



Un regard au passé  
*Tourné vers l'avenir*

### **Campus Business University – Singapour**

Depuis 2007, l'UBS Business University Asia Pacific est un pôle d'excellence pour le développement et la mise en œuvre de cursus variés. Centré sur nos collaborateurs, nos clients et la communauté, il sert également de plateforme de recherche et de leadership éclairé dans le cadre de nouvelles initiatives, telles que le développement de la philanthropie dans la région.





# Sommaire

|    |   |
|----|---|
| 2  | Revue de l'année 2012                                 |
| 6  | UBS en bref   |
| 8  | Positionner les clients pour l'avenir                 |
| 10 | Les banques, pourquoi l'économie en a besoin          |
| 12 | Un nouvel environnement réglementaire                 |
| 14 | Investir dans l'avenir de la Suisse                   |
|    | <b>Notre stratégie</b>                                |
| 18 | Mettre l'accent sur ce que nous savons faire de mieux |
|    | <b>Notre rémunération et gouvernance d'entreprise</b> |
| 24 | Notre rémunération pour 2012                          |
| 26 | Notre conseil d'administration                        |
| 28 | Notre Directoire du Groupe                            |
|    | <b>Notre engagement</b>                               |
| 32 | Collaborer pour étendre les perspectives              |
| 34 | Notre engagement en faveur de la communauté           |
| 36 | En savoir plus sur UBS                                |

La présente publication est fournie à nos investisseurs, clients et autres partenaires qui cherchent un résumé succinct de nos activités, de notre stratégie et de notre performance en 2012. Veuillez consulter le rapport annuel 2012 d'UBS pour de plus amples informations. Les détails sur la marche à suivre pour obtenir le rapport annuel ou toute autre information accessible au public concernant UBS, y compris le rapport annuel sur formulaire 20-F pour l'exercice clos au 31 décembre 2012, figurent en page 36 de la présente publication. Les informations fournies dans la présente publication ne constituent pas une incitation à l'achat ou à la vente de titres ou d'autres instruments financiers en Suisse, aux Etats-Unis ou dans toute autre juridiction. Aucune décision de placement portant sur des valeurs mobilières d'UBS SA ou des sociétés qui lui sont liées ou ayant un rapport avec UBS SA et lesdites sociétés ne doit être prise sur la base du présent document.

# Editorial

*Cher lecteur,*

2012 a constitué une année importante dans l'histoire de notre entreprise. Ce fut l'année de notre 150<sup>e</sup> anniversaire mais aussi celle où nous avons commencé à appliquer notre stratégie visant à pérenniser la réussite de notre banque face au virage que notre secteur est en train d'opérer. Cet anniversaire a été l'occasion, pour nous mais aussi pour les clients et autres parties prenantes dans le monde entier, de réfléchir à notre solide héritage, d'approfondir les liens existants et d'en créer de nouveaux.

UBS a toujours su s'adapter au changement tout en maintenant le niveau d'excellence et l'orientation clientèle qui ont toujours été sa marque de fabrique. 2012 a été l'une de ces années d'adaptation. La présente revue se penche sur certaines des activités que nous avons entreprises l'année dernière pour nous préparer à affronter l'avenir. Elle propose des exemples de notre leadership éclairé et de notre sens de l'innovation et montre comment nous nous adaptons à l'évolution de l'environnement.

L'entreprise qui est la nôtre est convaincue qu'elle doit jouer un rôle actif et constructif pour les communautés au sein desquelles elle opère. En 2012, nos programmes de volontariat des collaborateurs et de community affairs ont soutenu un large éventail de projets en faveur des communautés à travers le monde.



Nos priorités sont restées axées sur le soutien à la formation et à l'entrepreneuriat à travers des efforts destinés à promouvoir des pratiques commerciales durables. En 2012, nous avons soutenu des activités éducatives et d'entrepreneuriat dans le monde entier à raison de plus de 40 millions de CHF. Les photos de ce livret illustrent quelques-unes de ces initiatives.

Nous espérons que la présente Revue de l'année vous donnera une meilleure idée de nos activités, qui vont bien au-delà de la performance. Lorsque nous jetons un regard rétrospectif sur 2012 et pensons à l'avenir, nous sommes convaincus que notre stratégie est la bonne et sommes déterminés à maintenir notre historique de mise en œuvre réussie en 2013, dans l'intérêt de tous nos groupes d'intérêt.

Avec nos salutations les meilleures,

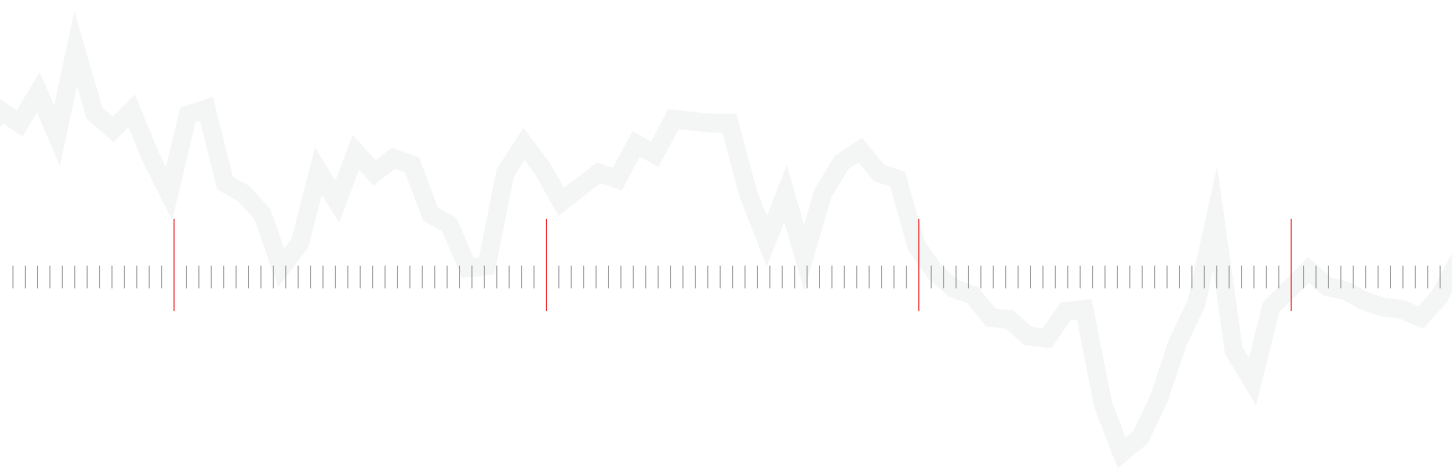
A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Axel Weber', written in a cursive style.

Axel A. Weber  
Président du Conseil  
d'administration

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Sergio Ermotti', written in a cursive style.

Sergio P. Ermotti  
Group Chief  
Executive Officer

# Revue de *l'année 2012*



# Notre *entreprise*

Le cours de l'action d'UBS en 2012

12.99

## UBS émet ses premiers titres obligataires conformes à Bâle III

Ces obligations à 10 ans assorties d'une clause d'absorption des pertes sont conformes aux exigences réglementaires de Bâle III qui seront introduites progressivement au cours des prochaines années.

## Andrea Orcel nommé co-CEO d'Investment Bank

Ancien banquier de Bank of America Merrill Lynch, Andrea Orcel est nommé co-CEO d'Investment Bank aux côtés de Carsten Kengeter.

13.27

## Projet d'industrialisation ambitieux pour préparer l'entreprise à affronter l'avenir

L'entreprise lance son initiative d'industrialisation, qui vise à accroître l'efficacité et l'efficience d'UBS.

## Le bénéfice ajusté avant impôts atteint 2,1 milliards de francs suisses au premier trimestre 2012

11.20

Janvier

Février

Mars

Avril

# Notre *environnement*

## La Greater China Conference met en lumière la région APAC pour les investisseurs

UBS tient la 12<sup>e</sup> édition annuelle de la Greater China Conference, organisée par UBS à Shanghai.



## Anciens présidents américains à un événement pour les clients à Miami

Les anciens présidents américains Bill Clinton et George W. Bush se rencontrent lors d'un événement exclusif pour les clients organisé par Wealth Management Americas.

## Lancement d'un partenariat artistique novateur avec Guggenheim

En collaboration avec la Fondation Solomon R. Guggenheim, UBS lance le projet UBS MAP Global Art Initiative visant à identifier et à soutenir un réseau d'art, d'artistes et de commissaires d'exposition originaires de pays émergents.



## Création, dans le cadre de l'initiative pour la formation, d'un centre économique destiné à promouvoir la recherche

Voir page 14.

### **Axel A. Weber élu au Conseil d'administration**

Lors de l'Assemblée générale annuelle l'ancien président de la Bundesbank, Axel A. Weber, est élu pour la première fois au Conseil d'administration. Il est nommé président et succède à Kaspar Villiger.

### **Lancement des activités de la filiale chinoise constituée localement**

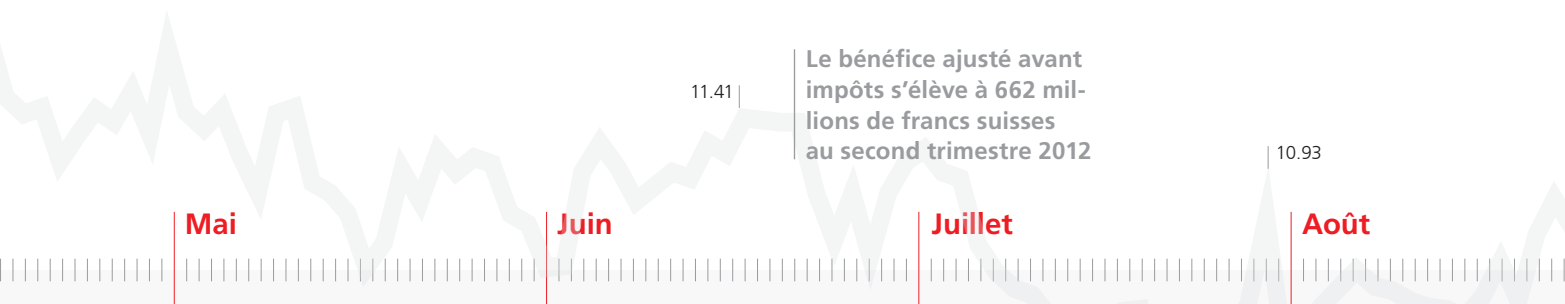
Le lancement des activités d'UBS (China) Limited est une étape importante dans le développement d'UBS en Chine.

### **Euromoney décerne à UBS les titres de «Best Global Wealth Manager» et de «Best Bank in Switzerland»**

Le magazine *Euromoney* décerne six trophées d'excellence à UBS en 2012, dont ceux de meilleur gestionnaire mondial de patrimoine et meilleure banque en Suisse.



### **Le bénéfice ajusté avant impôts s'élève à 662 millions de francs suisses au second trimestre 2012**



### **Les salariés d'UBS fêtent le 150<sup>e</sup> anniversaire de la banque dans le monde entier**

Le 25 juin marque la date officielle du 150<sup>e</sup> anniversaire d'UBS. De multiples manifestations caritatives, journées de bénévolat, galas et d'autres événements divers sont organisés à travers le monde pour fêter ce grand jour.

150  
ans

### **L'indice FTSE4Good confirme une nouvelle fois l'excellent palmarès d'UBS en termes de citoyenneté d'entreprise**

L'année 2012 marque la 12<sup>e</sup> année consécutive d'intégration d'UBS au sein de cet indice.



### **Organisation du Family Office Summit en Asie pour la première fois**

L'édition annuelle de l'UBS Family Office Summit, organisée à Singapour en 2012, réunit plus de 120 investisseurs internationaux chargés de gérer le patrimoine des familles les plus aisées à travers le monde.



**Emission record de titres de participation pour AIG**

UBS teneur de livre associé dans le cadre d'une émission subséquente de titres de participation, de 18 milliards de dollars, pour American International Group (AIG).

**Le bénéfice ajusté avant impôts atteint 1,4 milliard de francs suisses au troisième trimestre 2012**

**Accélération de la stratégie annoncée**

L'accélération importante de la mise en œuvre de notre stratégie souligne notre engagement de transformer UBS dans une entreprise qui est moins intensive en capital avec un bilan plus gérable. Voir page 18.

**Conclusion du procès pour opérations de négoce illicites; amende imposée à UBS par la FSA**

Au terme de dix semaines de procès, Kweku Adoboli est reconnu coupable de deux chefs d'accusation de fraude et est condamné à sept ans de prison. L'autorité compétente britannique, la FSA, impose une amende de 29,7 millions de livres sterling à UBS pour les défaillances de ses systèmes et contrôles qui ont permis à ces activités d'avoir lieu.

**UBS verse une amende aux autorités américaines, britanniques et suisses liée au LIBOR**

Le règlement de l'affaire LIBOR intervient au terme d'enquêtes menées dans tout le secteur sur des tentatives de manipulation de certains taux de référence, dont le LIBOR.

**La perte ajustée avant impôts atteint 1,2 milliard de francs suisses au quatrième trimestre 2012**

Septembre

Octobre

Novembre

Décembre



**Volontariat de collaborateurs reconnu**

En signe de reconnaissance, 150 collaborateurs ont reçu le UBS «Global Community Affairs Employee Recognition Award», lancé pour commémorer l'anniversaire de l'entreprise. Voir page 34.

**Les investisseurs assistent à la conférence annuelle Q-Series® à New York**

Divers leaders d'opinion internationaux se joignent à près de 200 clients et investisseurs pour assister à la conférence annuelle Q-Series® à New York, dont le thème est «Inflection Points Towards Sustainability». Voir page 9.

**Contribution de 1,2 million de dollars aux efforts de reconstruction et de secours liés à l'ouragan Sandy**

Face aux ravages causés par l'ouragan, UBS a engagé 1,2 million de dollars dans le cadre des opérations de secours et des efforts de reconstruction dans les Etats du Connecticut, du New Jersey et de New York.

**Clients et grandes entreprises se réunissent à l'European Conference**

La deuxième édition annuelle de l'UBS European Conference à Londres attire près de 900 clients, dont 80 des plus grandes entreprises européennes.



# UBS en *bref*

En puisant dans une expérience de 150 années, UBS offre des services à une clientèle privée, d'entreprises et d'investisseurs institutionnels dans le monde entier ainsi qu'aux clients de la banque de détail en Suisse. Notre stratégie est basée sur nos activités leaders dans la gestion de fortune et notre banque universelle en Suisse, ainsi que sur notre banque d'affaires et une activité diversifiée dans la gestion d'actifs.

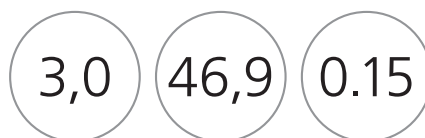


«Nous entamons la nouvelle année avec une position de force. Notre profil de risque est sensiblement réduit et nos finances sont particulièrement solides. Nous disposons d'un portefeuille d'activités unique et d'une extraordinaire base de clientèle mondiale.» Sergio P. Ermotti, Group CEO

UBS, dont les deux sièges sont à Zurich et à Bâle, est présente dans tous les grands centres financiers à travers le monde. Nos actions sont cotées à la Bourse suisse et à la Bourse de New York. La structure opérationnelle du Groupe se compose du Corporate Center et de ses cinq divisions: Wealth Management, Wealth Management Americas, Investment Bank, Global Asset Management et Retail & Corporate.

6

- L'un des principaux gestionnaires de fortune au monde; désigné «Meilleur gestionnaire de fortune mondial 2012» par *Euromoney* (Award for Excellence)
- UBS Investment Bank s'est classée n°1 pendant neuf années consécutives dans le sondage «All-Europe Research» d'*Institutional Investor*
- L'un des principaux gestionnaires d'actifs institutionnels du monde
- Principale banque en Suisse; désignée «Meilleure banque de Suisse 2012» par *Euromoney* (Award for Excellence)



Résultat avant impôts corrigé 2012<sup>1</sup>  
CHF milliards

Afflux net d'argent frais 2012  
CHF milliards

Dividende proposé pour 2012  
CHF

#### Éléments positifs:

- afflux net d'argent frais en 2012 de 46,9 milliards de CHF dans nos activités de gestion de fortune
- excellente performance de l'action UBS, en hausse de 28% sur l'année
- important progrès effectué dans l'atteinte des ratios de fonds propres parmi les meilleurs du secteur
- émission de 4 milliards de USD de titres obligataires capables d'absorber les pertes conformes à Bâle III
- dépassement de l'objectif de réduction des actifs pondérés en fonction des risques
- progrès suffisants dans l'application de la stratégie du Groupe fixée en 2011 qui ont permis à UBS d'annoncer l'accélération de la mise en œuvre en octobre 2012

62 628 collaborateurs



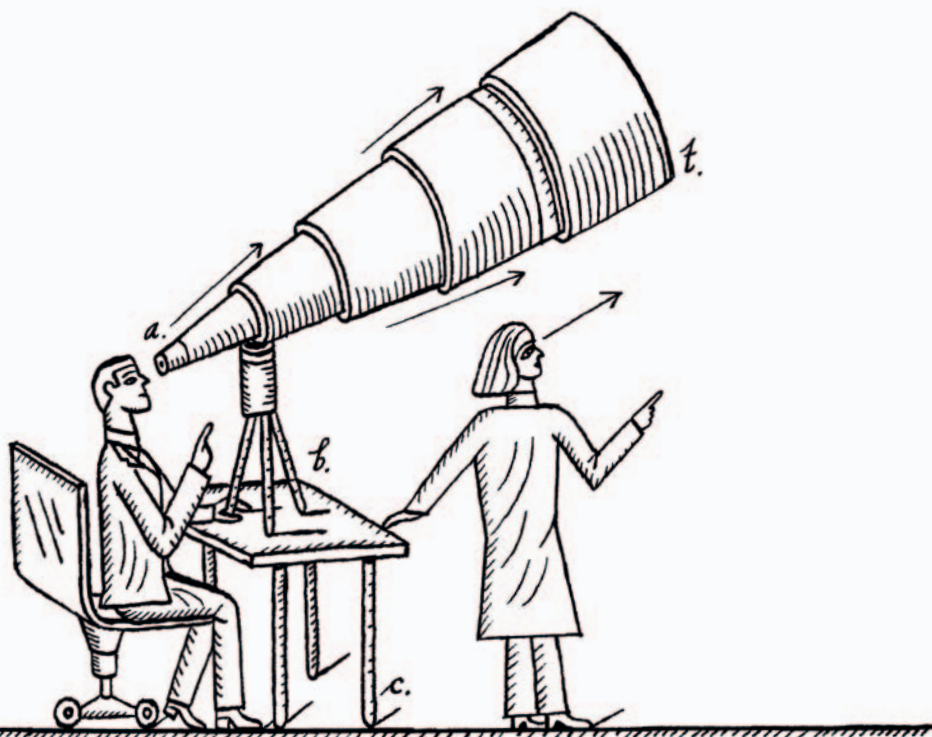
## Nos chiffres clés

| En millions de CHF, sauf indication contraire  | Exercice clôturé au |           |           |
|--|---------------------|-----------|-----------|
|  | 31.12.12            | 31.12.11  | 31.12.10  |
| <b>Groupe UBS</b>  |                     |           |           |
| Produit d'exploitation   | 25 443              | 27 788    | 31 994    |
| Charges d'exploitation   | 27 216              | 22 482    | 24 650    |
| Résultat d'exploitation / (perte) des activités poursuivies avant impôts   | (1 774)             | 5 307     | 7 345     |
| Résultat net / (perte) revenant aux actionnaires d'UBS   | (2 511)             | 4 138     | 7 452     |
| Résultat dilué par action (CHF) <sup>2</sup>   | (0.67)              | 1.08      | 1.94      |
| <b>Indicateurs clés de performance<sup>3</sup>, bilan et gestion du capital, et informations complémentaires</b> |                     |           |           |
| <b>Performance</b>   |                     |           |           |
| Rendement des fonds propres (RoE) (%)  | (5,2)               | 9,1       | 18,0      |
| Rendement des actifs corporels (%) <sup>4</sup>  | 1,6                 | 11,9      | 24,7      |
| Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, brut (%) <sup>5</sup>                                       | 12,0                | 13,7      | 15,5      |
| Rendement des actifs, brut (%)   | 1,9                 | 2,1       | 2,3       |
| <b>Croissance</b>  |                     |           |           |
| Progression du résultat net (%) <sup>6</sup>   | N/A                 | (44,5)    | N/A       |
| Accroissement d'afflux net d'argent frais (%) <sup>7</sup>   | 1,6                 | 1,9       | (0,8)     |
| <b>Efficacité</b>  |                     |           |           |
| Ratio charges / produit (%)  | 106,5               | 80,7      | 76,9      |
| <b>Assise financière</b>   |                     |           |           |
| Ratio de capital BRI de catégorie 1 (%) <sup>8</sup>   | 21,3                | 15,9      | 17,8      |
| Ratio d'endettement FINMA (%) <sup>8</sup>   | 6,3                 | 5,4       | 4,5       |
| <b>Bilan et gestion du capital</b>   |                     |           |           |
| Total actifs   | 1 259 232           | 1 416 962 | 1 314 813 |
| Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS  | 45 895              | 48 530    | 43 728    |
| Actif net par action (CHF) <sup>9</sup>  | 12,25               | 12,95     | 11,53     |
| Actif net hors survaleur et autres actifs incorporels par action (CHF) <sup>9</sup>                              | 10,52               | 10,36     | 8,94      |
| Ratio de capital de base BRI de catégorie 1 (%) <sup>8</sup>   | 19,0                | 14,1      | 15,3      |
| Ratio de capital total BRI (%) <sup>8</sup>  | 25,2                | 17,2      | 20,4      |
| Actifs pondérés en fonction du risque BRI <sup>8</sup>   | 192 505             | 240 962   | 198 875   |
| Capital de catégorie BRI 1 <sup>8</sup>  | 40 982              | 38 370    | 35 323    |
| <b>Informations complémentaires</b>  |                     |           |           |
| Actifs investis (en milliards de CHF) <sup>10</sup>  | 2 230               | 2 088     | 2 075     |
| Effectifs (équivalents plein temps)  | 62 628              | 64 820    | 64 617    |
| Capitalisation boursière <sup>11</sup>   | 54 729              | 42 843    | 58 803    |

**Notes pour les pages 6 et 7:** 1 Sauf mention contraire, les chiffres « corrigés » excluent chacun des éléments suivants, le cas échéant, au niveau du Groupe et des divisions: perte sur propre crédit portant sur des engagements financiers comptabilisés à leur juste valeur pour le Groupe 414 millions de CHF au 4<sup>e</sup> trimestre 2012 (perte de 863 millions de CHF au 3<sup>e</sup> trimestre 2012, gain de 239 millions de CHF au 2<sup>e</sup> trimestre 2012, perte de 1164 millions de CHF au 1<sup>er</sup> trimestre 2012); charge de restructuration nette de 258 millions de CHF pour le Groupe au 4<sup>e</sup> trimestre 2012 (reprise nette de provision de 22 millions de CHF au 3<sup>e</sup> trimestre 2012, charge nette de 9 millions de CHF au 2<sup>e</sup> trimestre 2012, charge nette de 126 millions de CHF au 1<sup>er</sup> trimestre 2012); charge de 3064 millions de CHF liée à une perte de valeur du goodwill et d'autres actifs au 3<sup>e</sup> trimestre 2012 pour l'Investment Bank; crédit sur les charges de personnel lié aux modifications apportées à un plan d'assurance médicale et d'assurance vie pour retraités aux Etats-Unis (116 millions de CHF retraités selon IAS 19R pour le Groupe au 2<sup>e</sup> trimestre 2012) et modifications apportées au plan de prévoyance d'UBS en Suisse (730 millions de CHF retraités selon IAS 19R pour le Groupe au 1<sup>er</sup> trimestre 2012). 2 Se référer à la note 8 « Earnings per share (EPS) and shares outstanding » dans la partie « Financial information » de notre Rapport annuel 2012. 3 Pour la définition des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre « Measurement of performance » de notre rapport annuel 2012. 4 Résultat net attribuable aux actionnaires d'UBS, avant amortissements et ajustement du goodwill et des actifs incorporels/moyenne des fonds propres attribuables aux actionnaires d'UBS après déduction du goodwill moyen et des actifs incorporels. 5 A partir de 2012, basé sur les actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle 2.5. Pour 2011 et 2010, basé sur les actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle II. 6 Non pertinent et non inclus si la période actuelle ou celle de comparaison est une période de pertes. 7 L'afflux net d'argent frais du Groupe inclut l'afflux net d'argent frais de Retail & Corporate et exclut des intérêts et dividendes. 8 Les données concernant la gestion du capital sont divulguées conformément à la norme Bâle 2.5 pour le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2011 et conformément à la norme Bâle II pour le 31 décembre 2010. Se référer à la section « Capital management » du Rapport annuel 2012. 9 Se référer à la section « Capital management » de notre Rapport annuel 2012. 10 En 2012 nous avons affiné notre définition d'actifs investis. Pour de plus amples renseignements, veuillez vous référer à la partie « Note 35 Invested assets and net new money » de notre Rapport annuel 2012. Les actifs investis du Groupe incluent les actifs investis de Retail & Corporate. 11 Se référer à l'annexe « UBS shares » de notre Rapport annuel 2012.

→ Pour de plus amples renseignements sur nos résultats financiers, veuillez consulter notre Rapport annuel 2012, [www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)

# Positionner les clients pour l'avenir



Plus que jamais auparavant, la constante fluctuation de la dynamique des marchés confronte les investisseurs à la volatilité, à l'incertitude et aux changements de réglementations, ce qui les motive à chercher de plus en plus souvent conseil auprès de leur gestionnaire de fortune. Le Global Chief Investment Officer (CIO) de Wealth Management et son équipe pilotent les efforts que nous déployons pour répondre à cette demande: ils s'appuient sur les compétences en matière d'investissement et d'analyse financière provenant de toute la banque pour offrir des conseils de placement et des solutions hors pair à nos clients privés.

Alexander Friedman, Global CIO de Wealth Management, observe: «Un investisseur est un peu comme un astronome. Il utilise des outils puissants pour tenter d'appréhender l'incertitude. Mais tandis que les astronomes se tournent vers le passé, vers des étoiles et galaxies qui n'existent parfois même plus, les investisseurs se tournent vers le futur, vers des événements qui ne se sont pas encore produits.»

## Donner le meilleur de ce qu'UBS a à offrir

Le CIO développe ce que nous appelons l'«UBS Wealth Management House View»: une perspective unifiée, indépendante, claire et concise des investissements qui apporte aux clients le meilleur de ce qu'UBS a à offrir. En quoi l'UBS House View se distingue-t-il des conseils en placement prodigués par les

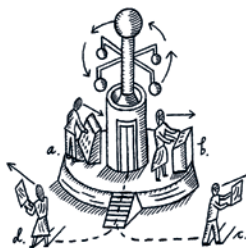
autres établissements financiers? Et comment les clients peuvent-ils être assurés de sa qualité?



La réponse réside dans le savoir-faire, les ressources et l'envergure mondiale dont nous tirons parti pour évaluer les vastes flux d'informations financières, différencier le signal du bruit et distinguer ainsi les données qui sont pertinentes pour les marchés et pour nos clients de celles qui ne le sont pas.

Pour obtenir une vue complète de la situation, notre service d'analyse centralisé collecte systématiquement les dernières actualités des marchés, les rapports des analystes d'UBS ou tiers du monde entier et les avis

d'experts en contact avec des leaders mondiaux et régionaux de la politique, des affaires, etc. Comme nous desservons l'ensemble des segments de clientèle et des marchés, nous gagnons ainsi de précieux renseignements sur les tendances émergentes, les opportunités et les risques. En bref, cette approche nous permet de déceler les tendances au niveau local avant la plupart des autres acteurs du marché. De plus, des gestionnaires de placement externes travaillant pour certaines des plus grandes et des plus performantes sociétés de gestion d'actifs, telles que BlackRock et Schroders, nous fournissent des points de vue respectés qui enrichissent notre réflexion.



L'équipe du CIO analyse cette pléthore d'informations pour déterminer quels événements et développements ont la plus grande incidence sur les comportements des marchés et la performance des différentes catégories d'actifs. A partir de notre scénario de base, nous

esquissons un certain nombre de scénarios alternatifs pour chaque catégorie d'actifs afin de prédire la probabilité et l'impact des différentes éventualités. Ces prévisions sont utilisées pour définir les stratégies d'investissement, les attentes en matière de risque et rendement des différentes catégories d'actifs, les allocations d'actifs des portefeuilles et les thèmes d'investissement privilégiés.

### Un point de vue réellement indépendant

En collaboration avec les meilleurs professionnels de l'investissement internes et externes, le CIO réexamine les stratégies formulées par UBS de manière centralisée. Celles-ci sont ensuite débattues par le Global Investment Committee. Ce n'est qu'après cet examen rigoureux qu'Alexander Friedman, en tant que CIO mondial, approuve l'UBS House View.

«La claire séparation entre spécialistes de l'investissement et professionnels de la vente au sein du processus d'investissement signifie que notre House View n'est pas affecté par les objectifs de chiffre d'affaires ou de revenu», souligne-t-il. «Comme il se doit, il exprime purement notre vision objective du monde et des marchés financiers.»

Le House View forme la base des recommandations prodiguées à nos clients en matière de gestion de fortune. Notre groupe Investment Products & Services l'applique ensuite à notre gamme de produits et services discrétionnaires et de conseil. Nous communi-



**«Un investisseur est un peu comme un astronome: il utilise des outils puissants pour tenter d'appréhender l'incertitude. Mais tandis que les astronomes se tournent vers le passé, vers des étoiles et galaxies qui n'existent parfois même plus, les investisseurs se tournent vers le futur, vers des événements qui ne se sont pas encore produits.»**

Alexander S. Friedman, Global Chief Investment Officer, UBS Wealth Management

### Une décennie de réflexion innovante

Il y a dix ans, Investment Bank a lancé les Q-Series®. Cette initiative repose sur l'idée que la remise en question perpétuelle peut déboucher sur de nouvelles pistes d'investigation et une plus grande compréhension. Cela signifie que la réflexion critique, le raisonnement par analogie et le dialogue constructif constituent autant d'éléments centraux du processus d'analyse.

En dialoguant avec les clients et en se concentrant sur les questions centrales qui leur importent, on peut forger des relations étroites et développer des analyses pertinentes. Les rapports Q-Series® ont, grâce à leur approche systématique, permis à UBS de mettre sur le marché un produit différencié qui aborde une grande variété de sujets tels que «Les compagnies aériennes low cost sont-elles nécessairement l'option la moins chère?».

[www.ubs.com/q-series](http://www.ubs.com/q-series)

quons en outre le House View à nos conseillers à la clientèle, qui discutent des thèmes importants avec leurs clients et leur fournissent des recommandations sur la manière d'exploiter nos meilleures idées. L'analyse et le contrôle quotidiens des portefeuilles des clients font que nos conseillers sont personnellement informés des stratégies élaborées et des opportunités décelées; ils les personnalisent ensuite en fonction du profil de risque de chaque client.



Notre processus d'investissement vise à positionner nos clients de façon optimale en fonction de leurs préférences, attentes et besoins individuels, pour donner forme à leur avenir financier. Il leur permet de tirer parti,

avec précision et rigueur, de notre connaissance du marché, de notre savoir-faire, de notre envergure mondiale et de nos réseaux partenaires. Ce faisant, ils sont en mesure de prendre des décisions d'investissement plus efficaces.

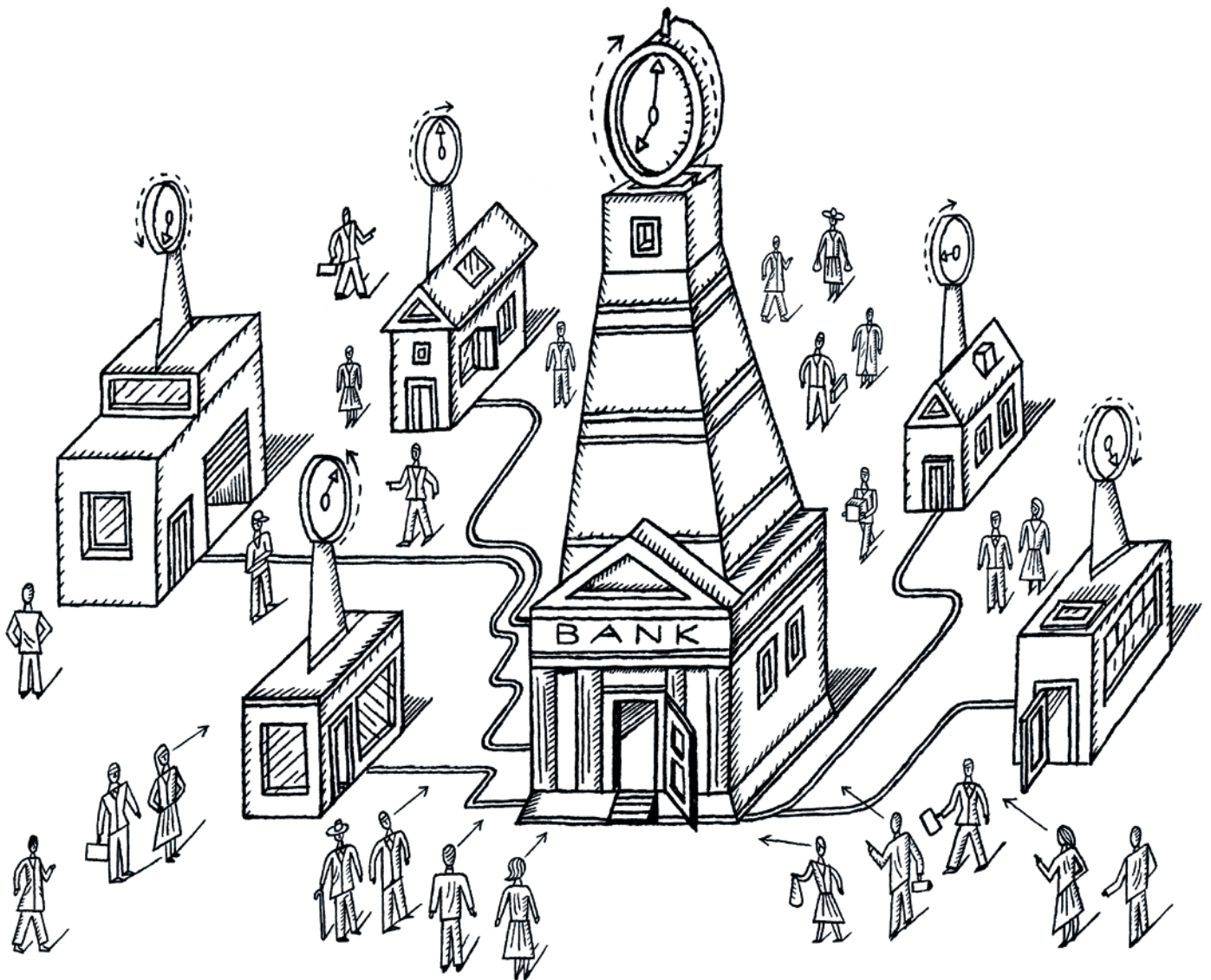
### En savoir plus

Pour en savoir plus sur le House View de Wealth Management, veuillez consulter le lien [www.ubs.com/houseview](http://www.ubs.com/houseview)



# *Les banques, pourquoi l'économie en a besoin*

Wall Street à New York, la City de Londres, la Paradeplatz de Zurich – les centres financiers mondiaux sont devenus l'incarnation de tout le bien et le mal associés au capitalisme et aux banques. Que l'on croie ou non que les banques soient l'une des causes fondamentales des crises ou soient essentielles à la prospérité économique, leur importance ne peut être ignorée.



Après la pire crise financière depuis la Grande Dépression, dans les années 30, et plusieurs cas de mauvaise conduite au sein de l'industrie financière, il n'est pas surprenant que la réputation du secteur bancaire se soit ternie au cours des dernières années. Le temps est venu pour que les banques, les politiciens et le grand public prennent un peu de recul du maelström de critiques et qu'ils se penchent de manière équilibrée sur la contribution des banques à l'économie et à la société en général. A quoi servent les banques au vingt-et-unième siècle?

### Aider à la prospérité d'autrui

«Les banques sont le cœur d'une économie qui fonctionne», a observé Paul Donovan, Global Economist, UBS Investment Bank. «Si le système bancaire ne fonctionne pas, l'économie est paralysée.»

Cependant, l'innovation et l'expansion ont besoin de capitaux. Naturellement, l'une des principales fonctions des banques est d'aider à allouer et à déployer les capitaux où ils sont le plus nécessaires – dans les entreprises dont les produits et les services influencent nos vies, créent nos emplois et génèrent de la richesse. Puisque les banques agissent à titre d'intermédiaires et de facilitateurs, elles seules sont en mesure de répondre à l'offre et à la demande de capitaux.

C'est pourquoi elles constituent le cadre permettant de mettre en relation les sources mondiales de l'épargne et les besoins d'investissement et les opportunités de placement dans le monde. Les investisseurs institutionnels importants et les personnes fortunées doivent diversifier leurs risques par pays, instruments et devises et pour cela ils font confiance aux banques et à leurs conseils, analyses, accès au marché, portefeuilles et compétences de gestion du risque.

La Suisse est un bon exemple de la manière dont le secteur financier et l'économie générale sont liés de multiples façons qui ne se voient pas toutes au premier coup d'œil. Le dynamisme économique du pays est dans une large mesure attribuable à sa forte intégration au sein des marchés mondiaux, les exportations représentant plus de 50% du PIB. Grâce à sa présence dans plus de 50 pays, UBS offre une présence mondiale et une gamme complète de services à l'industrie exportatrice. Il s'agit d'une contribution importante à l'économie suisse.

### Au service des petites entreprises

Le secteur bancaire n'est pas qu'une affaire de finance internationale. Les quelque 310 000 petites et moyennes entreprises de la Suisse forment la colonne vertébrale de l'économie du pays, créant des produits novateurs et technologiquement sophistiqués qui portent le sigle de qualité «Fabriqué en Suisse».



**«Les banques sont le cœur d'une économie qui fonctionne. Si le système bancaire ne fonctionne pas, l'économie est paralysée.»**

Paul Donovan,  
Global Economist,  
UBS Investment  
Bank

Les sociétés helvétiques ont des exigences différentes, variant selon leur taille et leur orientation internationale plus ou moins marquée. UBS offre des solutions qui répondent aux besoins de tous les groupes de clients en matière de paiement, de change, d'opérations sur titres, de crédits et de financement des exportations, ainsi que des conseils spécialisés en planification de succession, en vue de restructuration et de rachat.

### Simplifier le quotidien

Les banques offrent des services quotidiens courants que la majorité d'entre nous utilisent sans même y penser; en effet comment vivre sans distributeurs automatiques de billets, sans cartes de crédit et sans e-banking? Aujourd'hui, les banques participent à presque tous les aspects de notre vie personnelle. Elles aident les gens à financer leurs maisons, à épargner pour la formation de leurs enfants et à mettre sur pied de solides plans de retraite.

Cela vaut en particulier pour la Suisse, le marché national d'UBS. Grâce à notre réseau de quelque 300 agences et 4700 collaborateurs en contact avec la clientèle ainsi que de nos services bancaires mobiles et électroniques de pointe et de nos centres de service client ouverts 24 h sur 24 h et 7 jours sur 7, nous sommes en mesure de répondre aux besoins d'environ 80% des fortunes du pays, c'est-à-dire un tiers des ménages, un tiers des particuliers fortunés et près de la moitié des entreprises helvétiques.

Donc, quel est le plan d'action du secteur bancaire pour l'avenir? Il est simple: mettre l'accent sur l'économie, sur l'aide aux entreprises qui contribuent à la société tout en répondant de manière responsable aux besoins humains, voilà ce que devrait être la mission du secteur bancaire.

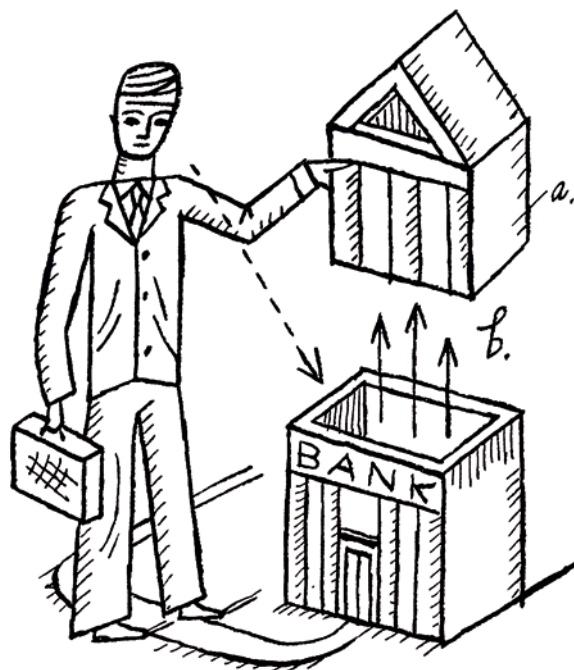
La création de relations durables à long terme avec les clients au travers de la génération d'une véritable valeur ajoutée ouvrira la voie à la reconnaissance et au renouveau de la confiance dans le futur. Grâce à notre modèle de banque universelle, à notre large base de clientèle et à notre vaste réseau d'agences, nous sommes bien positionnés pour capter la croissance future du marché et renforcer notre position de leader sur notre marché national. ■

### En savoir plus

Pour en savoir plus sur le rôle important d'UBS en Suisse, notre marché domestique, veuillez vous reporter à l'adresse [www.ubs.com/solidespartenaires](http://www.ubs.com/solidespartenaires)



# Un nouvel environnement réglementaire



12

**Dans les principaux centres financiers du monde, les banques font face à l'évolution rapide des réglementations en réorganisant leurs activités. UBS a été à l'avant-garde de ce changement en élaborant une stratégie axée sur la consolidation de son assise financière et en soulignant son engagement vis-à-vis des clients et des actionnaires.**

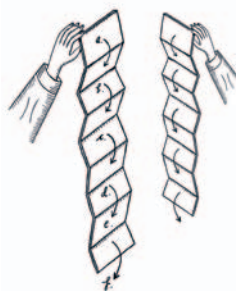
Suite à la crise financière, les autorités de réglementation et les législateurs du monde entier ont cherché à renforcer le système financier en imposant des réglementations beaucoup plus strictes au secteur de la finance. Ces nouvelles réglementations ont eu des retombées considérables sur les établissements financiers concernés.

## La refonte du système financier

Pour améliorer la solidité des banques, les autorités de réglementation ont concentré leurs premiers efforts de réforme sur l'adéquation des fonds propres. Elles ont surtout agi à l'échelle mondiale, en adoptant les normes internationales de Bâle III. Ces normes ont considérablement durci les exigences en matière de capital pour les établissements financiers et introduit des exigences supplémentaires liées aux liquidités et au financement.

Dans ce contexte, l'accent a particulièrement été mis sur la manière de réglementer les établissements

considérés comme trop grands pour être mis en faillite (*too big to fail*). En Suisse, cette problématique a été abordée par une révision de la loi suisse sur les banques, qui a été adoptée en septembre 2011. La Suisse a désormais les exigences les plus strictes du monde, dépassant largement celles de Bâle III.



Les autorités de réglementation se sont également préoccupées du risque de contagion que la faillite d'une grande banque fait courir à l'ensemble du système financier. Pour endiguer ce risque, les autorités ont concentré leurs efforts sur l'élaboration de plans de

stabilisation et de résolution des défaillances. Dès lors, une des principales priorités de la réforme du secteur consiste à inciter les banques à planifier une dissolution ordonnée en cas de crise grave, à travers ce qu'on appelle communément les «testaments».





Les autorités de réglementation ont également essayé de rendre les banques plus sûres en les incitant à séparer certaines activités. Aux Etats-Unis, la règle Volcker va jusqu'à interdire aux banques d'effectuer des opérations pour leur propre compte et à limiter les types

de relations qu'elles peuvent avoir avec les private equity et les hedge funds. Dans le même ordre d'idées, le rapport Liikanen – rédigé par un groupe d'experts de la Commission européenne sur la réforme de la structure du secteur bancaire dans l'UE – recommande de séparer certaines activités.

### Des environnements réglementaires de plus en plus inégaux

Toutes ces réformes ont conduit à repenser le secteur selon trois axes: plus de transparence, plus d'orientation client et plus d'éthique dans la conduite des affaires, l'objectif étant de regagner la confiance des gouvernements, des autorités de réglementation et de l'opinion publique.

Toutefois, même si les principes essentiels de la réforme bancaire ont suscité un large consensus au niveau international, des désaccords sont apparus en ce qui concerne son champ d'application et sa portée. Les établissements financiers doivent composer avec des environnements de plus en plus inégaux en raison des différences de réglementations locales. Comme l'a déclaré Axel A. Weber, président du Conseil d'administration: «Les banques mondiales ne peuvent pas opérer dans des marchés qui ont des environnements réglementaires différents. Des normes mondiales devraient être appliquées aux banques mondiales.»

### Faire face aux nouvelles réalités

Comme l'élaboration des nouvelles réglementations souffre aujourd'hui d'un manque de coordination internationale, UBS a déjà pris des mesures décisives pour se préparer aux nouvelles réalités qui l'attendent. Nous sommes d'avis que l'assise financière constitue la base de notre réussite. Elle nous apporte la flexibilité nécessaire pour mettre en œuvre notre stratégie et renforcer la confiance des clients. Nous avons repensé notre modèle d'affaires pour le rendre moins gourmand en capital et moins lié au bilan. En choisissant de nous concentrer sur nos points forts, nous abandonnons des activités qui ne font pas partie de nos activités principales, présentent une complexité excessive ou des risques extrêmes ou qui n'ont pas couvert le coût du capital.

Dans l'ensemble, ces changements rendent UBS encore plus stable et capable d'améliorer sa perfor-



**«Les banques mondiales ne peuvent pas opérer dans des marchés qui ont des environnements réglementaires différents. Des normes mondiales devraient être appliquées aux banques mondiales.»**

Axel A. Weber,  
président du  
Conseil d'administration, UBS

### Les ratios de capital en bref

Le ratio de fonds propres d'une banque mesure l'adéquation de ses fonds propres ou sa stabilité financière. En règle générale, plus le ratio est élevé, plus la banque est solide. Bâle III est une norme réglementaire mondiale qui concerne l'adéquation des fonds propres.

Le ratio de fonds propres de catégorie 1 selon Bâle 2.5 est le ratio de capital qui était applicable jusqu'à la fin 2012 pour UBS et les banques non américaines. Bâle III est la nouvelle norme réglementaire pour toutes les banques. Elle est introduite progressivement à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2013 et sera applicable dans son intégralité dès 2019. Bâle III «selon la mise en œuvre graduelle» calcule les ratios de fonds propres selon l'introduction par étapes des normes de Bâle III. Bâle III «sur la base d'une application intégrale» calcule les ratios de fonds propres comme si les règles qui s'appliquent dès 2019 étaient déjà en vigueur aujourd'hui.



mance. Notre objectif est de trouver le bon équilibre entre le respect des exigences réglementaires dans la cinquantaine de pays où nous opérons et de garantir à nos actionnaires des rendements intéressants et durables. Nous visons un rendement des fonds propres d'au moins 15% pour le Groupe d'ici 2015. Les rendements du capital consti-

tuent un pilier de notre stratégie et nous nous engageons à garantir un ratio total de distribution de plus de 50% à nos actionnaires dès que nous aurons atteint nos objectifs en matière de fonds propres.

Puisqu'il faut s'attendre à de nouvelles modifications réglementaires dans les prochaines années, nous avons la conviction que nous sommes bien positionnés pour affronter l'avenir et que nous pourrions saisir les opportunités qu'il nous réserve. ■

### En savoir plus

Pour en savoir plus sur l'environnement réglementaire, veuillez vous reporter aux pages 21–23 de notre Rapport annuel 2012, disponible en ligne à l'adresse [www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)



# Investir dans l'avenir de la Suisse



14

Jean-Michel Benkert est fasciné par l'abstrait, par la théorie. Mais le premier lauréat de la bourse de doctorat de l'UBS International Center of Economics in Society s'empresse de souligner qu'«une théorie doit avoir une application pratique».

Créé en 2012, en partenariat avec la Faculté d'économie de l'Université de Zurich, l'UBS Center est au cœur de l'initiative de formation lancée par UBS pour commémorer son 150<sup>e</sup> anniversaire. Ce centre explore les interactions complexes entre l'activité économique et la société, encourageant la recherche interdisciplinaire sur une vaste gamme de sujets touchant aux marchés et proposant des réponses pratiques aux questions les plus urgentes du monde d'aujourd'hui.

## Cultiver le talent et encourager le dialogue

L'importance accordée par Benkert aux solutions pratiques s'inscrit parfaitement dans les objectifs

déclarés du centre. Le directeur du centre, le professeur Ernst Fehr, estime: «En tant qu'universitaires, nous devons sortir de notre tour d'ivoire et démontrer l'importance de la recherche pour la société.» Kaspar Villiger, ancien président d'UBS et actuel président de l'UBS Foundation of Economics in Society, fait écho à cette opinion: «Je considère que les hommes politiques et les dirigeants du monde des affaires ne font pas suffisamment appel aux connaissances scientifiques. Si ces connaissances ne nous dispensent pas de prendre des décisions difficiles dans des environnements complexes, elles peuvent nous apporter des informations dont il faudrait tenir compte lors de ces prises de décisions.»

L'UBS Center s'est fixé pour objectif de devenir un centre de recherche économique de classe mondiale. A cette fin, UBS finance jusqu'à cinq nouvelles chaires au sein de la faculté. Le comité consultatif, qui fournit des recommandations sur toutes les questions académiques du centre, a déjà été constitué. Il comprend cinq éminents professeurs en économie et politique publique, dont quatre lauréats du Prix Nobel. Le centre, encourage aussi de brillants jeunes talents tels que Benkert: chaque année il décerne des bourses d'études complètes à plusieurs diplômés universitaires, leur permettant ainsi de poursuivre un doctorat à la Faculté d'économie.

### Sortir de la tour d'ivoire

Benkert apprécie les nombreuses opportunités que lui procure cette bourse. Outre la possibilité d'étudier dans une institution prestigieuse et de travailler dans un environnement interdisciplinaire, Benkert aura également maintes occasions d'échanger des idées tant avec d'autres universitaires du centre qu'avec le monde qui l'entoure: «Je pense que l'interaction avec d'autres disciplines, et tout particulièrement avec la société, permet de dégager de précieuses synergies. L'UBS Center constitue une excellente plate-forme sur ce plan.»

Divers forums et symposiums organisés par le centre offrent à ses chercheurs des opportunités appréciables de s'entretenir avec le public et le monde des affaires. L'«Inaugural Forum for Economic Dialogue» du centre, intitulé «L'avenir du système financier international», s'est tenu à Zurich en novembre 2012. Accueillant des économistes distingués tels que Jean-Claude Trichet, l'ancien président de la Banque centrale européenne, et Daron Acemoğlu du Massachusetts Institute of Technology, il s'est penché sur les rapports d'interdépendance entre dettes, monnaies et crises bancaires. Par ailleurs, pour rendre ses recherches accessibles au public, l'UBS Center fera paraître diverses publications contenant les résultats de ses analyses.

Par son investissement dans l'éducation, UBS démontre qu'elle est résolument tournée vers l'avenir. En effet, l'éducation constitue la principale ressource de la Suisse dans l'arène mondiale et la clé de son succès à long terme. L'UBS Center et les autres projets de formation financés par l'initiative mettent des ressources à disposition et contribuent à nourrir les esprits de la prochaine génération, créant un impact qui s'étend bien au-delà des frontières suisses. ■



**«Je considère que les hommes politiques et les dirigeants du monde des affaires ne font pas suffisamment appel aux connaissances scientifiques. Si ces connaissances ne nous dispensent pas de prendre des décisions difficiles dans des environnements complexes, elles peuvent nous apporter des informations dont il faudrait tenir compte lors de ces prises de décisions.»**

Kaspar Villiger, ancien président d'UBS et président de l'UBS Foundation of Economics in Society



**«Je pense que l'interaction avec d'autres disciplines, et tout particulièrement avec la société, permet de dégager de précieuses synergies.»**

Jean-Michel Benkert, premier lauréat de la bourse décernée par l'UBS Center

### Initiative de formation à l'occasion des 150 ans d'UBS

A l'occasion de son 150<sup>e</sup> anniversaire, UBS investira jusqu'à 150 millions de francs suisses au cours des 10 prochaines années dans divers programmes d'éducation et de formation en Suisse.

En plus de l'UBS International Center for Economics in Society, l'initiative éducative d'UBS soutiendra cinq domaines d'études additionnels par le financement de projets, d'associations et de places d'apprentissage supplémentaires destinés à soutenir des personnes à différentes étapes de leur vie, y compris écoliers et gymnasiens, universitaires, professeurs, entrepreneurs et apprenants permanents.

Dans le cadre de l'initiative, UBS a en outre créé 150 places d'apprentissage supplémentaires en Suisse ainsi que 150 places de stage dans le monde entier par le biais du programme Emerging Talent.

«Une formation excellente est fondamentale pour la réussite de toute société. C'est pourquoi nous prenons cet engagement, que nous comptons poursuivre dans les bonnes comme dans les moins bonnes périodes», déclare Markus U. Diethelm, Group General Counsel et membre du Conseil de fondation de l'UBS Center.

### En savoir plus

Pour en savoir plus sur notre initiative pour la formation à l'occasion de notre anniversaire, veuillez vous reporter à l'adresse [www.ubs.com/educationinitiative](http://www.ubs.com/educationinitiative)





# Notre stratégie

## **Initiative UBS Americas Elevating Entrepreneurs – New York, Chicago, Los Angeles**

L'initiative Elevating Entrepreneurs propose un mentoring stratégique ainsi qu'un accès à des opportunités en termes de capital et d'éducation à des propriétaires de petites entreprises à haut potentiel qui entendent élever les activités de leur entreprise à un niveau supérieur. Chaque entrepreneur a pour mentors un conseiller financier senior d'UBS ainsi qu'un client important d'UBS qui a rencontré un grand succès dans le secteur en question.



# Mettre l'accent sur ce que nous savons *faire de mieux*

Nous nous engageons à offrir aux clients des solutions et des conseils financiers de premier ordre tout en dégageant des rendements attrayants et durables pour nos actionnaires. Notre stratégie est centrée sur nos divisions Wealth Management et Wealth Management Americas et sur notre banque universelle de premier plan en Suisse, soutenues par notre division Global Asset Management et notre Investment Bank. Cette stratégie repose sur les points forts de tous nos métiers. Elle concentre nos efforts sur les domaines où nous excellons et vise à tirer profit des perspectives de croissance indéniables dans les métiers et les régions où nous sommes actifs.

## Accélération de notre transformation stratégique

Depuis la présentation de notre stratégie en novembre 2011 à l'occasion de notre Investor Day, nous avons mis en œuvre avec succès nos plans destinés à améliorer notre situation financière – déjà solide – et à réduire les actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle III et les coûts. Un peu plus d'un an après cette annonce, nos ratios de capital selon Bâle III restent parmi les plus élevés du groupe de pairs et nous avons réduit de 35% nos actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle III<sup>1</sup>. En outre, nous sommes sur la bonne voie dans la réalisation de notre programme de réduction des coûts de 2,0 milliards de CHF, annoncé en août 2011.

En octobre 2012, nous avons annoncé une accélération significative de la mise en œuvre de notre stratégie, grâce à cette position de force. Cette annonce a souligné notre volonté de transformer notre Groupe en une entreprise moins friande de capital et utilisant moins le bilan, davantage centrée sur le service à la clientèle et capable de maximiser sa valeur pour les actionnaires. Nous procédons actuellement à la transformation de notre Investment Bank, en mettant en exergue ses points forts traditionnels, à savoir le conseil, l'analyse, les actions, les changes et les métaux précieux, et nous prenons

des mesures supplémentaires pour réduire les coûts et améliorer l'efficacité dans l'ensemble du Groupe.

Nous abandonnons certains secteurs d'activité, principalement ceux liés au revenu fixe qui sont devenus moins intéressants suite aux adaptations de la réglementation et à l'évolution du marché. Après avoir transféré les activités périphériques et les positions à céder vers le Corporate Center, nous avons maintenu des opérations limitées de courtage en crédit et en taux dans notre Investment Bank, ainsi que des capacités de financement structurées, pour appuyer ses activités axées sur les solutions. Nos opérations sur actions et devises de premier ordre, y compris nos capacités de change sur les marchés émergents, demeurent des pierres angulaires des services de notre Investment Bank. Nous n'avons pas modifié de manière significative nos activités de conseil et du marché de capitaux, mais nous avons réorganisé nos fonctions opérationnelles existantes pour mieux répondre aux besoins de nos clients. Suite aux transferts précités et aux nouvelles réductions des actifs pondérés en fonction du risque, notre Investment Bank a démarré ses activités en 2013 avec quelque 64 milliards de CHF d'actifs pondérés en fonction des risques selon Bâle III, conformément à l'objectif maximal de 70 milliards de CHF qu'elle s'était fixé. Nous sommes convaincus que notre Investment Bank est capable de produire des rendements bien supérieurs à son coût du capital,



et nous ciblons un rendement avant impôts sur les fonds propres attribués supérieur à 15% début 2013 pour cette division.

Notre Corporate Center est chargé de gérer les actifs périphériques, auparavant affectés à l'Investment Bank, de manière à en tirer la meilleure valeur possible pour les actionnaires. Ces actifs diversifiés seront inscrits dans notre portefeuille d'actifs hérités du passé et d'actifs périphériques au sein du Corporate Center, à compter du premier trimestre 2013. Fin 2012, ce portefeuille représentait environ 105 milliards de CHF en actifs pondérés en fonction des risques selon Bâle III, que nous souhaitons ramener progressivement à 25 milliards de CHF d'ici fin 2017. Par conséquent, nous nous fixons un objectif pour les actifs pondérés en fonction des risques de moins de 200 milliards de CHF sur la base d'une application intégrale de Bâle III pour fin 2017.

Le maintien d'une maîtrise des coûts est essentiel pour notre succès à long terme et un élément clé des plans de réduction des coûts que nous avons annoncés en octobre 2012. Dans cette optique, nous avons fait état de mesures visant à réaliser de nouvelles économies de coûts de 3,4 milliards de CHF par an pour 2015 qui comprennent la réduction de la complexité et de la taille de notre Investment Bank, l'amélioration de l'efficacité du point de vue organisationnel, essentiellement dans notre Corporate Center, et l'introduction de processus front-to-back optimisés à l'échelle du Groupe. Ces économies viennent s'ajouter au programme de réduction des coûts annuels de 2,0 milliards de CHF que nous avons annoncé en 2011 et que nous comptons achever pour fin 2013. Dans le sillage des mesures destinées à soutenir l'efficacité à long terme de notre entreprise, nous tablons sur des effectifs aux alentours de 54 000 collaborateurs en 2015 contre quelque 63 000 fin 2012. Notre investissement dans ces initiatives se traduit par des coûts de restructuration de 258 millions de CHF pour le quatrième trimestre 2012, auxquels devraient s'ajouter de nouveaux coûts de restructuration d'environ 1,1 milliard de CHF en 2013, de 0,9 milliard de CHF en 2014 et de 0,8 milliard de CHF en 2015.

Nos programmes d'amélioration de l'efficacité dégageront des ressources en vue d'investissements au cours des trois années à venir afin de soutenir la croissance de notre entreprise et nous permettre de servir nos clients de manière plus flexible et efficace tout en améliorant la qualité et en accélérant le lancement de nouveaux produits. Ces investissements devraient atteindre 1,5 milliard de CHF sur les trois prochaines années.

2013 et 2014 seront des années décisives pour la transition de notre Investment Bank et de notre Groupe, avec la mise en œuvre des plans de restructuration de nos activités et de réduction de notre base de coûts. Sur cette période, notre Groupe devrait dès lors dégager un rendement des fonds propres proche de 5% à mesure que nous transformons notre entité. Selon nous, les changements engagés nous permettront d'afficher des rendements supérieurs et nous avons donc fixé un objectif de rendement des fonds propres du Groupe de plus de 15% pour 2015 et au-delà. Nous visons également un ratio charges/produit pour le Groupe de 60% à 70% à partir de 2015.

Nous sommes bien armés pour affronter l'avenir grâce à une stratégie claire et une assise financière solide. Nous nous engageons avec détermination à restituer du capital à nos actionnaires et comptons poursuivre notre programme de distribution progressive aux actionnaires avec une augmentation proposée des dividendes de 50% à 0.15 CHF par action pour l'exercice 2012. Une fois nos objectifs en termes de capital atteints, nous visons un ratio total de distribution de 50%, composé d'un dividende de base et de rendements supplémentaires. Nous avons l'intention de fixer un dividende de base à un niveau durable en tenant compte des fluctuations économiques normales.

Les revenus du capital supplémentaires seront équilibrés en fonction de notre besoin d'investissement et de toute réserve de capital que nous jugerons nécessaire de constituer en prévision d'un contexte économique difficile ou d'autres scénarios de stress. La bonne mise en œuvre de notre stratégie nous permettra de soutenir et faire progresser notre en-

1 La présentation des informations pro forma de Bâle III n'est pas obligatoire, car les dispositions de Bâle III n'étaient pas en vigueur au 31 décembre 2012. Ces mesures sont des mesures financières ne reflétant pas les normes comptables américaines (GAAP), conformément aux dispositions de la SEC. Néanmoins, nous fournissons des informations conformément aux dispositions de Bâle III, car elles sont entrées en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2013 et ont un impact significatif sur notre niveau d'actifs pondérés en fonction des risques et nos fonds propres admissibles. Le calcul pro forma de nos actifs pondérés en fonction des risques selon Bâle III est une combinaison des actifs pondérés en fonction des risques existants selon Bâle 2.5, d'un traitement révisé des positions de titrisation dont le rating est faible qui ne sont plus déduites du capital mais pour lesquelles s'applique une pondération du risque de 1250%, ainsi que de nouvelles charges de capital sur la base de nouveaux modèles. Certains de ces modèles doivent obtenir l'aval des autorités de régulation et nos calculs pro forma se fondent donc sur des estimations (en concertation avec notre principale autorité de régulation) de l'impact de ces nouvelles charges de capital. Ces estimations seront affinées au fur et à mesure que nous progresserons dans la mise en œuvre des nouveaux modèles et systèmes correspondants.



La bonne mise en œuvre de notre stratégie nous permettra de soutenir et faire progresser notre entreprise et maintenir une position financière prudente.

treprise et maintenir une position financière prudente.

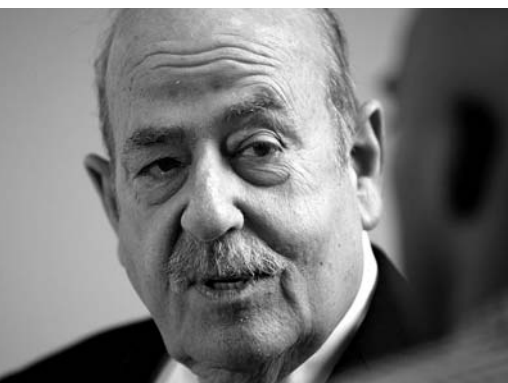
### Nos secteurs d'activités

Notre activité de *Wealth Management* fournit une gamme complète de services financiers aux particuliers des segments de clientèle haut de gamme et très haut de gamme dans plus de 40 pays. Nous continuerons à renforcer notre position de leader du secteur de la gestion de fortune, en particulier dans les marchés de croissance tels que l'Asie-Pacifique et les marchés émergents. Cela nous permettra de profiter des taux de croissance de création de richesse qui devraient continuer à dépasser la croissance économique. Nous mettons au point un modèle d'affaires de gestionnaire de fortune dynamique articulé sur des capacités de gestion des investissements. Nous procédons actuellement à une refonte de notre modèle opérationnel pour nos activités en Europe pour refléter les besoins convergents de nos clients, améliorer l'efficacité et anticiper les évolutions de l'environnement réglementaire sur ce marché. Nos clients continuent de bénéficier de nos analyses globales, nos conseils et solutions de placement de premier ordre, nos compétences en matière d'exécution et notre accès aux marchés financiers mondiaux. Pour ce faire et dans le but ultime d'améliorer la performance des placements de nos clients, l'organisation de notre Chief Investment Officer synthétise les analyses et le savoir-faire de notre réseau mondial d'économistes, de stratèges, d'analystes et de spécialistes des placements de tous les secteurs d'activités et de toutes les catégories d'actifs. L'unité *Wealth Management* a pour objectif d'atteindre un taux de croissance des afflux nets d'argent frais de 3% à 5%, une marge brute de 95 à 105 points de base et un ratio charges/produit de 60% à 70%.

L'unité *Wealth Management Americas* fournit des solutions axées sur le conseil par le biais de conseillers financiers qui proposent une offre entièrement intégrée de produits et de services destinés à des particuliers et des familles aux Etats-Unis et au Canada. Nous demeurons fidèles à notre stratégie axée sur la clientèle et sur les conseillers, et estimons que nous sommes idéalement positionnés pour proposer nos services aux particuliers et aux familles des segments haut de gamme et très haut de gamme sur le plus grand marché mondial de la gestion de fortune. Notre unité *Wealth Management Americas* cible un taux de croissance des afflux nets d'argent frais de 2% à 4%, une marge brute de 75 à 85 points de base et un ratio charges/produit de 80% à 90%.

Notre *Investment Bank* figure parmi les leaders du marché mondial dans ses activités de base, à savoir le conseil, l'analyse financière, les actions, les changes et les métaux précieux. Nous maintiendrons nos investissements dans ces secteurs et mettrons tout en œuvre pour accroître notre part de marché. Notre objectif consiste à exploiter les opportunités intéressantes qui se présentent dans des activités moins gourmandes en capital, tout en nous concentrant sur l'offre de prestations de tout premier ordre, un leadership réfléchi et des capacités d'exécution mondiales. Opérant avec moins de 70 milliards de CHF d'actifs pondérés en fonction des risques selon Bâle III et moins de 200 milliards de CHF d'actifs financés, notre *Investment Bank* vise à dégager un rendement sur les fonds propres attribués avant impôts supérieur à 15%, avec un ratio charges/produit de 65% à 85%.

Notre segment *Global Asset Management* est un gestionnaire d'actifs de grande envergure largement diversifié au niveau géographique, de ses compétences et de ses canaux de distribution. Soucieux de dégager une performance à long terme, nous travaillons en étroite collaboration avec nos clients afin d'atteindre leurs objectifs de placement. La diversification de nos activités est un atout précieux pour tirer parti des fluctuations de la dynamique de marché et constitue une base solide pour





saisir les opportunités de croissance du secteur, qui découlent de la croissance de l'épargne et des pensions. Nous poursuivons notre politique d'investissement dans nos capacités de gestion passive en plein essor et l'expansion de nos solides activités dans le domaine des tiers institutionnels, tout en renforçant la distribution d'activités «Wholesale» tierces et en demeurant fidèles à notre engagement d'offrir des produits et des solutions uniques aux clients des activités de gestion de fortune d'UBS. Nous continuons aussi à développer notre plateforme de produits alternatifs, en profitant de nos positions bien établies dans l'immobilier et les fonds de hedge funds. Ces mesures nous aideront à atteindre un taux de croissance des afflux nets d'argent frais de 3% à 5%, une marge brute de 32 à 38 points de base et un ratio charges/produit de 60% à 70% dans le segment Global Asset Management.

*Retail & Corporate* conserve une position dominante dans tous ses segments de clientèle en Suisse et constitue un pilier de notre modèle de banque universelle en Suisse. Nous avons l'ambition de proposer une gamme complète de produits et services financiers à nos clients de détail, aux entreprises et à la clientèle institutionnelle en Suisse. Nous continuerons d'améliorer la gamme des produits et services fondés sur le cycle de vie que nous proposons à nos clients, sans oublier d'exploiter les nouvelles opportunités de croissance dans le domaine du conseil et de l'exécution des solutions proposées. D'un point de vue financier, cette activité devrait demeurer une source solide et stable de bénéfices et de financement pour notre Groupe et continuer de générer des opportunités de croissance des revenus pour d'autres activités au sein de notre Groupe. Notre segment Retail & Corporate s'est fixé comme cible d'enregistrer une croissance du volume des nouvelles activités de 1% à 4%, une marge nette d'intérêts de 140 à 180 points de base et un ratio charges/produit de 50% à 60%.

→ De plus amples renseignements sur la stratégie du Groupe et de ses divisions sont disponibles aux pages 24–51 de notre Rapport annuel 2012 au site [www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)

## UBS Suisse

UBS est la première banque universelle de Suisse. La Suisse est le seul pays où nous travaillons dans nos cinq départements, à savoir Retail, Wealth Management, Corporate and Institutional Banking, Asset Management et Investment Banking, et où chacune d'elles occupe une position de premier plan. Nous sommes très attachés à notre marché domestique, car notre position de leader est déterminante pour assurer la stabilité des revenus, pour sauvegarder le prestige de notre marque mondiale et continuer de développer nos activités principales. *Euro-money* et *The Banker*, deux des magazines financiers les plus lus dans le monde, ont décerné à UBS les distinctions enviées de «Best Bank in Switzerland 2012» et de «Bank of the Year 2012», soulignant ainsi la première place qu'elle occupe sur le marché helvétique.

Nous voulons être la banque la plus solide de Suisse. La clé de notre réussite réside dans le caractère unique de notre modèle de banque universelle. Notre équipe de direction dédiée au marché suisse et constituée de représentants de nos cinq départements suit une approche de marché uniforme dans le développement de la gamme de produits bancaires, dans le savoir-faire et les services proposés. Notre système de gestion interdisciplinaire nous permet de tirer pleinement parti des ressources disponibles. Il favorise par ailleurs un mode de réflexion intersectoriel et une collaboration harmonieuse, tous départements confondus. Cela nous confère l'avantage de pouvoir proposer à nos clients un éventail complet de produits bancaires et de prestations orientés vers la satisfaction de leurs besoins. Nous nous démarquons de nos concurrents par la mise à contribution intersectorielle de nos forces et assurons ainsi stabilité et continuité dans nos relations de clientèle sur l'ensemble du cycle de vie de nos clients. Notre modèle de banque universelle en Suisse s'est révélé extrêmement efficace, avec une contribution déterminante aux revenus du Groupe.

Grâce à la solidité des conditions-cadres économiques et politiques, la Suisse demeure une place financière attrayante. La croissance qui en découle forme, comme ce fut déjà le cas par le passé, l'assise de la réussite et de l'apport d'UBS Suisse au résultat du Groupe. Notre modèle de banque universelle, notre base de clientèle largement étayée et notre offre multicanaux nous procurent une excellente position en vue d'exploiter la future croissance du marché et de poursuivre le développement de notre place de leader sur le marché intérieur.





# Notre rémunération et gouvernance d'entreprise

## Université de Zurich

Le nouveau UBS International Center of Economics in Society de l'Université de Zurich a été mis en place en avril 2012 pour commémorer le 150<sup>e</sup> anniversaire d'UBS. Il s'agit de l'un des six sous-projets de notre initiative de formation à l'occasion de l'anniversaire. Plus d'informations en page 14.



# Notre rémunération pour 2012

**En 2012, nous avons apporté de profonds changements à notre régime de rémunération, alignant nos plans sur notre stratégie et renforçant le lien entre la rémunération et la performance à moyen et long terme de l'entreprise. Nous sommes convaincus que notre structure de rémunération contribuera à promouvoir une culture de rétribution de la performance et découragera les prises de risques excessives.**

Suite au vote consultatif sur le rapport de rémunération d'UBS lors de la dernière Assemblée générale ordinaire, nous avons procédé à une vaste consultation auprès de nos actionnaires pour mieux comprendre leur avis sur nos plans et informations concernant la rémunération. Nous avons intégré ses conclusions dans notre processus de révision et mis en œuvre des changements pour 2012. Nous avons renforcé le lien entre rémunération et performance à moyen et long terme et avons allégé notre régime de rémunération en éliminant un certain nombre de plans pour le Directoire du Groupe (GEB) et en les remplaçant par deux plans universels qui s'appliquent à l'ensemble des collaborateurs : l'Equity Ownership Plan (EOP) révisé et le nouveau Deferred Contingent Capital Plan (DCCP).

Les deux plans renforcent l'engagement de l'entreprise à dégager une performance pérenne tout en permettant aux collaborateurs de bénéficier d'une amélioration de la performance à long terme. Nous avons allongé les périodes de différé au titre de l'EOP et avons ajouté des conditions de performance sur plusieurs années au niveau du Groupe et des divisions, qui s'appliquent aux personnes occupant des positions clés en termes de direction et de prise de risque. En outre, le DCCP a une période de dévolution de cinq ans et est associé à des critères de performance pour la dévolution annuelle (uniquement pour le Directoire) et pour le versement d'intérêt (tous les bénéficiaires).

## Primes accordées pour l'exercice 2012

En 2012, nous avons fait des progrès substantiels concernant l'atteinte de nos objectifs stratégiques et avons dégagé une performance sous-jacente solide. Après ajustement pour les éléments liés à l'accélération de la mise en œuvre de notre stratégie, notamment les charges de dépréciation du goodwill et les charges pour propre crédit, nous avons enregistré un bénéfice avant impôts corrigé de 3 milliards de CHF incluant 1,4 milliard de CHF de coûts associés au règlement de l'affaire du LIBOR. Néanmoins, le résultat global de l'exercice a souffert de coûts liés aux changements apportés à nos activités en vue de garantir notre succès futur et en relation avec des litiges et problèmes réglementaires portant sur des problèmes hérités du passé, y compris le règlement en relation avec le LIBOR.

Le Comité des ressources humaines et de rémunération a pris en considération de nombreux facteurs pour fixer la masse globale des primes liées au résultat. Celle-ci s'est ainsi réduite à 2,5 milliards de CHF, ce qui représente une baisse de 7% par rapport à 2011 et de 42% par rapport à 2010, soit le plus bas niveau depuis la période précédant la crise financière. Cette réduction doit aussi être considérée sous l'angle des changements profonds que nous avons apportés à nos plans de rémunération, y compris l'extension des périodes de différé, l'élimination des plans à effet de levier, un plafonnement de l'enve-



loppe de primes de performance du Directoire et la diminution de moitié de la composante maximum en espèces de toute prime de performance.

### Directoire du Groupe (GEB)

Pour garantir que la rémunération globale des membres du Directoire soit suffisamment liée à la rentabilité de la société, nous avons plafonné l'enveloppe de primes de performance du GEB, laquelle ne dépassera pas 2,5% du bénéfice avant impôts corrigé. Compte tenu du bénéfice avant impôts corrigé du Groupe pour 2012, l'enveloppe de primes de performance du GEB a été plafonnée à 75 millions de CHF pour l'exercice 2012. Néanmoins, le montant effectivement fixé pour cette période était de 52 millions, soit 1,7% du bénéfice avant impôts corrigé.

Pour les membres du Directoire ayant exercé leurs fonctions pendant les années 2011 et 2012 complètes, les primes de performance ont reculé de 10% et la rémunération totale de 7% en comparaison annuelle. Bien que le modèle de rémunération de l'entreprise permette un versement immédiat en espèces de 20% maximum des primes de performance, il a été décidé, sur la base des résultats globaux de l'année et de la recommandation du CEO du Groupe, de différer intégralement le paiement de ces primes pour les hauts dirigeants en 2012 pendant trois à cinq ans. Par conséquent, la composante en espèces de la prime a été versée sous forme de rémunération différée en actions dans le cadre de l'EOP, qui représente dès lors 60% des primes de performance du Directoire pour 2012.

En outre, 100% de la rémunération différée des membres du Directoire sont soumis à des conditions de performance. Dans le cadre de l'EOP, les membres du Directoire devront renoncer entièrement à leurs primes si le Groupe et/ou les divisions ne dégagent pas un bénéfice avant impôts corrigé moyen sur la période de performance. En outre, toute performance inférieure à des seuils spécifiques entraînera également une renonciation partielle. Les primes accordées dans le cadre du nouveau DCCP ne seront pas versées si notre ratio des actions ordinaires et assimilées de catégorie 1 selon Bâle III est inférieur

à 7% ou si un événement de viabilité survient. En outre, 20% des primes DCCP, y compris l'intérêt notionnel correspondant, ne seront pas versées pour chaque exercice durant lequel UBS n'aura pas dégagé un bénéfice avant impôts corrigé. Les primes DCCP des membres du Directoire présentent donc un risque de péremption supplémentaire.

Le CEO du Groupe, Sergio P. Ermotti, a reçu une prime de performance de 6,1 millions de CHF en reconnaissance de ses accomplissements durant sa première année entière dans cette fonction. Sa compensation totale s'élève ainsi à 8,9 millions de CHF. Après le CEO du Groupe, Robert J. McCann est le membre du Directoire qui a touché la rétribution la plus élevée, avec une rémunération totale de 8,5 millions de CHF. Comme pour tous les membres du Directoire, la prime de performance est entièrement différée pendant trois à cinq ans.

### Rémunération du président du Conseil d'administration

Notre modèle de rémunération prévoit que le président du Conseil d'administration, Axel A. Weber, élu à ce poste lors de l'assemblée générale de mai 2012, reçoive chaque année un salaire de base de 2 millions de CHF, 200 000 actions UBS bloquées pendant quatre ans ainsi que des prestations en nature. Ces actions ne sont pas destinées à représenter une rémunération variable et ne doivent pas s'entendre comme telle. Le nombre d'actions accordées à M. Weber pour l'exercice 2012 a été calculé au prorata pour tenir compte du fait qu'il n'a pris ses fonctions de président qu'en mai. La valeur des 133 333 actions ainsi remises était évaluée à 2 003 995 CHF à la date de l'octroi. Par conséquent, sa rémunération totale s'élevait à 3 568 341 CHF. Le Conseil d'administration a approuvé un versement unique à M. Weber lors de son élection au Conseil à l'Assemblée générale de 2012.

→ De plus amples renseignements sur notre modèle de rémunération et notre structure de rémunération sont disponibles dans notre Compensation Report ([www.ubs.com/compensation](http://www.ubs.com/compensation))



# Notre conseil d'administration

Le Conseil d'administration est notre organe suprême. Sous la direction de son président, il prend des décisions ayant trait à la stratégie du Groupe sur recommandation du Group Chief Executive Officer, il exerce la supervision suprême de la direction de la banque et est responsable de la nomination et du renvoi de tous les membres du Directoire du Groupe, du Company Secretary et du responsable de Group Internal Audit. Par ailleurs, il supervise l'entreprise et définit des principes appropriés en matière de gestion et de contrôle du risque. A l'exception du président actuel, Axel A. Weber, tous les membres du Conseil d'administration sont indépendants.



|   |    |    |    |
|---|----|----|----|
| 1 | 2  | 3  | 4  |
| 5 | 6  | 7  | 8  |
| 9 | 10 | 11 | 12 |

→ Pour lire les biographies complètes de nos membres du Conseil d'administration, rendez-vous à l'adresse [www.ubs.com/bod](http://www.ubs.com/bod) ou consultez les pages 230–234 de notre Rapport annuel 2012, disponible en ligne à l'adresse [www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)



**1 Axel A. Weber** Président du Conseil d'administration, président du Comité de gouvernance et de nomination et membre du Comité de responsabilité d'entreprise **2 Isabelle Romy** Membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance et de nomination **3 David Sidwell** Senior Independent Director, président du Comité de gestion du risque et membre du Comité de gouvernance et de nomination **4 Beatrice Weder di Mauro** Membre du Comité d'audit et du Comité de responsabilité d'entreprise **5 William G. Parrett** Président du Comité d'audit et membre du Comité de responsabilité d'entreprise **6 Wolfgang Mayrhuber** Président du Comité de responsabilité d'entreprise et membre du Comité Ressources humaines et rémunération **7 Michel Demaré** Vice-président indépendant, membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance et de nomination **8 Axel P. Lehmann** Membre du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité de gestion du risque **9 Ann F. Godbehere** Présidente du Comité Ressources humaines et rémunération et membre du Comité d'audit **10 Rainer-Marc Frey** Membre du Comité Ressources humaines et rémunération et du Comité de gestion du risque **11 Joseph Yam** Membre du Comité de responsabilité d'entreprise et du Comité de gestion du risque **12 Helmut Panke** Membre du Comité Ressources humaines et rémunération et du Comité de gestion du risque

# Notre Directoire du Groupe

Le Conseil d'administration délègue la direction de l'entreprise au Directoire du Groupe. Sous la direction du Group Chief Executive Officer (Group CEO), le Directoire du Groupe est responsable de la direction exécutive du Groupe et de ses affaires. Il assume la responsabilité globale pour le développement de la stratégie du Groupe et de ses affaires et pour la mise en œuvre des stratégies approuvées.



|   |    |    |   |
|---|----|----|---|
| 1 | 2  | 3  | 4 |
| 5 | 6  | 7  | 8 |
| 9 | 10 | 11 |   |

→ Pour lire les biographies complètes des membres du Directoire du Groupe, rendez-vous à l'adresse [www.ubs.com/governance](http://www.ubs.com/governance) ou consultez les pages 239–242 de notre Rapport annuel 2012, disponible en ligne à l'adresse [www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)





1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Lukas Gähwiler** CEO UBS Suisse et CEO Retail & Corporate 3 **Ulrich Körner** Group Chief Operating Officer et CEO UBS Group Europe, Middle East & Africa 4 **Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer 5 **Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas et CEO UBS Group Americas 6 **Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management 7 **Tom Naratil** Group Chief Financial Officer 8 **Chi-Won Yoon** CEO UBS Group Asia Pacific 9 **Andrea Orcel** CEO Investment Bank 10 **John A. Fraser** Président et CEO Global Asset Management 11 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel



# Notre engagement

## Bridge Academy – Londres

En partenariat avec des clients, le gouvernement et la communauté locale, UBS a aidé à créer The Bridge Academy, une école destinée aux jeunes de 11 à 18 ans, dont elle est aujourd'hui partenaire. Située à Hackney, quartier londonien proche de nos bureaux londoniens et qui compte l'une des communautés les plus démunies du Royaume-Uni, l'académie a accueilli ses premiers étudiants en 2007.



# *Collaborer* pour étendre les perspectives

**En 2012, nous sommes restés entièrement dévoués à nos clients, prenant toute la mesure des grandes opportunités en ce qui concerne notre rôle dans la société ainsi que des principaux défis et agissant en qualité de conseiller financier de confiance sur les questions de développement durable. Nous avons ainsi étendu notre gamme complète de produits et services durables, y compris l'Impact Investing, les fonds immobiliers durables, les produits d'investissement socialement responsable et le conseil en matière de défis liés au développement durable.**

Nous avons atteint une position de choix dans l'investissement basé sur les valeurs et l'élaboration d'analyses ESG (environnementales, sociales et de gouvernance). En 2012, nous avons, par exemple, procédé au déploiement mondial de l'*ESG Analyzer* de notre Investment Bank et avons été plusieurs fois récompensés dans le cadre de l'enquête annuelle Socially Responsible Investing & Sustainability de Thomson Reuters Extel/UKSIF. Les efforts consentis par notre entreprise ont également été salués dans le rapport S&P Carbon Disclosure Projet.

en place grâce à la collaboration fructueuse entre les fonctions Risque et Compliance (conformité) en 2011.

Notre fonction Compliance apporte une contribution décisive au respect de nos engagements en matière de responsabilité d'entreprise et joue un rôle clé dans la protection de notre entreprise contre les dommages réputationnels, commerciaux ou financiers. Parallèlement, elle apporte une contribution précieuse et importante à la lutte contre la criminalité économique, en particulier en déployant nos programmes mondiaux de sanctions, de lutte contre le blanchiment d'argent et anticorruption qui visent à refuser aux états criminels et terroristes supposés l'accès au système financier par le biais d'UBS, de ses produits ou de ses services. L'évaluation complète du risque juridique et de conformité effectuée en 2011 n'a pas permis d'identifier d'incident majeur de non-respect de notre policy anticorruption et d'autres réglementations de lutte contre la corruption. Malgré tout, une initiative anticorruption a été lancée en 2012 afin de renforcer nos défenses contre la corruption impliquant l'entreprise.

Notre gestion du risque environnemental et social ainsi que nos programmes mondiaux de sanctions, de lutte contre le blanchiment d'argent et anticorruption sont des exemples marquants de la néces-

Notre programme bien rodé d'investissements communautaires a fait partie intégrante de la célébration de notre 150<sup>e</sup> anniversaire.

Nous mettons en œuvre un cadre solide de gestion du risque environnemental et social dans nos activités. En 2012, nous avons continué de renforcer la mise en application de directives et normes clés, y compris notre «Position on Controversial Activities», grâce notamment au déploiement intensif de formations et d'activités de sensibilisation destinées aux collaborateurs en contact avec la clientèle. Ce faisant, nous avons pu récolter les fruits du processus de surveillance du risque environnemental et social, sans pareil dans le secteur, que nous avons mis



sité d'un travail de proximité effectif, de la collaboration interne entre nos divisions et de la collaboration externe avec les parties prenantes. En 2012, nous avons une nouvelle fois apporté la preuve de notre engagement à prendre diverses initiatives. Nous avons rejoint la Table ronde sur l'huile de palme durable en tant que membre de la catégorie «Banques et investisseurs». Nous avons également adhéré à d'autres organisations se consacrant à des sujets revêtant une importance majeure pour la société, y compris l'EVPA (European Venture Philanthropy Association) et le Forum mondial sur le vieillissement et la démographie. Nous faisons partie des leaders d'opinions en matière de responsabilité d'entreprise dans le domaine bancaire et participons activement aux principales initiatives internationales dans ce domaine. Citons à cet égard le Groupe de Wolfsberg, engagé dans la lutte contre le blanchiment d'argent, les Principes pour l'investissement responsable des Nations Unies, le Pacte mondial des Nations Unies et l'Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'environnement (UNEP).

Notre participation de longue date à l'Initiative financière de l'UNEP reflète notre engagement à contrôler notre empreinte environnementale. Notre système mondial de gestion environnementale couvre les opérations internes, la gestion du risque et les produits et services. En 2012, UBS a passé avec succès l'audit de suivi de la norme ISO 14001. Au niveau du Groupe, nous avons atteint notre objectif de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> de 40% par rapport aux niveaux de 2004, une décision qui avait été prise par le Directoire du Groupe en 2006.

Notre programme bien rodé d'investissements communautaires a fait partie intégrante de la célébration de notre 150<sup>e</sup> anniversaire. En Suisse, nous avons lancé une initiative de formation (voir page 14). Cette initiative bénéficiera à la population suisse dans son ensemble, notamment en apportant un soutien aux projets dédiés aux apprentis, jeunes entrepreneurs, start-up et employés de tous les groupes d'âge.

→ Pour en savoir plus, veuillez consulter l'adresse [www.ubs.com/responsibility](http://www.ubs.com/responsibility)

## Community Affairs en 2012 – faits et chiffres

En 2012, UBS et ses fondations affiliées ont versé, sous forme de dons directs, un total de 27,5 millions de CHF en espèces à des organisations partenaires à but non lucratif et autres œuvres caritatives sélectionnées avec soin, contre 31,1 millions de CHF en 2011. En outre 16,7 millions de CHF ont été dépensés pour l'initiative pour la formation dans le cadre de l'anniversaire d'UBS. Ces fonds ont été utilisés principalement pour les thèmes «formation» et «entrepreneuriat» de Community Affairs.

D'autres contributions ont alimenté l'aide dans des zones sinistrées en particulier, dont une aide financière de plus de 1,2 million de USD destinée à des mesures d'assistance et de reconstruction suite aux dommages causés par l'ouragan Sandy aux Etats-Unis.

En 2012, 12 563 collaborateurs ont consacré 110 065 heures au bénévolat, soit une augmentation de 8% et 5%, respectivement, par rapport à 2011. Nous soutenons leur engagement en leur permettant de consacrer jusqu'à deux journées de travail par an pour participer à de telles activités bénévoles et doublons le montant des dons qu'ils effectuent en faveur de certaines organisations caritatives.



# Notre engagement en faveur de la *communauté*

Dans toutes nos zones d'activité, nos collaborateurs continuent de jouer un rôle très actif dans nos investissements en faveur des communautés, notamment au moyen d'activités bénévoles. En 2012, nous avons lancé un Employee Recognition Award afin de mettre à l'honneur 150 collaborateurs ou équipes de collaborateurs d'UBS pour leur engagement communautaire exceptionnel. Nous vous présentons quatre de ces lauréats régionaux:

## **L'équipe Tohoku et Naoko Yamazaki, Tokyo, Japon**

Depuis le tsunami dévastateur qui a touché le Japon en mars 2011, l'équipe Tohoku – un groupe de 57 bénévoles d'UBS – consacre des milliers d'heures de son temps libre, son énergie et ses ressources aux communautés du nord-est du pays.

Œuvrant en collaboration étroite avec les Community Affairs et la direction générale au Japon, ainsi qu'avec un noyau dur d'organisations à but non lucratif, l'équipe Tohoku a mis au point des programmes de secours sur mesure et trouvé des stratégies qui ont maximisé l'impact, grâce à un plan de reconstruction sur cinq ans.

La première année, le plan s'est centré sur l'intervention d'urgence. En 2012, les efforts se sont concentrés sur le logement temporaire, la génération de revenus et la création des capacités dans les communautés. A partir de 2013, les activités viseront la création de revenus et d'emplois, les soins psychologiques et le renforcement des capacités. Enfin, en 2014/15, le plan portera sur les logements permanents et la réduction des futurs risques.

Naoko Yamazaki, conseillère à la clientèle de Wealth Management, a été saluée pour le rôle moteur qu'elle a joué dans les efforts de relance menés par UBS dans la région. Peu après la catastrophe, elle s'est rendue

dans les zones les plus gravement touchées pour travailler dans les soupes populaires, distribuer des produits d'urgence et déblayer les décombres. Les week-ends et jours fériés, elle a accumulé plus de 400 heures de bénévolat, montrant l'exemple et conseillant l'équipe Tohoku.

## **Mike McNamara, Stamford, Connecticut, Etats-Unis**

Tous les jeudis, Mike McNamara prend le bus et se rend à l'école. Après un trajet de 15 minutes, il retrouve les élèves de deuxième année de l'école primaire Stark de Stamford, à qui il fait la lecture pendant 40 minutes, dans le cadre du programme Power Lunch d'UBS.

«Nous le faisons pour leur transmettre l'intérêt pour la lecture», souligne-t-il. Quelque 75 bénévoles d'UBS participent aux programmes de lecture de Stamford, organisés d'octobre à mai.

Mike, qui travaille comme Business Analyst depuis 15 ans, s'est engagé dans le Power Lunch en 2001, après son passage d'UBS Londres à UBS Stamford. Il est donc le plus ancien participant de tous les programmes Power Lunch d'UBS.

Mais ce n'est pas son seul lien avec le travail communautaire. Tous les mardis soirs, durant trois heures, il rejoint une équipe de bénévoles d'UBS à Stamford



pour enseigner les techniques de la planification, du lancement et de la gestion d'entreprise à 22 élèves de différentes écoles secondaires, dans le cadre d'un programme conjoint avec Junior Achievement.

Les élèves sélectionnés pour le programme de 12 semaines sont nommés à des postes de direction: président de société, vice-président du marketing, par exemple. «Cela apprend aux élèves la responsabilité, le fonctionnement d'une entreprise et les vrais mécanismes du monde de l'entreprise dont ils vont faire partie un jour», indique-t-il. «C'est une formidable expérience d'apprentissage.»

### Beat Oetiker, Zurich, Suisse

Presque chaque année, Beat Oetiker consacre les deux journées de travail payées par UBS à ses collaborateurs à des travaux bénévoles. De l'entretien des allées dans un parc naturel au travail avec les handicapés en passant par la participation à des courses parrainées, ce vétéran du bénévolat a participé à une foule de projets communautaires.

Beat passe généralement sa journée de travail devant l'ordinateur, ce qui peut expliquer son attrait pour les activités bénévoles au grand air. «Travailler dans une forêt en montagne ou dans un pré est une expérience totalement différente. Il y a l'air frais et aussi le travail physique, avec lesquels on n'est pas familiarisé. Dans les deux cas, c'est un changement agréable par rapport à la routine journalière», ajoute-t-il.

Le projet qui a marqué Beat le plus durablement est sa participation à la construction d'un nouveau jardin avec les résidents d'un home qui offre des opportunités d'emploi à des handicapés adultes. «Travailler avec des handicapés sur un projet aussi important m'a réellement impressionné et, à la fin, nous avons tous un sentiment d'accomplissement.»

Beat n'hésite pas à recommander le travail bénévole aux autres collaborateurs. «Il y a tellement de projets différents que tout le monde peut vraiment trouver son bonheur», précise-t-il. Et même s'il est ravi d'avoir reçu un Employee Volunteering Award pour ses nombreuses années de bénévolat, il souligne que ce n'est

pas son objectif premier. Sa principale motivation est et sera le désir d'apporter sa contribution à la société: «Je veux aider les gens. C'est ma première priorité.»

### Paul Schneider, Londres, Royaume-Uni

Paul Schneider participe avec enthousiasme au programme Community Affairs d'UBS depuis qu'il est entré dans l'entreprise il y a dix ans. Parmi ses réalisations figure le programme – lancé à Londres voici plus de 25 ans – qui a permis d'améliorer les résultats scolaires dans le district londonien défavorisé de Hackney.

Une des initiatives les plus importantes du programme au Royaume-Uni est son partenariat avec la Bridge Academy (voir page 39). En 2008, Paul faisait partie d'un groupe qui a fait des recommandations sur la manière dont les nouvelles installations de l'académie pourraient être utilisées en dehors des heures de classe pour aider la communauté et devenir autonome par la même occasion. Aujourd'hui, les résultats sont bien tangibles dans le vaste programme que l'académie consacre aux activités communautaires après les heures d'école.

Le travail de Paul à l'académie l'a conduit directement à son plus grand projet, la co-organisation du dîner des clients de 2011 «Food for Thought», destiné à favoriser l'excellence dans la nouvelle classe terminale de l'école. L'événement a permis de collecter plus de 220 000 GBP et a aussi donné à UBS la possibilité de présenter l'école à certains de ses clients les plus importants pour qu'ils se rendent compte de l'engagement de l'entreprise.

Grâce à son rôle et au poste d'analyste qu'il occupe au sein d'UBS, Paul mesure tous les jours l'importance que les analystes industriels attachent au comportement des entreprises par rapport aux questions environnementales, sociales et de gouvernance. Paul considère le soutien d'UBS à l'école comme un facteur de différenciation essentiel qui fait d'UBS une entreprise citoyenne responsable. «Je défie quiconque de citer dix sociétés au Royaume-Uni qui font cela mieux que nous», déclare-t-il.



# *En savoir plus* sur UBS

## **Vous souhaitez en savoir davantage sur nous?**

**Nos activités, nos compétences et nos offres**  
Consultez notre site: [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

**Nos résultats financiers et nos actions**  
[www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)

**Notre gouvernance d'entreprise**  
[www.ubs.com/governance](http://www.ubs.com/governance)

**Notre stratégie**  
[www.ubs.com/strategie-fr](http://www.ubs.com/strategie-fr)

**Nos recherches en matière de gestion de fortune**  
[www.ubs.com/research-fr](http://www.ubs.com/research-fr)

**Nos agences**  
[www.ubs.com/locations](http://www.ubs.com/locations)

## **Nos informations financières vous intéressent?**

**Rapports financiers**  
Téléchargez et commandez nos publications:  
[www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)  
[www.ubs.com/quarterlyreporting](http://www.ubs.com/quarterlyreporting)  
[www.ubs.com/orderpublications](http://www.ubs.com/orderpublications)

**Présentations de résultats**  
[www.ubs.com/presentations](http://www.ubs.com/presentations)

## **Vous aimeriez travailler pour nous?**

**Perspectives professionnelles**  
[www.ubs.com/carriere](http://www.ubs.com/carriere)

## **Vous souhaitez être tenu(e) informé(e)?**

**Abonnez-vous aux bulletins d'information et aux rappels de calendrier, ou téléchargez nos applications et podcasts**  
[www.ubs.com/beinformed](http://www.ubs.com/beinformed)

**Pour rester informé(e) des dernières informations concernant UBS, rejoignez-nous sur les médias sociaux**  
[www.ubs.com/socialmedia](http://www.ubs.com/socialmedia)



## **Des questions d'ordre général?**

**Standards téléphoniques**  
Pour tout renseignement:  
Zurich +41-44-234 1111  
Londres +44-20-7568 0000  
New York +1-212-821 3000  
Hong Kong +852-2971 8888

**UBS Card Center**  
Website: [www.ubs.com/cards](http://www.ubs.com/cards)  
Hotline: +41-44-828 3132

**UBS Services en ligne**  
Website: [www.ubs.com/e-banking](http://www.ubs.com/e-banking)  
Hotline: +41-848-848 061

**UBS Service Line Suisse**  
Hotline: +41-848-848 051

## **Calendrier de l'entreprise**

**30 avril 2013**  
Résultats du premier trimestre 2013

**2 mai 2013**  
Assemblée générale annuelle

**30 juillet 2013**  
Résultats du deuxième trimestre 2013

**29 octobre 2013**  
Résultats du troisième trimestre 2013



Qu'il s'agisse de notre dernier rapport financier, d'informations sur nos produits et services ou de renseignements concernant nos offres d'emploi, vous trouverez ce que vous cherchez à l'adresse suivante:

[www.ubs.com/ensavoirplus](http://www.ubs.com/ensavoirplus)





## Informations sur l'entreprise

La raison sociale de l'entreprise est UBS SA. L'entreprise a été créée le 29 juin 1998, avec la fusion de l'Union de Banques Suisses (fondée en 1862) et de la Société de Banque Suisse (fondée en 1872).

UBS SA a son siège en Suisse et opère en vertu du droit suisse des sociétés anonymes et de la loi sur les banques et les caisses d'épargne. En tant que société par actions, elle a émis des actions nominatives aux investisseurs.

Les adresses et numéros de téléphone de nos deux sièges sont : Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, téléphone +41-44-234 1111 ; et Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Bâle, Suisse, téléphone +41-61-288 5050.

Les actions d'UBS SA sont actuellement cotées à la SIX Swiss Exchange et à la Bourse de New York.

## Contacts

### Investor Relations

UBS SA, Investor Relations  
Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse

sh-investorrelations@ubs.com  
www.ubs.com/investors

Hotline +41-44-234 4100  
New York +1-212-882 5734  
Fax (Zurich) +41-44-234 3415

### Media Relations

www.ubs.com/media

Zurich +41-44-234 8500  
mediarelations@ubs.com

Londres +44-20-7567 4714  
ubs-media-relations@ubs.com

New York +1-212-882 5857  
mediarelations-ny@ubs.com

Hong Kong +852-2971 8200  
sh-mediarelations-ap@ubs.com

### Shareholder Services

Responsable de l'enregistrement des actions nominatives internationales.

UBS SA, Shareholder Services  
Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6652  
Fax +41-44-235 8220

### Agent de transfert aux Etats-Unis

Pour toutes les questions sur les actions nominatives internationales aux Etats-Unis.

Computershare  
480 Washington Boulevard  
Jersey City, NJ 07310-1900, Etats-Unis

sh-relations@melloninvestor.com  
www.bnymellon.com/shareowner/equityaccess

Appels depuis les Etats-Unis +866-541 9689  
Appels en dehors des Etats-Unis  
+1-201-680 6578

Fax +1-201-680 4675

## UBS lance le Portail des actionnaires

UBS est la première entreprise en Suisse à offrir un portail en ligne à ses actionnaires. Ce faisant, nous répondons aux besoins de nos actionnaires en matière de services en ligne supplémentaires, améliorant à cette occasion notre gouvernance d'entreprise. Les actionnaires peuvent utiliser le portail, qui sera intégré à la plateforme Internet d'UBS, pour émettre des instructions de vote par procuration ou commander leurs tickets d'entrée pour l'assemblée générale annuelle. Ils peuvent également, entre autres choses, souscrire à des publications d'entreprise, modifier leur adresse et visualiser leurs participations.

[www.ubs.com/shareholderportal](http://www.ubs.com/shareholderportal)

## Impression

Editeur: UBS SA, Zurich et Bâle, Suisse | [www.ubs.com](http://www.ubs.com)  
Photographe: Martin Rüttschi, Schindellegi, Suisse  
Illustrations: Russell Cobb, Debut Art, Royaume-Uni  
Imprimerie: FO-Fotorotar, Egg, Suisse  
Langues: français/allemand/anglais/italien | SAP-No. 80530F

© UBS 2013. Le symbole des trois clés et le logo UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.





## Les photos de cette Revue de l'année

Les photos figurant dans la présente Revue de l'année ne présentent que quatre des activités de formation et d'entrepreneuriat que nous avons soutenues dans le monde entier en 2012.



Campus  
Business  
University

Couverture



Initiative  
UBS Americas  
Elevating  
Entrepreneurs

Page 16



Université  
de Zurich

Page 22



Bridge  
Academy

Page 30

Depuis 2007, l'UBS Business University Asia Pacific est un pôle d'excellence pour le développement et la mise en œuvre de cursus variés.

Situé au cœur de Singapour, le Command House, un bâtiment important et historique, a été transformé par UBS en des locaux de formation dernier cri. Centré sur nos collaborateurs, nos clients et la communauté, il sert également de plateforme de recherche et de leadership éclairé dans le cadre de nouvelles initiatives, telles que le développement de la philanthropie dans la région Asie Pacifique.

En 2012, nos collaborateurs ont participé à 599 763 activités de développement, avec en moyenne 9,6 expériences de formation par collaborateur (FTE) et une moyenne de 2,1 jours de formation.

L'initiative Elevating Entrepreneurs propose un mentoring stratégique ainsi qu'un accès à des opportunités en termes de capital et de formation à des propriétaires de petites entreprises à haut potentiel qui entendent élever les activités de leur entreprise à un niveau supérieur. Chaque entrepreneur a pour mentor un conseiller financier senior d'UBS ainsi qu'un client important d'UBS qui a rencontré un grand succès dans le secteur en question. Bénéficiant du soutien inconditionnel des dirigeants d'UBS dans toute l'Amérique, les équipes se consacrent aux préoccupations et aux opportunités de croissance critiques des entreprises.

Depuis son lancement en 2011, ce programme de mentoring a épaulé 30 petites entreprises à New York, Chicago et Los Angeles, alloué plus de 3 millions d'USD sur les 15 millions d'USD de fonds de prêt disponibles et soutenu la création de plus de 100 emplois.

En 2013, l'initiative Elevating Entrepreneurs connaîtra un fort développement et embrassera de nouveaux marchés américains et des capacités supplémentaires.

Le nouveau UBS International Center of Economics in Society de l'Université de Zurich a été mis en place en avril 2012 pour commémorer le 150<sup>e</sup> anniversaire d'UBS. Cette initiative permettra de créer jusqu'à cinq professorats ces prochaines années, à partir de 2013. Objectif: faciliter une recherche économique internationale d'excellente qualité qui se penche sur les relations entre la société et l'économie et promeut le transfert de connaissances.

Il s'agit de l'un des six sous-projets de notre initiative de formation à l'occasion de l'anniversaire. Cette initiative bénéficiera à la population suisse dans son ensemble, notamment en apportant un soutien aux projets dédiés aux apprentis, jeunes entrepreneurs, start-up et collaborateurs de tous les groupes d'âge. Plus d'informations en page 14.

En partenariat avec des clients, des gouvernements et la communauté locale, UBS a aidé à créer The Bridge Academy, une école destinée aux jeunes de 11 à 18 ans, dont elle est aujourd'hui partenaire. L'académie est située à Hackney, quartier londonien proche de nos bureaux londoniens et qui compte l'une des communautés les plus démunies du Royaume-Uni.

Ce partenariat très apprécié est fondé sur une ambition commune: élaborer un programme permanent qui donne aux étudiants, au personnel et aux collaborateurs d'UBS des opportunités de travailler et d'apprendre ensemble, en permettant à des étudiants motivés de progresser et d'être prêts pour réussir et prendre la relève citoyenne.

Depuis le lancement du projet en 2003, UBS a apporté son soutien financier de multiples manières, à commencer par l'octroi d'un financement de départ de 1 million de GBP. Toutefois, notre contribution la plus importante a été le bénévolat des collaborateurs et le temps consacré à la gestion, puisque plus de 2800 collaborateurs ont dédié plus de 29400 heures de leur temps à des activités de bénévolat.

**Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements** | This review contains statements that constitute “forward-looking statements”, including but not limited to management’s outlook for UBS’s financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS’s business and future development. While these forward-looking statements represent UBS’s judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS’s expectations. These factors include, but are not limited to: (1) the degree to which UBS is successful in executing its announced strategic plans and related organizational changes, in particular its plans to transform its Investment Bank, its efficiency initiatives and its planned reduction in Basel III risk-weighted assets, and whether in each case those plans and changes will, when implemented, have the effects intended; (2) developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, currency exchange rates and interest rates and the effect of economic conditions and market developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties; (3) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (4) changes in financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK and other major financial centers which may impose constraints on or necessitate changes in the scope and location of UBS’s business activities and in its legal and booking structures, including the imposition of more stringent capital and liquidity requirements, incremental tax requirements and constraints on remuneration; (5) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business; (6) the liability to which UBS may be exposed, or possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, including those that may arise from the ongoing investigations relating to the setting of LIBOR and other benchmark rates, from market events and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis of 2007 to 2009, and from Swiss retrocessions; (7) the effects on UBS’s cross-border banking business of tax treaties negotiated or under discussion between Switzerland and other countries and future tax or regulatory developments; (8) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses, which may be affected by competitive factors including compensation practices; (9) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations or interpretations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (10) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (11) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; (12) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures; and (13) the effect that these or other factors or unanticipated events may have on our reputation and the additional consequences that this may have on our business and performance. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2012. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

**Rounding** | Numbers presented throughout this review may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages and percent changes are calculated based on rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages and percent changes that would be derived based on figures that are not rounded.



UBS SA  
Case postale, CH-8098 Zurich  
Case postale, CH-4002 Bâle

[www.ubs.com](http://www.ubs.com)

