

# Assemblée générale ordinaire d'UBS SA du 2 mai 2013

## Discours d'Axel A. Weber, président du Conseil d'administration d'UBS SA

*Seul le texte prononcé fait foi.*

Mesdames, Messieurs, chers actionnaires,

J'ai le plaisir, au terme de ma première année en tant que président du Conseil d'administration d'UBS, de m'adresser à nouveau à vous aujourd'hui. L'année a été riche en événements et ne s'est pas déroulée sans revers ni déceptions. Mais, dans l'ensemble, ce fut une année couronnée de succès durant laquelle nous avons franchi de nouvelles étapes importantes en ce qui concerne la réorientation de notre banque.

Permettez-moi, en préambule, de revenir sur les priorités que le Conseil d'administration s'est fixées en mai 2012 :

1. Nous nous sommes engagés à poursuivre le renforcement du bon positionnement de notre banque dans un environnement exigeant. Dans ce but, nous avons remanié la stratégie et l'avons adaptée à la nouvelle réalité des marchés et de l'environnement réglementaire. Ce faisant, nous sommes revenus aux valeurs traditionnelles d'UBS.
2. Il était et il reste décisif à nos yeux de regagner la confiance perdue: c'est la seule manière d'assurer la réussite future de notre banque. Les priorités à cet égard étaient de mettre systématiquement de l'ordre dans le passé et de corriger les dérives d'hier.
3. Enfin, lors de mon entrée en fonction, j'ai annoncé mon intention d'intensifier l'échange avec nos actionnaires et de mettre en œuvre les conclusions issues de ce dialogue. Nous avons, au cours de l'année écoulée, concrétisé cette intention et rencontré des représentants des actionnaires à plus d'une centaine d'occasions.

Dans tous ces domaines et dans bien d'autres encore, nous avons fait de remarquables progrès au fil des douze derniers mois.

L'année 2012 a, elle aussi, été une année exigeante pour les banques en Suisse et dans le monde. La faiblesse et la volatilité de l'environnement macroéconomique ont érodé la confiance de la clientèle et les exigences réglementaires sont, dans le même temps, demeurées élevées.

### **Environnement macroéconomique fragile**

Même si la confiance dans les marchés d'actions est revenue au fil de l'année suite aux interventions de plusieurs banques centrales, l'environnement macroéconomique s'est détérioré en Europe, principalement au second semestre 2012. Une raison essentielle à cette situation réside dans le fait que la crise bancaire et l'endettement des Etats périphériques n'ont pas été résolus et ont gagné les pays du centre de la zone euro, la France par exemple.

L'assainissement budgétaire nécessaire dans de nombreux pays européens et la baisse de la consommation ont entraîné un refroidissement conjoncturel dans l'ensemble de la zone euro et, partant, un durcissement supplémentaire de la situation. Face à l'environnement macroéconomique et à des exigences réglementaires plus strictes, les banques ont, dans le même temps, accéléré leur processus de désendettement, freinant encore la croissance économique.

Du fait de son étroite interdépendance économique, la Suisse, notre marché intérieur, a elle aussi été touchée par les tendances récessives de la zone euro, ce qui a diminué de moitié à 1% sa croissance économique sur l'ensemble de l'année 2012.

Aux Etats-Unis, nous avons assisté au ralentissement de l'évolution conjoncturelle, même si quelques secteurs économiques ont manifesté des signes de rétablissement, principalement au second semestre. Outre l'effet d'atténuation conjoncturelle du désendettement persistant, la confiance des consommateurs et des investisseurs américains a pâti des incertitudes liées à la politique fiscale.

Les marchés émergents ont certes émis de nouvelles impulsions de croissance en 2012, mais de manière plus faible qu'au cours des phases d'expansion antérieures, en particulier en ce qui concerne la Chine. Cette situation a été notamment due aux conséquences négatives de la récession en Europe et au rétablissement hésitant de l'économie américaine.

Pour cette année, nous tablons sur une légère hausse de la croissance économique mondiale à 3,0% contre 2,7% en 2012. Il est envisageable que 2013 se révèle être le début de l'ère d'après-crise. Néanmoins, la marge de manœuvre opérationnelle des banques demeure entravée par un environnement économique fragile. Les récents événements à Chypre, par exemple, ont clairement montré que la crise est loin d'être résolue dans la zone euro.

Outre ces défis macroéconomiques, il a fallu adapter notre modèle d'affaires à la nouvelle réalité réglementaire.

### **Nouvelle réalité réglementaire**

Les régulateurs partout dans le monde sont d'avis que beaucoup de banques opérant à l'échelon planétaire sont trop grandes, que leur bilan comporte de trop nombreux risques et qu'elles sont devenues trop complexes. Nous devons nous plier à cette réalité et adapter les modèles d'affaires en conséquence.

UBS accepte le durcissement des exigences réglementaires et nous soutenons les réglementations qui améliorent la confiance à l'égard du secteur financier et qui offrent une meilleure protection à la clientèle, aux actionnaires et aux contribuables.

Je m'engage sans relâche pour l'introduction complète des nouvelles règles au sein d'UBS. Notre banque est aujourd'hui, également en comparaison internationale, leader dans de nombreux domaines en termes de mise en œuvre des nouvelles exigences réglementaires. Nous avons ainsi commencé très tôt à mettre en œuvre les normes réglementaires en matière de dotation de capital et de liquidités et avons été le premier grand établissement bancaire à intégrer systématiquement dans sa stratégie les changements du cadre réglementaire.

Cela étant, je m'insurge contre les développements réglementaires qui entraînent des distorsions du marché et érigent des barrières d'accès au marché, contribuant de cette manière à instaurer des conditions inégales dans la concurrence internationale.

De tels développements doivent être également pris en compte dans la définition de la stratégie de la place financière helvétique, afin de préserver sa compétitivité.

Nous devons garder à l'esprit que la Suisse, en tant que place financière, est au cœur du jeu concurrentiel international. L'excellente situation initiale prévalant avant tout dans le domaine de la gestion de fortune tend à être occultée par la pression exercée sur le front de la conformité fiscale et par la menace d'être placé sur des listes noires.

En vue de garantir, voire de renforcer, la compétitivité de la place financière, il est indispensable que les banques suisses apportent leur contribution pour qu'une place financière irréprochable au regard des autorités fiscales voie le jour. En tant que président du Conseil d'administration d'UBS, je suis partisan d'une « réalité de l'argent propre ».

### **Mise en œuvre accélérée de la stratégie**

Je suis persuadé qu'UBS possède la bonne stratégie pour travailler avec extrêmement de succès, même dans le contexte difficile que nous connaissons aujourd'hui.

Cela étant, les conditions avec lesquelles nous devons composer, à savoir un environnement macroéconomique fragile, des barrières d'accès au marché, un cadre réglementaire plus strict et l'exigence d'une transparence accrue dans les questions fiscales, vont modifier durablement le paysage bancaire ces prochaines années.

Face à cette situation, le Conseil d'administration a pris la décision l'automne dernier, sur recommandation préalable du Directoire du Groupe, de donner un coup d'accélérateur dans la mise en œuvre de notre stratégie.

Le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe estiment cette démarche nécessaire pour endiguer les risques résiduels et répondre à l'attente légitime de nos actionnaires de pouvoir bénéficier d'un rendement attrayant et durable.

Nous soulignons ce faisant notre détermination à faire progresser le processus de transformation et à créer l'UBS de demain.

Six mois se sont écoulés depuis l'annonce d'une mise en œuvre accélérée de notre stratégie et nous avons, dans l'intervalle, réalisé de grands progrès.

Outre la bonne orientation stratégique, il est fondamental, pour assurer la réussite future de notre banque, de regagner la confiance perdue. Pour y parvenir, nous n'avons à mon avis aucune autre alternative que de maîtriser le passé en y mettant systématiquement de l'ordre.

### **Maîtrise systématique du passé**

L'année 2012 a également été marquée par la résolution de problèmes hérités du passé. Cette situation a partiellement relégué dans l'ombre les progrès importants que nous avons réalisés dans la mise en œuvre de notre stratégie et les bons résultats engrangés par nombre de nos unités d'affaires.

Une des plus lourdes charges anciennes que nous avons cherché à résoudre l'année dernière a été l'affaire du Libor. Courant décembre, nous sommes parvenus, en coopération avec différentes autorités de surveillance, à un compromis de quelque 1,4 milliard de CHF.

Pour mes collègues du Conseil d'administration et moi-même, il était important de trouver une solution et parvenir à un accord avec les principales autorités en la matière, afin de pouvoir nous consacrer pleinement à la réorientation de notre banque.

Nous regrettons profondément que certaines personnes, au sein d'UBS, aient été impliquées dans la manipulation du Libor. Un tel manquement est totalement inacceptable. Il ne correspond ni aux valeurs d'UBS, ni aux normes éthiques élevées que chacun de nos collaborateurs est tenu de respecter.

Notre réaction à l'encontre des collaborateurs qui se sont comportés de manière incorrecte ou qui ont négligé leur devoir de surveillance a donc été systématique. Dans les cas les moins graves, nous avons soit supprimé le bonus, soit supprimé la rémunération différée. En cas de délits graves, nous avons procédé à des licenciements. Ces sanctions ont été appliquées indépendamment de l'échelon hiérarchique des collaborateurs.

Dans le cadre de nos investigations à grande échelle, nous nous sommes également penchés sur l'attitude et la responsabilité du Conseil d'administration de l'époque et du Directoire du Groupe. Nous avons été assistés en cela par des cabinets d'avocats renommés à l'échelle internationale.

La première enquête indépendante a clairement établi que ni le Conseil d'administration ni le Directoire du Groupe n'ont été impliqués dans les événements et qu'ils n'en avaient pas connaissance. Dans le cadre d'une enquête supplémentaire, nous avons chargé un second cabinet d'avocats indépendant de vérifier si des manquements ont été commis au sein du Directoire du Groupe ou du Conseil d'administration. L'enquête a confirmé que le Conseil d'administration, tout comme le Directoire du Groupe, ont rempli leurs devoirs de surveillance.

L'examen des événements passés a par contre révélé des lacunes dans la gestion des risques d'UBS. Ces défaillances ont contribué à rendre indétectables les manquements de certains collaborateurs. Nous avons systématiquement éliminé ces failles dans les processus de risque et de contrôle afin de garantir le respect de nos normes élevées.

L'accueil favorable et la reconnaissance de nos efforts par les autorités nous confirment que les changements apportés sont le fruit de décisions judicieuses.

Soyons clairs : mes collègues du Conseil d'administration et moi-même ne tolérons aucun comportement inadéquat ou contraire à l'éthique de la part de collaborateurs. Il en va de notre crédibilité! C'est pourquoi nous nous attacherons à améliorer encore la pratique opérationnelle, la culture d'entreprise et la conscience du risque au sein de notre société.

Pour terminer, je souhaiterais évoquer les changements que nous avons instaurés à la suite de vos feedback, chers actionnaires.

Ces 12 derniers mois, le dialogue nourri que nous avons entretenu avec vous nous a permis de tirer des enseignements importants et de prendre une série de mesures que nous entendons mettre en œuvre.

Je souhaiterais aborder trois thèmes qui revêtent à mes yeux une importance particulière.

### **Modèle de rémunération**

L'une de nos préoccupations centrales a été le modèle de rémunération, auquel nous avons apporté de profonds changements au cours de l'exercice 2012.

J'ai conscience que la rémunération – en particulier celle des hauts dirigeants – est un sujet particulièrement sensible qui exige un sens des responsabilités prononcé.

Mes collègues du Conseil d'administration et moi-même pensons que le nouveau modèle de rémunération constitue un bon compromis, qui concilie les attentes légitimes des différentes parties prenantes.

Nous avons davantage lié la rémunération à la performance à long terme de notre entreprise, sensiblement simplifié la structure de rémunération et accru la transparence.

Dans le même temps, le nouveau modèle assure que de hauts niveaux de prestations et l'engagement des collaborateurs soient justement récompensés. Il s'agit là selon moi d'un aspect particulièrement important, surtout dans le contexte actuel, puisque la transformation en profondeur que traverse notre banque exige de nos collaborateurs un haut niveau d'engagement.

Cet engagement est indispensable pour continuer de progresser dans la mise en œuvre de notre stratégie. Nous pouvons ainsi garantir qu'UBS évoluera avec encore plus de succès dans son nouvel environnement, ce qui est dans l'intérêt de nos actionnaires.

Pour souligner la focalisation renforcée de notre entreprise sur la performance à moyen et long terme, nous avons décidé que les attributions à la performance octroyées au Directoire du Groupe au titre de l'exercice 2012 ne comporteraient aucune part en espèces. Celles-ci ne seront versées que dans 5 ans et

sont soumises, dans l'intervalle, au risque de déchéance totale si notre banque n'atteint pas ses objectifs de performance.

En outre, nous avons plafonné la part de la rémunération dépendant de la performance pour les membres du Directoire du Groupe: le pool correspondant peut s'élever au maximum à 2,5% du bénéfice ajusté avant impôts. En 2012, le montant effectif du pool atteignait 1,7% du bénéfice ajusté avant impôts.

De nombreux observateurs externes voient dans notre modèle une référence et l'agence de notation Moody's l'a qualifié d'aspect positif pour l'évaluation de notre profil de crédit. Malgré cela, je suis conscient que nous ne trouverons jamais une solution parfaite, approuvée sans réserve par toutes les parties prenantes. Néanmoins, je suis convaincu que nous avons trouvé le bon équilibre entre les intérêts des collaborateurs et un rendement adéquat pour nos actionnaires.

### **Adaptations du gouvernement d'entreprise**

Le deuxième domaine auquel nous avons apporté des changements est notre gouvernement d'entreprise.

L'année passée, nous avons notamment chargé un conseiller externe indépendant de procéder à une évaluation du Conseil d'administration, afin de vérifier que le Conseil était en mesure de remplir au mieux ses obligations de surveillance et que la collaboration avec le Directoire du Groupe était efficace.

Cette enquête a donné une image globalement positive et confirme que nous sommes, là aussi, sur la bonne voie. Bien que positive sur le fond, cette étude nous incite toutefois à redoubler d'efforts. Nous mettrons à profit ses enseignements pour optimiser notre fonctionnement.

Nous avons également introduit certaines nouveautés pour vous permettre, chers actionnaires, d'exercer vos droits plus simplement et plus efficacement.

L'une d'elles est notre portail des actionnaires en ligne, lancé à la fin du mois de mars. Il modernise notre gouvernement d'entreprise en permettant aux actionnaires de transmettre leurs instructions de vote en ligne, préalablement à l'Assemblée générale. Je suis fier qu'UBS soit la première société en Suisse à proposer ce type de service à ses actionnaires.

### **Relèvement du dividende**

Enfin, nous avons défini notre politique de dividende de sorte à garantir une participation équitable des actionnaires aux bénéfices d'UBS.

En tant qu'actionnaires, vous avez beaucoup souffert de la crise et avez droit à une participation équitable aux bénéfices.

C'est pourquoi à l'automne 2012, nous avons annoncé que nous nous étions fixé comme objectif un remboursement progressif de capital à nos actionnaires.

Cette démarche implique de relever le dividende tout en travaillant à la réalisation de nos objectifs en matière de capital avec, en ligne de mire, un ratio de distribution supérieur à 50% lorsque ces objectifs auront été atteints.

Compte tenu des succès obtenus en 2012 – notamment concernant notre base de capital – et pour montrer que nous croyons en notre capacité d'appliquer notre stratégie avec rigueur à l'avenir, nous recommandons de relever de 0.10 CHF à 0.15 CHF par action le dividende servi à nos actionnaires au titre de l'exercice 2012.

En me remémorant les 12 mois écoulés, je constate que nous avons fait des progrès considérables dans de nombreux domaines importants. UBS peut se prévaloir d'un positionnement meilleur et plus solide que celui de nombreux concurrents et j'envisage l'avenir avec beaucoup d'optimisme.

Mon optimisme se fonde en premier lieu sur le travail remarquable de nos collaboratrices et collaborateurs qui, par leur grand engagement, nous ont permis de franchir les étapes importantes dans la mise en œuvre de notre stratégie. Je tiens à leur exprimer mes plus vifs remerciements à cet égard.

Je remercie la direction opérationnelle du Groupe, en particulier notre CEO, Sergio Ermotti, pour sa collaboration fructueuse et la mise en œuvre efficace de notre stratégie.

Mes remerciements s'adressent aussi à nos clients, pour la confiance accordée à notre société. Qu'ils soient assurés que nous tiendrons notre cap quoi qu'il arrive, et que nous continuerons d'œuvrer dans leur intérêt.

A vous, Mesdames et Messieurs nos actionnaires, j'adresse des remerciements particuliers pour votre loyauté et votre attachement à notre banque. Nous continuerons de dialoguer avec vous et de mettre en œuvre systématiquement les conclusions de nos entretiens.

Je souhaite à présent céder la parole à notre CEO, Sergio Ermotti.