

Assemblée générale ordinaire du 3 mai 2012

Allocution de Kaspar Villiger, Président du Conseil d'administration d'UBS SA

Le texte parlé fait foi.

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

I.

L'anniversaire

La présente Assemblée générale est en ce sens extraordinaire qu'elle tombe durant l'année de notre anniversaire. Voilà 150 ans, la banque a été fondée à Winterthour. Elle est à l'origine de la future Union de Banques Suisses. La Société de Banque Suisse est issue du Basler Bankverein, créé dix ans plus tard. UBS, quant à elle, est le résultat de la fusion des deux grandes banques en 1998. En dépit des difficultés auxquelles UBS a été confrontée durant la crise financière, cette fusion s'est avérée fructueuse et porteuse d'avenir.

Aujourd'hui, UBS est bien capitalisée, rentable et dispose d'un excellent niveau de liquidités. Il est impressionnant de voir à quel point la banque a renforcé ses fonds propres et diminué ses risques en 2011 et au premier trimestre 2012, en dépit de la perte plus que regrettable subie à Londres. Rien qu'au cours de la période allant du premier trimestre 2011 au premier trimestre 2012, le ratio de fonds propres de catégorie 1 requis par Bâle 2,5 s'est amélioré de 12,6 à 18,7%. UBS est ainsi aujourd'hui la grande banque la mieux capitalisée de notre groupe de comparaison à l'échelle internationale. En dépit de conditions de marché des plus adverses, les bénéfices de l'année dernière et du premier trimestre 2012 sont plus qu'honorables. C'est là le résultat de l'inlassable engagement de la direction et de tous nos collaborateurs. Ils peuvent en être fiers.

La Bourse et l'opinion publique ne s'intéressent normalement qu'à l'avenir d'une entreprise et non à son passé. Aussi nous sommes-nous demandé s'il était même opportun de célébrer un anniversaire. Deux raisons nous ont motivés à le faire.

Tout d'abord, cela nous donne l'occasion de remercier quatre groupes importants : vous, les actionnaires, de nous être restés fidèles, même en période difficile. Nos clients, dont la confiance nous a aidés à surmonter ces temps de crise, confiance qui nous engage. Le Parlement, le Conseil fédéral, l'Administration et la Banque nationale suisse qui nous ont soutenus, en dépit de doutes et de sentiments souvent contraires. Enfin nos collaborateurs, qui, même dans des circonstances difficiles, ont tenu bon et se sont engagés pour nos clients.

Ensuite, nous voulons, en replongeant dans notre histoire, trouver des recettes de succès que nous pourrions reproduire ainsi que les erreurs qu'il nous faut éviter.

II.

Les enseignements

Cinq enseignements essentiels ressortent de notre longue histoire et nous servent de vecteurs stratégiques:

1. Les banques doivent être au service de l'ensemble de l'économie, et partant, de la société.
2. Nos affaires vont bien lorsque nos prestations répondent aux attentes de nos clients.
3. Une entreprise ne peut réussir durablement que si elle s'adapte en permanence.
4. Une banque doit disposer d'une solide assise financière.
5. La réputation est le capital le plus précieux d'une banque.

2.1. Au service de l'ensemble de l'économie

Les banques ont quatre fonctions clés. Premièrement, elles transforment l'épargne disponible à court terme en investissements à long terme. Deuxièmement, elles veillent à une plus grande répartition des risques. Troisièmement, elles financent le commerce international. Et quatrièmement, elles regroupent d'innombrables informations détaillées sur les prix du marché. Les banques assurent en quelque sorte la circulation sanguine de l'économie. Sans elles, il n'y aurait pas de prospérité, que ce soit sur le plan national ou à l'échelle mondiale. L'opposition artificielle entre place industrielle et place financière n'a donc aucun sens. Mais nous ne devons plus permettre que des excès et des risques systémiques dangereux se produisent parce que les banques se préoccupent uniquement de leurs propres affaires ou de montages financiers multipartites de plus en plus complexes. Le succès à long terme n'est garanti que si notre action, y compris celle de la banque d'affaires, est au service de l'ensemble de l'économie.

2.2. Le client est roi

Ce n'est que si nous élaborons pour nos clients des solutions adéquates reposant sur la fiabilité, le savoir-faire et la perfection qu'ils seront prêts à en payer le prix et nous accorderont durablement leur confiance. Si nous n'avons pas toujours agi ainsi, nous ne serions plus là. Mais nous pouvons encore mieux faire, que ce soit au niveau de l'analyse des besoins réels de nos clients ou de l'excellence du service.

2.3. Adaptation constante

Les conditions changent, les besoins des clients changent, rien n'est permanent. Qui ne s'adapte pas, n'a aucune chance. Or, à l'heure actuelle, nous sommes confrontés à des défis particulièrement complexes. Je n'en mentionnerai que trois.

Le premier : l'érosion rapide du secret bancaire sur le plan fiscal et l'explosion des charges administratives dans les activités de gestion de fortune transfrontalières pèsent sur les marges. Ces tendances vont irréversiblement changer la structure du secteur. Grâce à sa diversification internationale et à la possibilité qu'elle a de répartir les coûts sur de grands volumes, UBS saura surmonter ce changement.

Le deuxième défi est l'incertitude qui plane sur la situation économique. Certes, nous assistons actuellement à une détente, mais l'amélioration des conditions de marché pourrait s'avérer trompeuse. Les habitants des pays industrialisés vont devoir encore longtemps payer le prix fort pour la politique financière inconsidérée de leurs responsables politiques.

Le troisième défi est la grande vague de réglementation. Bien sûr, on a tiré quelques leçons importantes. On saluera, par exemple, l'augmentation des fonds de meilleure qualité ou l'amélioration des procédures d'insolvabilité. Mais l'objectif proclamé par les régulateurs, celui d'un paysage réglementaire relativement harmonisé au niveau mondial, est encore loin d'être atteint. Chaque régulateur pense avant tout à son propre pays, la coordination entre les différents régulateurs des banques d'envergure internationale est insuffisante, les considérations protectionnistes l'emportent. Certaines dispositions sont da-

vantage dictées par des émotions politiques au jour le jour que par une analyse objective. Tout cela créé de nouveaux risques et des distorsions de la concurrence. Maîtriser la jungle de réglementations va devenir de plus en plus coûteux et de plus en plus complexe, ce qui favorise l'arbitrage réglementaire et pousse les affaires intéressantes vers le secteur bancaire occulte non régulé.

UBS investit des sommes considérables dans les ajustements des processus nécessaires. Ainsi, le renforcement des fonds propres, la réduction des risques et de la complexité de la banque d'affaires ainsi que la gestion rigoureuse des coûts constituent des éléments clés de notre nouvelle stratégie.

2.4. Résistance à la crise par la solidité

Fondamentalement, nous n'avons jamais contesté la nécessité d'une meilleure capitalisation du secteur bancaire. Nous avons tout simplement signalé l'effet de distorsion de la concurrence qu'ont les exigences de fonds propres fortement divergentes d'un pays à l'autre. Une bonne capitalisation est un gage de confiance pour les clients, tout particulièrement dans les périodes incertaines. C'est pourquoi nous avons agi de manière ciblée. Si je compare UBS telle qu'elle est aujourd'hui avec celle de l'époque de ma prise de fonction, je constate qu'un monde les sépare. L'ancien ratio de fonds propres de base requis par Bâle 2 est passé de 10,5% à plus de 20%. Le noyau dur du capital de meilleure qualité (« common equity ») selon Bâle 3 a plus que doublé, tout comme le ratio d'endettement de la FINMA. UBS a renoué avec les bénéfices depuis le quatrième trimestre 2009.

Quant à vous, Mesdames et Messieurs, chers actionnaires, en renonçant au dividende, vous avez apporté une contribution essentielle à la capitalisation de la banque. Je tiens à vous remercier de votre compréhension. Nous allons continuer à améliorer nos fonds propres dans les années à venir. Mais compte tenu de notre bon niveau de capitalisation, il nous paraît justifiable de reprendre pour la première fois la distribution d'un dividende.

2.5. La réputation est notre capital le plus précieux

Une banque ne peut exister que si elle bénéficie de la confiance des clients et du public. C'est la raison pour laquelle la réputation est son capital le plus important. Il suffit d'une action inconsidérée pour la perdre, il faut des années de travail acharné pour la rétablir. Cette expérience, UBS l'a faite à plusieurs reprises au cours de son histoire récente : à l'occasion des avoirs en déshérence, de la crise financière et des pertes subies à Londres. La reconstruction de notre réputation est déjà bien avancée : j'ai déjà mentionné notre solide capitalisation. La Confédération a pu vendre sa participation en réalisant un bénéfice d'un milliard et il est fort probable que la Banque nationale suisse n'essuiera pas non plus de perte. Le problème avec les Etats-Unis est pour nous résolu. Mais nous avons encore du pain sur la planche. Nous faisons tout ce qui est humainement possible pour qu'une perte de négoce, comme celle que nous avons subie à Londres, ne puisse plus se reproduire. Nous travaillons sans relâche à une culture d'entreprise qui est certes axée sur la création de valeur pour les clients et les investisseurs, mais qui accorde aussi de l'importance à la création de valeur pour d'autres parties prenantes, telles que l'Etat et la société. Ces valeurs sont aussi façonnées par notre histoire, celle d'une banque suisse.

III.

La prospérité ne tombe pas du ciel

En dépit de la crise économique et financière, la santé économique de la Suisse est enviable. Mais la prospérité ne tombe pas du ciel. Elle est le produit de l'économie. Ce que les entreprises helvétiques ont accompli ces dernières années est donc proprement étonnant. Dans la foulée du débat sur les salaires des dirigeants, et certainement aussi des problèmes d'UBS, les grandes entreprises suisses ont été en butte aux attaques. En revanche, la structure des PME est quasiment idéalisée, notamment par les milieux politiques. Certes, les PME performantes constituent pour ainsi dire l'épine dorsale de notre économie. Mais ce n'est pas là toute la vérité. Notre prospérité est impensable sans les sociétés cotées en Bourse. De concert avec leurs fournisseurs, elles interviennent pour environ un quart dans notre perfor-

mance économique et versent 42% des impôts sur les sociétés. La place financière, avec les fournisseurs, contribue elle aussi au PIB à hauteur d'environ 16% et paie 12 à 15% des impôts (hors fournisseurs). Les actifs étrangers investis en Suisse ont entraîné un avantage de taux de plus d'un point de pourcentage durant les dernières décennies. Inutile de préciser ce que cela signifie pour les crédits et prêts hypothécaires des PME.

Une économie aussi performante ne peut se développer que dans des conditions-cadres favorables. Un système politique stable, un ordre libéral et le travail de générations de responsables politiques, d'entrepreneurs et de fonctionnaires ont créé de telles conditions-cadres, ce dont profite aussi notre entreprise. Mais une concurrence impitoyable sévit entre les places économiques.

Aussi la Suisse ne pourra-t-elle maintenir sa prospérité que si elle améliore en permanence les conditions-cadres économiques. C'est là avant tout la mission de la politique. De nombreux efforts louables ont été déployés en ce sens durant les dernières années. Je songe par exemple aux accords bilatéraux avec l'UE, aux différents accords de libre-échange, à l'assainissement des finances fédérales ou aux négociations sur l'impôt libérateur. Mais il y a aussi de nombreuses initiatives politiques qui, si elles venaient à se concrétiser, pourraient ruiner la qualité de la place économique en très peu de temps, au point de menacer la prospérité. L'expérience montre que l'économie d'aujourd'hui, hautement mobile, réagit rapidement aux erreurs de politique économique. Je ne mentionnerai qu'un petit nombre de ces initiatives : les attaques incessantes contre la flexibilité des marchés du travail ; les tentatives de la gauche et de la droite d'instrumentaliser la Banque nationale à des fins politiques ; les améliorations contre-productives du droit des sociétés anonymes par l'initiative Minder et ses contre-propositions ; les attaques contre la libre circulation des personnes ; la tendance des autorités de surveillance financière à aller au-delà des normes internationales, voire des exigences légales. De plus, les agences de notation et les autorités étrangères craignent de plus en plus qu'à la différence des autres pays, la Suisse ne soutienne plus ses grandes banques. Cette inquiétude se reflète dans les notations, avec leur lot de conséquences négatives, et nuit aux relations avec les clients. Les erreurs commises par quelques sociétés individuelles (dont UBS) et dirigeants au fil des ans ne doivent pas servir de prétexte à l'introduction de réglementations qui altèrent durablement la compétitivité de la place économique suisse. La Suisse doit décider si elle veut être le site d'implantation d'acteurs mondiaux ou si, réfractaire à certaines règles du jeu mondiales, elle préfère y renoncer, avec toutes les retombées que cela aura sur sa prospérité.

La place économique suisse est importante pour UBS, parce que nous y réalisons environ un tiers de notre volume d'affaires, ce qui la rend incontournable du point de vue purement commercial ; et parce que même un grand groupe mondial a besoin d'une sorte de terre natale dont les valeurs solides imprègnent sa culture. Nous continuons d'avoir foi en cette place économique, et nous venons d'en faire la preuve avec l'Initiative UBS pour la formation. Mais c'est précisément la raison pour laquelle nous nous sentons aussi obligés et légitimés à attirer l'attention sur d'éventuels dérapages.

IV.

Au sujet du secret bancaire

J'ai précédemment indiqué que l'érosion du secret bancaire constituait un des grands défis de la place financière. Permettez-moi d'ajouter quelques remarques à ce sujet.

Durant des années, le secret bancaire était un élément important de l'attractivité de la place financière suisse, y compris pour l'évasion fiscale. Aujourd'hui, la fiscalité de la plupart des pays n'est plus confiscatoire mais démocratiquement légitimée. Cela fait que le secret bancaire a de plus en plus perdu sa légitimité sur le plan fiscal. Les autres pays ne sont plus prêts à tolérer l'évasion fiscale de leurs propres ressortissants. Ce changement de paradigme s'est accompli de manière étonnamment rapide, touchant la Suisse de plein fouet. Contrainte à la défensive, celle-ci doit repousser des attaques venant de tous les côtés. Une première concession a été l'accord sur la fiscalité de l'épargne avec l'UE, une seconde

l'adoption de l'« article 26 de l'OCDE » qui prévoit une entraide administrative non seulement en cas de fraude fiscale mais aussi en cas de soupçon d'évasion fiscale. Cela revient de fait à abolir le secret bancaire dans les cas d'évasion fiscale.

Actuellement, la situation est confuse. Dans le monde politique comme dans le secteur financier, les opinions divergent quant à la bonne stratégie à adopter. Le Conseil fédéral n'a pas réussi à calmer les esprits avec son rapport sur la stratégie de l'argent propre. Il semble en effet que nous courons le risque de sortir de notre position défensive pour tomber dans l'excès inverse : faire d'un avantage concurrentiel un désavantage concurrentiel majeur.

Dans une situation peu claire, la sagesse est d'agir en fonction de principes simples. Si les banques et les principales forces politiques pouvaient se mettre d'accord sur un petit nombre de principes solides, la position de la Suisse et de sa place financière s'en trouverait renforcée. J'en mentionnerai sept, qui pourraient fonder une stratégie rationnelle, moralement justifiable et réaliste.

1. La protection de la sphère privée financière est un principe fondamental de l'Etat de droit suisse auquel on ne saurait renoncer.
2. Mais la Suisse ne doit pas être une place financière pour évadés fiscaux. C'est pourquoi il ne faut pas que le secteur financier contribue aux délits fiscaux.
3. La Suisse ne doit pas briser la promesse de confidentialité des données bancaires qu'elle a faite pendant des décennies. C'est pourquoi elle ne doit pas approuver de solution en l'absence d'une régularisation acceptable du passé.
4. La Suisse respecte systématiquement les normes internationales en vigueur et ne va au-delà que dans de rares cas justifiés, comme par exemple vis-à-vis de l'UE et des Etats-Unis.
5. La Suisse participe de manière constructive à l'élaboration des normes internationales au sein des comités internationaux concernés.
6. Les banques suisses ne sauraient être le bras droit des autorités fiscales étrangères. Les clients ont eux-mêmes la responsabilité de remplir leurs obligations vis-à-vis du fisc.
7. L'impôt libérateur, tel qu'il a été négocié avec l'Angleterre, l'Allemagne et l'Autriche, est une solution viable vis-à-vis de l'UE. En revanche, l'échange automatique d'informations doit être rejeté.

Ces principes vont largement de soi. Tout en s'inspirant du rapport du Conseil fédéral, ils en écartent certaines faiblesses. J'ajouterai les remarques suivantes en résumé :

Sans règlement acceptable du problème du passé, toute solution ruinerait la confiance dans notre Etat de droit, y compris chez les clients fiscalement en règle, avec des conséquences imprévisibles. Cela créerait une énorme incitation à l'exode vers des juridictions moins réglementées, ce qui ne serait pas non plus dans l'intérêt des pays partenaires.

Les mesures législatives tout comme les règles déontologiques qui vont au-delà des normes internationales portent atteinte à notre compétitivité internationale. C'est tout particulièrement le cas des auto-déclarations, quelles qu'elles soient. Personne n'en connaît la portée légale ni les éventuelles contreparties. Le rapport avec les futures normes sur le blanchiment d'argent est tout aussi peu clair; nous nous mettrions dans une nouvelle situation inextricable aux conséquences imprévisibles. C'est pourquoi il faut harmoniser à l'échelle internationale les éventuelles obligations de clarification et de contrôle supplé-

mentaires avec la mise en œuvre des nouvelles normes sur le blanchiment d'argent, tant sur le plan de la cohérence logique que du calendrier et du contenu.

Personne ne peut exiger de nous d'aller au-delà des normes en vigueur au niveau international. Mais ces normes vont être renforcées. En effet, la Suisse va elle aussi adopter le nouveau règlement international qui requalifie le délit fiscal (ndr. « tax crime ») en infraction préalable au blanchiment d'argent et l'assortit donc d'une obligation de déclaration. L'article de l'OCDE en sera beaucoup plus facile à appliquer. Un mécanisme efficace de lutte contre l'évasion fiscale se met en place, à l'échelle internationale cette fois. C'est pourquoi cette approche est moralement plus que défendable. Nous sommes sur un pied d'égalité.

La suppression de la distinction entre fraude fiscale et évasion fiscale pour l'échange de renseignements aux autorités fiscales crée une inégalité de traitement entre clients suisses et étrangers. Peut-on maintenir un tel état de fait durablement ? Il est permis d'en douter. Mais cela ne signifie nullement qu'il faille abandonner la distinction en droit fiscal pénal.

Je ne m'exprimerai pas sur les problèmes avec les Etats-Unis qui par bonheur appartiennent au passé pour UBS. Le secrétaire d'Etat, dont la tâche n'est pas enviable, a déjà suffisamment de conseillers.

En revanche, j'aimerais prendre fait et cause pour l'impôt libérateur. Il concilie les exigences de nos pays partenaires en matière de respect de la législation fiscale avec la protection légitime de la sphère privée. Nous sommes déjà tellement imbriqués dans le marché intérieur européen qu'il est tout à fait justifiable d'aller au-delà de la norme internationale avec ces pays – et seulement avec ceux-là ! Certes, la Suisse a encore dû faire quelques concessions dans les négociations avec l'Allemagne. Mais les principales demandes sont satisfaites. Il n'est pas vrai non plus que les clients allemands nous tournent massivement le dos. Ils attendent. La plupart recherchent en fin de compte un moyen de légaliser leur situation sans perdre la face, car vivre avec de l'argent non déclaré n'est pas vraiment confortable à long terme. Je suis persuadé que c'est seulement en cas d'échec de l'accord que s'installerait un sentiment d'insécurité entraînant l'exode de nombreux clients vers des pays tiers. En fait, cela devrait être une évidence même pour l'opposition allemande. De toute façon, je crois que beaucoup de clients vont immédiatement opter pour la transparence et que d'autres leur emboîteront le pas au fil des ans. C'est pourquoi l'accord sur l'impôt libérateur va finalement très largement dans le sens des objectifs à long terme de l'UE. De plus, cette solution génère de l'argent. En revanche, l'échange automatique d'informations doit clairement être refusé. D'une part, il voit dans tout citoyen un contrevenant potentiel, ce que seule une transparence totale pourrait éviter, comme l'a pertinemment fait remarquer récemment le Préposé fédéral à la protection des données. Cela contredit de manière éclatante la conception suisse de l'Etat. D'autre part, l'échange automatique d'informations au sein de l'UE a été un échec sans précédent sur le plan des revenus financiers.

Il est important que la Suisse approuve maintenant rapidement l'accord sans plus attendre. Mais elle doit parallèlement préciser une chose : si l'Allemagne refusait la main tendue par la Suisse, la situation actuelle demeurerait inchangée. Il n'est pas question de négocier plus avant.

V.

L'initiative UBS pour la formation

Comme je l'ai indiqué, à l'occasion de son anniversaire, UBS entend également souligner son engagement envers la Suisse au travers d'une importante contribution à la qualité de la place économique. Un pays pauvre en matières premières comme la Suisse ne dispose en fait que d'une seule richesse sur laquelle s'appuyer : la matière grise. La formation constitue donc une des ressources les plus importantes. Les compétences spécialisées sont d'autant plus importantes que la place financière va perdre certains avantages réglementaires. C'est pourquoi nous avons lancé, il y a quinze jours, une vaste initiative en faveur de la formation à long terme. Comportant six volets, elle s'adresse aux élèves, aux apprenants, aux étudiants, aux scientifiques, aux entrepreneurs, aux employés d'un certain âge et aux seniors. Le véritable fleuron de cette initiative est l'« UBS International Center of Economics in Society » à l'Université de Zurich. Totalement indépendant sur le plan scientifique, il mène des recherches appliquées de haut niveau sur les sujets économiques et politiques brûlants de notre temps. Il se propose d'explorer des solutions et des voies nouvelles, notamment au sujet des questions actuelles touchant au rapport entre secteur financier et économie réelle. Pour l'Institut d'économie politique de l'Université de Zurich, qui pourrait compter jusqu'à cinq chaires, c'est la possibilité de se hisser au tout premier rang de la recherche mondiale et d'avoir un rayonnement qui dépassera largement les frontières nationales. L'UBS International Center aura un peu une fonction de courroie de transmission chargée d'assurer la fécondité de la recherche pour la pratique.

VI.

La relève de la garde

Ce qui fait une banque, ce sont les collaborateurs. Durant les trois dernières années, ils ont accompli un travail remarquable dans des circonstances souvent difficiles. Au nom du Conseil d'administration, je tiens à les en remercier. Avec fermeté et une équipe de direction compétente, Oswald Grübel a réussi à négocier le tournant et mérite toute notre reconnaissance. La perte provoquée par un acte criminel nous a tous durement touchés, et Oswald Grübel n'a pas été épargné. En démissionnant en septembre 2011 avec effet immédiat, il en a assumé la responsabilité en tant que responsable opérationnel suprême de la banque. Le départ inattendu d'une forte personnalité laisse la plupart du temps un vide au niveau de la direction. Nous avons pu l'éviter. Le Conseil d'administration a immédiatement nommé Sergio Ermotti CEO par intérim. Dès le premier jour, il a fait ses preuves à ce poste difficile, par intérim dans un premier temps. Après avoir observé son travail avec attention durant ce que l'on pourrait appeler sa « période d'essai » et évalué dans le détail quelques autres candidats internes et externes, le Conseil d'administration l'a confirmé définitivement dans ses fonctions de CEO. Je le remercie, lui et son équipe dynamique, pour l'excellent travail qu'il accomplit dans un environnement difficile.

Quant à moi, je planifiais ma succession depuis déjà plus d'un an lorsque j'ai fait la connaissance d'Axel Weber à Zurich ; j'ai rapidement eu la conviction qu'il était remarquablement qualifié pour remplir la fonction de président du Conseil d'administration. Si vous l'écrivez aujourd'hui au Conseil d'administration, le changement de génération dans les instances dirigeantes de la banque est assuré, avec lui et Sergio Ermotti. Ce faisant, vous jetez les bases d'une direction stable à long terme. Je remercie mes collègues du Conseil d'administration de leur infatigable engagement ainsi que le Conseil d'administration et le Directoire de leur précieuse collaboration. Cela a été pour moi un privilège de pouvoir travailler dans des circonstances difficiles avec une équipe hors pair à la reconstruction d'une entreprise fragilisée mais formidable !