

**Allocution d'ouverture de M. Hansueli Raggenbass,
président du Conseil de banque,
à l'Assemblée générale des actionnaires
de la Banque nationale suisse du 25 avril 2003**

Dans mon allocution d'ouverture à la présente Assemblée générale, je voudrais commenter trois thèmes, à savoir les comptes annuels pour 2002, les actifs libres et, troisième thème, le gouvernement d'entreprise et la révision de la loi sur la Banque nationale.

1. Comptes annuels pour 2002

Pour la Banque nationale, l'exercice écoulé a été caractérisé par des évolutions antagoniques qui ont débouché sur un résultat dans l'ensemble satisfaisant.

Recul sensible du résultat brut

La Banque nationale a dégagé un résultat brut de 2,6 milliards de francs en 2002, contre 4,5 milliards l'année précédente. Ce recul est dû principalement à de lourdes pertes de change découlant de la conversion en francs des postes libellés en monnaies étrangères, notamment des postes en dollars des Etats-Unis.

D'une année à l'autre, le résultat de l'or a progressé de 0,2 milliard pour atteindre 1,5 milliard de francs. Il s'explique, pour moitié, par une plus-value enregistrée grâce à la hausse du prix de l'or et par le produit des intérêts sur prêts d'or ainsi que, pour l'autre moitié, par les opérations à terme qui ont été conclues en vue de couvrir contre le risque de change le produit, en dollars, de ventes futures d'or.

De son côté, le résultat des placements de devises s'est inscrit à 0,5 milliard de francs en 2002, contre 2,4 milliards l'année précédente. Les rentrées d'intérêts et les gains en capital ont atteint à eux seuls 4,7 milliards de francs. Mais la Banque a subi des pertes de change pour un montant de 4,2 milliards de francs, le cours du dollar des Etats-Unis ayant passé de fr. 1,68 à fr. 1,39, et celui de l'euro, de fr. 1,48 à fr. 1,45. En outre, une perte de 0,3 milliard de francs a été enregistrée sur l'ensemble des autres avoirs en monnaies étrangères, à savoir la position de réserve au FMI, les moyens de paiement internationaux et les crédits d'aide monétaire.

Les actifs financiers en francs suisses ont dégagé un résultat de 0,8 milliard de francs, soit un montant à peu près identique à celui de 2001. Alors que le produit des pensions de titres contre francs suisses – le plus important instrument de politique monétaire – a fléchi nettement du fait de la baisse des taux d'intérêt à court terme, le résultat des titres en francs suisses s'est accru sensiblement. Le repli des taux a engendré aussi des gains en capital élevés sur le portefeuille d'obligations.

Diminution des charges ordinaires

Les charges ordinaires ont diminué, passant de 425 millions en 2001 à 320 millions de francs en 2002. Leur diminution s'explique principalement par des charges d'intérêts moins élevées sur les fonds de la Confédération. Ces charges, qui s'inscrivaient à 204 millions en 2001, ont porté sur 75 millions de francs en 2002.

Les autres postes des charges ordinaires ont, au total, augmenté de 10,5% pour s'établir à 245 millions de francs.

L'accroissement des billets en circulation et le remplacement de coupures usagées plus nombreuses ont entraîné une hausse de 20% des charges afférentes aux billets de banque. Quant aux charges de personnel, elles se sont accrues de 6% environ. Cette évolution est due avant tout à la progression de l'effectif du personnel dans les unités d'organisation telles que les affaires économiques, les affaires internationales, la stabilité systémique et surveillance, la gestion des risques et l'informatique, mais aussi par des adaptations salariales (compensation du renchérissement, augmentations individuelles).

Résultat global

Le résultat global a été de 2,3 milliards de francs en 2002, soit un peu plus de la moitié des 4,1 milliards enregistrés l'année précédente.

Il a servi d'abord à relever de 1,1 milliard la provision pour la cession des actifs libres, laquelle a ainsi passé à 20,3 milliards de francs. Lors de sa constitution, cette provision représentait la contre-valeur des 1300 tonnes d'or qui n'étaient plus nécessaires à des fins monétaires. Le montant de la provision est calculé aujourd'hui de telle sorte qu'il corresponde à la valeur de marché de la part d'or qui n'a pas encore été vendue, au produit des ventes déjà effectuées et au résultat des opérations de couverture du risque de change sur le produit, en dollars des Etats-Unis, de ventes d'or. En outre, une part de 0,4 milliard de francs du résultat global a été affectée à la provision pour risques de marché et de liquidité sur l'or monétaire. Le renforcement de cette provision paraît judicieux étant donné les fluctuations du prix de l'or sur le marché. Après ces attributions, un montant de 0,8 milliard de francs est resté à disposition. La nouvelle convention au sujet de la distribution des bénéfices de l'institut d'émission prévoit de porter à 2,5 milliards de francs les versements annuels, au titre de l'exercice 2002 déjà, à la Confédération et aux cantons. Pour parvenir à verser plus de 2,5 milliards de francs à la Confédération, aux cantons et aux actionnaires, il a fallu prélever 1,7 milliard sur la provision pour risques de marché, de crédit et de liquidité.

Bénéfices de la Banque nationale: distribution et potentiel à moyen terme

Les comptes de l'exercice 2002 montrent bien les risques considérables auxquels la Banque nationale est exposée du fait de l'évolution du prix de l'or, des cours de change et des taux d'intérêt. La Banque nationale doit détenir des réserves monétaires suffisantes, et ces réserves ne peuvent vraiment remplir leur rôle que si elles ne sont pas couvertes, par des opérations à terme, contre les risques. Du fait des risques qu'elle encourt, la Banque ne distribue pas intégralement ses excédents de revenus. Elle en consacre une part au relèvement de ses provisions. Selon la convention passée avec le Département fédéral des finances au sujet de la distribution des bénéfices de l'institut d'émission, les provisions doivent augmenter au même rythme que la croissance moyenne du produit intérieur brut nominal.

Au fil des années, les provisions ont été portées bien au-delà du montant visé, les revenus ayant nettement dépassé les prévisions faites en 1998, lors de la conclusion de l'avant-dernière convention. La dernière convention, passée en 2002, tient compte de ce fait et prévoit une distribution annuelle de 2,5 milliards de francs jusqu'en 2012. Deux tiers de cette somme vont aux cantons, et un tiers est versé à la Confédération. La distribution de 2,5 milliards de francs par an est supérieure à la rentabilité potentielle de la Banque à moyen ou long terme et, partant, implique une réduction graduelle de la part des provisions qui excède le montant visé. Cette réduction a déjà commencé avec l'exercice 2002. Une fois l'excédent entièrement résorbé, la Banque nationale distribuera un montant annuel sensiblement moins élevé. On estime actuellement que le potentiel de distribution, à partir de 2013, est d'environ 0,9 milliard de francs par an. Aussi la Confédération et les cantons ne pourront-ils tabler, après 2013, que sur une distribution plus faible de bénéfices.

2. Actifs libres

Depuis le mois de mai 2000, la Banque nationale vend peu à peu les 1300 tonnes d'or qui ne lui sont plus nécessaires à des fins monétaires. Il s'agit des «actifs libres». Le produit des ventes est placé en divers actifs financiers. Ces placements sont gérés de manière distincte, mais ne figurent pas séparément dans les comptes de la Banque. La votation populaire du 22 septembre 2002, vous le savez, n'a pas tranché la question de l'affectation définitive de ces fonds. Par conséquent, les actifs libres restent pour le moment dans le bilan de la Banque nationale, et celle-ci continue à les gérer.

A fin 2002, les actifs libres atteignaient 21 milliards de francs, compte tenu des revenus tirés des placements. Ils étaient constitués en majeure partie de placements financiers; l'or restant à vendre, soit 627 tonnes, ne représentait plus que 46% des actifs libres. Si la Banque n'avait procédé à aucune vente d'or, la valeur totale des actifs libres aurait été inférieure de 1,1 milliard de francs à ce qu'elle était à fin 2002. Ainsi, la décision de vendre l'or excédentaire profitera aux futurs bénéficiaires des actifs libres.

En 2002, la Banque nationale a vendu 282 tonnes d'or à un prix moyen de 15'500 francs le kilogramme. Le prix de l'or en dollars a augmenté de 23%, mais cette hausse a été presque entièrement compensée par la baisse du cours de la monnaie américaine. La Banque nationale a cependant couvert systématiquement contre le risque de change une part de 35% du produit, en dollars, des ventes d'or. Elle a pu ainsi atténuer les répercussions négatives de la baisse du dollar. Depuis le début des ventes d'or, la couverture des dollars à recevoir a généré un gain de pas moins de 500 millions de francs.

Le produit des ventes d'or est placé selon une stratégie qui vise avant tout à maintenir la substance du portefeuille. A fin 2002, le portefeuille était constitué de créances libellées à hauteur de 68% en francs ou en monnaies étrangères couvertes contre le risque de change, de 21% en euros, de 4% en dollars et de 8% en d'autres monnaies. La durée résiduelle moyenne des placements était de trois ans. Le rendement des placements a atteint 5,2% en 2002, contre 4,4% l'année précédente. Ce résultat réjouissant s'explique par la hausse des cours des obligations, à la suite du repli des taux d'intérêt, et par la faible exposition du portefeuille aux risques de change.

La stratégie de placement nettement conservatrice que nous appliquons depuis près de trois ans peut être qualifiée de judicieuse. Les restrictions que la loi sur la Banque nationale impose en matière de placements n'ont pas eu d'effets négatifs. Ainsi, l'interdiction d'acquérir des actions a été profitable, vu le climat boursier défavorable des trois dernières années. De même, la concentration sur des obligations de débiteurs de premier ordre a joué en notre faveur. La performance obtenue n'est toutefois pas toujours un bon indicateur du futur. Le profil de risques découlant de la stratégie de placement devrait nous éviter de grosses pertes en capital, mais une telle stratégie ne saurait nous garantir, à moyen ou long terme, des rendements aussi élevés que ceux des deux dernières années. Si l'on considère l'ensemble des actifs libres, le risque qui domine vient toujours des fluctuations du prix de l'or. Ce risque diminue cependant au fur et à mesure des ventes d'or.

3. Gouvernement d'entreprise et révision de la loi sur la Banque nationale

Depuis notre dernière Assemblée générale, l'évolution économique n'a pas répondu aux attentes. Incertitudes et déceptions ont dominé. En plus des crises géopolitiques, des scandales qui ont secoué des entreprises – et notre pays n'a pas été épargné par de tels événements – y ont contribué pour beaucoup. Bien qu'il s'agisse de cas isolés, ces affaires, en partie spectaculaires, ont causé une forte inquiétude. On a assisté non seulement à la destruction d'une masse considérable de valeurs matérielles et immatérielles, mais aussi à quelque chose de plus fondamental, à savoir un effondrement de la confiance.

Dans un monde complexe, la confiance constitue une valeur fondamentale, irremplaçable. Cette constatation est valable aussi bien au niveau des organisations et relations personnelles qu'à celui des systèmes économiques et sociaux dans leur ensemble. Comme l'avenir est toujours incertain et ne dépend pas uniquement de nos propres décisions, nous devons pouvoir compter sur la confiance. Celui qui prend l'avion pour partir en vacances ou assister à une conférence doit pouvoir se fier au plan de vol prévu. Celui qui décide, au vu des chiffres du bilan d'une entreprise, d'acquérir des actions doit pouvoir tabler sur la véracité de ces chiffres. Si cette confiance fait défaut, des mécanismes fondamentaux de notre société et de notre économie sont remis en question. Une perte de confiance peut avoir des répercussions si larges que la consommation et les investissements et, partant, la croissance d'une économie en seront durablement affectés.

Si la confiance dans les mécanismes fondamentaux de l'économie est déçue, la méfiance s'installe et se généralise. On risque alors de recourir à des mesures régulatrices de défense et de sauvegarde et, ainsi, de trop restreindre la marge de manœuvre des agents économiques. Il faut donc rebâtir la confiance sur de nouvelles bases. Au niveau des entreprises, les efforts déployés dans cette direction ont débouché sur des principes de gouvernement d'entreprise. Au fond, il s'agit de règles et de systèmes pour la conduite et la surveillance des entreprises, qui tiennent compte des divers aspects sous l'angle de toutes les parties intéressées. Chaque partie a ses propres intérêts, mais finalement toutes les parties ont ensemble intérêt à ce que l'entreprise mène une politique circonspecte et agisse de manière efficace et durable avec les ressources investies. Si cet intérêt commun est systématiquement bafoué, des conséquences négatives en résulteront non seulement pour l'entreprise concernée et son personnel, mais aussi peut-être pour une branche entière, une région, voire le système économique dans son ensemble.

Une opinion qui prédominait dans la phase d'euphorie boursière voulait que l'accroissement de la valeur d'une entreprise («shareholder value») et un management rémunéré en fonction du cours de l'action conduisent automatiquement à une évolution positive pour toutes les parties concernées. Depuis, nous voyons les choses autrement. Nous savons maintenant que c'est précisément de tels mécanismes qui ont ouvert la voie à divers scandales. Aussi met-on aujourd'hui l'accent sur des structures de conduite et de contrôle qui doivent garantir la poursuite, par les entreprises, d'une politique tenant compte non seulement des intérêts des actionnaires, mais aussi de ceux de toutes les autres parties concernées. A cet égard, le conseil d'administration est appelé à jouer un rôle clé; ses membres doivent satisfaire à des exigences professionnelles. De plus, une politique transparente en matière d'informations est considérée elle également comme importante. Elle doit permettre aux actionnaires et aux investisseurs de prendre leurs décisions sur des bases aussi objectives que possible. Les règles de gouvernement d'entreprise et de conduite responsable des affaires ne peuvent à elles seules garantir le succès d'une activité économique. Elles contribuent cependant à ce que des évolutions allant dans le mauvais sens soient détectées suffisamment tôt et puissent être corrigées. Ainsi, il est possible de regagner la confiance perdue. Les entreprises se livrant aujourd'hui à une concurrence sur le plan mondial, une culture solide de gouvernement d'entreprise est aussi un facteur qui prend une importance croissante dans le choix d'un lieu d'implantation. Bien que la Suisse ait pris conscience assez tardivement des questions de gouvernement d'entreprise, les réglementations qu'elle a adoptées dans ce domaine, en particulier pour les établissements financiers, montrent que, sur le fond, nous n'avons pas à craindre des comparaisons internationales.

La confiance dans la monnaie revêt incontestablement une grande importance pour la société dans son ensemble. C'est une des raisons pour lesquelles il est prévu de renforcer, à l'institut d'émission, le gouvernement d'entreprise à la faveur de la révision de la loi sur la Banque nationale. La nouvelle organisation, telle qu'elle ressort du projet de loi, vise une surveillance plus efficace et plus professionnelle, avec un bon équilibre entre les divers organes. Le Comité de banque sera supprimé, mais le Conseil de banque sortira renforcé de la révision. Cet organe passera de quarante à onze membres, ce qui donnera plus de poids et de responsabilités à chacun d'eux. Les attributions du Conseil de banque seront étendues. Elles porteront notamment sur la fixation des structures d'organisation, l'approbation des conditions de la Banque, la haute direction dans le domaine du personnel, la détermination du niveau adéquat des provisions, ainsi que la surveillance du placement des actifs et de la gestion des risques. Dans la nouvelle loi, le

gouvernement d'entreprise à la Banque nationale sera adapté aux conditions actuelles dans le domaine également de la révision. L'actuelle Commission de contrôle sera remplacée par un organe de révision, formé d'experts-comptables indépendants. Lors de la session de printemps, le Conseil des Etats, première des deux Chambres à examiner le projet, a approuvé les grandes lignes de la révision, telles que le Conseil fédéral les a prévues dans son message.

Mesdames et Messieurs, avec la loi révisée, la Banque nationale sera dotée, j'en suis persuadé, de structures de gouvernement d'entreprise qui répondent aux exigences modernes. Ces structures contribueront à nous permettre de continuer à placer la confiance nécessaire dans notre institut d'émission. Mais, en plus des bases légales et des structures organisationnelles, la confiance dépendra beaucoup, à l'avenir également, des personnes qui décident du destin de la Banque. Ces personnes auront toujours besoin de notre confiance, car elles doivent prendre les décisions importantes de politique de banque centrale généralement à des moments où les incertitudes sont particulièrement grandes.

Je ne saurais clore mon exposé sans adresser des remerciements très chaleureux aux membres de la Direction générale et à tout le personnel de la Banque nationale pour le travail accompli durant l'année écoulée.