

Réponse du Credit Suisse au rapport Paul, Weiss

Introduction

Nous prenons acte des conclusions du rapport basé sur l'enquête externe indépendante concernant Archegos Capital Management (Archegos) et tenons à réaffirmer que notre Conseil d'administration et notre Directoire partagent pleinement les préoccupations soulevées par Paul, Weiss, Rifkind, Wharton & Garrison LLP (ci-après le «rapport Paul, Weiss»). La banque va non seulement continuer à remédier à toutes les lacunes identifiées en matière de gestion des risques, mais aussi utiliser l'incident d'Archegos comme un tournant dans son approche globale de la gestion des risques. À ce titre, la publication du rapport Paul, Weiss témoigne de nos meilleurs efforts pour améliorer la transparence et réaffirme que nous placerons la gestion des risques au cœur de nos processus décisionnels, dans le but de renforcer encore l'efficacité de nos pratiques commerciales pour soutenir nos activités clients leaders sur le marché mondial. Dans cet esprit, notre réponse au rapport, telle que présentée ci-dessous, donne un aperçu complet des mesures que la banque a initiées et déjà partiellement mises en œuvre.

Au cours des trois derniers mois, le Directoire du Credit Suisse, sous la direction et la supervision du Conseil d'administration, a lancé un vaste ensemble de mesures. Ce programme a débuté fin mars et a été supervisé par le Tactical Crisis Committee (TCC), un comité du Conseil d'administration présidé par le président du Conseil d'administration et composé en outre du président du Risk Committee, du président de l'Audit Committee et du président du Conduct and Financial Crime Control Committee, en étroite collaboration avec des membres sélectionnés du senior management, notamment le Group Chief Executive Officer, le Group Chief Risk Officer (CRO) par intérim, le Group Chief Financial Officer et le General Counsel.

Le programme, sous la direction du président du Risk Committee et du Group Chief Risk Officer, comprend un examen thématique de toutes les expositions importantes du Groupe, ainsi que la révision des contrôles de dépassement des limites et des exigences de transmission par la voie hiérarchique. Dans le cadre de ce programme, le Credit Suisse a déjà lancé un certain nombre de mesures, notamment les suivantes:

- Révision et amélioration de la gouvernance des risques de la banque et du reporting sous-jacent, réduction des seuils de risque dans l'ensemble de l'organisation et introduction d'exigences d'approbation supplémentaires pour les transactions importantes;
- Recrutement de ressources supplémentaires pour la fonction Risk tout en créant de nouveaux rôles dans ce domaine qui n'existaient pas auparavant;
- Exigence d'une réduction significative des actifs pondérés en fonction des risques et de l'exposition à l'endettement dans l'activité Prime Services de la banque ainsi qu'augmentation des niveaux de marge. En outre, tous les clients de hedge funds ont été transférés vers le système de calcul de marge dynamique;
- Mise en œuvre d'une réduction de l'appétit du risque du Groupe alors que la révision de la stratégie globale du Groupe est en cours sous la direction du président du Conseil d'administration et du CEO du Groupe.

Ces mesures sont essentielles non seulement pour répondre aux conclusions et aux recommandations du rapport Paul, Weiss, mais aussi, et c'est important, pour mettre en œuvre les meilleures pratiques dans le cadre d'un ensemble plus large de mesures de gestion des risques. Elles soutiennent fondamentalement l'accent mis par le président du Conseil d'Administration sur la culture du risque et la responsabilité individuelle et collective, ainsi que l'accent renouvelé du management sur l'équilibre entre les risques et les rémunérations.

Leadership, supervision du management et dotation en personnel

Après l'événement Archegos, le Credit Suisse a pris des mesures immédiates relatives au personnel concerné à tous les niveaux, tant dans la première que dans la deuxième ligne de défense. Nous avons notamment nommé un nouveau CEO de l'Investment Bank, un Chief Risk Officer par intérim et un Chief Compliance Officer par intérim, qui apportent tous une connaissance approfondie du Credit Suisse ainsi que du risque et de la compliance, permettant ainsi une stabilisation de ces fonctions. En début de semaine, nous avons annoncé la nomination d'un nouveau Chief Risk Officer permanent, qui rejoindra la banque début 2022.

Au sein de la première ligne de défense, nous avons nommé des responsables par intérim pour Equities et Prime Services. Nous avons également créé le nouveau rôle de responsable IB Chief Business Risk Officer, une fonction conçue pour faciliter notre focalisation sur la gestion des risques et du capital d'un point de vue commercial. Cette personne travaillera en étroite collaboration avec les partenaires en matière de risques de la deuxième ligne et sera soutenue par une petite équipe d'experts en risques chevronnés intégrés dans les principales lignes de métier. Le recrutement pour ces postes a été lancé.

Au sein de la deuxième ligne de défense, nous avons nommé un nouveau gestionnaire des risques pour diriger Prime Services Risk. En outre, environ 20 nouveaux postes permanents ont été créés à Credit Risk au sein de nos équipes mondiales et divisionnelles afin de renforcer encore la fonction Risk. Enfin, nous avons créé une fonction Counterparty Market Risk dirigée par un professionnel des risques senior afin d'améliorer l'interaction entre la gestion des risques de marché et la gestion des risques de crédit.

Avec le soutien de notre responsable Human Resources dédié, nous avons revu la structure des Managing Directors au sein de la fonction Risk. Nous avons initié un développement substantiel de la fonction Credit Risk, avec un certain nombre de postes déjà pourvus et le soutien continu d'experts externes. En outre, la révision complète et ascendante de l'organisation CRM globale, prenant en compte l'ancienneté et les compétences, est bientôt terminée.

Immédiatement après l'événement Archegos, nous avons nommé une équipe de consultants externes en gestion des risques afin de fournir un soutien et une vision d'ensemble supplémentaires. Cette équipe a été chargée du benchmarking en matière de capacités, de processus et de procédures de gestion des risques de la première et de la deuxième ligne de défense, en mettant notamment (mais pas exclusivement) l'accent sur notre activité Prime Services.

Un aspect clé de l'examen global a été de se pencher sur la responsabilité individuelle, avec des actions subséquentes concernant 23 personnes. Ces actions incluent la résiliation du contrat de travail (neuf personnes) et de sévères amendes totalisant quelque 70 millions USD de façon cumulée, à travers les outils de modification de la rémunération incluant des malus jusqu'à 100% (suppression de tout Award différé) et certaines reprises (récupération de montants déjà payés). La banque fournira un compte rendu complet des conséquences implicites et explicites de l'incident d'Archegos sur la rémunération dans le rapport de rémunération après la clôture de l'exercice. Dans certains cas, nous avons également identifié et contacté les personnes qui se sont distinguées en agissant dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

Rôles et responsabilités

La clarté des responsabilités étant essentielle à une gestion des risques efficace, nous avons entamé un examen dans toutes les activités et entités juridiques afin d'identifier les éventuels conflits d'intérêts et de séparer clairement les responsabilités liées aux ventes/clients des fonctions de risque déjà présentes en première ligne. Afin de renforcer la clarté des rôles et de favoriser une culture de la responsabilité individuelle, la banque a passé en revue tous les comités clés présidés par le senior management. Pour un large éventail de postes de senior management dans l'ensemble de la banque, nous sommes en train de revoir les responsabilités et prévoyons d'introduire des scorecards de performance sensibles aux risques améliorées. Dans le cadre de cet effort, la banque a lancé un examen complet des conflits d'intérêts potentiels.

Du point de vue des rôles et des responsabilités, la banque cherche à limiter le nombre de postes codirigés et de rôles multi-casquettes. Le but est d'atténuer les situations de conflit potentiel et de garantir une vision d'ensemble suffisante pour gérer et traiter les principaux thèmes de risque. Les premières mesures ont été

mis en œuvre, comme la scission des fonctions Chief Risk et Chief Compliance Officer. Pour d'autres, comme la double casquette de senior manager au sein de l'organisation Risk, un processus de révision est en cours. Ces démarches répondent également à la nécessité de disposer d'une expérience et de niveaux de compétences adéquats pour tous les titulaires de fonctions clés.

Renforcement de processus

Le Credit Suisse s'engage pleinement à encourager les remontées d'informations vers le haut et vers le groupe de pairs. Il s'agit d'un aspect essentiel d'une gestion des risques efficace. Le senior management examine actuellement les options pour renforcer une approche holistique et complète de la gestion des risques, notamment en introduisant des protocoles de transmission par la voie hiérarchique plus stricts – en particulier en ce qui concerne les transmissions de dépassements de limites à des niveaux plus élevés – et prend des mesures supplémentaires pour s'assurer que la culture de la prise de parole est bien présente dans l'ensemble de la banque.

Des mesures initiales ont été prises, incluant la mise en œuvre du principe des quatre yeux pour examiner et corriger les dépassements de limite, ainsi qu'un protocole de transmission par la voie hiérarchique renforcé, qui exige que tout dépassement de limite important et persistant atteignant ou excédant cinq jours ouvrables soit transmis au Directoire, puis au Board Risk Committee. Le nombre de ces dépassements a diminué de manière significative, tandis que les incidents restants seront encore réduits et font l'objet d'une surveillance étroite et d'une évaluation continue.

En outre, le TCC est chargé d'évaluer et d'approuver les transactions importantes. Un ensemble clair de seuils détermine quand une transaction doit être approuvée par le TCC. Ce processus a permis au management d'aligner son appétit du risque sur celui du Conseil d'administration. Il sera intégré dans les routines commerciales normales après l'achèvement du programme actuel de correction de la situation.

Examen de l'appétit du risque et mesures supplémentaires liées au risque de crédit de contrepartie

En avril, nous avons procédé à une révision immédiate et complète de l'appétit du risque, au cours de laquelle nous avons revu à la baisse de quelque 15% l'appétit du risque pour l'ensemble du portefeuille. Une révision exhaustive de l'activité Prime Services et de ses clients de hedge funds a été initiée. Dans ce contexte, Prime Services a réduit son utilisation d'actifs pondérés en fonction des risques d'environ 55% et son exposition à l'endettement d'environ 40% entre la fin du 1T21 et la fin du 2T21.

Nous avons également procédé à des analyses approfondies concernant les concentrations de noms uniques et de garanties et avons par conséquent encore affiné notre appétit du risque. En outre, un examen ciblé, axé en particulier sur les clients de hedge funds, a été utilisé pour valider l'adéquation des paramètres de marge pour les clients Prime Service importants et pour augmenter les marges pour un nombre significatif de contreparties.

Pour mieux gérer l'appétit du risque de crédit de contrepartie, nous avons complété notre cadre existant en matière de tests de résistance. Des scénarios de portefeuille supplémentaires ont été mis en œuvre et appliqués en cascade sur les principales lignes de produits afin d'aligner notre appétit du risque réduit global au niveau des pays, des produits et des contreparties et la prise de risque quotidienne. En outre, nous sommes en train de passer en revue nos plus grands clients sur le plan mondial du point de vue des risques financiers et non financiers.

Nous avons renforcé la gouvernance et les processus relatifs aux contreparties, notamment en réévaluant notre cadre de limites, en établissant une distinction plus claire entre les limites d'appétit du risque de contrepartie, les limites de contrôle et la structure actuelle de signalement/d'alerte avec des procédures claires de propriété et de transmission par la voie hiérarchique. Il en résultera une solution à l'échelle de l'entreprise qui améliorera la transparence et l'efficacité de la surveillance et de la gestion des limites. Nous avons rétabli notre Prime Services Risk Committee et créé une nouvelle fonction Counterparty Market Risk afin d'améliorer la façon dont nous mesurons le risque de contrepartie. Cette fonction est rattachée au responsable Market Risk, avec une ligne hiérarchique supplémentaire avec le CRO d'IB.

Information sur les risques et reporting

Le Credit Suisse a considérablement amélioré son reporting sur les hedge funds ainsi que sur les family offices qui opèrent comme les hedge funds, et ajouté des mesures plus spécifiques pertinentes pour ce groupe de contreparties, y compris une série de tests de résistance. Nous avons amélioré la surveillance des limites de valeur de marché brute de Prime Services, y compris les informations relatives à l'approbation des exceptions aux limites, aux mesures correctives et à la transmission par la voie hiérarchique, et un rapport quotidien spécial sur les risques liés aux hedge funds est désormais en place.

Suite à un examen des meilleures pratiques concernant les mesures de risque disponibles avec une partie externe, nous avons mis en œuvre des indicateurs de risque supplémentaires en nous concentrant initialement sur les hedge funds de Prime Services et sur certains portefeuilles au sein d'Equity Derivatives. Une planification détaillée de la mise en œuvre stratégique à travers d'autres lignes de métier est en cours, y compris des améliorations supplémentaires pour les mesures d'exposition et la méthodologie sous-jacente ainsi que le déploiement d'un programme de formation dédié pour le personnel de la gestion des risques.

L'information du management s'appuie fortement sur les données et la technologie afin de fournir des informations pertinentes en temps voulu. Nous apportons des améliorations substantielles à notre infrastructure, notamment en ce qui concerne le risque de crédit, pour garantir que les informations sur le risque sont complètes et granulaires, cohérentes entre la première et la deuxième ligne de défense, et à jour. La cohérence entre les différentes lignes est également essentielle pour l'infrastructure de contrôle traitant les opérations juridiques, de compliance et de trésorerie.

Culture du risque

Comme indiqué précédemment, les événements récents ont déclenché un examen détaillé de la gouvernance des risques de la banque, avec un accent particulier sur la réduction des risques, l'amélioration des processus de surveillance et de contrôle des limites et le renforcement de la surveillance des risques. Si l'amélioration de la culture du risque et l'intégration de la gestion des risques dans chaque décision de la banque font désormais partie intégrante de notre stratégie et nécessiteront un effort continu, un certain nombre d'activités spécifiques ont été lancées ou ont déjà été achevées avec succès.

La propension du front à contester les décisions prises par les gestionnaires des risques responsables a été tempérée par l'introduction d'exigences de reporting, y compris les transmissions par la voie hiérarchique signalées au président du Board Risk Committee.

En créant un Risk Management Committee au niveau du Directoire, qui regroupe des comités de gestion des risques auparavant séparés, nous renforcerons encore la gouvernance et la responsabilité de la gestion des risques au niveau du Directoire. Le comité assurera une surveillance étroite de la première et de la deuxième ligne de défense et se réunira fréquemment pour souligner l'importance de la gestion des risques pour la banque.

En outre, nous avons lancé une enquête auprès des collaborateurs afin d'obtenir un feedback de la part de l'ensemble de l'organisation, qui fournira des indications sur les forces et les faiblesses par rapport à nos valeurs IMPACT fondamentales (Inclusion, Meritocracy, Partnership, Accountability, Client Focus, Trust) et par rapport à notre culture de la prise de parole. Enfin, un ensemble amélioré de devoirs et de responsabilités rédigé pour tous les postes de management pertinents, basé sur des scorecards de performance, introduira une forte focalisation sur les risques pour tous les cadres. Dans le contexte de cet effort, nous examinerons les lignes hiérarchiques pour éliminer tout conflit d'intérêts potentiel, garantissant ainsi l'indépendance totale de la deuxième ligne de défense.

En examinant et en révisant de manière critique notre approche de la gestion des risques au Credit Suisse, nous reconnaissons que le tout doit être plus grand que la somme des parties. Ces changements apportent des améliorations individuelles, qui sont fondamentales et impératives pour une bonne gestion des risques dans une entreprise de notre taille, de notre envergure et de notre complexité. Cependant, l'incident nous a appris qu'il

était nécessaire de nous occuper de notre culture au sens large, ce qui prendra du temps. Une culture de la responsabilité individuelle et collective commence avec les dirigeants et nous pensons avoir initié les premières étapes de ce voyage. Nous sommes convaincus qu'en temps voulu, chaque collaborateur deviendra à nouveau un gestionnaire des risques au Credit Suisse. Le Conseil d'administration et le Directoire travailleront sans relâche pour parvenir à ce résultat.

Pour consulter le rapport Paul, Weiss complet, cliquez sur www.credit-suisse.com/archegos

Cautionary statement regarding forward-looking information

This document contains statements that constitute forward-looking statements. In addition, in the future we, and others on our behalf, may make statements that constitute forward-looking statements. Such forward-looking statements may include, without limitation, statements relating to the following:

- our plans, targets or goals;
- our future economic performance or prospects;
- the potential effect on our future performance of certain contingencies; and
- assumptions underlying any such statements.

Words such as “believes,” “anticipates,” “expects,” “intends” and “plans” and similar expressions are intended to identify forward-looking statements but are not the exclusive means of identifying such statements. We do not intend to update these forward-looking statements.

By their very nature, forward-looking statements involve inherent risks and uncertainties, both general and specific, and risks exist that predictions, forecasts, projections and other outcomes described or implied in forward-looking statements will not be achieved. We caution you that a number of important factors could cause results to differ materially from the plans, targets, goals, expectations, estimates and intentions expressed in such forward-looking statements and that the COVID-19 pandemic creates significantly greater uncertainty about forward-looking statements in addition to the factors that generally affect our business. These factors include:

- the ability to maintain sufficient liquidity and access capital markets;
- market volatility and interest rate fluctuations and developments affecting interest rate levels, including the persistence of a low or negative interest rate environment;
- the strength of the global economy in general and the strength of the economies of the countries in which we conduct our operations, in particular the risk of negative impacts of COVID-19 on the global economy and financial markets and the risk of continued slow economic recovery or downturn in the EU, the US or other developed countries or in emerging markets in 2021 and beyond;
- the emergence of widespread health emergencies, infectious diseases or pandemics, such as COVID-19, and the actions that may be taken by governmental authorities to contain the outbreak or to counter its impact;
- potential risks and uncertainties relating to the severity of impacts from COVID-19 and the duration of the pandemic, including potential material adverse effects on our business, financial condition and results of operations;
- the direct and indirect impacts of deterioration or slow recovery in residential and commercial real estate markets;
- adverse rating actions by credit rating agencies in respect of us, sovereign issuers, structured credit products or other credit-related exposures;
- the ability to achieve our strategic goals, including those related to our targets, ambitions and financial goals;
- the ability of counterparties to meet their obligations to us and the adequacy of our allowance for credit losses;
- the effects of, and changes in, fiscal, monetary, exchange rate, trade and tax policies;
- the effects of currency fluctuations, including the related impact on our business, financial condition and results of operations due to moves in foreign exchange rates;
- political, social and environmental developments, including war, civil unrest or terrorist activity and climate change;
- the ability to appropriately address social, environmental and sustainability concerns that may arise from our business activities;
- the effects of, and the uncertainty arising from, the UK's withdrawal from the EU;
- the possibility of foreign exchange controls, expropriation, nationalization or confiscation of assets in countries in which we conduct our operations;
- operational factors such as systems failure, human error, or the failure to implement procedures properly;
- the risk of cyber attacks, information or security breaches or technology failures on our reputation, business or operations, the risk of which is increased while large portions of our employees work remotely;
- the adverse resolution of litigation, regulatory proceedings and other contingencies;
- actions taken by regulators with respect to our business and practices and possible resulting changes to our business organization, practices and policies in countries in which we conduct our operations;
- the effects of changes in laws, regulations or accounting or tax standards, policies or practices in countries in which we conduct our operations;

- the expected discontinuation of LIBOR and other interbank offered rates and the transition to alternative reference rates;
- the potential effects of changes in our legal entity structure;
- competition or changes in our competitive position in geographic and business areas in which we conduct our operations;
- the ability to retain and recruit qualified personnel;
- the ability to maintain our reputation and promote our brand;
- the ability to increase market share and control expenses;
- technological changes instituted by us, our counterparties or competitors;
- the timely development and acceptance of our new products and services and the perceived overall value of these products and services by users;
- acquisitions, including the ability to integrate acquired businesses successfully, and divestitures, including the ability to sell non-core assets; and
- other unforeseen or unexpected events and our success at managing these and the risks involved in the foregoing.

We caution you that the foregoing list of important factors is not exclusive. When evaluating forward-looking statements, you should carefully consider the foregoing factors and other uncertainties and events, including the information set forth in "Risk factors" in *I – Information on the company* in our Annual Report 2020 and in "Risk factor" in *I – Credit Suisse results – Credit Suisse* in our 1Q21 Financial Report.

Disclaimer

This document was produced by and the opinions expressed are those of Credit Suisse as of the date of writing and are subject to change. It has been prepared solely for information purposes and for the use of the recipient. It does not constitute an offer or an invitation by or on behalf of Credit Suisse to any person to buy or sell any security. Any reference to past performance is not necessarily a guide to the future. The information and analysis contained in this publication have been compiled or arrived at from sources believed to be reliable but Credit Suisse does not make any representation as to their accuracy or completeness and does not accept liability for any loss arising from the use hereof.

Copyright © 2021 Credit Suisse Group AG et/ou sociétés affiliées. Tous droits réservés.