En outre, en l'espace d'une année, nous avons remplacé presque tous les membres du Conseil d'administration. Si vous élevez aujourd'hui les quatre nouveaux membres que nous proposons, il ne restera que trois membres qui siégeaient au Conseil lorsque la crise des subprimes a éclaté, et pour certains d'entre eux, depuis peu de temps.
 - Nous avons redéfini la stratégie de la banque, notamment celle d'Investment Bank. Nous avons ainsi décidé de restreindre sensiblement les activités de ce pôle, de nous retirer des opérations spéculatives pour compte propre et de nous concentrer sur les activités de conseil et de commissions au profit de nos clients. Investment Bank, ainsi allégé, présentera dorénavant un profil de risque nettement plus faible. S'agissant de la banque dans son ensemble, nous voulons accroître encore davantage l'accent placé sur la gestion de fortune. Le recentrage marqué sur la Suisse, où UBS dispose d'une position dominante sur tous les fronts, a été souligné par la création de la nouvelle fonction de CEO Suisse, lequel est également membre du Directoire.
 - Dans d'autres domaines aussi, nous avons systématiquement renouvelé l'équipe de direction. La composition du Group Executive Committee est entièrement différente de ce qu'elle était il y a un an. Le Group Executive Board a été renouvelé aux deux tiers. Ce processus s'est conclu par la nomination d'Oswald Grübel au poste de CEO. Avec Monsieur Grübel, c'est l'un des dirigeants de banque les plus expérimentés et les plus réputés que nous avons appelé à la tête d'UBS, pour lui confier la mission de mener à bien la prochaine étape du redressement de la banque et remettre cette dernière sur la voie du succès. Mais cela ne suffit pas.
 - Durant l'année qui vient de s'écouler, nous avons réglé nos principaux problèmes juridiques en cours. En juin, nous avons atteint un compromis dans notre litige avec Parmalat, qui a été suivi, toujours en juin, d'un accord exhaustif sur les Auction Rates Certificates. En février, nous avons pu mettre un terme à notre plus importante affaire juridique, à savoir l'enquête menée par la justice américaine et l'autorité de surveillance des marchés boursiers, la SEC, par un accord dont la signification pour la banque a reçu suffisamment de publicité depuis. Je n'ai donc pas besoin de m'étendre sur ce sujet. Reste en instance le litige avec les autorités fiscales américaines concernant la divulgation des noms d'autres clients, le «John Doe Summons».

- Par ailleurs, nous sommes le premier établissement financier au monde à avoir élaboré un modèle de rémunération complètement nouveau qui sera soumis aujourd'hui à votre vote consultatif. De même, nous sommes la seule banque au monde à avoir mis en œuvre un programme exhaustif de remboursement des bonus qui, à ce jour, a conduit à la restitution de plus de 80 millions de francs. Nous avons réduit le paiement de nos bonus dans une proportion comparable à nul autre établissement financier au monde. Je sais que dans l'opinion publique suisse, nombreux sont ceux qui considèrent que ce n'est pas encore suffisant. Mais je peux vous assurer que le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe, en collaboration avec les autorités de surveillance, ont longuement examiné la question de savoir où fixer la limite. En effet, après avoir dû accepter des fonds du gouvernement pour renforcer notre base de capital, il est important de trouver un juste équilibre entre, d'une part, l'intérêt public et, d'autre part, la nécessité de conserver des collaborateurs aux postes clés de la banque.
- Nous avons clarifié les responsabilités dans le cadre d'un processus rigoureux et dont l'indépendance est garantie. Les travaux correspondants sont encore en cours. Mon successeur et le Conseil d'administration renouvelé vous en informeront dès qu'ils seront menés à terme.
- Enfin, nous avons introduit au sein de la banque un changement de culture dont on ne peut sous-estimer l'impact. Nous voulons faire en sorte qu'UBS devienne moins bureaucratique et puisse agir plus rapidement, qu'elle se rapproche encore davantage de ses clients et qu'elle maintienne encore plus fermement le cap d'une réussite durable.

Voilà donc un bref aperçu d'une année riche en rebondissements qui a tant exigé de nous tous. Où en sommes-nous aujourd'hui?

Permettez-moi de répondre à cette question par quatre remarques:

1. UBS vit. Elle est une grande banque mondiale au sein de laquelle près de 76 000 collaborateurs s'emploient quotidiennement à apporter à leurs clients les meilleures prestations, et ce, dans plus de 50 pays et pour plus de la moitié, en dehors de Suisse. Elle est l'un des tout premiers gestionnaires de fortunes et la position qu'elle occupe dans d'autres domaines importants du métier de banquier est tout aussi remarquable.
2. UBS a changé. Au cours des douze derniers mois, elle s'est transformée et renouvelée de fond en comble. Les compteurs ont été remis à zéro, tous les tabous ont été levés.

3. Nous ne sommes pas encore arrivés au but. Et nous ne sommes pas non plus là où, il y a douze mois, nous pensions nous trouver aujourd'hui. En particulier, nous n'avons pas encore franchi de façon décisive le seuil de rentabilité et il nous faudra encore modifier bien des choses dans le domaine opérationnel pour améliorer encore notre efficacité et l'efficience de nos coûts et pour répondre encore mieux aux besoins de nos clients.
4. Les perspectives du secteur financier tout comme celles de l'économie en général demeurent incertaines. Tous les participants continuent de retenir leur souffle et attendent de voir où le voyage va les mener. Car, malgré les signes d'amélioration, les marchés financiers sont loin d'être complètement stabilisés. De surcroît, le monde s'enfonce de plus en plus dans une récession généralisée et les prévisions économiques pour cette année se dégradent de jour en jour.

Aussi permettez-moi de conclure par trois réflexions:

D'abord: ce dont UBS a besoin maintenant, c'est de calme et de confiance. Plus nous serons à même de nous concentrer sur les tâches entreprises, plus rapidement nous pourrons mener à bien notre redressement. Notre banque est aujourd'hui dirigée par des gens qui n'ont rien à voir avec les erreurs du passé. Afin qu'ils puissent poursuivre le redressement de la banque et le mener à son terme, ils ont besoin de confiance, de votre confiance. Ils la méritent.

Ensuite: ce dont le discours politique a besoin maintenant, c'est de plus de sérénité et de cohérence. Du fait de la crise financière et surtout, indirectement, de l'augmentation de l'endettement public dans de nombreux pays, le secret bancaire suisse est assailli de toutes parts. Or, même si les revendications politiques de l'étranger sont cette fois particulièrement virulentes et occasionnellement formulées de façon grossière, ce n'est pas la première fois que cela arrive. Au cours de l'histoire, la pratique du secret bancaire s'est constamment adaptée à de nouvelles situations. Il en sera de même aujourd'hui.

L'objet du débat actuel, ce n'est pas le concept du secret bancaire en soi, mais la façon dont nous transmettons des informations aux Etats étrangers dans le cadre de la procédure d'entraide administrative et judiciaire. Même si la Suisse reconnaît désormais l'article 26 du modèle de convention de l'OCDE, l'article 47 de la loi sur les banques, qui régit le secret bancaire, demeure en vigueur sans aucun changement. L'amélioration de notre collaboration avec les Etats étrangers dans ce domaine ne met pas en péril l'existence de la place financière suisse. Celle-ci repose sur des bases solides, elle est compétente et bien organisée. Elle connaîtra certes des changements, mais si nous nous y prenons correctement, elle pourra conserver sa position concurrentielle bien ancrée à l'international et continuer d'apporter une contribution essentielle à l'économie suisse.

Enfin: nous ne devons pas succomber à des réflexes de repli sur soi en matière de politique financière. Ce serait une erreur fatale que de vouloir rendre nos grandes banques plus petites, comme le réclament certains milieux. La Suisse doit sa richesse en grande partie à son économie transnationale et internationale ainsi qu'au fait qu'elle participe activement depuis des décennies au processus de mondialisation et qu'elle est le siège de nombreuses multinationales. Ce n'est pas un hasard si précisément en ces temps incertains, de nouvelles entreprises internationales transfèrent leur siège en Suisse. Ces entreprises, tout comme notre commerce international et, surtout, nos banques privées et tous les autres acteurs de la place financière, ont besoin du réseau mondial de nos grandes banques. Sans les grandes banques suisses qui opèrent à l'échelle internationale, la Suisse ne perdrait pas seulement une caractéristique fondamentale de son identité économique, elle perdrait une énorme partie de sa compétitivité internationale, érodant au passage sa prospérité.

Mesdames et Messieurs les Actionnaires,

Je sais que les temps sont difficiles et que la crise financière a eu de lourdes conséquences sur la politique et l'opinion publique de notre pays. UBS y a sa part de responsabilité. Mais je voudrais également vous rappeler que notre banque, après déduction de toutes les pertes essuyées ces deux dernières années, n'en a pas moins réalisé un bénéfice net de plus de 40 milliards de francs au cours de cette décennie et a, de ce fait, versé des impôts substantiels à notre pays. C'est notre intention déclarée que d'être à nouveau en mesure d'apporter notre contribution sur ce plan, et ce dans les meilleurs délais.

Je suis intimement convaincu que dans le cadre du débat sur le secret bancaire, la place financière et la structure des grandes banques, nous devons rester mesurés. Si nous affrontons la crise avec un programme mûrement réfléchi, si les meilleurs esprits du monde politique et économique collaborent de façon constructive, si nous nous soutenons mutuellement et obtenons l'appui des sphères médiatique et politique, nous retrouverons le chemin du succès presque aussi rapidement que nous nous en sommes écartés.

Permettez-moi maintenant de remercier tout d'abord nos collaboratrices et nos collaborateurs. Ils sont le fondement de cette banque. Depuis bientôt deux ans, ils sont confrontés de très près à cette crise, à la fois personnellement et professionnellement. C'est souvent difficile et frustrant. Malgré cela, nos quelque 76 000 collaborateurs luttent quotidiennement pour que la situation s'améliore aussi rapidement que possible pour UBS, ses clients et ses actionnaires. Et lorsque je me rends dans les halls de guichet et les bureaux de la banque, je vois toujours dans les visages de nos collaboratrices et collaborateurs beaucoup plus d'engagement et de volonté de réussite que de découragement. Pour cela, toutes celles et ceux qui travaillent chez nous méritent nos sincères remerciements et notre reconnaissance.

Je souhaiterais également vous remercier, vous, nos actionnaires et nos clients. Beaucoup d'entre vous nous avez critiqués pendant cette période difficile, mais vous nous avez toujours soutenus. Et, outre la colère bien compréhensible, nous avons toujours reçu des signes d'encouragement. Cela n'allait pas et ne va pas de soi pour nous et nous savons l'apprécier à sa juste valeur. Nous vous en remercions vivement.

Mesdames et Messieurs les Actionnaires, j'ai été président du Conseil d'administration de notre UBS pendant un an. Ce fut pour moi un honneur, un devoir et un défi que de diriger cette grande et importante institution. Aujourd'hui, je suis heureux de passer le témoin à mon successeur à qui j'adresse tous mes vœux de succès. Je vous remercie de votre confiance.