



Sécurité et constance en des temps incertains

Discours de Marcel Ospel, président du Conseil d'administration, à l'occasion de l'Assemblée générale d'UBS SA du 16 avril 2003 à Zurich

Mesdames, Messieurs
Chers Actionnaires

Lors de notre dernière Assemblée générale, je m'étais permis de citer le proverbe suivant: «C'est dans la *tempête* que l'on reconnaît un *bon* marin». Il résume de manière expressive les défis auxquels nous avons été confrontés l'an dernier, à savoir, d'une part, braver la tempête, et de l'autre, faire avancer le navire malgré le calme plat, tout en maintenant le cap. Et seuls les bons marins en sont capables. Avons-nous donc bien résisté aux intempéries? Je pense qu'UBS a su faire face avec brio aux paquets de mer. Nous vous aurions certes présenté volontiers un meilleur résultat, mais vu les circonstances nous devons nous montrer satisfaits de celui qui a été atteint. Abstraction faite de l'amortissement exceptionnel pour le nom «PaineWebber» d'un milliard de francs environ, qui a constitué une décision stratégique bien réfléchie et en aucun cas une perte, le bénéfice n'a reculé que d'environ 13%. Un très bon résultat vu les chiffres des compétiteurs. Il est regrettable que les Bourses n'aient honoré que partiellement cette bonne tenue et que vous ayez tous dû essuyer l'an dernier des pertes comptables sur notre action. Mais le climat général sur les marchés et l'incertitude ambiante ont aussi entraîné les placements fondamentalement sains dans les abysses.

C'est pourquoi il me tient particulièrement à cœur, Mesdames et Messieurs les actionnaires, de vous remercier de la fidélité que vous avez témoignée à UBS. Nous savons pertinemment ce que vous attendez de nous.

J'adresse également tous mes remerciements à nos clients – plus de six millions dans le monde entier – pour leur loyauté. Au nombre de 69 000 à travers le

monde, nos collaboratrices et collaborateurs ont tenté l'an dernier, même dans un environnement précaire, d'offrir à la clientèle les meilleurs services possibles et un conseil professionnel par un engagement sans faille. La fidélité de nos clients plaide en faveur de la qualité de notre personnel à tous les échelons. Le fait que les activités opérationnelles soient gérées par un Directoire du Groupe incarnant en équipe soudée la ferme volonté de la réussite est pour nous au Conseil d'administration, et pour vous aussi en qualité de propriétaires de l'entreprise, une raison d'avoir confiance. Mes remerciements les plus chaleureux à Peter Wuffli et à son équipe.

Et bien sûr, un grand merci également à mes collègues du Conseil d'administration. Ils sont, en périodes difficiles, nettement plus mis à contribution et je suis heureux que nous puissions compter sur un comité composé de fortes personnalités à l'esprit critique, venues de différents milieux.

L'incertitude pour défi majeur

Permettez-moi de partager avec vous quelques réflexions sur un thème qui nous préoccupe tous en ce moment: l'incertitude ambiante. Nous ne pouvons pas rester de marbre lorsque toutes les grandes institutions de l'après-guerre, de l'ONU à l'OTAN en passant par le Fonds monétaire international, la Banque mondiale et jusqu'à l'UE, sont en crise. Nous sommes bel et bien confrontés à une série d'énormes défis.

Je ne traiterai pas aujourd'hui de la politique mondiale. Elle nous accompagne pas à pas depuis plusieurs semaines et nous vivons tous avec l'incertitude générée par le terrorisme international. Que l'économie mondiale en pâtisse est évident. Trop de questions en attente de réponses concernant l'avenir sont un poison mortel pour les échanges internationaux et les marchés financiers, car elles paralysent la volonté d'investir. Les Bourses perdent pied et l'une des conséquences fatales est la crise dans laquelle les caisses de pension se trouvent aujourd'hui. La peur diffuse quant à la sûreté de la prévoyance vieillesse affecte à son tour la consommation et engendre de nouveaux problèmes économiques. Nous devons sortir de ce cercle vicieux.

Sécurité de la prévoyance vieillesse – un sujet vital aussi pour les banques

Je me propose de traiter plus en détail les problèmes afférents à la prévoyance vieillesse, car à l'inverse de certains autres sujets évoqués, nous ne sommes pas impuissants face à ce défi. En outre, il s'agit d'un domaine où les banques disposant de compétences techniques et de l'expérience requise, peuvent proposer des amorces de solutions.

L'évolution démographique est irréversible. C'est un fait. Notre longévité augmente et le nombre d'actifs diminue constamment par rapport à celui des retraités. En 1999, on comptait encore 4,3 actifs pour un retraité, alors qu'aujourd'hui le rapport est déjà inférieur à 4. En 2010 il ne sera plus que de 3,5 et glissera à tout juste 3 dix plus tard.

Tous les pays industriels sont confrontés à ce phénomène. Mais il est dramatique surtout là où le système de la répartition domine en matière de prévoyance vieillesse, à savoir lorsque les retraites sont financées par les cotisations régulières de la population active. Chez nous c'est le cas de l'AVS.

Comparée à bon nombre de pays, notre situation est néanmoins confortable, malgré les difficultés actuelles et les problèmes pressants de certaines caisses de pension. Notre principe des trois piliers de la prévoyance vieillesse fait justement bien ses preuves dans ce contexte de charges multiples. Chacun des trois piliers repose sur un autre système de financement, d'où un certain équilibre naturel des risques.

Que faut-il donc faire pour maîtriser les problèmes actuels du deuxième pilier? Le présent débat tourne beaucoup trop autour du taux d'intérêt minimum. Le problème principal se trouve ailleurs: Dans les années «fastes», lorsque les placements en actions permettaient de réaliser des revenus substantiels, on s'est rendu coupable de négligences, oubliant notamment que dans un système de capitalisation il faut aussi engranger en prévision des années de «vaches maigres». Mais au lieu de remplir les granges durant les périodes d'envolée bour-

sière, il a été généreusement procédé à des distributions de cadeaux. Les primes ont été réduites et les rentes augmentées. Ce que tout chef de famille prévoyant sait pertinemment, à savoir qu'on ne peut puiser en période difficile que dans les réserves constituées auparavant, a été oublié. Je suis parfaitement conscient de l'impopularité du simple fait de poser la question d'un relèvement des cotisations et d'une réduction des rentes. Mais pour celles des caisses qui ont péché par imprévoyance dans le passé, il faudra bien aujourd'hui que des mesures impopulaires soient prises. Il n'est pas possible que certains participants se désolidarisent simplement du contrat de générations, que les temps soient bons ou mauvais.

Le principal problème tient aujourd'hui au manque de transparence qui contribue à cacher un professionnalisme lacunaire. Les erreurs commises dans le passé n'apparaissent que graduellement au grand jour. Il faut y porter remède et cela n'est possible que par davantage de concurrence. Les assurés doivent avoir la certitude que leurs avoirs de prévoyance sont gérés à long horizon selon des normes éprouvées. Pour leurs décisions de placement, les caisses doivent pouvoir choisir dans une large palette de prestataires aux services d'une qualité irréprochable. Elles doivent recourir aux meilleurs spécialistes du secteur financier.

Franchissons une étape supplémentaire. Non seulement les caisses doivent profiter d'une concurrence accrue entre prestataires professionnels de produits de placement, mais aussi chaque assuré. A long terme, il faut parvenir à ce que l'assuré décide lui-même de quelle manière les avoirs destinés à sa prévoyance vieillesse sont à investir. Il doit pouvoir choisir, sous sa propre responsabilité, le risque pour lui approprié des placements. Dès lors, on pourra entièrement renoncer à un taux d'intérêt minimum, car d'autres critères seront déterminants.

Une démarche est toutefois vraiment fatale: à savoir un comportement procyclique dans le placement des fonds. Qui a choisi d'investir, il y a quatre ans, la quasi-totalité de son patrimoine sur le marché monétaire ou en obligations, puis, vers la fin du boom boursier, a arbitré en actions et maintenant les revend toutes pour se repositionner sur les obligations, à rémunération minimale, a toute chance de se retrouver confronté bientôt à la prochaine crise. Car lorsque des obligations offrent une faible rémunération par rapport aux actions, elles sont de nouveau moins demandées et perdent donc en valeur. Les avoirs de prévoyance

sont des placements à long terme. C'est pourquoi ils doivent être investis de manière plutôt anticyclique.

Ce qu'il nous faut combattre en ce moment est la tendance politique à encore renforcer cette attitude erronée dans les cycles boursiers par des mesures réglementaires.

Une autre erreur à ne commettre en aucun cas sous la pression des problèmes actuels est de renforcer le premier pilier au détriment du deuxième. Avec l'abandon du système de la capitalisation, caractéristique du deuxième pilier, nous serions en quelques années confrontés à l'effondrement total de la prévoyance vieillesse. La population active et l'économie ne pourraient plus financer les prestations aux retraités. Et l'Etat devrait s'en charger. Or nous savons tous ce que cela veut dire: un endettement irresponsable ou un alourdissement des impôts.

La présente situation montre aussi que le «troisième pilier», c'est-à-dire la prévoyance privée vieillesse, gagne en importance. Qui épargne à titre personnel pour ses vieux jours est moins livré aux turbulences. Nous devons veiller à ce que cette responsabilité personnelle soit encouragée à l'échelon législatif et non enterrée sous le poids de nouveaux impôts et prélèvements.

En fin de compte, nous aurons aussi besoin d'un «4^e pilier», entendons un marché de l'emploi pour les personnes ayant atteint l'âge ordinaire de la retraite, mais qui peuvent et veulent encore travailler. Il faut trouver des réglementations qui rendent attrayantes la poursuite de l'activité professionnelle. Avec de tels modèles nous déchargerions non seulement la prévoyance vieillesse, mais nous tiendrions également compte de l'évolution prévisible de la structure d'âge de notre population. Il s'agit ici pour le législateur d'aménager les conditions cadres en matière d'impôts et de cotisations sociales de manière à rendre attrayant le fait de renoncer passagèrement à sa rente vieillesse durant la poursuite de son activité professionnelle.

Mesdames et Messieurs, quatre piliers sont en général un bon fondement sur lequel de solides bâtiments résistent aussi aux secousses. Evidemment, une re-

prise boursière sera une aide précieuse. Mais nous devons dès maintenant nous attaquer aux problèmes fondamentaux. L'occasion est donnée aujourd'hui de remettre en question le professionnalisme de certaines institutions de prévoyance et d'apporter des remèdes là où elles ne répondent pas aux exigences justifiées des assurés. Economie, science et politique doivent travailler de concert à trouver les moyens de sortir de la crise actuelle. En tant que banque, nous avons un intérêt vital à la santé des institutions de prévoyance et à ce qu'elles gèrent les fonds des assurés avec professionnalisme.

Politique et économie ont besoin l'une de l'autre

Le dialogue entre économie et politique s'est grippé dans les dernières années d'essor économique et de prospérité. Les contacts ont même été taxés de «copinage» et donc très mal vus. Je pense qu'il est temps que nous disions davantage que, sans bonnes conditions cadres politiques, l'économie ne peut être performante et que sans économie performante la politique va rapidement à l'échec. Il nous faut lutter contre le fait que des représentants de l'économie dans le monde politique se voient attribuer une étiquette négative. Il n'est sûrement pas préjudiciable que des femmes et des hommes politiques s'engagent afin que notre économie prospère. Seule une économie saine crée les bases nécessaires aux rentrées fiscales, provenant tant des entreprises que des particuliers, et dont l'Etat à besoin. Et, en tant que responsables économiques, nous ne devons pas non plus craindre d'exprimer notre opinion et de soutenir le travail politique.

Les débats houleux entourant les accords bilatéraux bis avec l'UE et les questions étroitement liées portant sur l'obligation des banques d'informer des autorités étrangères montrent qu'un tel engagement politique peut être décisif. Je suis très content pour la place financière suisse que quelques hommes politiques nous aient écoutés et qu'il ait été possible de parer durablement la récente attaque sur le secret professionnel du banquier. Pour nous, la protection de la sphère privée de nos clients est et reste un principe fondamental.

UBS maintient son cap stratégique

Mesdames, Messieurs, j'en ai terminé pour ce qui touche les quelques défis économiques et politiques évoqués. Heureusement, je peux faire état en ces temps agités d'une constance appréciable en ce qui concerne notre entreprise. Nous constatons avec satisfaction que notre stratégie s'avère efficace. Nous n'avons pas dû procéder à des changements radicaux. A une époque où presque tous prônaient une stratégie de bancassurance, nous avons décidé de ne pas opérer d'alliance stratégique avec une compagnie d'assurance. Nous avons aussi marqué nos distances à l'égard de l'euphorie entourant les valeurs technologiques, ce qui nous a valu un certain temps le reproche de manquer des opportunités majeures. En revanche, nous avons, durant ces quelque dix dernières années, œuvré à l'édification de l'actuelle UBS. Grâce à de nombreuses reprises de sociétés, nous avons acquis des connaissances spécifiques et de nouvelles idées, et pu intégrer des spécialistes talentueux dans notre organisation. Et nous avons aussi réuni les quatre grandes plates-formes de clientèle de l'Union de Banques Suisses, de la Société de Banque Suisse, de Warburg et de PaineWebber, qui nous permettent aujourd'hui de continuer de croître organiquement de nos propres forces. Nous nous sommes concentrés sur les deux domaines présentant le plus fort potentiel de croissance, à savoir la gestion de fortune et l'investment banking. Et nous avons opté pour une politique du risque contrôlé en vue d'éviter des concentrations de risques, tout en sachant pertinemment que les opérations bancaires sont toujours entachées de risques et que sans risques une gestion ne peut être ni performante ni rentable.

Enfin, je peux également vous dire que notre modèle d'affaires intégré, dans lequel tous les groupes d'affaires collaborent afin d'offrir aux clients des prestations optimales sous un même toit, porte ses fruits. Lorsqu'à compter du 9 juin de cette année, nous n'opérerons plus dans le monde entier que sous la marque unique «UBS» sans les adjonctions au logo de «Warburg» et «PaineWebber», nous soulignerons par là encore beaucoup mieux ce que nous avons en commun et ce qui nous lie. Nous en attendons un nouveau renforcement de notre position d'établissement leader de services financiers. Peter Wuffli vous informera dans quelques instants de certains aspects de notre stratégie de croissance.

*

Mesdames, Messieurs,

Faire état d'éléments positifs en ces temps d'incertitude ambiante et caractérisés par une profusion de mauvaises nouvelles, tel est notre objectif, du moins dans la mesure où cela dépend de nos forces. Soyez assurés que nous mettrons tout en œuvre pour maintenir UBS sur la voie du succès. Nous avons de bonnes raisons d'avoir confiance. Notre stratégie a fait ses preuves, même dans des conditions précaires. Nous disposons de structures saines et surtout d'une solide base financière, elle aussi vigoureuse. Nous disposons à tous les échelons, dans tous les domaines et dans le monde entier, de collaboratrices et collaborateurs hors pair qui œuvrent au succès de l'entreprise et qui poursuivent le même objectif que vous, Mesdames et Messieurs: l'augmentation durable et à long terme de la valeur de notre entreprise. J'espère que nous pourrons répondre à vos attentes. En tout cas, notre engagement et notre volonté d'y parvenir ne feront pas défaut.