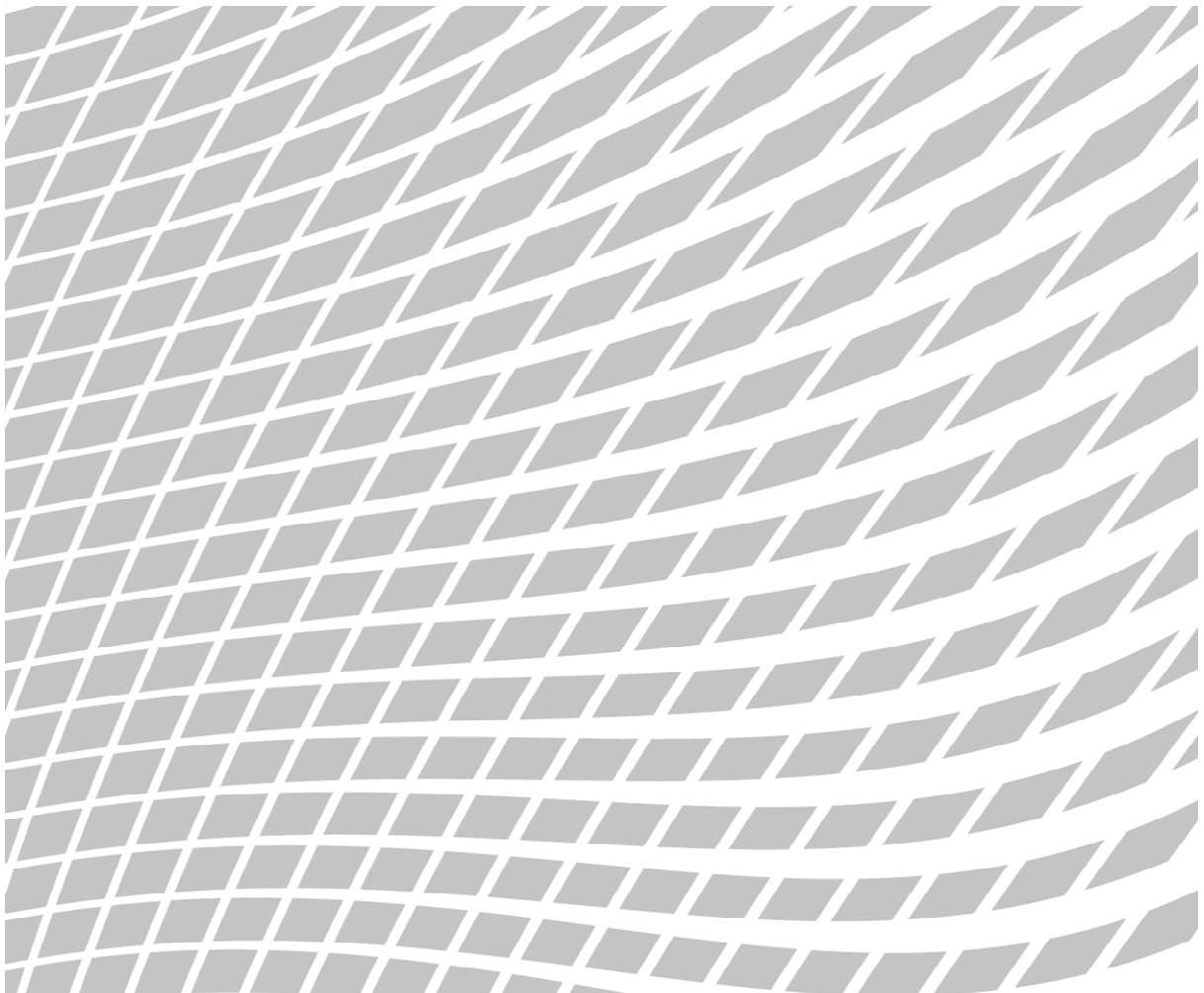


10 février 2009

UBS – rémunérations variables en 2008

Rapport succinct



Sommaire

1	Eléments essentiels.....	3
2	Mandat et processus	5
3	Considérations de la FINMA	5
3.1	Perspective du management et perspective comptable	5
3.2	Rémunérations variables payées en dépit d'une grave perte annuelle	6
3.3	Les éléments de rémunération garantis doivent être versés	7
3.4	Forte réduction des éléments salariaux à caractère discrétionnaire	7
3.5	Eléments de rémunération différés, conçus afin de conserver des collaborateurs	7
3.6	Rémunérations conditionnelles en espèces et différées, conçues afin de conserver des collaborateurs	8
4	Perspectives	8

1 Éléments essentiels

Dans le cadre du paquet de mesures visant à renforcer le système financier suisse, la FINMA a été chargée d'approuver les rémunérations variables d'UBS pour l'année 2008. Dans le cadre du processus d'approbation, la FINMA a examiné les rémunérations variables de toutes les divisions d'UBS et à chaque échelon de la hiérarchie. Ce faisant, elle ne s'est pas limitée aux versements en espèces, mais a inclus à son examen les prestations accordées aujourd'hui et qui, selon les programmes d'actions et options, sont réalisables ultérieurement. En vertu d'une décision du 3 février 2009, la FINMA a autorisé UBS à verser des rémunérations variables à ses collaborateurs en fonction des éléments suivants:

Rémunérations garanties: Des rémunérations d'un montant de 1 milliard de francs, dont 0.7 milliard de francs en espèces, ont été garanties par UBS à une date antérieure en vertu de dispositions contraignantes. La banque est tenue juridiquement de remplir ces engagements, indépendamment des pertes annuelles et de l'aide dont elle bénéficie de la part de l'Etat.

Rémunérations discrétionnaires en espèces: UBS versera en outre un montant de CHF 1,2 milliards de francs au titre des rémunérations discrétionnaires en espèces. Ces rétributions sont destinées majoritairement aux collaborateurs des niveaux hiérarchiques inférieurs et moyens.

Compte de résultat 2008: Les rémunérations garanties et discrétionnaires ont un impact sur le compte de résultat 2008. Au total, celui-ci sera grevé d'un montant de 1.8 milliards de francs au plus. Parallèlement, des correctifs d'évaluation pour des éléments déjà accordés au titre des programmes d'actions et options pour les années antérieures à 2008 allègent le compte de résultat de 0.4 milliard de francs.

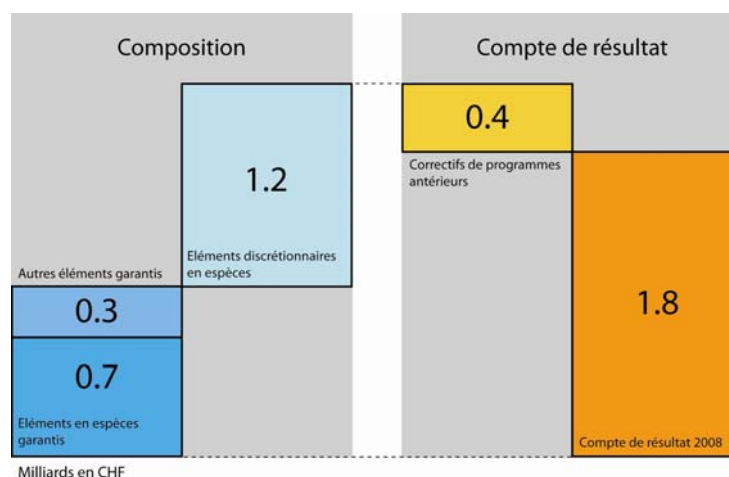


Fig. 1 : Composition des rémunérations variables en vue du compte de résultat 2008

Programmes d'actions et d'options différés: UBS est autorisée à conserver ses programmes d'actions et d'options, mais uniquement pour des personnes clés sélectionnées. Seuls les collaborateurs qui ne quitteront pas la banque au cours des prochaines années sont susceptibles de profiter de ces programmes. Tous les collaborateurs ont de plus la possibilité de placer leurs rémunérations en espèces ou leur propre patrimoine en actions UBS à des conditions préférentielles. Les programmes d'actions et d'options contribuent de la sorte à stabiliser la banque et à renforcer ses secteurs rentables. La valeur de ces programmes est limitée à 0.7 milliard de francs au jour de référence de l'attribution (23 février 2009).

Indemnisation en espèces conditionnelle, différée: UBS versera pour l'exercice 2008 une indemnisation en espèces conditionnelle et différée afin de fidéliser durablement son personnel clé. Son montant est limité à 0,9 milliard de francs. Le versement, échelonné sur trois ans, ne débutera qu'en 2010. Cette indemnisation est liée à des conditions strictes: la banque devra avoir réalisé des bénéfices pour pouvoir verser les différentes tranches. Aucun paiement ne pourra en revanche être effectué si UBS devait recourir à nouveau aux capitaux de l'Etat.

Limitation supplémentaire des éléments de rémunération différés par la FINMA: Parallèlement à la limitation des rémunérations variables ayant une incidence sur le compte de résultat, la FINMA a ordonné une limitation des éléments de rémunération différés. Ceux-ci ne peuvent dépasser un montant de 1.6 milliards de francs aux valeurs actuelles du jour. Répartis sur plusieurs années, les éléments de rémunération différés ne seront finalement versés que si les conditions strictes mentionnées ci-dessus ont été respectées. En outre, la valeur finale des programmes d'actions et d'options dépend de l'évolution du cours de l'action UBS au cours des prochaines années et reste ouverte du point de vue actuel. Les éléments différés ne grèvent pas le compte de résultat 2008.

2 Mandat et processus

Le mandat confié à la FINMA d'examiner les rémunérations variables accordées par UBS pour l'exercice 2008 découle du message accompagnant le train de mesures visant à renforcer le système financier suisse du 5 novembre 2008 (08.077, BBL 8943). Ce message retient qu'«(UBS) devra définir avec la FINMA (ex-CFB) la composition et la répartition du montant des rémunérations variables pour l'année 2008 et les faire approuver par cette dernière». Les Chambres fédérales ont renoncé sciemment à interdire à UBS de verser des rémunérations variables ou à formuler des exigences trop détaillées. La Suisse va cependant nettement plus loin que d'autres Etats ayant dû apporter leur soutien à des banques ou à d'autres institutions financières dans le sillage de la crise financière. Ainsi, la FINMA est la seule autorité de surveillance au monde ayant été chargée d'intervenir concrètement sur le système des rémunérations variables versées par une banque. Elle a pour ce faire examiné les éléments de rétribution variables à tous les niveaux hiérarchiques d'UBS, incluant également des éléments qui ne seront pas versés dans l'immédiat et en espèces.

Dans cette affaire, la FINMA a engagé avec UBS une procédure de consultation depuis le mois d'octobre. Le sujet a fait l'objet d'intenses discussions avec le conseil d'administration et la direction du groupe ainsi qu'au niveau opérationnel. UBS a exposé à la FINMA les aspects majeurs déterminant le montant des rémunérations variables ainsi que leur composition et leur répartition. La banque a également dévoilé les règles et principes qu'elle applique en la matière. La FINMA a fixé les conditions de son accord. Elle a en particulier exigé une réduction massive du montant global et une politique d'attribution restrictive. Bien qu'au plan légal, la responsabilité de la politique de rémunération soit toujours du ressort du conseil d'administration, la FINMA s'est vue contrainte, en vertu du mandat qui lui était confié et par la force des choses, à intervenir massivement dans la politique commerciale d'UBS. Elle n'a cependant pas formulé d'exigences en ce qui concerne la répartition des rémunérations au sein de la banque.

La mise en œuvre pratique est de la responsabilité des unités opérationnelles d'UBS qui emploie plus de 75 000 collaborateurs de par le monde. La FINMA accorde beaucoup d'importance à une application adéquate de ces mesures à tous les niveaux de l'entreprise. UBS est chargée de fournir un rapport à la FINMA après le versement des éléments de rémunération variables pour 2008. La FINMA se réserve le droit de vérifier la conformité de la procédure avec les exigences et principes de répartition desquelles elle a fait dépendre son assentiment. Cela concerne notamment les éléments de rémunération qu'UBS considère comme garantis et dont le versement pourrait être imposé par la voie juridique.

3 Considérations de la FINMA

3.1 Perspective du management et perspective comptable

Les rémunérations variables peuvent être considérées dans la perspective du management mais aussi dans une perspective comptable. Dans la perspective du management, tous les éléments de rému-

nération sont évalués aux valeurs du marché actuelles sans qu'on considère s'ils seront effectivement versés ni à quel moment. Autrement dit, il n'est pas tenu compte de la valeur qu'auront les éléments de rémunération au moment de leur versement sous la forme d'actions et d'options. Celle-ci est de plus impossible à déterminer avec précision puisque l'évolution future des prix du marché est inconnue.

La perspective comptable se place dans une approche différente. Elle considère les éléments de rémunération uniquement à la valeur qu'ils ont et auront dans le compte de résultat des exercices concernés. Les programmes d'actions et d'options peuvent être amortis successivement et réévalués sur leur durée. Les fluctuations des prix de marché entraînent des correctifs de valeur qui peuvent influencer tant positivement que négativement sur le compte de résultat. Cela requiert en permanence des adaptations pour les programmes encore en cours des années précédentes. Pour UBS, ces correctifs au titre de l'exercice 2008 allègent la facture de quelque 400 millions de francs.

La FINMA se place dans la perspective du management qui est déterminante pour les collaborateurs et seule apte à évaluer les éventuels effets de la politique de rétribution sur la situation de personnel. La perspective du management tient compte aussi de la charge que pourraient potentiellement représenter pour les années suivantes les rémunérations distribuées aujourd'hui.

3.2 Rémunérations variables payées en dépit d'une grave perte annuelle

En principe, le versement de rémunérations variables lorsque l'entreprise a essuyé des pertes considérables sur plusieurs années ne se justifie pas. Cela d'autant moins quand une société privée telle qu'UBS a été contrainte d'accepter un soutien financier d'un montant colossal de la part de l'Etat. La FINMA admet toutefois que, pour des raisons d'ordre juridique et de politique d'affaires, il peut être indiqué de s'écarter de ce principe. Mais UBS doit absolument limiter le montant des éléments de rémunération variables. Dans un environnement de marché difficile, il s'agit de ne pas soustraire des fonds à la banque dans une mesure telle que celle-ci puisse être mise en péril en termes de capital et de liquidité.

Il n'en demeure pas moins qu'UBS n'est pas seule sur le marché. Même dans la situation actuelle très tendue, des concurrents en Suisse et à l'étranger n'hésiteront pas à verser des rémunérations variables supérieures. Le danger qu'UBS perde alors des collaborateurs qui, autrement, pourraient contribuer de manière décisive à construire l'avenir de la banque est bien réel. Cela concerne aussi certains secteurs de la banque d'investissement restés rentables même dans le contexte de marché ayant caractérisé l'année 2008. Cette appréciation doit inclure aussi le potentiel bénéficiaire futur et l'impérative stabilisation des activités opérationnelle actuelles de la banque. Même les domaines susceptibles d'engendrer des pertes ont besoin de collaborateurs compétents et motivés pour exploiter de manière adéquate les postes du bilan existants et restructurer la banque avec succès.

Lors de la pesée des intérêts en présence, une décision erronée dans l'une ou l'autre direction pourrait avoir des conséquences gravissimes pour la banque voire même, dans le pire des cas, compromettre son existence et, par là, le succès des mesures de sauvetage de l'Etat.

3.3 Les éléments de rémunération garantis doivent être versés

Pour bien saisir la problématique de la part de rémunération variable, il convient de distinguer les composantes garanties, fondées sur le plan juridique, et les paiements discrétionnaires que la banque verse selon son appréciation. UBS a garanti contractuellement à certains collaborateurs, lors de leur engagement, des rémunérations d'un montant variable pour la période initiale de leur activité auprès d'UBS. Leur versement est souvent lié à la réalisation d'objectifs de performance par lesdits collaborateurs. Il s'agit-là d'une pratique internationale reconnue sur le marché.

UBS a fait valoir que ces garanties ont été accordées dans le but de renforcer certaines divisions d'affaires importantes et assurer ainsi la stabilité et la pérennité de la banque. UBS n'a pas d'autre choix à l'heure actuelle que de remplir ces engagements juridiquement contraignants. Elle n'en a pas moins déjà essayé de réduire fortement de telles garanties moyennant l'accord des collaborateurs concernés.

3.4 Forte réduction des éléments salariaux à caractère discrétionnaire

En sus des composantes salariales garanties, UBS accordera aussi des prestations variables auxquelles elle n'est pas tenue juridiquement. La banque en réserve une bonne part aux collaborateurs des niveaux hiérarchiques les plus bas. Elle a en outre fixé une limite de montant par niveau de fonction, renforçant ainsi encore une restriction déjà appliquée depuis des années. Alors que la réduction sera moins sévère pour les niveaux de hiérarchie les plus bas, elle touchera surtout les employés des segments salariaux supérieurs et moyens. En comparaison avec l'année passée, le montant qui sera versé en espèces aux collaborateurs a été réduit de 80%. Pour la seule banque d'investissement, la baisse atteint 95%.

3.5 Eléments de rémunération différés, conçus afin de conserver des collaborateurs

Par rapport à la concurrence tant helvétique qu'internationale, UBS est de loin l'établissement qui a le plus diminué la proportion de ses rémunérations variables. Cela pourrait mener à un exode de collaborateurs et affaiblir encore davantage la banque, surtout au niveau de ses unités toujours rentables à l'heure actuelle. Des éléments de rémunération différés visent par conséquent à fidéliser les collaborateurs, contribuant de la sorte à une meilleure stabilité. UBS recourt pour cela à ses propres actions et à des dérivés sur celles-ci. D'abord seulement attribués formellement aux collaborateurs, ces éléments de rémunération différés ne leur sont acquis qu'après un délai d'attente de plusieurs années, et cela uniquement si ces collaborateurs travaillent toujours pour UBS. En revanche, s'ils quittent la banque, ces droits sont caducs. Etant donné que la valeur de ces titres dépend de l'évolution du cours de l'action UBS, cette manière de faire crée un lien entre les intérêts des actionnaires et d'autres bailleurs de fonds ainsi que ceux des collaborateurs.

La FINMA a également autorisé la poursuite des programmes d'actions et d'options actuels parce qu'ils représentent une charge moins élevée pour la situation de capital et de rendement en ce moment et que leur importance à l'avenir dépend de la marche future des affaires. UBS a en outre drastiquement réduit le niveau des éléments de rémunération différés et soumis à la FINMA une politique d'attribution très restrictive qui se limite à certaines personnes clés au sein de la banque.

3.6 Rémunérations conditionnelles en espèces et différées, conçues afin de conserver des collaborateurs

La FINMA a autorisé UBS à distribuer d'autres rémunérations en espèces, soumises toutefois à des conditions strictes. Lesdites rémunérations concernent en majorité les collaborateurs des niveaux moyens et supérieurs dont les indemnités versées en espèces et sous forme d'actions peuvent – en fonction du contexte de marché – être réduites de manière supérieure à la moyenne. A l'heure actuelle, ces collaborateurs se voient attribuer uniquement un droit à ces paiements. Les paiements en tant que tels ne seront effectués qu'en 2010, 2011 et 2012. Ils n'auront de plus lieu que si la banque, de même que la division d'affaires dans laquelle travaillent les collaborateurs ont bouclé l'exercice sur un bénéfice. Dans le cas contraire, la tranche annuelle sera intégralement supprimée. UBS garantit de la sorte n'avoir à répondre de tels engagements que si sa situation économique le permet. De même, ces rémunérations en espèces différées seraient supprimées si la banque devait faire appel une nouvelle fois à la Confédération pour la renflouer. Enfin, de manière analogue aux programmes d'actions et d'options, ces rémunérations conditionnelles ne seront versées que si le collaborateur est toujours au service de la banque à ce moment-là.

4 Perspectives

La FINMA œuvre actuellement à définir des directives générales en matière de systèmes de rémunérations pour la branche financière, sous la forme d'une circulaire. Elle se base pour cela sur les recommandations internationales en la matière, telles qu'elles ont par exemple été conçues par le Financial Stability Forum. Les règles de la FINMA ne s'appliqueront pas seulement aux rétributions du management de pointe, mais aussi à celles des cadres de direction et des collaborateurs susceptibles de créer ou appelés à gérer des risques importants. Verser des éléments de rémunération variables peut par ailleurs s'avérer tout à fait judicieux. Cela permet en effet à l'entreprise d'adapter en souplesse ses coûts salariaux à la situation économique du moment. Les systèmes de rémunération doivent également renforcer à long terme et durablement le succès économique des sociétés et ne pas les inciter à encourir des risques inappropriés.

UBS révisé actuellement son système de rémunération en profondeur et alignera les modèles en vigueur à l'avenir sur les standards minimaux qui sont en voie d'être définis. La FINMA soumettra ces modèles à une analyse approfondie avant de les autoriser. La FINMA a de surcroît renforcé les prescriptions relatives aux fonds propres envers UBS en novembre 2008 déjà et l'a contrainte à présenter régulièrement une planification de capital à moyen terme. La charge représentée par les éléments de rémunération variables sur le compte de résultat est à prendre en considération dans cette planification de capital, parallèlement à de nombreux autres aspects.