

*La version prononcée fait foi*

## Discours de Tidjane Thiam Chief Executive Officer

Merci Monsieur le Président.

Chers actionnaires,

J'ai le plaisir de vous souhaiter une cordiale bienvenue à notre Assemblée générale ordinaire ici, à Zurich.

L'Assemblée générale de cette année m'offre pour la première fois l'opportunité de vous accueillir avec un bénéfice annuel: celui de 2018, qui a été de plus de 4 milliards de francs suisses. C'est aussi ma première occasion de m'adresser à vous depuis que nous avons achevé notre restructuration de trois ans le 31 décembre 2018. C'est effectivement à cette date que nous avons clos officiellement, comme promis, l'entité que nous avons créée à cette fin, à savoir la Strategic Resolution Unit ou SRU.

Je suis heureux de pouvoir aujourd'hui vous informer des progrès réalisés par notre banque et de prendre connaissance de vos points de vue et opinions. Ceux-ci, je le sais, seront certainement... **variés.**

Comme j'espère pouvoir le démontrer grâce à ma présentation de ce matin, le Credit Suisse a beaucoup changé ces trois dernières années.

Merci de m'accorder quelques instants de votre temps pour que je puisse vous exposer ce qu'était la situation initiale et ce que nous pensons avoir accompli au cours de cette période.

*(above to be delivered in German pending translation)*

Mesdames et Messieurs, permettez-moi maintenant de poursuivre ma présentation principalement en anglais.

Quelle était donc notre position en 2015?

Notre banque possédait à l'évidence de grands atouts:

- une position forte sur notre marché domestique, ici en Suisse,
- l'une des présences internationales les plus attrayantes dans le domaine de la gestion de fortune,
- de vastes compétences en matière de négoce et d'investment banking,
- un personnel dévoué et hautement qualifié,
- ainsi qu'une culture et une tradition de l'innovation et de l'esprit d'entreprise.

À côté de ces points forts, notre Conseil d'administration avait aussi toutefois identifié des défis importants, qu'il fallait relever de toute urgence, et il est important que nous évoquions ces défis avec franchise et transparence.

Nous enregistrons une **croissance** plus faible que celle de nos concurrents. Ceci se reflétait clairement dans nos actifs gérés - une mesure clé pour un gestionnaire de fortune - avec un taux moyen de croissance annuelle de 4% entre 2011 et 2015, soit moins de la moitié de la moyenne du secteur et à peine un tiers de la performance du leader du marché à l'époque.

Notre **capitalisation** était sensiblement plus faible que celle de nos pairs, avec un Look-through CET1 ratio s'établissant à 10,2% au troisième trimestre 2015, et nous souffrions d'autant plus du poids de notre endettement, qui constitue une autre mesure des fonds propres.

Notre **génération de capital** était aussi affectée par des coûts de financement relativement élevés, ce qui nous rendait moins compétitifs. Selon nos estimations, le handicap que représentaient ces coûts de financement supplémentaires s'est élevé à plusieurs milliards entre 2010 et 2018<sup>i</sup>.

Notre **base de coûts** était élevée et rigide, avec des charges d'exploitation totalisant 22<sup>ii</sup> milliards de francs suisses à l'échelle du Groupe en 2015, si l'on exclut le goodwill. L'insuffisance du levier d'exploitation mettait la rentabilité sous pression alors que la plupart des autres banques étaient parvenues à réduire leurs coûts. Selon nos estimations, les banques américaines avaient réduit leurs coûts de 12% durant cette période.

Notre allocation de fonds propres était axée sur les activités de négoce, plus volatiles, étant donné que les autorités de régulation avaient rendu ces activités toujours plus coûteuses en termes de fonds propres après la crise de 2008-2009. Qui plus est, la **valeur exposée au risque a augmenté** dans l'investment banking, ce qui a confronté la banque à des défis supplémentaires.

En plus de ces défis concernant notre taux de **croissance**, notre **capitalisation**, notre niveau de **coûts** et la répartition du capital entre nos activités, nous avons dû affronter plusieurs problèmes liés à des activités passées, que nous appelons «problèmes **hérités du passé**», à savoir:

- Nous avons dû faire face aux affaires non résolues à propos des titres garantis par des créances hypothécaires résidentielles (RMBS) avec le Département américain de la Justice, qui se sont déroulées jusqu'en 2007.
- Nous détenions des affaires et des actifs non stratégiques, dont nous devons nous délester.
- Nous avons dû gérer le défi du goodwill remontant à l'acquisition de Donaldson, Lufkin & Jenrette Inc. en 2000 et pesant sur la valeur.

Le Conseil d'administration, dirigé par notre président Urs Rohner, a posé un diagnostic clair de notre situation et est parvenu à la conclusion qu'une nouvelle orientation était nécessaire pour le Credit Suisse. Il y a eu un changement de management en 2015 et j'ai été recruté par Urs Rohner et par le Conseil d'administration avec le mandat de mettre l'entreprise sur une nouvelle voie.

Le plan élaboré par la nouvelle équipe de direction et le Conseil d'administration pour transformer – sauver – le Credit Suisse était basé sur plusieurs convictions et principes fondamentaux.

**Premièrement**, vu que les affaires avec les familles très fortunées et les entrepreneurs suisses et étrangers avaient toujours été au cœur des activités du Credit Suisse par le passé, nous étions convaincus de devoir, à l'avenir également, préserver et faire croître la fortune de nos clients.

Nous voulions que notre banque redevienne le **gestionnaire de fortune leader que nous avons été dans le passé**. Un gestionnaire qui **comprend notre marché domestique**, la Suisse, et qui est convaincu de son importance. Un gestionnaire qui appréhende la nécessité de trouver un équilibre entre les marchés émergents et les marchés matures.

**Deuxièmement**, nous devons redimensionner nos **affaires d'investment banking et de marché** en raison des pressions qu'elles exerçaient sur nos fonds propres, et les amener à collaborer davantage avec nos activités de gestion de fortune.

C'est sur cette base que nous avons défini nos nouvelles priorités.

Enregistrer une **croissance** rentable et générer du capital de manière organique.

Renforcer notre **capitalisation**.

Alléger notre **base de coûts**.

Redimensionner les activités de notre division Global Markets et en **réduire les risques**.

Et régler les problèmes **hérités du passé**, notamment liquider la Strategic Resolution Unit que j'ai mentionnée auparavant. J'aimerais souligner qu'à sa création, la SRU était notre plus grande division en termes d'actifs pondérés en fonction des risques, plus grande même que notre Swiss Universal Bank, si bien que sa liquidation n'était pas une mince affaire.

Il nous a fallu mener toutes ces tâches de front pour opérer le retour du Credit Suisse.

Un **retour à ses racines** en répondant aux besoins des entrepreneurs du monde entier grâce à des solutions de grande qualité en gestion de fortune et en investment banking.

Un **retour à notre marché domestique attrayant**, en instituant la Swiss Universal Bank, la première unité d'affaires entièrement axée sur la Suisse, afin de pouvoir la gérer de façon plus ciblée et de nous fonder sur notre héritage entrepreneurial.

Et une **orientation vers le futur** par le développement d'activités stratégiques dans des régions comme l'Europe centrale et l'Europe de l'Est, le Moyen-Orient, l'Amérique latine et l'Asie-Pacifique, où de plus en plus de gens s'enrichissent.

Ainsi, nous nous sommes fondés sur ces priorités – **croissance, capitalisation, réduction des coûts, réduction des risques et règlement des problèmes hérités du passé** – pour élaborer une stratégie visant à trouver un nouvel équilibre entre les affaires de gestion de fortune et les activités de négoce, de sorte qu'aujourd'hui, deux tiers des actifs pondérés en fonction des risques sont affectés à la gestion de fortune, ce qui devrait nous permettre d'accroître ces revenus de qualité supérieure et plus stables.

Nous voulions que la banque soit plus résiliente durant les périodes difficiles et qu'elle croisse de façon rentable et conforme lorsque les conditions sont plus favorables.

Et nous pensons être parvenus à répondre à ces priorités à fin 2018. Permettez-moi d'illustrer ce qui précède avec quelques faits.

### **Croissance**

Nous avons permis à la banque de renouer avec la rentabilité; mais, contrairement à l'argument qui est souvent avancé, nous n'avons pas seulement atteint cet objectif en réduisant les coûts. Pendant ce laps de temps, nous avons enregistré une croissance, et même une croissance très vigoureuse.

Depuis 2015, nous sommes parvenus à attirer plus de 110 milliards de francs suisses de nouveaux capitaux nets dans la gestion de fortune.

Nous avons en particulier développé notre activité ultra-high net worth, et ce grâce à des afflux de capitaux positifs trimestre après trimestre. Nos actifs gérés dans le cadre de la gestion de fortune se retrouvent à des niveaux record.

Depuis 2015, notre chiffre d'affaires adapté\* a augmenté dans nos trois secteurs d'activité liés à la gestion de fortune.

Ici en Suisse, sur notre marché domestique, nos activités se sont développées. Entre le troisième trimestre 2015 et le troisième trimestre 2018, le volume d'affaires dans le segment des clients privés de la Swiss Universal Bank a progressé d'**environ 16%**, en incluant les prêts nets, les actifs gérés et les actifs sous dépôt.

Le bénéfice avant impôts adapté\* de la SUB a augmenté de 38% entre 2015 et 2018<sup>iii</sup>. Ces résultats ont été obtenus alors que le PIB de la Suisse s'est élevé à 1,8%<sup>iv</sup> par an au cours de cette même période.

À International Wealth Management, une division nouvellement créée, les actifs gérés ont augmenté de 22% et le bénéfice avant impôts adapté\* de 78% entre 2015 et 2018.

Au sein d'APAC Wealth Management and Connected, les actifs gérés ont progressé de 34% et le bénéfice avant impôts adapté\* de 180% entre 2015 et 2018.

Notre division Investment Banking and Capital Markets, dont la croissance des revenus était inférieure à celle du marché avant 2015, a fait mieux que ses pairs depuis lors.

## **Capital**

Nous avons mis en place un modèle commercial moins gourmand en capitaux, ce qui favorise un meilleur rendement des fonds propres réglementaires et devrait apporter d'autres améliorations. Nous avons renforcé notre bilan grâce à l'augmentation de notre ratio CET1 de 10,2% à 12,6% entre le troisième trimestre 2015 et la fin de 2018, et nous avons réduit nos risques.

## **Coûts**

Nous avons réalisé ces progrès en termes de croissance et de capital en parallèle de notre important programme de réduction des coûts, lequel nous a permis de réaliser 4,6 milliards de francs suisses d'économies nettes sur trois ans et d'abaisser ainsi notre base de coûts d'exploitation adaptée\* de 21,2 milliards de francs suisses en 2015 à 16,5 milliards en 2018.

## **Risque**

Tout au long de la restructuration, nous avons continué d'investir dans la gestion des risques et les contrôles afin de rendre votre banque plus sûre. Nous avons redimensionné la division Global Markets, réduisant de 43%<sup>v</sup> l'exposition à l'endettement et de 46%<sup>vi</sup> les actifs pondérés en fonction des risques pendant la période de restructuration.

## **Problèmes hérités du passé**

Lorsque l'on doit faire face à des problèmes hérités du passé, il est toujours possible d'adopter une attitude attentiste et de ne rien entreprendre. Pour notre part, nous avons estimé que ce serait erroné et pourrait même, potentiellement, se révéler nettement plus onéreux sur le long terme.

Comme d'autres banques européennes et américaines, nous avons fait face à plusieurs grandes menaces liées au passé, principalement en ce qui concerne le règlement des titres garantis par des créances hypothécaires résidentielles (RMBS), un important problème hérité de l'époque précédant la crise financière.

Nous pensons avoir fait le bon choix, un choix courageux; celui d'affronter le problème. Certes, cette décision a généré des coûts à court terme puisque nous avons payé une amende et que nous avons dû déclarer une perte pour 2016, une année qui était sinon rentable, mais nous sommes d'avis que c'était la bonne approche. Celle-ci nous a permis d'enlever un très gros nuage de notre horizon et d'aller de l'avant avec notre levée de fonds et nos plans de redressement, et de générer la performance que nous avons atteinte aujourd'hui.

Les avantages de ce règlement rapide des problèmes s'observent déjà: nos ratios de fonds propres sont «sains», et par conséquent, les régulateurs nous ont donné en janvier l'autorisation de commencer notre programme de rachat d'actions.

Outre le problème des RMBS, l'autre grand problème hérité du passé était ce que certains de nos homologues appellent une «bad bank» (structure de défaillance), c'est-à-dire la Strategic Resolution Unit, que nous avons fermée à la date prévue.

Je suis sûr que vous serez tous d'accord sur le fait qu'il vaut mieux prévenir que guérir. Ainsi, nous avons fait de grands progrès dans le renforcement de notre cadre et de nos contrôles en matière de conformité, afin d'éviter de tels problèmes à l'avenir. Nous avons par exemple créé la «Single Client View», laquelle nous permet d'observer, à un seul endroit et en temps réel, l'ensemble des relations avec un client.

Cette solution couvre à présent 99% de nos clients de gestion de fortune sur une seule plate-forme stratégique, qui remplace les 12 plates-formes antérieures. Nous avons augmenté les effectifs de plus de 40% à Conformité, engageant plus de 800 personnes, tout en examinant les relations de plus de 30 000 clients pour identifier les éventuels cas de criminalité financière et d'affaires fiscales.

Parallèlement, les améliorations apportées à notre culture d'entreprise nous ont aidés à atteindre la croissance durable, conforme et rentable que nous enregistrons depuis 2016.

Le résultat de ces trois années d'efforts est une banque **rentable et performante, bénéficiant d'un bilan solide. Une banque efficace, dotée d'une base de coûts allégée et concurrentielle, d'une technologie de pointe et d'un modèle commercial à faible risque.**

#### **Achèvement de la restructuration**

Nos résultats pour 2018, que j'ai présentés le 14 février, reflètent la solidité et la résilience du modèle commercial que nous avons mis en place ces trois dernières années.

Je suis heureux de vous annoncer qu'en 2018, la dernière année de notre restructuration, nous avons dégagé à l'échelle du Groupe un bénéfice avant impôts adapté\* de 4,2 milliards de francs suisses, soit le double de ce que nous avons réalisé en 2015, ce qui correspond à un taux moyen de croissance annuelle de 25%.

Le bénéfice net distribuable aux actionnaires s'élevait à 2,0 milliards de francs suisses pour 2018. C'est notre premier bénéfice annuel après impôts depuis 2014.

Notre stratégie ne consiste pas seulement à réaliser une bonne performance par beau temps. Il s'agit également de protéger la banque en période de volatilité des marchés, et de la rendre plus résistante en réduisant les risques.

C'est précisément ce qu'il s'est produit au quatrième trimestre 2018, lorsque la volatilité s'est emparée des marchés, induisant une baisse des niveaux d'activité sur ces derniers. Les écarts de crédit se sont nettement creusés; on a observé une absence d'activité sur le marché primaire dans des domaines tels que les émissions d'actions et d'obligations.

Avant sa restructuration, notre banque aurait probablement subi de graves pertes dans un tel contexte. Mais cela n'a pas été le cas pour notre Credit Suisse, le nouveau Credit Suisse.

Au quatrième trimestre, nous avons déclaré un bénéfice avant impôts de 628 millions de francs suisses, soit plus de trois fois le chiffre enregistré durant la même période en 2017.

Comme je l'ai déjà dit le 14 février, le jour où nous avons publié nos résultats du quatrième trimestre et de l'exercice 2018, il s'agissait là de notre propre «test de résistance», et j'ai le plaisir de vous confirmer, chers actionnaires, que nous l'avons réussi.

## **Le modèle fonctionne**

Les résultats que nous avons publiés cette semaine, mercredi 24 avril, pour le premier trimestre 2019 représentent les premiers bénéfices enregistrés depuis la clôture officielle de la restructuration. Une fois de plus, ils nous ont donné l'occasion de prouver notre résilience.

Malgré les 35 jours de paralysie du gouvernement américain au début de la période sous revue, les inquiétudes persistantes concernant la santé du commerce mondial, ainsi que l'inertie induite par l'incertitude entourant la procédure de retrait du Royaume-Uni de l'Union européenne, nous avons généré un bénéfice avant impôts déclaré de 1,06 milliard de francs suisses au premier trimestre 2019.

Le bénéfice net distribuable à vous, nos actionnaires, s'est élevé à 749 millions de francs suisses, soit le bénéfice trimestriel le plus élevé depuis le troisième trimestre de 2015.

Nous avons enregistré un fort afflux net de nouveaux capitaux de 35,8 milliards de francs suisses au sein du Groupe, en hausse de 43% par rapport au même trimestre de l'année précédente, ainsi qu'un taux de croissance de 10,6%. Le montant des actifs gérés à Wealth Management s'élevait à 786,1 milliards de francs suisses à la fin du trimestre, un record.

Notre division Global Markets a réalisé un bénéfice avant impôts de 283 millions de dollars et un rendement des fonds propres réglementaires de 9%, reflétant certains des premiers avantages de sa restructuration. Il est réjouissant de constater que, dans un environnement de marché difficile, les produits de la vente et du négoce d'actions de GM ont augmenté de 4% en dollars.

La bonne collaboration entre nos divisions est également visible dans les chiffres du premier trimestre, puisque nous avons annoncé qu'International Trading Solutions (ITS) – qui opère entre GM, IWM et la SUB – avait vu ses revenus augmenter de 23% au cours du trimestre grâce à des solutions de qualité institutionnelle proposées à nos clients Ultra High Net Worth.

Notre bilan est resté robuste, avec un ratio CET1 de 12,6% et un Tier 1 leverage ratio de 5,2%, et nous continuons de plafonner les coûts, avec des charges d'exploitation totales de 4,2 milliards de francs suisses au premier trimestre, contre 4,5 milliards de francs suisses au même trimestre de 2018.

Notre message d'aujourd'hui est le suivant: notre stratégie consistant à nous concentrer sur notre activité de gestion de fortune unique en son genre, avec de solides compétences en investment banking, un risque faible et un bilan solide, fonctionne et nous permet de continuer à soutenir nos clients et à créer toujours plus de valeur pour nos actionnaires.

### **Rendements pour les investisseurs**

Mais alors, me demanderez-vous, pourquoi le cours de notre action en est-il au niveau actuel si la stratégie est aussi performante?

C'est une question parfaitement justifiée, à laquelle la plupart d'entre vous rassemblés ici aujourd'hui souhaitent une réponse. Je tiens à souligner que vous n'êtes pas les seuls dans ce cas: bon nombre de nos collaborateurs sont actionnaires, et vous savez certainement qu'une grande partie de la rémunération des membres du Directoire est versée sous forme d'actions différées du Credit Suisse.

Pour expliquer le niveau actuel du cours de notre action, il faut le remettre dans son contexte.

L'évolution de notre titre est également liée à celle des banques européennes.

Pendant notre période de restructuration, le secteur bancaire européen a essuyé deux grandes corrections boursières.

Entre l'été 2015 et l'été 2016, les cours des actions bancaires européennes ont chuté de 48%.

En 2018, ils ont reculé de 33%<sup>vii</sup>. Il s'agit des deux baisses les plus fortes enregistrées par le secteur bancaire ces dix dernières années...

... et elles ont eu un impact significatif sur notre propre valorisation.

Le moyen le plus évident de se faire une idée de la valeur d'une banque est peut-être de prendre connaissance de sa valeur comptable corporelle de l'action, qui représente simplement les actifs nets de la banque divisés par le nombre d'actions en circulation.

Au deuxième trimestre de 2015, notre valeur comptable corporelle de l'action était de 34,2 milliards de francs suisses, comme vous le voyez à gauche.

Si vous regardez maintenant à droite, vous constatez les effets de la restructuration sur notre valeur comptable: pertes liées au règlement par la Strategic Resolution Unit de l'amende concernant les RMBS, charge liée à la réduction de notre base de coûts d'exploitation et autres éléments.

Dans ce contexte, vous nous avez soutenus dans le cadre de deux augmentations de capital et nous avons enregistré une croissance rentable et conforme aux réglementations durant les trois dernières années.

À la fin du premier trimestre de 2019, vous pouvez observer une croissance saine de notre valeur comptable corporelle.

Un point est souvent mal compris: pour améliorer notre bilan et lever des capitaux, il nous a fallu accroître d'environ 60% la quantité d'actions en circulation. En termes de valeur comptable corporelle de l'action, le nombre plus élevé d'actions en circulation est la principale raison pour laquelle notre action se négocie plus bas que sa valeur comptable.

Nous prenons un engagement envers vous et avons pour ambition de faire en sorte qu'à partir de maintenant, la valeur comptable par action s'accroisse, ce qui devrait tirer progressivement le cours de l'action vers le haut.

J'ai mentionné précédemment le «test de résistance» que la banque a expérimenté au quatrième trimestre de l'année dernière: pendant cette période, le cours de notre action a chuté de 23%, dénotant une forte corrélation avec le creusement des écarts de crédit à haut rendement survenu parallèlement.

Le marché avait intégré la performance qu'il attendait de l'ancien Credit Suisse, non celle de notre nouveau Credit Suisse, plus résistant. Mais une chose est certaine, les résultats que nous avons enregistrés au quatrième trimestre suggèrent que les craintes qui ont fait baisser le cours de notre action au quatrième trimestre étaient injustifiées.

Depuis le début de l'année, le cours de notre action s'est redressé, gagnant 27% et surperformant nos concurrents européens, car nous commençons à démontrer que nos mesures de réduction des risques et notre focalisation sur des flux de revenus plus stables portent leurs fruits.

Et une comparaison avec nos homologues européens ayant opéré des restructurations similaires au cours de la même période montre que nous nous sommes distingués avec une valeur comptable corporelle de l'action supérieure à celle d'établissements tels que Barclays, Standard Chartered et Deutsche Bank.

Cela dit, notre valeur comptable corporelle de l'action a commencé à croître, étant passée de 14.83 francs suisses au 1T18 à 15.47 francs au 1T19, et nous avons l'ambition de la faire croître sensiblement à l'avenir. **Nous pensons que c'est la croissance du rendement de nos fonds propres tangibles qui incitera directement les investisseurs institutionnels à acheter davantage d'actions.**

J'entends veiller à ce que nous soyons rentables et augmentions la valeur comptable corporelle de l'action pour donner de l'élan à son cours, et ce au profit de tous nos investisseurs. Nous y parviendrons en accroissant, dans le respect des réglementations, nos activités de gestion de fortune, sur lesquelles repose selon nous la trajectoire future de notre cours boursier.

Permettez-moi de dire un dernier mot à propos de notre titre.

Nous avons déclaré que nous avons l'intention de verser au moins 50% de notre bénéfice net à nos actionnaires sur les deux prochaines années, et nous avons déjà commencé à le faire. Comme je l'ai déjà dit, nous avons lancé un programme de rachat d'actions en janvier, et à la date d'aujourd'hui, le 26 avril, nous avons racheté nos titres pour un montant de 286 millions de francs suisses.

En fonction du marché sur lequel elles se négocient, ces actions sont rentables pour nos actionnaires, favorisant l'augmentation de notre valeur comptable corporelle de l'action et stimulant ainsi la hausse du cours. Ainsi, nous avons calculé qu'au premier trimestre, sur la base de la valeur du rachat d'actions et du dividende couru durant cette période, nous avons versé 59% de notre bénéfice net.

Il y a plus à faire: pour 2019, nous prévoyons de racheter des actions pour 1 milliard de francs suisses au moins, en fonction des conditions du marché et de l'économie. Pour 2020, nous avons déclaré que nous envisagions un programme de rachat similaire à celui de 2019, sous réserve de son approbation par le Conseil d'administration.

### **Des rendements financiers et sociaux**

Les rendements financiers sont importants. Mais toute entreprise de la taille et de l'envergure du Credit Suisse ne se résume pas qu'à l'argent.

La responsabilité d'entreprise est un thème qui est considéré à juste titre comme important, ici en Suisse, et que les 45 000 collaborateurs, fiers de travailler pour le Credit Suisse, prennent très au sérieux.

J'espère qu'à votre arrivée dans le foyer ce matin, vous avez pu voir certains des moyens que nous employons en tant que banque pour réinvestir dans les communautés dans lesquelles nous opérons. Et si vous n'en avez pas encore eu l'occasion, vous pourrez, après la partie formelle de notre Assemblée générale d'aujourd'hui, discuter avec nos collègues qui vous attendent dans les stands. Ils vous expliqueront les différents types de projets dans lesquels nous nous impliquons.

Nous portons une attention particulière à la formation dans des pays comme le Brésil, l'Inde, le Rwanda et la Tanzanie. Je suis absolument persuadé que l'éducation conditionne l'autonomie économique et la mobilité sociale. Or, j'ai le plaisir de vous informer que notre programme mondial d'éducation financière pour les filles a permis de former quelque 3620 enseignants et d'en faire bénéficier 1544 écoles ces cinq dernières années.

Je suis également un fervent partisan de l'inclusion financière, et notre programme de microfinance, mis en place bien avant mon arrivée, est un exemple particulièrement représentatif de nos résultats dans ce domaine.

La responsabilité d'entreprise ne se résume pas à la charité ni à ce que nous pouvons faire pour les autres. Il s'agit de changer durablement la manière dont la société pense et investit, et de travailler avec nos clients sur ce point. C'est pourquoi je suis extrêmement heureux du lancement de notre activité Impact Advisory and Finance en septembre 2017.

Cette équipe joue un rôle moteur dans la coordination de nos prestations d'investissement à impact dans l'ensemble de la banque. C'est un domaine dans lequel nous avons fortement progressé depuis 2002, mais nous avons passé la vitesse supérieure ces 18 derniers mois.

Les clients privés comme les clients entreprises manifestent un intérêt croissant pour les placements dans les tendances et les activités ayant un impact mesurable sur la société tout en étant source de rendement. Notre travail poursuit deux objectifs: d'une part aider à personnaliser ces investissements, et d'autre part continuer à faire croître ce domaine extrêmement important de nos affaires en innovant pour mieux mesurer et faire comprendre l'impact de ce type de placements.

J'aimerais attirer votre attention sur un exemple très récent de notre implication en la matière, à savoir notre participation à la codification du marché des placements à impact, lequel pèse 502 milliards de dollars: au début de ce mois, la Société financière internationale, qui fait partie de la Banque mondiale, a annoncé le lancement de neuf principes conçus pour apporter davantage de transparence, de comparabilité et de rigueur à ce marché, estimant que l'absence de concepts acceptés à l'échelle mondiale rebute les investisseurs. Le Credit Suisse a soutenu cette initiative dès le départ et a été étroitement impliqué dans l'élaboration de ces principes, ce qui démontre son expertise sur un marché qui pourrait atteindre 26 000 milliards de dollars selon la SFI s'il s'ouvrait davantage aux investissements.

## **Changements au sein du management**

Outre le travail que nous réalisons en externe, je souhaite également donner des précisions sur celui que nous faisons en interne, et vous informer des quelques remaniements que nous avons opérés dans notre équipe de direction.

En février, nous avons annoncé une série de changements au sein du Directoire, lesquels reflètent la richesse de talents dont regorge notre banque, ainsi que la diversité des parcours et expériences de nos leaders.

Lara Warner, qui est membre du Directoire depuis 2015, a été nommée Group Chief Risk Officer (CRO) et dirigera ainsi l'une de nos Corporate Functions les plus fondamentales. Au cours des trois années précédentes, Lara a dirigé le développement de notre logiciel Single Client View, lequel nous confère des compétences de pointe garantissant l'exécution de nos activités de gestion de fortune en conformité avec les réglementations. Lara a quitté New York pour s'installer à Zurich lorsqu'elle est devenue CCRO en 2015.

Lydie Hudson, qui était auparavant Chief Operating Officer de notre division Global Markets, a été nommée Chief Compliance Officer. Elle poursuit le travail réalisé par Lara Warner. Lydie a également quitté New York pour s'établir à Zurich lorsqu'elle a endossé ses nouvelles fonctions.

Et Antoinette Poschung a été nommée Global Head of Human Resources. Elle aura la tâche essentielle d'encadrer nos 45 000 collaborateurs et de développer notre prochaine génération de leaders.

Toutes trois ont déjà pris leurs nouvelles fonctions, apportant chacune leur contribution spécifique à la culture de la banque.

Je souhaite remercier personnellement Peter Goerke et Jo Oechslin, qui ont quitté le Directoire suite à ces changements, mais qui conserveront des responsabilités élevées au sein de la banque.

## **Aller de l'avant**

Après avoir expliqué pourquoi nous devons opérer une restructuration, comment nous l'avons réalisée et quels en ont été les résultats, j'aimerais vous exposer brièvement pourquoi il y a lieu d'être optimiste quant à l'avenir, malgré la nécessité de régler encore quelques problèmes résiduels hérités du passé.

**Premièrement**, nous occupons une position privilégiée en notre qualité de banque helvétique étant donné que la Suisse est l'un des marchés bancaires les plus attrayants du monde, avec la fortune moyenne par habitant la plus élevée<sup>viii</sup>, la plus forte densité de clients fortunés<sup>ix</sup>, une monnaie forte et

des entreprises dynamiques. C'est l'une des économies les mieux gérées du monde et la neutralité politique du pays est un atout pour nos clients comme pour nous.

**Deuxièmement**, la richesse mondiale continue de croître dans le monde entier. Elle a pratiquement doublé ces dix dernières années, les marchés matures comme les marchés émergents ayant contribué à cette progression. Les segments de clientèle ultra-high net worth et high net worth, sur lesquels se concentrent nos trois divisions de gestion de fortune, continuent de se développer et restent très rentables.

**Troisièmement**, nous faisons de grands progrès dans l'exploitation de nos activités de marché et d'investment banking au profit de nos clients de gestion de fortune. Grâce à l'activité International Trading Solutions (ITS), nous pouvons utiliser les compétences de la division Global Markets pour répondre à une demande des clients précédemment inexploitée.

Au premier trimestre, les revenus d'ITS ont augmenté de 23% par rapport au premier trimestre 2018 sous l'effet de plusieurs transactions majeures. Étant donné le succès d'ITS au sein de GM, IWM et de la SUB, nous avons annoncé au début du mois la création d'Asia Pacific Trading Solutions. Cette entité, qui sera bientôt connue sous l'abréviation ATS, aura pour objectif d'exploiter les importantes opportunités qu'offre cette région et de continuer à tirer parti du succès d'ITS.

Au vu de ces avancées, nous sommes bien positionnés pour générer désormais de la valeur actionnariale.

Notre stratégie axée sur la gestion de fortune est soutenue par la forte croissance à long terme de la richesse mondiale, qui est supérieure à celle du produit intérieur brut.

Nos activités clientèle mondiales se distinguent par une approche différenciée qui nous permet de répondre aux besoins des clients ultra-high net worth, qu'il s'agisse de particuliers, de familles ou d'entrepreneurs.

La restructuration étant achevée, nous commençons à tirer profit de l'exploitation de l'intégralité de notre potentiel bénéficiaire.

Et nous avons veillé à ce que le Credit Suisse soit désormais mieux armé pour résister à la volatilité des marchés, comme en témoigne le premier trimestre de cette année.

### **Conclusion**

Pour ma conclusion, Mesdames et Messieurs, j'espère que vous me pardonneriez si je reviens un instant à ma langue maternelle, le français.

Depuis fin 2015, le Credit Suisse a subi une restructuration majeure. Aujourd'hui, notre banque offre beaucoup plus de sécurité, car elle présente moins de risques et dispose de plus de capitaux.

Elle est plus flexible, a réduit ses coûts et dispose d'une meilleure capacité de croissance. Et elle peut opérer de manière rentable et croître dans le respect des réglementations, en évitant les problèmes hérités du passé et en redistribuant des capitaux à ses actionnaires.

Je tiens à vous assurer une fois encore que tous mes efforts, ainsi que ceux de l'ensemble du Directoire et de tous mes collègues, visent à faire du Credit Suisse une banque qui croît de manière

rentable, en totale conformité avec les réglementations et en toute sécurité, avec une solide base de capital.

Je souhaite saisir cette occasion pour remercier toutes nos équipes, à la fois ici en Suisse et dans les 50 pays où nous opérons à travers le monde, d'avoir contribué au succès de notre restructuration par leur engagement et leurs efforts.

J'ai dit l'année dernière que «le Credit Suisse était de retour». J'espère que vous commencez à le constater, preuve en sont le bénéfice dégagé en 2018, le premier depuis quatre ans, de même que notre solide premier trimestre 2019.

Je tiens à vous remercier de votre attention et de la confiance que vous placez dans ce nouveau Credit Suisse, un Credit Suisse qui est robuste et prêt à saisir les opportunités ainsi qu'à relever les défis des années à venir.

Merci.

**Fin**

**Notes de bas de page**

\* Les résultats adaptés sont des données financières non présentées selon les normes GAAP. Pour un rapprochement des résultats adaptés et des résultats calculés selon les normes US GAAP les plus directement comparables, veuillez consulter l'annexe de ce discours.

---

<sup>i</sup> À partir de novembre 2018.

<sup>ii</sup> Exclut la dépréciation du goodwill de 3,8 milliards de francs au 3T15.

<sup>iii</sup> Exclut le bénéfice avant impôts de 25 millions de francs de Swisscard au premier semestre de 2015.

<sup>iv</sup> Taux moyen de croissance annuelle; avant inflation.

<sup>v</sup> Sur la base de 2018, par rapport au 3T15. Les chiffres du 3T15 présentent des informations financières fondées sur les résultats générés sous notre structure avant notre annonce relative à la redéfinition des segments le 21 octobre 2015; sur la base de notre structure actuelle, les actifs pondérés en fonction des risques et l'exposition à l'endettement de GM au 3T15 sont respectivement de 63 mrd USD et de 313 mrd USD.

<sup>vi</sup> Voir note de bas de page précédente.

<sup>vii</sup> EuroStoxx Banks Index SX7P, indexé (1<sup>er</sup> janvier 2015 = 100%). Source: Bloomberg au 31 décembre 2018

<sup>viii</sup> Credit Suisse Global Wealth Report 2018

<sup>ix</sup> Voir note de bas de page précédente.

**Appendix****Important Information**

Credit Suisse has not finalized its 1Q19 Financial Report and Credit Suisse's independent registered public accounting firm has not completed its review of the condensed consolidated financial statements (unaudited) for the period. Accordingly, the financial information contained in this document is subject to completion of quarter-end procedures, which may result in changes to that information.

This document contains forward-looking statements that involve inherent risks and uncertainties, and we might not be able to achieve the predictions, forecasts, projections and other outcomes we describe or imply in forward-looking statements. A number of important factors could cause results to differ materially from the plans, objectives, expectations, estimates and intentions we express in these forward-looking statements, including those we identify in "Risk factors" in our Annual Report on Form 20-F for the fiscal year ended December 31, 2018 and in "Cautionary statement regarding forward-looking information" in our 1Q19 Earnings Release, published on April 24, 2019 and filed with the US Securities and Exchange Commission, and in other public filings and press releases. We do not intend to update these forward-looking statements.

We may not achieve all of the expected benefits of our strategic initiatives. Factors beyond our control, including but not limited to the market and economic conditions, changes in laws, rules or regulations and other challenges discussed in our public filings, could limit our ability to achieve some or all of the expected benefits of these initiatives.

In particular, the terms "Estimate", "Illustrative", "Ambition", "Objective", "Outlook" and "Goal" are not intended to be viewed as targets or projections, nor are they considered to be Key Performance Indicators. All such estimates, illustrations, ambitions, objectives, outlooks and goals are subject to a large number of inherent risks, assumptions and uncertainties, many of which are completely outside of our control. These risks, assumptions and uncertainties include, but are not limited to, general market conditions, market volatility, interest rate volatility and levels, global and regional economic conditions, political uncertainty, changes in tax policies, regulatory changes, changes in levels of client activity as a result of any of the foregoing and other factors. Accordingly, this information should not be relied on for any purpose. We do not intend to update these estimates, illustrations, ambitions, objectives, outlooks or goals.

In preparing this document, management has made estimates and assumptions that affect the numbers presented. Actual results may differ. Annualized numbers do not take into account variations in operating results, seasonality and other factors and may not be indicative of actual, full-year results. Figures throughout this document may also be subject to rounding adjustments. All opinions and views constitute judgments as of the date of writing without regard to the date on which the reader may receive or access the information. This information is subject to change at any time without notice and we do not intend to update this information.

Our estimates, ambitions, objectives and targets often include metrics that are non-GAAP financial measures and are unaudited. A reconciliation of the estimates, ambitions, objectives and targets to the nearest GAAP measures is unavailable without unreasonable efforts. Adjusted results exclude goodwill impairment, major litigation provisions, real estate gains and other revenue and expense items included in our reported results, all of which are unavailable on a prospective basis. Return on tangible equity is based on tangible shareholders' equity (also known as tangible book value), a non-GAAP financial measure, which is calculated by deducting goodwill and other intangible assets from total shareholders' equity as presented in our balance sheet, both of which are unavailable on a prospective basis. Tangible book value per share excludes the impact of any dividends paid during the performance period, share buybacks, own credit movements, foreign exchange rate movements and pension-related impacts, all of which are unavailable on a prospective basis. Such estimates, ambitions, objectives and targets are calculated in a manner that is consistent with the accounting policies applied by us in preparing our financial statements.

Return on tangible equity is based on tangible shareholders' equity, a non-GAAP financial measure, which is calculated by deducting goodwill and other intangible assets from total shareholders' equity as presented in our balance sheet. Tangible book value, a non-GAAP financial measure, is equal to tangible shareholders' equity. Tangible book value per share is a non-GAAP financial measure, which is calculated by dividing tangible shareholders' equity by total number of shares outstanding. Management believes that tangible shareholders' equity/tangible book value, return on tangible equity and tangible book value per share are meaningful as they are measures used and relied upon by industry analysts and investors to assess valuations and capital adequacy. For end-1Q19, tangible equity excluded goodwill of CHF 4,807 million and other intangible assets of CHF 224 million from total shareholders' equity of CHF 43,825 million as presented in our balance sheet. For end-4Q18, tangible equity excluded goodwill of CHF 4,766 million and other intangible assets of CHF 219 million from total shareholders' equity of CHF 43,922 million as presented in our balance sheet. For end-1Q18, tangible equity excluded goodwill of CHF 4,667 million and other intangible assets of CHF 212 million from total shareholders' equity of CHF 42,540 million as presented in our balance sheet. For end-4Q17, tangible equity excluded goodwill of CHF 4,742 million and other intangible assets of CHF 223 million from total shareholders' equity of CHF 41,902 million as presented in our balance sheet. For end-2Q15, tangible equity excluded goodwill of CHF 8,238 million and other intangible assets of CHF 205 million from total shareholders' equity of CHF 42,642 million as presented in our balance sheet. Shares outstanding were 2,507.8 million at end-1Q19, 2,550.6 million at end-4Q18, 2,539.6 million at end-1Q18, 2,550.3 million at end-4Q17 and 1,632.4 million at end-2Q15.

Regulatory capital is calculated as the worst of 10% of RWA and 3.5% of leverage exposure. Return on regulatory capital is calculated using (income / (loss) after tax and assumes a tax rate of 30% and capital allocated based on the worst of 10% of average RWA and 3.5% of average leverage exposure. For the Markets business within the APAC division and for the Global Markets and Investment Banking & Capital Markets divisions, return on regulatory capital is based on US dollar denominated numbers. Adjusted return on regulatory capital is calculated using adjusted results, applying the same methodology to calculate return on regulatory capital.

Our cost savings program, until the end of 2018, was measured using an adjusted operating cost base at constant 2015 foreign exchange (FX) rates. "Adjusted operating cost base at constant FX rates" includes adjustments as made in all our disclosures for restructuring expenses, major litigation expenses, expenses related to business sales and a goodwill impairment taken in 4Q15 as well as adjustments for debit valuation adjustments (DVA) related volatility, FX and for certain accounting changes (which had not been in place at the launch of the cost savings program). Adjustments for certain accounting changes were restated to reflect grossed up expenses in the Corporate Center and, starting in 1Q18, also included adjustments for changes from ASU 2014-09 "Revenue from Contracts with Customers", which is described further in our 1Q18, 2Q18 and 3Q18 Financial Reports. Adjustments for FX apply unweighted currency exchange rates, i.e., a straight line average of monthly rates, consistently for the periods under review. Starting from 1Q19, we began to express our operating cost base at constant 2018 FX rates and adjust for major litigation provisions, expenses related to real estate disposals and business sales as well as for debit valuation adjustments (DVA) related volatility, but not for restructuring expenses and certain accounting changes. Adjustments for FX will continue to apply unweighted currency exchange rates.

Credit Suisse is subject to the Basel III framework, as implemented in Switzerland, as well as Swiss legislation and regulations for systemically important banks, which include capital, liquidity, leverage and large exposure requirements and rules for emergency plans designed to maintain systemically relevant functions in the event of threatened insolvency. Credit Suisse has adopted the Bank for International Settlements (BIS) leverage ratio framework, as issued by the Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) and implemented in Switzerland by the Swiss Financial Market Supervisory Authority FINMA (FINMA). Unless otherwise noted, leverage exposure is based on the BIS leverage ratio framework and consists of period-end balance sheet assets and prescribed regulatory adjustments. The look-through tier 1 leverage ratio and CET1 leverage ratio are calculated as look-through BIS tier 1 capital and CET1 capital, respectively, divided by period end leverage exposure. Swiss leverage ratios are measured on the same period-end basis as the leverage exposure for the BIS leverage ratio.

Unless otherwise noted, all CET1 ratio, Tier-1 leverage ratio, risk-weighted assets and leverage exposure figures in this document are as of the end of the respective period and on a "look-through" basis.

Until the end of 2018, the results of Credit Suisse Group comprised the results of our six reporting segments, including the Strategic Resolution Unit, and the Corporate Center. Core results excluded revenues and expenses from our Strategic Resolution Unit.

---

Beginning in 2019, the Strategic Resolution Unit has ceased to exist as a separate division of the Group. The legacy portfolio remaining as of December 31, 2018 is now managed in an Asset Resolution Unit and is separately disclosed within the Corporate Center. Certain activities such as legacy funding costs and noncontrolling interest without significant economic interest, which were previously part of the Strategic Resolution Unit, have been moved into the Corporate Center.

References to Wealth Management mean Private Clients within Swiss Universal Bank, Private Banking within International Wealth Management and Private Banking within Wealth Management & Connected in Asia Pacific or their combined results. References to Markets mean Global Markets and Markets within Asia Pacific or their combined results.

Information referenced in this document, whether via website links or otherwise, is not incorporated into this document.

Certain material in this presentation has been prepared by Credit Suisse on the basis of publicly available information, internally developed data and other third-party sources believed to be reliable. Credit Suisse has not sought to independently verify information obtained from public and third-party sources and makes no representations or warranties as to accuracy, completeness or reliability of such information.

In various tables, use of “–” indicates not meaningful or not applicable.

### Reconciliation of adjustment items

Adjusted results are non-GAAP financial measures that exclude certain items included in our reported results. During the implementation of our strategy, it was important to measure the progress achieved by our underlying business performance. Management believes that adjusted results provide a useful presentation of our operating results for purposes of assessing our Group and divisional performance over time, on a basis that excludes items that management does not consider representative of our underlying performance. Provided below is a reconciliation of our adjusted results to the most directly comparable US GAAP measures.

### Reconciliation tables

in CHF mn	Group				SUB				IWM				APAC		IBCM		GM	
	2018	2017	2016	2015	2018	2017	2016	2015 <sup>1</sup>	2018	2017	2016	2015	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Net revenues reported	20,920	20,900	20,323	23,797	5,564	5,396	5,759	5,573	5,414	5,111	4,698	4,552	3,393	3,504	2,177	2,139	4,980	5,551
Fair value on own debt	-	-	-	-298	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Real estate gains	-26	-	-424	-95	-21	-	-366	-95	-2	-	-54	-	-	-	-	-	-	-
Gains (-)/losses on business sales	-71	13	56	-34	-37	-	-	-23	-55	28	-	-11	-	-	-	-	-	-
Net revenues adjusted	20,821	20,913	19,857	23,370	5,506	5,396	5,393	5,455	5,357	5,139	4,644	4,541	3,393	3,504	2,177	2,139	4,980	5,551
Provision for credit losses	245	210	252	324	126	75	79	136	35	27	20	5	35	15	24	30	24	31
Total operating expenses reported	17,303	16,897	22,337	25,865	3,313	3,556	3,655	3,785	3,674	3,733	3,557	3,624	2,694	2,760	1,809	1,740	4,802	5,070
Goodwill impairment	-	-	-	-3,797	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Restructuring expenses	-626	-455	-540	-355	-101	-59	-60	-42	-115	-70	-54	-36	-61	-63	-34	-42	-242	-150
Major litigation provisions	-244	-493	-2,707	-820	-37	-49	-19	-25	-	-48	12	-268	-79	-	-1	-	-10	-
Expenses related to business sales	-51	-8	-	-	-	-	-	-	-47	-	-	-	-	-	-	-	-	-8
Total operating expenses adjusted	16,382	17,941	19,090	20,923	3,175	3,448	3,576	3,718	3,512	3,615	3,515	3,520	2,554	2,687	1,724	1,696	4,550	4,912
Pre-tax income/loss (-) reported	3,372	1,793	-2,286	-2,422	2,125	1,765	2,025	1,650	1,705	1,351	1,121	723	684	729	344	369	154	450
Total adjustments	822	969	2,881	4,545	80	108	-287	-51	105	146	-12	293	140	63	85	42	252	158
Pre-tax income/loss (-) adjusted	4,194	2,762	615	2,123	2,205	1,873	1,738	1,599	1,810	1,497	1,109	1,016	804	792	429	411	406	608

in CHF mn unless otherwise specified	APAC WM&C				SRU in USD mn		
	2018	2017	2016	2015	2018	2017	2016
Net revenues reported	2,290	2,322	1,904	1,506	-725	-905	-1,285
Fair value on own debt	-	-	-	-	-	-	-
Real estate gains	-	-	-	-	-1	-	-4
Gains (-)/losses on business sales	-	-	-	-	-	-39	6
Net revenues adjusted	2,290	2,322	1,904	1,506	-726	-944	-1,283
Provision for credit losses	25	15	29	31	1	31	115
Total operating expenses reported	1,574	1,508	1,396	1,643	690	1,243	4,353
Goodwill impairment	-	-	-	-445	-	-	-
Restructuring expenses	-27	-21	-14	-1	-21	-59	-123
Major litigation provisions	-79	-	-	-6	-100	-275	-2,646
Expenses related to business sales	-	-	-	-	-5	-	-
Total operating expenses adjusted	1,468	1,487	1,372	1,190	544	909	1,584
Pre-tax income/loss (-) reported	691	799	489	-168	-1,418	-2,179	-5,753
Total adjustments	106	21	14	453	145	295	2,771
Pre-tax income/loss (-) adjusted	797	820	503	285	-1,271	-1,884	-2,982

<sup>1</sup> Excludes net revenues and total operating expenses for Swisscom of CHF 145 mn and CHF 123 mn, respectively.

in CHF mn	Group																				
	4Q18	3Q18	2Q18	1Q18	4Q17	3Q17	2Q17	1Q17	4Q16	3Q16	2Q16	1Q16	4Q15	3Q15	2Q15	1Q15	4Q14	3Q14	2Q14	1Q14	
Net revenues reported	4,801	4,686	5,595	5,636	5,189	4,972	5,205	5,534	5,181	5,396	5,108	4,838	4,210	5,985	6,955	6,847	6,372	6,578	6,483	6,829	
Fair value on own debt	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-623	-228	-144	-297	-318	-17	89
Real estate gains	-12	-15	-	-1	-	-	-	-	-78	-346	-	-	-72	-	-28	-	-375	-	-5	-34	
Gains (-)/losses on business sales	-3	5	-	-73	28	-	-	-15	2	-	-	56	-34	-	-	-	-101	-	-	-	
Net revenues adjusted	4,786	4,678	5,595	5,562	5,217	4,972	5,205	5,519	5,105	5,050	5,108	4,894	4,801	5,362	6,704	6,503	5,999	6,280	6,441	6,864	
Provision for credit losses	59	85	73	48	43	32	82	83	75	55	-28	150	133	110	51	30	75	59	18	34	
Total operating expenses reported	4,147	4,152	4,470	4,534	5,005	4,540	4,541	4,811	7,309	5,119	4,837	4,972	10,518	5,023	5,248	5,108	5,405	5,181	6,791	5,052	
Goodwill impairment	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-3,797	-	-	-	-	-	-	-	
Restructuring expenses	-136	-171	-175	-144	-137	-112	-69	-137	-49	-145	-91	-255	-355	-	-	-	-	-	-	-	
Major litigation provisions	-82	-22	-55	-85	-255	-108	-33	-97	-2,401	-306	-	-	-563	-204	-63	10	-393	-290	-1,711	-42	
Expenses related to business sales	-48	-2	-1	-	-8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Total operating expenses adjusted	3,881	3,957	4,239	4,305	4,605	4,320	4,439	4,577	4,859	4,668	4,848	4,717	5,803	4,819	5,185	5,116	5,012	4,891	5,080	5,010	
Pre-tax income/loss (-) reported	595	671	1,052	1,054	141	400	582	670	-2,203	222	199	-484	-8,441	852	1,856	1,511	892	1,338	-346	1,743	
Total adjustments	251	185	231	155	428	220	102	219	2,374	105	91	311	5,306	-419	-188	-154	-390	-28	1,689	97	
Pre-tax income/loss (-) adjusted	846	856	1,283	1,209	569	620	684	889	171	327	290	-173	-1,135	433	1,468	1,357	512	1,310	1,343	1,840	

in CHF mn	Group	
	2018	2015
Total operating expenses reported	17,303	25,865
Goodwill impairment	-	-3,797
Restructuring expenses	-626	-355
Major litigation provisions	-244	-820
Expenses related to business sales	-51	-
Debit valuation adjustments (DVA)	45	-
Certain accounting changes	-228	-58
Total operating cost base adjusted	16,200	20,865
FX adjustment	334	310
Total operating cost base adjusted at constant 2015 FX	16,534	21,175