

Façonner l'avenir

Revue de l'année 2014



抱住開放的態度,對不同文化尊重和了解,會為未來創造更多的機會。

Associée au respect et à la compréhension des cultures, l'ouverture d'esprit est une source d'opportunités.

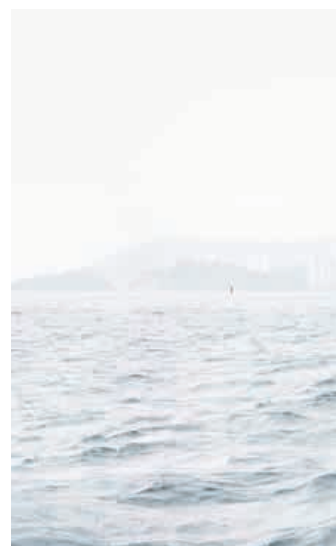
Annie Chu

Annie Chu, UBS Group Technology à Hong Kong, admire la vue sur les gratte-ciels de Singapour avec ses collègues d'UBS.



«Le bateau dragon fait appel à l'esprit d'équipe, la synchronisation est essentielle, tout comme dans la banque.»

Annie Chu



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 2014. Veuillez consulter le rapport de gestion 2014 d'UBS pour de plus amples informations. Les détails sur la marche à suivre pour obtenir le rapport de gestion ou toute autre information accessible au public concernant UBS, y compris le rapport de gestion sur formulaire 20-F pour l'exercice clos au 31 décembre 2014, figurent en page 54 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 États-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.



Une version de la Revue de l'année 2014 optimisée pour iPad est disponible sur UBS Newsstand/Annual Review

| | |
|----|--|
| 4 | Editorial |
| 6 | UBS en 2014 |
| 8 | UBS en bref |
| 10 | La banque à cliquer |
| 12 | Nos programmes de formation pour conseillers |
| 14 | La gestion du risque: au cœur de nos activités |
| 16 | L'investissement d'impact: une stratégie gagnant-gagnant |
| 20 | Notre stratégie |
| 26 | La genèse d'UBS |
| 32 | Notre Conseil d'administration |
| 34 | Notre Directoire du Groupe |
| 38 | Faire de la durabilité notre norme quotidienne |
| 46 | UBS et ses activités |
| 50 | Préparer l'avenir |
| 52 | Faire carrière chez UBS |
| 54 | En savoir plus sur UBS |



Annie Chu

Annie a quitté Hong Kong à 10 ans pour intégrer un pensionnat en Angleterre. De retour à Hong-Kong elle est sortie de la Hong Kong University of Science and Technology avec un double diplôme en ingénierie chimique et en gestion d'entreprise. Cette passionnée de cuisine aime intégrer des saveurs occidentales, auxquelles elle a goûté au Royaume-Uni, aux recettes chinoises apprises de sa mère. Annie est également une adepte de bateau dragon. Membre de l'équipe mixte d'UBS dans cette discipline, elle s'entraîne une fois par semaine à Stanley Beach en vue des grandes courses.

Editorial



Axel A. Weber
Président du Conseil
d'administration

Cher lecteurs,

L'année 2014 a été bonne tant pour l'entreprise que ses actionnaires. Nous avons continué à mettre l'accent avec détermination sur nos clients et notre gestion prudente du risque, ce qui a contribué à ce que nous enregistrons de bonnes performances sur l'ensemble de nos activités. Le résultat net du Groupe sur l'année a progressé, démontrant une fois de plus notre capacité à générer des bénéfices et à obtenir de bons résultats dans une conjoncture difficile. Parallèlement, nous avons finalisé notre transformation stratégique, atteignant ainsi les objectifs stratégiques clés que nous nous étions fixés en 2011 et 2012.

Nous avons réduit les actifs pondérés en fonction du risque, amélioré notre ratio d'endettement et maintenu le meilleur ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) selon l'application intégrale de Bâle III parmi notre groupe de pairs. Nous avons ainsi dégagé des rendements attrayants pour nos actionnaires, auxquels nous proposons un dividende ordinaire de 0.50 CHF pour 2014, soit une augmentation de 100% par rapport à l'année précédente. Reflétant les progrès accomplis dans la constitution de notre société holding du Groupe, et sous réserve de l'approbation par les actionnaires lors de la prochaine Assemblée générale annuelle, le Groupe UBS envisage une restitution de capital supplémentaire unique de 0.25 CHF par action une fois que la procédure de squeeze-out aura été finalisée. Maintenant que notre transformation stratégique est terminée, nous pouvons nous concentrer sur l'exécution de notre stratégie destinée à libérer notre plein potentiel, en restant proactifs sur les questions juridiques et réglementaires, et en améliorant notre efficacité et efficacité.

Dans notre Revue de l'année 2014, nous revenons sur certaines réalisations de l'année et exposons comment nous façonnons l'avenir de l'entreprise à l'avantage de nos clients, de nos actionnaires et de la communauté.

La numérisation change le visage de notre secteur. Nous développons des solutions d'e-banking qui répondent aux demandes des clients et vont au-delà des transactions en ligne. Grâce à des initiatives comme l'assistant financier personnel et l'UBS Portfolio Health Check, nous sommes devenus le leader de l'e-banking et des solutions bancaires mobiles en Suisse.

La formation est un projet perpétuel. En investissant dans nos collaborateurs, nous bâtissons l'avenir de notre entreprise. Pour offrir les meilleurs conseils et services, il est capital de détenir les techniques et connaissances adéquates. Aussi avons-nous lancé des programmes pour aider nos collaborateurs à relever les défis de plus en plus exigeants auquel notre secteur fait face.



Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

L'identification, la compréhension et la gestion des risques restent prioritaires. Dans ce domaine situé au cœur de nos activités, nous sommes chaque fois plus à même de faire plus, plus tôt et plus vite. Nous pensons que notre persévérance nous donnera un avantage compétitif et nous aidera à obtenir un rendement durable.

Nous gardons toujours à l'esprit que notre entreprise fait partie du tissu social et nous tenons à être une entreprise citoyenne. En 2014, nous avons lancé «UBS and Society», qui englobe et façonne nos activités et capacités en termes d'investissement durable et de philanthropie, ainsi que notre interaction avec les communautés dans lesquelles nous opérons.

UBS est un fer de lance dans le domaine de l'investissement d'impact qui cherche à combiner rendements attrayants et répercussions sociales positives et quantifiables. De plus en plus d'investisseurs réalisent qu'il s'agit là d'un moyen intelligent de faire travailler du capital tout en apportant une contribution positive à la société. Nous tablons donc sur une croissance ambitieuse de nos produits dans ce domaine.

Nos collaborateurs ont joué un rôle actif dans leurs communautés en donnant de leur temps et de leur énergie par le biais du bénévolat. Leurs efforts dans des domaines comme l'éducation, l'entrepreneuriat ou le sport ont été particulièrement axés sur le développement de notre atout maître: les enfants d'aujourd'hui qui seront les leaders de demain.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à lire notre Revue de l'année 2014 et à découvrir plus en détail les actions que nous menons pour façonner un avenir meilleur pour notre entreprise et nos nombreuses parties prenantes.

Avec nos meilleures salutations,

Axel A. Weber
Président du Conseil
d'administration

Sergio P. Ermotti
Group Chief
Executive Officer

UBS en 2014

Notre entreprise

Des sommités telles que Madeleine Albright, ancienne Secrétaire d'Etat des Etats-Unis, et Sheryl WuDunn, lauréate du prix Pulitzer, participent à la première Americas Women's Senior Leadership Conference d'UBS.

UBS intègre le Global Apprenticeship Network, confirmant son engagement en faveur de la formation professionnelle et de ses programmes de formations d'apprentis et de jeunes diplômés universitaires.

UBS marque l'ouverture du Forum économique mondial en lançant un livre blanc portant sur comment le commerce, la technologie et la finance peuvent soutenir la relance.

Plus de 1700 personnes assistent à la Greater China Conference 2014 organisée par UBS à Shanghai.

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer, participe au programme Influencers de LinkedIn avec plus de 100 personnalités des milieux économiques, politiques et sociales.

17.7

L'application UBS e-banking obtient le prix Master of Swiss Web, récompense la plus prestigieuse des Swiss Web Awards.



Le bénéfice corrigé avant impôts atteint 1,5 milliard de francs suisses au premier trimestre 2014.

■ Janvier ■ Février ■ Mars ■ Avril

Notre environnement

UBS est Leading Partner de l'équipe olympique suisse pour les Jeux olympiques d'hiver de Sochi en Russie.



UBS et Rochester-Bern Executive Programs annoncent le lancement d'un cursus de Master pour les conseillers à la clientèle.

UBS participe à l'Earth Hour dans le cadre de son engagement à réduire les émissions de CO₂ dans le monde.

UBS annonce de nouveaux projets de modification de sa structure juridique et son intention de créer une société holding au moyen d'une offre d'échange d'actions au pair.

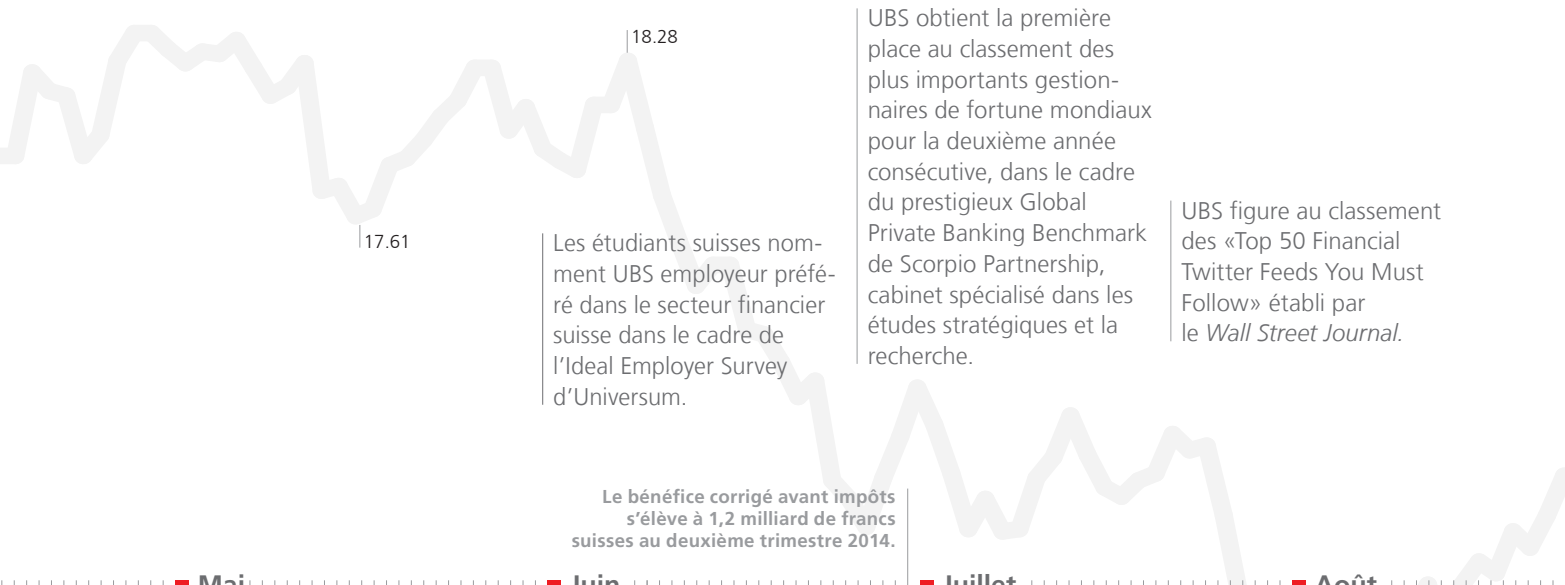
UBS prend la première place du Thomson Reuters Extel Survey 2014 dans la catégorie «Pan-European Equity House» pour la onzième année consécutive.

Le magazine de référence des marchés financiers *Euromoney* décerne à UBS le titre de «Best Global Bank» ainsi que celui de «Best Bank in Switzerland», le dernier pour la troisième année consécutive.



UBS obtient la première place au classement des plus importants gestionnaires de fortune mondiaux pour la deuxième année consécutive, dans le cadre du prestigieux Global Private Banking Benchmark de Scorpio Partnership, cabinet spécialisé dans les études stratégiques et la recherche.

UBS figure au classement des «Top 50 Financial Twitter Feeds You Must Follow» établi par le *Wall Street Journal*.



17.61

18.28

Les étudiants suisses nomment UBS employeur préféré dans le secteur financier suisse dans le cadre de l'Ideal Employer Survey d'Universum.

Le bénéfice corrigé avant impôts s'élève à 1,2 milliard de francs suisses au deuxième trimestre 2014.

■ Mai

■ Juin

■ Juillet

■ Août

UBS signe le Soft Commodities Compact soutenant la production durable d'huile de palme, de bois, de soja et de bœuf.

La Guggenheim UBS MAP Global Art Initiative célèbre l'art contemporain latino-américain lors d'une exposition à New York.

UBS parraine deux grandes compétitions internationales d'athlétisme, les Championnats d'Europe et le Weltklasse de Zurich, ainsi que la finale de l'UBS Kids Cup à Zurich.

Des collectionneurs, des VIP et des invités du monde entier se retrouvent à Hong Kong pour fêter le nouveau statut d'UBS, qui devient le Lead Partner mondial d'Art Basel.



UBS publie le livre blanc «Furthering the fight against poverty».



UBS reçoit le Community-Mark, accréditation nationale britannique reconnaissant le leadership et l'excellence en matière d'investissement communautaire.

Art | Basel

UBS nommée «Most Innovative Bank for M&A» par *The Banker* dans le cadre des Investment Banking Awards 2014.

UBS incluse dans «The A List: The CDP Climate Performance Leadership Index 2014».

Début des célébrations autour des 50 ans de présence d'UBS en Asie Pacifique.

Lancement de l'offre d'échange d'actions au pair destinée à créer UBS Group SA, une société holding.

UBS Group SA et UBS SA annoncent avoir clos avec succès la période d'offre initiale d'échange d'actions au pair. UBS Group SA devient la société holding du Groupe UBS.

Le Conseil d'administration d'UBS annonce son intention de nommer Jes Staley pour l'élection au Conseil lors de l'Assemblée générale annuelle 2015.

UBS publie ses perspectives annuelles, le CIO Year Ahead, intitulé «Le monde divergent».

UBS et TrustAfrica lancent un rapport novateur sur la philanthropie en Afrique par les Africains.

Représente le cours de l'action UBS AG jusqu'au 27 novembre 2014 et celui d'UBS AG à partir du 28 novembre 2014.

Le bénéfice sous-jacent avant impôts s'élève à 1,7 milliard de francs suisses au troisième trimestre 2014

Le bénéfice corrigé avant impôts atteint 2,8 milliards de francs suisses pour l'ensemble de l'année 2014.

■ Septembre

■ Octobre

■ Novembre

■ Décembre

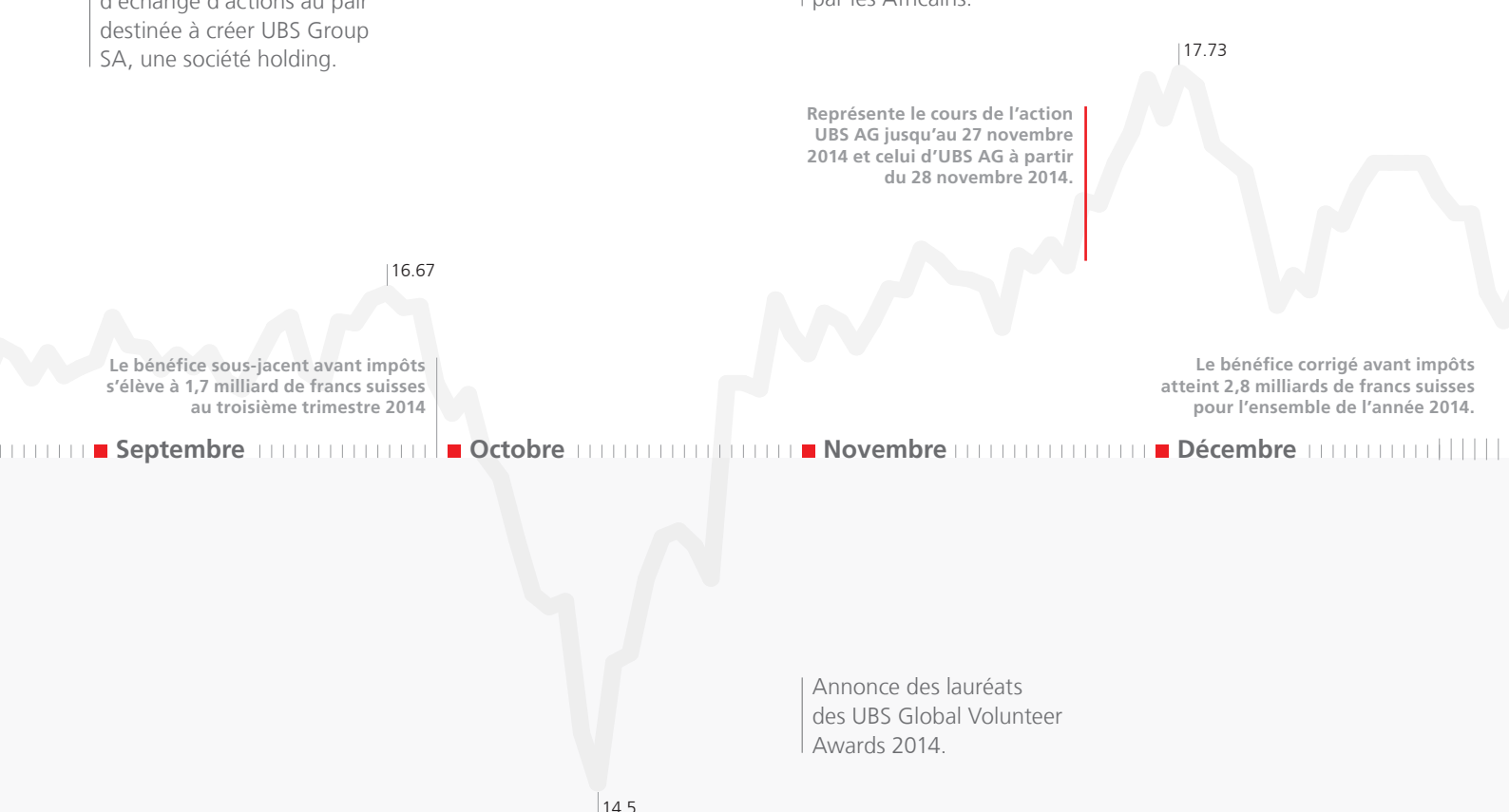
UBS nomme une Global Head of UBS and Society, pour mettre l'accent sur les investissements durables, la philanthropie, l'entrepreneuriat et l'éducation.

UBS reconnue comme l'un des leaders dans son secteur par les 2014 Dow Jones Sustainability Indices.

UBS fête le mois de la diversité et de l'inclusion, et intègre la liste des «100 Best Companies» du magazine américain *Working Mother*.

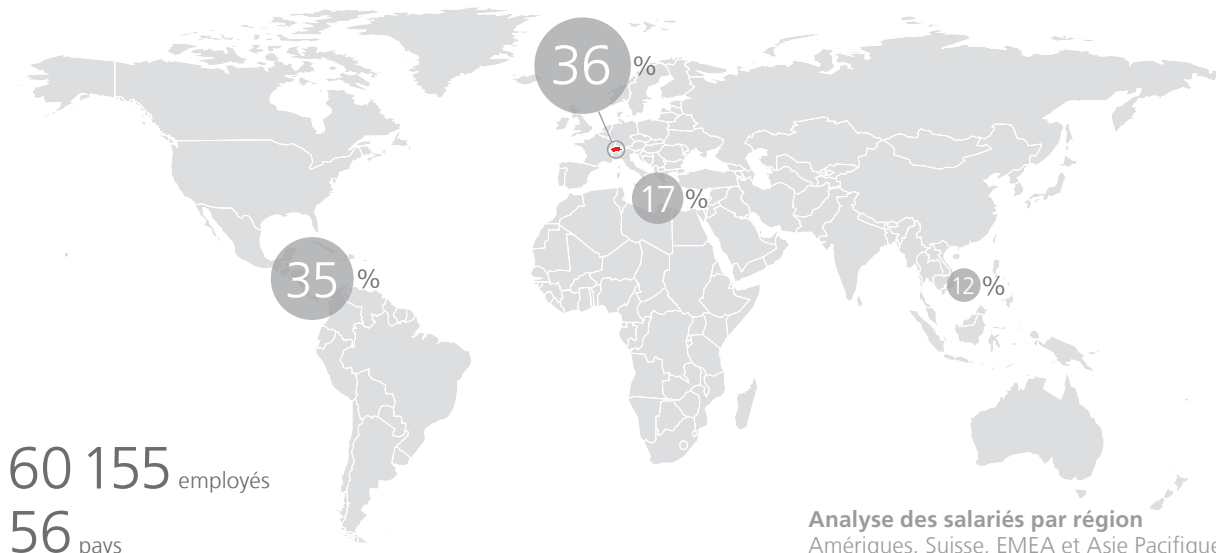
Annnonce des lauréats des UBS Global Volunteer Awards 2014.

L'UBS International Center of Economics in Society tient son forum annuel sur le thème «Des fondations économiques et institutionnelles saines pour l'Europe».



UBS en bref

Forte de ses plus de 150 ans d'expérience, UBS offre ses services à une clientèle privée, institutionnelle et d'entreprises dans le monde entier, ainsi qu'aux clients de la banque de détail en Suisse. Notre stratégie d'affaires est centrée sur nos activités mondiales de Wealth Management et Wealth Management Americas et notre banque universelle qui est leader en Suisse. Elle est renforcée par nos activités Global Asset Management et notre Investment Bank. Ces domaines d'activité partagent trois grandes caractéristiques: ils sont fortement compétitifs sur leurs marchés cibles, efficaces en termes de capital et pourvoyeurs d'excellentes perspectives de rentabilité et de croissance structurelle.



«Je suis satisfait de ce que nous avons réalisé en 2014. Les résultats ont été solides, notre capital a été solide et nous avons mené à terme notre transformation stratégique, nous préparant ainsi bien pour l'avenir.»
Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

Notre stratégie repose sur les atouts de tous nos secteurs d'activité et met l'accent sur les domaines dans lesquels nous excellons, tout en cherchant à capitaliser sur les perspectives de croissance que recèlent indéniablement les activités et les régions dans lesquelles nous sommes actifs. Notre assise financière est le fondement de notre réussite. La structure opérationnelle du Groupe compte le Corporate Center ainsi que cinq divisions: Wealth Management, Wealth Management Americas, Retail & Corporate, Global Asset Management et d'Investment Bank.

- UBS obtient la première place au classement des plus importants gestionnaires de fortune mondiaux dans le cadre du prestigieux Global Private Banking Benchmark 2014 de Scorpio Partnership¹
- Le magazine de référence des marchés financiers *Euromoney* décerne à UBS le titre de «Best Global Bank» ainsi que, pour la troisième année consécutive, celui de «Best Bank in Switzerland»
- UBS prend la première place du Thomson Reuters Extel Survey 2014 dans la catégorie «Pan-European Equity House» pour la onzième année consécutive et est nommée «Most Innovative Bank for M&A» par *The Banker* dans le cadre des Investment Banking Awards 2014
- L'application UBS e-banking obtient le prix Master of Swiss Web, récompense la plus prestigieuse des Swiss Web Awards

¹ Scorpio Partnership Private Banking Benchmark 2014 – banques avec des actifs sous gestion de plus de 1 billion d'USD
² Dividende ordinaire par action en tant que pourcentage des résultats dilués par action

Chiffres saillants 2014

3,5

Résultat net revenant aux actionnaires
CHF 3,5 milliards, en hausse de 9% par rapport à l'année précédente

0.50

Dividende ordinaire proposé
CHF 0.50, en hausse de 100% par rapport à l'année précédente

13,4

Meilleur ratio de fonds propres de base CET1 parmi les grandes banques internationales
à 13.4% (Swiss SRB selon application intégrale Bâle III)

- Ratio de distribution du dividende ordinaire 55%²
- Dividende supplémentaire unique entièrement passé en compte de CHF 0.25 par action
- Ratio de fonds propres de base de catégorie 1 CET1 selon l'application intégrale de Bâle III dépassant la cible de longue date de 13% de la banque
- Actifs pondérés en fonction du risque selon l'application intégrale de CHF 216 milliards par rapport à l'objectif pour fin 2015 inférieur à CHF 215 milliards
- Ratio d'endettement Swiss SRB selon l'application intégrale en hausse de 70 points de base à 4,1%; les ratios d'endettement, de financement et de liquidité restent nettement au-delà des exigences en matière réglementaire
- Toutes les divisions ont enregistré de solides résultats sous-jacents dans un contexte difficile

Chiffres clés UBS Group SA¹

| | Au ou pour l'année se terminant le | | |
|---|------------------------------------|-----------|-----------|
| <i>En millions de CHF, sauf indication contraire</i> | 31.12.14 | 31.12.13 | 31.12.12 |
| Groupe UBS | | | |
| Produit d'exploitation | 28 027 | 27 732 | 25 423 |
| Charges d'exploitation | 25 567 | 24 461 | 27 216 |
| Résultat d'exploitation avant impôts | 2 461 | 3 272 | (1 794) |
| Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS Group SA | 3 466 | 3 172 | (2 480) |
| Résultat dilué par action (CHF) ² | 0.91 | 0.83 | (0.66) |
| Indicateurs clés de performance³ | | | |
| Rentabilité | | | |
| Rendement des fonds propres (RoE) (%) | 7.0 | 6.7 | (5.1) |
| Rendement des actifs, brut (%) | 2.8 | 2.5 | 1.9 |
| Ratio charges / produits (%) | 91.0 | 88.0 | 106.6 |
| Croissance | | | |
| Progression du résultat net (%) | 9.3 | | |
| Accroissement de l'afflux net d'argent frais pour les activités de gestion de fortune combinées (%) | 2.5 | 3.4 | 3.2 |
| Ressources | | | |
| Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale, %) ⁴ | 13.4 | 12.8 | 9.8 |
| Ratio d'endettement Swiss SRB (application échelonnée, %) | 5.4 | 4.7 | 3.6 |
| Informations complémentaires | | | |
| Rentabilité | | | |
| Rendement des actifs corporels (%) ⁵ | 8.2 | 8.0 | 1.6 |
| Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, brut (%) ⁶ | 12.4 | 11.4 | 12.0 |
| Ressources | | | |
| Total des actifs | 1 062 478 | 1 013 355 | 1 259 797 |
| Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS Group SA | 50 608 | 48 002 | 45 949 |
| Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale) ⁴ | 28 941 | 28 908 | 25 182 |
| Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application échelonnée) ⁴ | 42 863 | 42 179 | 40 032 |
| Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale) ⁴ | 216 462 | 225 153 | 258 113 |
| Actifs pondérés en fonction du risque (application échelonnée) ⁴ | 220 877 | 228 557 | 261 800 |
| Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application échelonnée, %) ⁴ | 19.4 | 18.5 | 15.3 |
| Ratio du total des fonds propres (application intégrale, %) ⁴ | 18.9 | 15.4 | 11.4 |
| Ratio du total des fonds propres (application échelonnée, %) ⁴ | 25.5 | 22.2 | 18.9 |
| Ratio d'endettement Swiss SRB (application intégrale, %) | 4.1 | 3.4 | 2.4 |
| Dénominateur du ratio d'endettement Swiss SRB (application intégrale) ⁷ | 997 822 | 1 015 306 | 1 206 214 |
| Dénominateur du ratio d'endettement Swiss SRB (application échelonnée) ⁷ | 1 004 869 | 1 022 924 | 1 216 561 |
| Divers | | | |
| Actifs investis (en milliards de CHF) ⁸ | 2 734 | 2 390 | 2 230 |
| Effectifs (équivalents plein-temps) | 60 155 | 60 205 | 62 628 |
| Capitalisation boursière ⁹ | 63 526 | 65 007 | 54 729 |
| Actif net par action (CHF) ⁹ | 13.94 | 12.74 | 12.26 |
| Actif net hors survalueur et autres actifs incorporels par action (CHF) ⁹ | 12.14 | 11.07 | 10.54 |

¹ Représente l'information pour UBS Group SA (consolidée). L'information comparative est la même rapportée précédemment pour UBS SA (consolidée) puisque UBS Group SA (consolidée) est considérée comme étant la continuation d'UBS SA (consolidée). Se référer aux sections «UBS Group Changes to our legal structure» et «Note 1 Summary of significant accounting policies» de notre rapport de gestion 2014 pour plus d'informations.

² Se référer à la note 9 «Earnings per share (EPS) and shares outstanding» dans la section «Financial information» dans notre rapport de gestion 2014 pour plus d'informations. ³ Se référer à la section «Measurement of performance» de notre rapport de gestion 2014 pour les définitions de nos indicateurs clés de performance. ⁴ Selon le dispositif de Bâle III applicable aux banques suisses d'importance systémique (SRB). Se référer à la section «Capital management» dans notre rapport de gestion 2014 pour plus d'informations. ⁵ Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS Group SA avant amortissement et correction de valeur du goodwill et actifs incorporels (annualisé comme applicable) / moyenne des fonds propres attribuables aux actionnaires d'UBS Group SA moins moyenne de la correction de valeur du goodwill et des actifs incorporels. Le goodwill et les actifs incorporels utilisés dans le calcul des actifs corporels attribuables à UBS Group SA au 31 décembre 2014 ont été ajustés pour refléter les intérêts minoritaires dans UBS SA à cette date. ⁶ Basé sur les actifs pondérés en fonction du risque Bâle III selon une application échelonnée. ⁷ Le dénominateur du ratio d'endettement est également appelé «exposition totale ajustée» et est calculé selon les exigences relatives au ratio d'endettement Swiss SRB. Les données représentent la moyenne de l'exposition totale ajustée au terme des trois mois précédant la fin de la période de présentation de l'information. Se référer à la section «Capital management» de notre rapport de gestion 2014 pour plus d'informations. ⁸ Les actifs investis du Groupe incluent les actifs investis de Retail & Corporate. ⁹ Se référer à la section «UBS shares» dans notre rapport de gestion 2014 pour plus d'informations.

La banque à cliquer



En Suisse, huit personnes sur dix recourent plusieurs fois par semaine à internet, et certaines se connectent même tous les jours. Plus de la moitié des internautes utilisent des services bancaires en ligne. La révolution numérique modifie le visage d'UBS, pour le plus grand bénéfice de ses clients.

Naguère, tout paiement impliquait de remplir des formulaires, à la main ou par ordinateur. Aujourd'hui, payer une facture est bien plus simple, grâce à l'application Mobile Banking d'UBS, qui transforme le smartphone en scanner et supprime ainsi la saisie de numéros de référence.

Il ne s'agit cependant pas d'un simple gain de confort d'utilisation: l'e-banking permet de répondre à des besoins qui dépassent largement le simple cadre du paiement. Par exemple, l'assistant financier personnel aide le client à maîtriser ses dépenses et à atteindre ses objectifs d'économies.

La banque intelligente

Les entreprises de la haute technologie, telles qu'Amazon ou Apple, s'efforcent de proposer à leurs clients des offres adaptées à leurs besoins en fonction d'habitudes de lecture ou d'écoute connues. UBS entend elle aussi faire appel aux technologies numériques pour accroître les avantages des clients, ou protéger sa clientèle.

UBS Portfolio Health Check démontre comment tout ceci fonctionne. Ce logiciel intelligent vérifie la qualité du portefeuille du client sur la base de toute une gamme de critères, comme par exemple la concordance entre risques et rendements pour la stratégie de placements adoptée. En cas de divergence, la banque contacte le client et lui recommande une restructuration ou de nouvelles formes de placement.

Les possibilités offertes par la numérisation favorisent également l'émergence de nouveaux acteurs extérieurs à la branche qui tentent de séduire la clientèle des prestataires de services financiers en place, sans oublier les portails d'offres et les comparateurs en ligne, qui cherchent à se positionner entre la banque et le client.

UBS sur tous les fronts du numérique

Pour Lukas Gähwiler, Président Switzerland et Président Retail & Corporate, le doute n'est pas permis: «Nous devons être en mesure de proposer, dans tous les canaux, des solutions de

Récompensées, et toujours plus appréciées: les solutions numériques d'UBS

Le nouveau service e-banking d'UBS a reçu le prix «Master of Swiss Web 2014» lors des «Best of Swiss Web Awards». Il s'agit de la plus grande distinction de la branche internet en Suisse. UBS a également été récompensée dans 7 des 11 catégories de cet événement, et a notamment remporté la médaille d'or dans les catégories «Technologie» et «Mobile Web».

En outre, UBS a été récompensée, lors des «Best of Swiss Apps», pour sa coopération avec SumUp par le prix «Master of Swiss Apps 2014» ainsi que la médaille d'or dans la catégorie «Business». Très simple à utiliser, l'application SumUp, associée à un lecteur de carte peu coûteux, permet de réaliser des paiements mobiles par carte, et transforme donc le smartphone en caisse enregistreuse: une solution abordable et sécurisée, en particulier pour les professionnels et les petites entreprises.

L'application ludo-éducative UBS "Quiz and Fly" dans laquelle les joueurs répondent à des questions sur des sujets comme la finance, le sport et la musique tout en pilotant un aéronef virtuel a quant à elle remporté le bronze dans la catégorie jeux.



«Animés par notre souhait d'aller au-delà des attentes de nos clients et d'approfondir nos relations avec eux, nous tenons à offrir des solutions de pointe dans tous les canaux.»

Lukas Gähwiler, President Switzerland et President Retail & Corporate

pointe qui emportent l'adhésion de nos clients et soulèvent leur enthousiasme. Ce n'est qu'ainsi que nous assurerons le maintien de liens étroits entre eux et la banque à l'avenir. Aussi avons-nous réalisé des investissements conséquents au cours des dernières années, non seulement dans notre réseau d'agences, mais aussi dans nos canaux de distribution numériques.»

Andreas Kubli, responsable Multichannel Management & Digitization chez UBS, ajoute: «Aujourd'hui, nous sommes le numéro un en Suisse en matière e-banking et de mobile banking comme le prouvent les prix prestigieux que nous avons reçus l'an dernier ainsi que les réactions presque entièrement positives de nos clients, notamment sur l'App Store et Google Play. A l'heure actuelle, près de 1,4 million de clients utilisent notre service e-banking, et plus de 420 000 ont téléchargé l'application Mobile Banking – et la tendance est à la hausse.»

L'innovation dans ce domaine est extrêmement dynamique: chaque jour de nouveaux concepts apparaissent pour tenter de redéfinir les services bancaires. «Rester dans la course représente un défi permanent, y compris pour un groupe de l'envergure d'UBS, poursuit Andreas Kubli. Voilà pourquoi nous misons davantage sur des collaborations pour le développement de nos solutions.»

Interaction entre l'homme et la machine

La question n'est donc pas de savoir si les activités de la

banque changent, mais plutôt comment elles changent. D'ici dix à vingt ans, les gens continueront à acheter des logements ou à investir dans un plan de prévoyance vieillesse. C'est toutefois la façon dont les services financiers sont fournis qui est en train de changer. Dans ce domaine, UBS se base sur les souhaits de ses clients et non seulement sur ce qui est réalisable d'un point de vue technique.

«Les échanges entre les personnes resteront un élément fondamental de la relation client, explique Lukas Gähwiler. Pour les demandes complexes, notamment les hypothèques ou la prévoyance, la tendance est déjà très nettement aux solutions multicanaux. Le défi consiste alors à relier de façon optimale les mondes en ligne et hors ligne, afin de proposer au client une expérience continue et cohérente sur tous les canaux.»

UBS est prête à relever le défi du numérique. Aussi mettons-nous dès à présent tout en œuvre pour continuer à susciter l'enthousiasme de nos clients. Et pour qu'ils continuent à cliquer sur nos sites.

► **Plus d'informations** sur l'e-banking et les solutions bancaires mobiles chez UBS sont disponibles sur www.ubs.com/e-banking-fr

Veuillez noter que les solutions citées dans cet article ne sont pas disponibles dans tous les pays et sont réservées à certains segments de la clientèle d'UBS.

Nos programmes de formation pour conseillers



Nous voulons offrir à nos clients ce qui se fait de mieux en matière de conseil et de solutions. Il nous revient également de veiller à ce que nos collaborateurs disposent de connaissances et de compétences adéquates. Investir dans nos collaborateurs, c'est consolider l'avenir de notre activité. Voici comment nous nous y prenons.

Garder nos conseillers expérimentés à la page

Cette année, nous avons lancé le nouveau «**Master UBS en Wealth Management (gestion de fortune)**» d'UBS et des **Universités de Rochester et de Berne**. Ce programme sur deux ans a pour but de doter nos conseillers à la clientèle expérimentés et les chefs d'équipe des compétences et du savoir-faire nécessaires pour relever les défis croissants auxquels font face tant nos clients fortunés que le secteur de la gestion de fortune. Les cours sont donnés par certains des meilleurs spécialistes mondiaux du domaine et comprennent nos propres dirigeants. Nous sommes fiers d'être la première firme de gestion de fortune à proposer un programme aussi prestigieux.

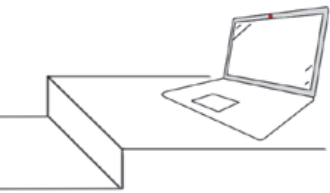
Nous avons également lancé le **Leadership Acceleration Program (LEAP)**. Il s'agit d'un programme sur six mois qui aide nos dirigeants à comprendre, adopter et mettre en œuvre notre stratégie de gestion de fortune. Il est également conçu pour perfectionner leurs qualités en matière de leadership, afin qu'ils mènent le changement, montrent l'exemple et construisent des équipes qui atteignent et dépassent leurs objectifs. Dans le cadre de ce programme, nos dirigeants participent à des

«Dans le monde du travail comme dans la vie, tout tourne autour des apprentissages. C'est pourquoi nous cherchons toujours à améliorer nos compétences et connaissances afin de pouvoir donner les meilleurs conseils possibles à nos clients.»

Robert J. McCann, President Wealth Management Americas et President Americas

«Aujourd'hui, ce ne sont pas seulement les connaissances qui sont importantes, c'est aussi la capacité de distiller et de communiquer ces connaissances efficacement en faveur de nos clients.»

Jürg Zeltner, President Wealth Management



modules proposés par des intervenants extérieurs tels que le consultant en travail d'équipe Khoi Tu et l'expert en santé organisationnelle Colin Price, considérés comme des références en matière de leadership et de changement. Cette formation leur donne également l'occasion d'interagir directement avec les dirigeants de notre division Wealth Management, parmi lesquels Jürg Zeltner, President Wealth Management.

«**Wealth Advisor**» est un programme de développement que nous proposons dans notre division Wealth Management Americas pour aider certains de nos conseillers les plus chevronnés à approfondir encore davantage leurs relations avec des clients fortunés. Il comporte par exemple un module qui développe la capacité à poser les questions permettant de cerner avec précision quels sont la volonté et les besoins des clients. Les participants qui suivent ce programme avec succès reçoivent le titre de «Wealth Advisor» qui met en relief leur expérience et leurs compétences particulières pour traiter avec les clients fortunés.

Renforcer les compétences de nos conseillers juniors

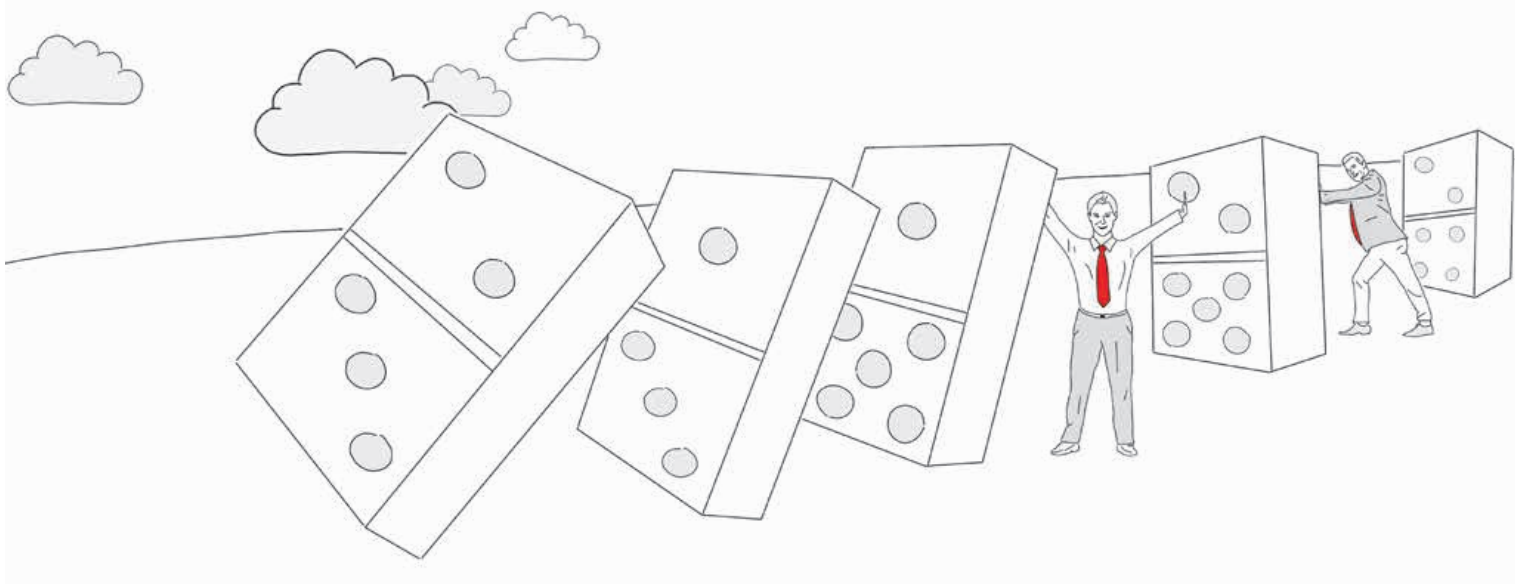
Premier et unique programme dans son domaine reconnu par le Secrétariat d'Etat suisse à l'économie (SECO), notre «**WM Diploma**» est obligatoire pour l'ensemble de nos conseillers en gestion de fortune. Il contient des modules d'auto-apprentissage qui confèrent aux conseillers un premier bagage théorique qui est complété par des cours prodiguant une formation globale à la vente. La combinaison de ces éléments apporte

à nos conseillers la connaissance des marchés et les compétences requises pour gérer les portefeuilles de clients fortunés.

Cette année, nous avons également lancé le programme «**Wealth Planning Analyst**» destiné à former la prochaine génération de conseillers. Au lieu d'intégrer d'emblée une équipe spécifique, nos stagiaires sont amenés à travailler avec plusieurs équipes de conseillers afin de découvrir chacune des facettes de notre activité. Ce programme intensif sur deux ans leur donne le temps d'acquérir l'expérience et la vision nécessaires pour être de bon conseil. Ils sont alors armés pour intégrer des équipes en tant que conseillers à part entière tout en suivant une formation officielle. Ce programme nous a valu des mentions très positives dans la presse spécialisée, notamment le *Wall Street Journal*, *On Wall Street* et *Financial Advisor IQ*.

Nous avons également organisé une conférence nationale appelée «**Path to Pinnacle**», qui exploite la puissance des réseaux sociaux pour rendre notre formation plus attractive. Au cours de la conférence proprement dite, les participants peuvent collaborer, partager les meilleures pratiques et résoudre des problèmes ensemble en personne. Après la conférence, le travail et les discussions se poursuivent sur *Connections*, notre réseau social interne. Nous avons reçu des échos très positifs de cette initiative: les participants apprécient le fait de pouvoir se connecter, se consulter et échanger des idées.

La gestion du risque: au cœur de nos activités



La gestion des risques fait partie intégrante de notre activité. C'est pour cela qu'elle constitue une priorité absolue pour nous et que nous l'intégrons dans notre modèle d'affaires. En d'autres termes, nous cherchons à identifier et comprendre les risques avérés et potentiels le plus tôt possible et à prendre les mesures nécessaires pour les maintenir dans le cadre de notre appétit global pour le risque. Réussir ceci nous aide à offrir une performance durable.

Il y a des risques que nous pouvons anticiper sans toutefois les contrôler, comme les fluctuations des taux d'intérêt ou des taux de change, les mesures prises par des banques centrales ou les conséquences de l'instabilité géopolitique. En interne, nous avons investi des sommes et des ressources considérables pour comprendre les risques potentiels associés à l'erreur humaine ou à l'échec des procédures et des systèmes internes, c'est-à-dire les risques opérationnels ou des risques directement liés à notre appartenance au secteur bancaire.

Chez UBS, nous travaillons sans relâche à gérer ces risques opérationnels efficacement. Nous avons concentré nos efforts autour du renforcement de nos capacités de gestion du risque, tirant les leçons de nos expériences et de celles d'autres acteurs pour contribuer à améliorer en permanence notre action dans ce domaine crucial. Nos efforts sont par ailleurs soutenus par notre volonté d'instaurer une culture d'entreprise collaborative.

Après la théorie, la pratique

Pour la gestion des risques opérationnels, nous avons adopté une approche à trois lignes de défense, courante dans de nombreuses entreprises de notre secteur. Celle-ci nous permet

d'identifier, d'évaluer et de maîtriser les risques, d'analyser les données, et de signaler et réagir rapidement à des problèmes potentiels. La première ligne de défense consiste en nos employés des divisions qui se consacrent entièrement à la gestion des risques et mettent en œuvre des systèmes et des contrôles autour de nos activités quotidiennes. La deuxième ligne est composée de spécialistes du risque qui couvrent l'ensemble des risques principaux, comme par exemple la comptabilité, les produits, la conformité avec la législation et la réglementation, ainsi que la technologie. Ce groupe travaille de manière indépendante de nos divisions et exerce une surveillance générale des risques opérationnels auxquels l'entreprise fait face. Il définit des limites et des tolérances pour veiller à ce que nos activités se conforment à notre appétit pour le risque et s'assure que nous respectons nos obligations réglementaires. La troisième ligne de défense est formée par nos auditeurs internes et externes qui passent en revue l'efficacité globale de tous nos mécanismes de contrôle des risques. Entièrement indépendants des deux lignes de défense précédentes, ils peuvent faire remonter leurs préoccupations directement aux cadres dirigeants et au Conseil d'administration.

«Nous sommes désormais bien mieux armés pour passer de la réaction à la prévention. En d'autres termes, nous sommes chaque fois mieux à même de faire plus, plus tôt et plus vite. Nous sommes fiers de nos accomplissements, mais nous ne nous en contentons pas. Nous continuerons à améliorer nos contrôles afin de contribuer à trouver les problèmes avant qu'ils ne nous trouvent.»

Colin Bell, Global Head of Compliance and Operational Risk Control



L'intégration fait la différence

Nous avons récemment fusionné nos unités de Compliance (conformité) et d'Operational Risk Control (contrôle des risques opérationnels) afin de nous aider à identifier et à gérer les risques opérationnels de façon pleinement intégrée et plus efficace pour l'ensemble de la banque. Combiner les perspectives et compétences spécifiques de ces deux fonctions de contrôle a déjà permis de renforcer notre environnement de contrôle global. Parmi les premiers résultats nous avons compté une amélioration significative de capacités telles que le suivi et la surveillance, la normalisation de processus clés, un meilleur alignement entre les divisions ainsi qu'une définition plus claire des responsabilités en matière de contrôle à partir de la deuxième ligne de défense.

En plus d'utiliser l'analyse prédictive pour détecter des événements potentiellement significatifs avant qu'ils ne puissent avoir une incidence importante, nous adoptons une approche à l'échelle de l'entreprise pour suivre l'évolution des cadres réglementaires et suivre le comportement de nos employés. De plus, l'application de normes communes en matière de contrôle des risques par l'entreprise, les fonctions de contrôle et les auditeurs facilite une évaluation cohérente des niveaux de risque dans différents secteurs de l'entreprise.

Plus, plus tôt et plus vite

Nous prenons très au sérieux le renforcement de nos capacités de gestion des risques opérationnels. C'est pourquoi nous avons fait des investissements conséquents sur le plan technologique pour être en mesure de détecter plus rapidement les problèmes potentiels et d'agir en conséquence,

Un langage commun

Nous attendons de nos collaborateurs qu'ils se conforment à nos principes et comportements qui figurent dans le Code de conduite professionnelle de la banque. Nous avons mis en place des formations obligatoires pour nous assurer que nos employés savent ce que nous attendons d'eux. La réussite de ces cours fait partie des critères des évaluations annuelles des performances individuelles de nos collaborateurs. En 2014, nos quelque 60 000 employés ont effectué 700 000 modules de formation.

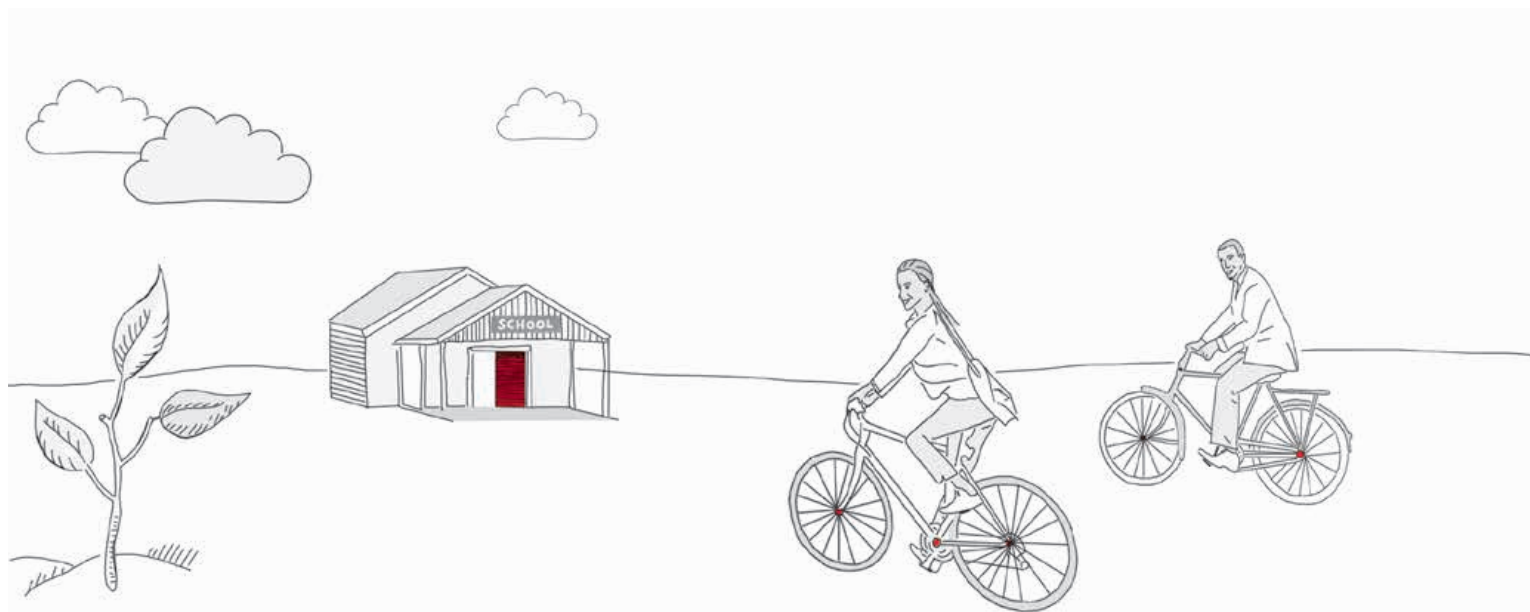
ainsi que pour améliorer notre capacité à identifier les transactions suspectes ou des opérations relatives à des sanctions politiques. La surveillance des communications électroniques, un meilleur contrôle des transactions et la restriction des activités de placements personnels de nos employés à l'échelle mondiale sont trois exemples de décisions qui nous ont aidées à réduire les risques opérationnels liés au comportement humain. Nous avons également renforcé considérablement notre processus confidentiel de lancement d'alertes qui encourage tous nos collaborateurs à faire part de leurs préoccupations légitimes concernant des comportements sans craindre de répercussions.

Une culture gagnante

Nous pensons que la manière par laquelle nous obtenons des résultats est aussi importante que les résultats eux-mêmes. Nos principes d'orientation client, d'excellence et de performance durable caractérisent notre façon de travailler ensemble et les promesses que nous faisons à nos clients. En restant fidèles à nos principes tout en demandant à nos employés de suivre des normes de comportement très élevées, nous favorisons le développement d'une culture d'entreprise qui est à la fois une source de fierté et un véritable avantage concurrentiel pour notre firme. Une culture saine est le ciment d'une organisation travaillant à l'échelle mondiale comme la nôtre. En encourageant la loyauté et l'esprit d'équipe elle motive les employés à faire les bons choix.

› **Plus d'informations** sur la gestion des risques opérationnels chez UBS sont disponibles dans la section pertinente de notre rapport de gestion 2014 et sur www.ubs.com/philanthropy

L'investissement d'impact: une stratégie gagnant-gagnant



UBS est un fer de lance du développement de l'investissement d'impact, qui est aujourd'hui estimé à 50 milliards d'USD et enregistre une progression annuelle de 20%. Dans quelle mesure ce domaine relativement nouveau se démarque-t-il de concepts a priori similaires, comme l'investissement socialement responsable, qui vise à éviter toute nuisance sociale ou environnementale? L'investissement d'impact se différencie en ce sens qu'il cherche activement à combiner rendements pour les investisseurs avec un impact social positif et quantifiable.

Les biens et les services nécessaires à un prix abordable

Les consommateurs à faibles revenus dépensent chaque année plus de 5000 milliards d'USD, un total qui augmente à grande vitesse, notamment dans les économies émergentes. Compte tenu des sommes en jeu, si les marchés existants ne fournissent pas à ces consommateurs les biens et les services dont ils ont besoin à un prix abordable pour eux, les investisseurs voient de belles opportunités s'ouvrir à eux. L'investissement d'impact cible des lacunes des marchés de ce type.

«Lorsque les marchés de capitaux traditionnels perçoivent un risque comme étant trop élevé ou sous-estiment l'avantage d'une situation, cela fausse les prix et peut engendrer des problèmes sociaux», indique Caroline Anstey, Global Head UBS and Society. «En plus des bienfaits pour la société, l'investissement d'impact est un moyen judicieux de faire travailler du capital et de générer de bons rendements financiers.»

Au-delà de la charité

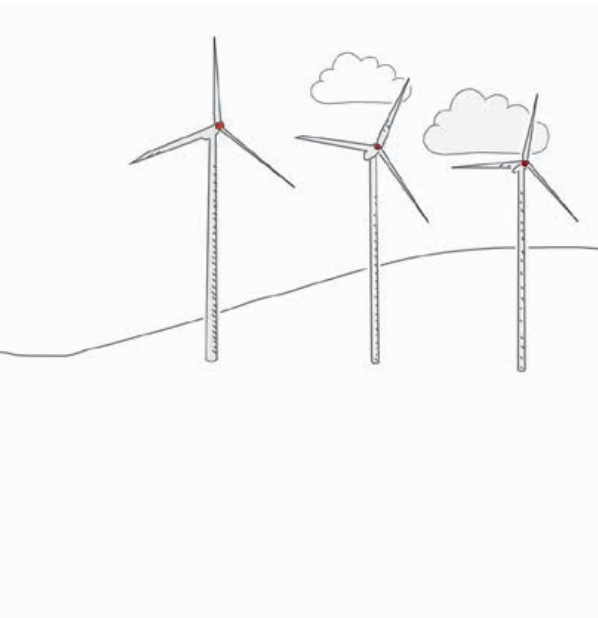
L'investissement d'impact est issu de l'univers de la philanthropie. UBS a été la première banque à proposer des services de philanthropie à ses clients à l'échelle mondiale. Il est rapidement devenu évident que la plupart des clients ne voulaient pas se contenter de donner leur argent. Ils cherchaient des moyens d'investir leur patrimoine de façon active pour le bien commun. UBS reste donc en prise directe avec la réalité, en faisant en sorte que ses conseillers disposent de la connaissance des marchés locaux requise pour aider les clients à identifier et à structurer leurs investissements. Cette stratégie apporte aux clients la confiance nécessaire pour mobiliser leurs compétences et leur esprit d'entreprise pour saisir les opportunités sociales et commerciales que les autres manquent souvent de saisir.

Rassembler les gens

En 2006, UBS était la seule banque présente lors d'un

«En plus des bienfaits pour la société, l'investissement d'impact est un moyen judicieux de faire travailler du capital et de générer de bons rendements financiers.»

Caroline Anstey, Global Head UBS and Society.



séminaire de la Fondation Rockefeller durant lequel le terme «impact investing» a vu le jour. Pionnière dans son secteur, UBS a toujours considéré l'investissement d'impact comme une opportunité et un engagement sur le long terme. La banque continue de jouer un rôle essentiel dans le développement de ce secteur. A titre d'exemple, UBS fait partie des membres fondateurs du Global Impact Investing Network et a accueilli la réunion de son Conseil des investisseurs en janvier 2015. Quant au Group Chief Executive Officer, Sergio P. Ermotti, il est un membre important du groupe de travail du Forum économique mondial (WEF) qui cherche à intensifier l'afflux de capitaux vers les investissements d'impact.

En partenariat avec le WEF, UBS a lancé des événements de formation rassemblant des entreprises sociales et des clients fortunés existants ou potentiels. «Cette interaction nous aide à comprendre ce qui intéresse les gens et nous pouvons réinjecter les enseignements dans ce que nous faisons. Nous rassemblons les gens afin qu'ils apprennent les uns des autres, et nous apprenons également à leur contact», estime Andreas Ernst, Head UBS Impact Investing.

Tournés vers l'avenir

UBS prévoit de compléter son traditionnel point fort en termes de conseil par une croissance ambitieuse au niveau des produits au cours des cinq prochaines années. La firme affiche un solide historique de performances en la matière. UBS a été

Propulser le changement social

Les sommes d'argent associées aux activités caritatives peuvent souvent paraître énormes, mais il convient de noter que les dépenses philanthropiques annuelles dans le monde ne correspondent en fait qu'à environ 50 jours de dépenses du gouvernement américain. Ces chiffres représentent certes beaucoup d'argent, mais ils ne sont certainement pas près de résoudre les problèmes auxquels le monde est confronté. L'investissement d'impact peut aider à combler ce manque. Et il ne s'agit en aucun cas d'une astuce pour attirer les jeunes. De fait, les générations plus âgées sont souvent plus à même de comprendre comment l'entrepreneuriat et le capital peuvent donner une impulsion au changement social. Prenez l'exemple d'un entrepreneur allemand âgé de 70 ans, un homme qui a assisté à la reconstruction de l'Europe après sa destruction lors de la Deuxième Guerre mondiale. Ce dernier a pu constater de ses propres yeux que le meilleur moyen de tirer les gens de la pauvreté est de leur donner un travail, un rôle dans la société et d'investir dans les petites entreprises.

la première dans son secteur à lancer un fonds liant les commissions de performances d'un gérant de fonds non seulement à des objectifs financiers mais aussi à certains seuils d'impact social mesurables. La société a aussi pour ambition de lancer un nouveau fonds destiné à aider les populations à faibles revenus dans les pays en développement par le biais de microcrédits, de prêts pour des PME, de prêts pour le logement, l'agriculture, la formation et d'autres services financiers ciblés.

L'investissement d'impact devrait pour l'instant vraisemblablement se limiter à des particuliers fortunés et à des fondations de bienfaisance institutionnalisées. Cependant, Ernst entrevoit une réelle possibilité d'en ouvrir l'accès à un groupe plus large: «En créant des produits qui puisent dans le marché coté et en convaincant les intermédiaires financiers de leur qualité, l'investissement d'impact pourrait, à long terme, devenir accessible à vous et moi.»

› Plus d'informations sur la philanthropie et notre offre en matière d'investissements durables sont disponibles sur www.ubs.com/philanthropy



«For me education is the foundation. It provides us with opportunities and leads to enjoyable experiences and, hopefully, to a brighter future.»

Je pense que les études sont la base de tout. Elles nous offrent des opportunités, des expériences enrichissantes et, si tout se passe bien, un avenir meilleur.

James Cox

James Cox, UBS Investment Bank à Londres, a étudié à Cambridge où il se rend régulièrement avec son vélo bien-aimé.



Notre stratégie

Nous nous attachons à offrir à nos clients des solutions et des conseils financiers de grande qualité tout en dégagant des rendements attrayants et durables pour nos actionnaires. Notre stratégie est centrée sur nos activités de pointe en Wealth Management et sur notre modèle de banque universelle de premier plan en Suisse, et renforcée par la solidité de nos divisions Asset Management et Investment Bank.

Ces domaines d'activité partagent trois grandes caractéristiques: ils sont fortement compétitifs sur leurs marchés cibles, efficaces en termes de capital et pourvoyeurs d'excellentes perspectives de rentabilité et de croissance structurelle. Notre stratégie repose donc sur les atouts de tous nos secteurs d'activité et met l'accent sur les domaines dans lesquels nous excellons, tout en cherchant à capitaliser sur les perspectives de croissance que recèlent indéniablement les activités et les régions dans lesquelles nous sommes actifs. Notre assise financière est le fondement de notre réussite.

Notre transformation stratégique

En 2011, nous avons défini trois objectifs critiques: mettre en œuvre notre stratégie, satisfaire les exigences de nos clients et libérer notre potentiel de croissance. En 2012, nous avons

accélééré la mise en œuvre de notre stratégie. Depuis lors, nous avons réalisé des progrès substantiels en concentrant nos activités sur un ensemble de domaines hautement synergiques, moins intenses en capital et en bilan, qui sont centrés sur le service à la clientèle et bien positionnés pour maximiser la valeur pour les actionnaires. Nous avons atteint notre objectif de 13% pour notre ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) selon Bâle III, et avons réduit de façon significative nos coûts et nos actifs pondérés en fonction du risque, tout en développant notre activité et en améliorant notre compétitivité. Nous avons développé avec succès nos activités sans égales en Wealth Management et transformé notre Investment Bank pour nous centrer sur ses points forts traditionnels dans le conseil, l'analyse, les actions, les devises et les métaux précieux. Lors de notre Investor



James Cox

James est titulaire d'un doctorat en modélisation informatique de l'Université de Cambridge. Pendant ses études, il a ramé pour l'équipe première du Homerton College Boat Club, l'un des meilleurs clubs d'aviron de Cambridge de ces dernières années. Correspondant scientifique pour Cambridge University TV, il a interviewé des scientifiques porteurs de prix Nobel, des artistes et des universitaires. Avant de rejoindre UBS, James a enseigné la modélisation mathématique et la programmation informatique à des étudiants de troisième cycle et des post – doctorants à l'Université de Cambridge et dans les Advanced Courses du Wellcome Trust à Cambridge.

Update du 6 mai 2014, nous avons fourni des informations sur l'avancement de la mise en œuvre de notre stratégie. Fin 2014, notre processus de transformation était finalisé. Nous sommes convaincus qu'en suivant notre stratégie, nous pourrions maintenir et développer nos activités et conserver une base de fonds propres prudente. Fidèles à notre stratégie, nous avons mis à jour et revu à la hausse plusieurs de nos objectifs de performance annuels.

Pour que notre stratégie porte ses fruits, nous devons impérativement gagner en efficacité et efficacité. Nous maintenons notre engagement à réaliser les réductions de coûts annoncées lors de l'Investor Update 2014. Nous ciblons une réduction nette d'1,4 milliard de CHF par rapport à l'année complète 2013 d'ici à la fin 2015, dont 1,0 milliard de CHF pour l'unité Core Functions du Corporate Center et 0,4 milliard de CHF pour l'unité Non-core and Legacy Portfolio du Corporate Center. Par la suite, nous tablons sur une réduction nette supplémentaire de coûts de 0,7 milliard de CHF avec la clôture de positions Non-core and Legacy Portfolio.

Notre engagement à conserver une base de fonds propres prudente repose sur le maintien de seuils minimaux de 13% pour le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) sur la base d'une application intégrale et d'au moins

10% post-stress pour le ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) sur la base d'une application intégrale. A compter de 2014, les primes dans le cadre du Deferred Contingent Capital Plan remplissent les critères de fonds propres additionnels de catégorie 1 selon les exigences de Bâle III. Par le biais de nos programmes de rémunération, nous envisageons d'augmenter nos fonds propres de catégorie 1 d'environ 2,5 milliards de CHF sur les cinq prochaines années, ce qui finira par remplacer les capitaux de catégorie 2 à haut niveau d'activation permettant l'absorption des pertes. Des capitaux additionnels de catégorie 1 sont une composante importante de notre future structure de capital. Nous avons également commencé à accroître du capital additionnel de catégorie 1 par le biais d'émissions externes d'UBS Group SA. Une structure de capital optimisée nous permet de nous conformer aux exigences réglementaires tout en ciblant des rendements optimaux pour nos actionnaires.

Ainsi que nous l'avons mentionné dans notre rapport de gestion 2014, nous continuons d'adapter notre structure juridique afin d'améliorer la capacité d'assainissement et de résolution d'UBS en réponse à l'évolution de la réglementation «too big to fail» (TBTF) en Suisse et dans les autres pays où UBS est active. Les modifications apportées à notre structure juridique n'affectent ni notre stratégie, ni nos activités et notre service aux clients.



Générer des rendements attrayants pour les actionnaires

Nous nous engageons à générer une performance durable et des rendements attrayants pour nos actionnaires. Nos rendements sur le capital ont progressé en 2011, 2012 et 2013. En 2014, nous avons atteint notre cible d'un ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) sur la base d'une application intégrale d'au moins 13%, et atteint notre objectif de conserver un ratio post-stress de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) sur la base d'une application intégrale d'au moins 10%.

Sous réserve du maintien de notre cible en matière de ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) et de notre objectif en matière de ratio post-stress de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1), nous ciblons un taux de distribution total d'au moins 50% du résultat net attribuable aux actionnaires d'UBS.

Conformément à notre politique de dividendes, nous proposons une augmentation de 100% de notre dividende ordinaire, soit 0.50 CHF par action pour l'exercice financier 2014, par le biais d'une distribution sur les réserves de capital social. La date ex-dividende est prévue pour le 11 mai 2015. De plus, une fois la procédure de squeeze-out finalisée avec succès, nous envisageons de verser une restitution de capital supplémentaire de 0.25 CHF par action aux actionnaires d'UBS Group SA. Cette restitution de capital supplémentaire est séparée et en sus du dividende ordinaire décrit plus haut. Elle sera également payée par distribution sur les réserves de capital social.

→ Plus d'informations sur ces thèmes sont disponibles dans les sections «Our annual performance targets» et «UBS Group – Changes to our legal structure» de notre rapport de gestion 2014 disponible en anglais et allemand



«La technologie permet à l'entreprise de s'adapter aux changements et de répondre aux attentes des clients.»

James Cox

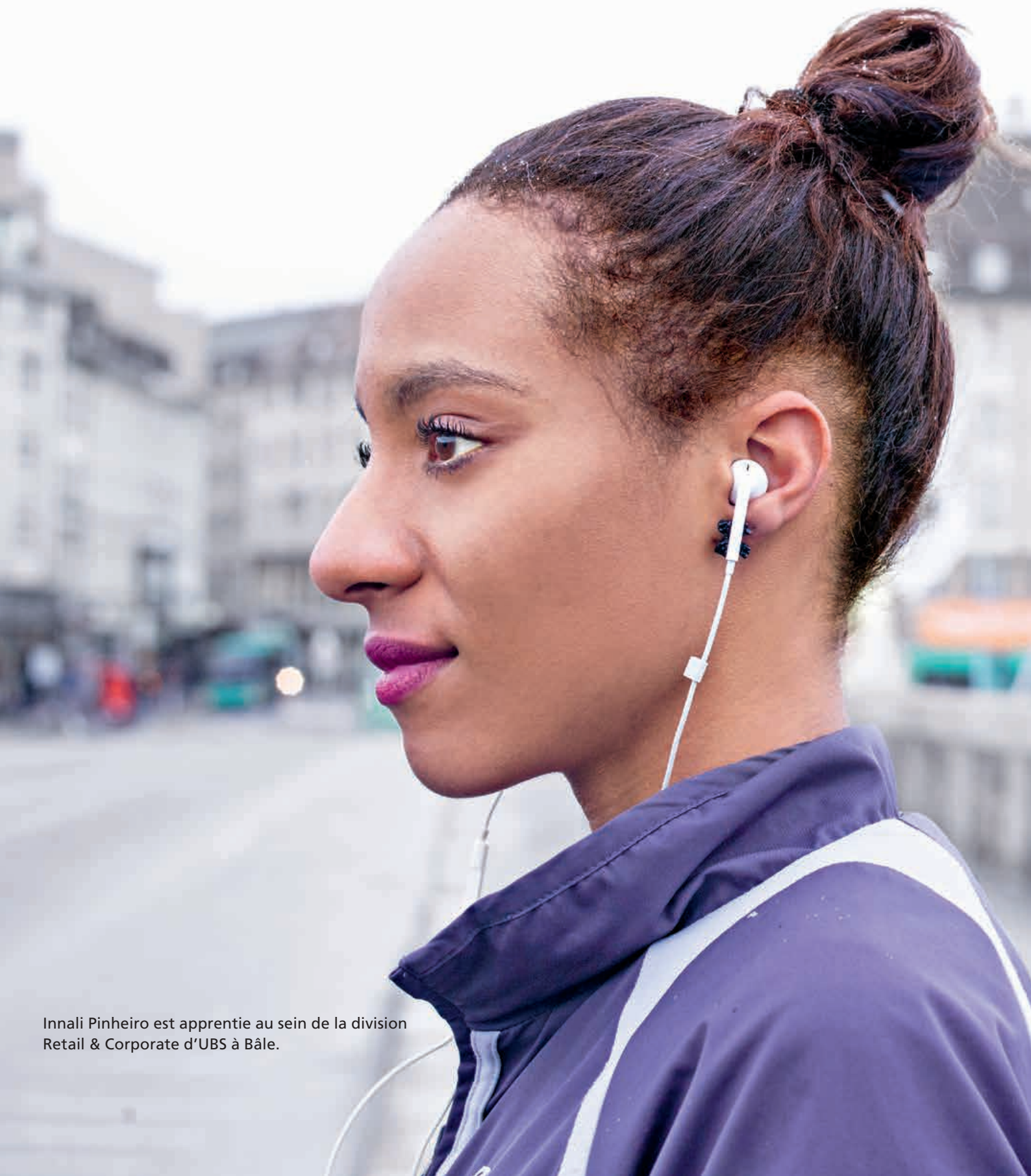


«Mini Familie und Fründe sind mir s'Wichtigst.
Das und d'Lehr bi dr UBS wärde mini Zuekunft präge.»

Le plus important pour moi sont ma famille et mes amis.
Ce sont eux ainsi que mon apprentissage chez UBS qui vont façonner mon avenir.

Innali Pinheiro

Innali Pinheiro est apprentie au sein de la division
Retail & Corporate d'UBS à Bâle.





La genèse d'UBS

Depuis sa fondation au milieu du XIX^e siècle, UBS joue un rôle capital dans le développement et du renforcement de la tradition bancaire helvétique.

L'activité bancaire en Suisse remonte au Moyen-Age. Cet héritage ancien concourt à expliquer l'impression largement répandue que la Suisse a toujours été une place financière forte, impression renforcée par la littérature populaire. En réalité, l'activité bancaire helvétique a essentiellement bâti sa taille et sa portée internationale actuelles au cours de la deuxième moitié du XX^e siècle, sous l'influence de deux banques, l'Union de Banques Suisses (UBS) et la Société de Banque Suisse (SBS), dont la fusion a donné naissance à UBS en 1998.

A l'époque de la fusion, chaque entité affiche déjà une réputation bien établie et d'excellents résultats. Née de la Bank in Winterthur, l'Union de Banques Suisses fête son centenaire en 1962. La SBS en fait de même en 1972 en célébrant son ancêtre, la Basler Bankverein. Acquis en 2000 par UBS, PaineWebber a été fondée en 1879, tandis que S.G. Warburg, socle de l'actuelle division Investment Bank d'UBS, a débuté ses opérations en 1946.

Au début des années 1990, SBS et UBS sont deux banques commerciales dont les activités sont essentiellement basées en Suisse. Elles partagent une ambition commune: devenir un leader mondial de la gestion de fortune, une banque d'investissement internationale de premier plan et un gestionnaire d'actifs d'ampleur mondiale, tout en restant une banque commerciale et de détail majeure en Suisse.

UBS, qui est à l'époque la banque la plus grande et la mieux capitalisée du pays, poursuit cette ambition au moyen d'une croissance organique. A l'inverse, SBS, qui est alors la troisième banque suisse, grandit par le biais de partenariats et d'acquisitions. En 1989, SBS initie une joint-venture avec O'Connor, un des leaders américains en produits dérivés, qui se distingue par son dynamisme, sa culture d'innovation, sa méritocratie et son attachement au travail d'équipe. O'Connor apporte une expertise de pointe en gestion du risque et en produits dérivés à SBS, qui rachète intégralement la société américaine en 1992. En 1994, SBS ajoute une autre corde à





son arc en rachetant Brinson Partners, grande société de gestion d'actifs institutionnels basée aux Etats-Unis.

En 1995, SBS franchit une nouvelle étape majeure en rachetant la banque d'affaires britannique S.G. Warburg, comblant ainsi une lacune stratégique en finance d'entreprise, en courtage et en analyse. Plus important, elle obtient une clientèle institutionnelle qui joue encore un rôle capital aujourd'hui dans notre activité Equities.

La fusion de 1998 entre SBS et UBS donne naissance à l'entreprise que nous connaissons aujourd'hui: un gérant de fortune d'envergure internationale et la banque universelle la plus importante de Suisse, ainsi qu'une robuste banque d'investissement et un gestionnaire d'actifs institutionnels international de premier plan. En 2000, UBS grandit encore avec l'acquisition de PaineWebber, qui lui confère un rôle majeur sur le marché américain. UBS s'est solidement implantée en Asie Pacifique et dans les marchés émergents grâce à sa présence dans nombre de ces pays depuis plusieurs décennies.

En 2007, l'ensemble du secteur financier commence à ressentir les effets de la crise internationale, qui trouve son origine dans les produits financiers structurés liés au marché immobilier résidentiel américain. Entre le troisième trimestre 2007 et le quatrième trimestre 2009, nous subissons des pertes significatives sur ces actifs. Nous réagissons par le biais de mesures décisives destinées à réduire notre exposition au risque et à stabiliser nos activités, procédant à plusieurs augmentations de capital. Plus récemment, nous avons consolidé nos fonds propres afin de nous conformer au renforcement des exigences réglementaires dans le secteur. Notre position parmi les banques les mieux capitalisées du monde ainsi que la solidité de notre financement et la robustesse de notre trésorerie nous garantissent des fondations solides pour construire notre réussite.

En 2012, à l'occasion de notre 150^e anniversaire, nous avons accéléré notre transformation stratégique afin de créer un modèle d'entreprise mieux adapté à la conjoncture et au nouveau cadre réglementaire. Nous sommes convaincus qu'il se traduira par des rendements plus stables et de



meilleure qualité. En 2013, nous avons poursuivi la mise en œuvre de cette transformation, qui a été finalisée à la fin de 2014. Nous avons réduit nos actifs pondérés en fonction du risque, amélioré notre ratio d'endettement et maintenu le meilleur ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) selon l'application intégrale de Bâle III parmi notre groupe de pairs. Nous allons poursuivre la mise en œuvre de notre stratégie afin d'ancrer notre performance dans la durée et de générer des rendements durables pour nos actionnaires.

→ Plus d'informations sur les 150 ans d'histoire d'UBS sont disponibles sur www.ubs.com/history



Innali Pinheiro

Innali est apprentie dans la division Retail & Corporate à Bâle. Durant son temps libre, elle adore faire la cuisine et partager des plats délicieux avec ses amis et sa famille. Après avoir axé ses études autour de la santé et des sciences naturelles, elle a acquis une expérience professionnelle à l'hôpital Felix Platter de Bâle. Innali a aussi travaillé au département billetterie du FC Bâle. La santé, la condition physique et le sport continuent de tenir un rôle important dans la vie d'Innali qui est membre d'un club de fitness et pratique un art martial, le Tae Bo, en club. Elle a récemment couru les 5,5 km de la Basler Stadtläuf.





Drogenstrasse
MAGE



Notre Conseil d'administration



Axel A. Weber Président du Conseil d'administration/président du Comité culture et responsabilité d'entreprise/président du Comité de gouvernance et de nomination



William G. Parrett Président du Comité d'audit/membre du Comité culture et responsabilité d'entreprise



Ann F. Godbehere Présidente du Comité ressources humaines et rémunération/membre du Comité d'audit



Beatrice Weder di Mauro Membre du Comité d'audit/
membre du Comité de gestion du risque



Helmut Panke Membre du Comité ressources humaines et rémunération/
membre du Comité de gestion du risque



David Sidwell Senior Independent Director/président du Comité de gestion
du risque/membre du Comité de gouvernance et de nomination

Le Conseil d'administration (CA) d'UBS Group SA et UBS SA, chacun sous la direction de son Président, prend des décisions ayant trait à la stratégie du Groupe sur recommandation du Group Chief Executive Officer (Group CEO) et exerce la supervision suprême de la direction de la banque. Il est responsable de la nomination de tous les membres du Directoire du Groupe. Par ailleurs, le CA approuve également tous les états financiers pour publication et propose la nomination de son Président. Ce dernier est élu par les actionnaires dans le cadre de l'Assemblée générale des actionnaires. Les actionnaires élisent chaque membre du CA individuellement ainsi que les membres du Comité ressources humaines et rémunération (CRHR). Le CA nomme un ou plusieurs vice-présidents, un Senior Independent Director, les membres des comités du CA autres que le CRHR ainsi que leurs présidents respectifs, ainsi que le secrétaire général. En 2014, notre Conseil d'administration répondait aux exigences de notre règlement d'organisation en ce qui concerne le pourcentage des ses membres du Conseil d'administration considérés indépendants.



Reto Francioni Membre du Comité culture et responsabilité d'entreprise/
membre du Comité ressources humaines et rémunération



Isabelle Romy Membre du Comité d'audit/membre du Comité
de gouvernance et de nomination



Joseph Yam Membre du Comité culture et responsabilité d'entreprise/
membre du Comité de gestion du risque



Axel P. Lehmann Membre du Comité de gestion du risque



Michel Demaré Vice-président indépendant/membre du Comité d'audit/
membre du Comité de gouvernance et de nomination/
membre du Comité ressources humaines et rémunération

Notre Directoire du Groupe



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer



Lukas Gähwiler President Retail & Corporate et President Switzerland



Tom Naratil Group Chief Financial Officer et Group Chief Operating Officer



Andrea Orcel President Investment Bank



Jürg Zeltner President Wealth Management



Ulrich Körner President Global Asset Management et President Europe, Middle East and Africa



Markus U. Diethelm Group General Counsel



Philip J. Lofts Group Chief Risk Officer



Robert J. McCann President Wealth Management Americas et
President Americas



Chi-Won Yoon President Asia Pacific

UBS Group SA et UBS SA opèrent dans le cadre d'une structure duale stricte. Par conséquent le CA délègue la gestion de l'entreprise au Directoire du Groupe (Group Executive Board – GEB). Sous la direction du Group Chief Executive Officer, le Directoire du Groupe est responsable de la direction exécutive du Groupe UBS et de la stratégie de ses affaires. Il assume la responsabilité globale pour le développement du Groupe UBS et de ses divisions, ainsi que pour la mise en œuvre des stratégies approuvées.

1000

1000

1000

艺术帮助我在瑞银的工作更愉快，
有意和有趣。

Les œuvres d'art m'inspirent et subliment mon quotidien.

Paul Ouyang



Paul Ouyang, UBS Investment Bank à Pékin, dans l'une des nombreuses galeries du célèbre 798 Art District de Pékin.

Faire de la durabilité notre norme quotidienne

Notre secteur demeure un rouage majeur dans la stimulation de la croissance et de la prospérité. Il est donc essentiel que nous agissions de façon responsable pour veiller à ce que son impact sociétal soit positif. Cela s'applique autant à nos activités qu'aux produits, services et conseils que nous proposons à nos clients.

Nous voulons inculquer une culture de raisonnement et d'action à long terme à l'ensemble de l'entreprise. Notre objectif est la durabilité pour nos clients, nos actionnaires, nos collaborateurs ainsi que les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons.

Nous sommes conscients de l'intérêt croissant de nos clients pour les questions sociétales et de leur volonté d'utiliser leurs ressources pour améliorer la vie des personnes, des communautés et des sociétés du monde entier.

Avec notre programme UBS and Society, nous entendons intégrer la composante sociétale à la performance financière dans l'intérêt mutuel de nos clients et de l'entreprise, tout en générant un impact positif, durable et quantifiable à long terme pour nos communautés locales. Enfin, nous voulons que la durabilité soit érigée au rang de norme quotidienne dans l'ensemble de l'entreprise.



Caroline Anstey, Global Head of UBS and Society, explique cette initiative.

Quel est le rôle d'UBS and Society?

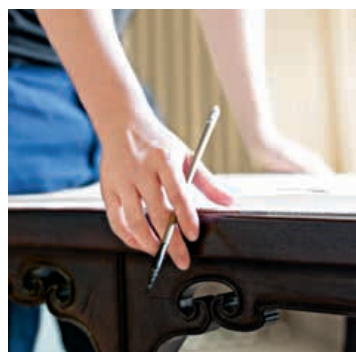
Il s'agit essentiellement de rassembler puis d'optimiser tout le travail d'UBS pour contribuer au traitement de questions sociétales. Nous centralisons notre travail communautaire, nos initiatives philanthropiques et nos investissements durables. L'objectif est de rassembler toutes les actions du Groupe afin d'utiliser tous nos atouts individuels de façon coordonnée au service de cette politique.

Quels changements faut-il prévoir?

UBS est déjà très active: de l'investissement d'impact à l'immobilier durable en passant par des fonds de contrepartie destinés à des initiatives communautaires. UBS est aujourd'hui un précurseur dans son approche du risque environnemental et social. Cependant, notre Groupe peut aller encore plus loin dans l'intégration de la durabilité dans son activité et son mix produits. Nos clients sont et seront de plus en plus demandeurs. Je pense donc que le principal changement consistera à intégrer la durabilité dans l'ensemble de l'activité. Non pas au titre de supplément bienvenu, mais en tant que fondement de notre identité et de nos actions.

Concrètement, qu'allons-nous faire?

Tout d'abord, nous devons tenir notre engagement que nous avons pris quant à l'intégration de la durabilité et de la philanthropie dans 100% de nos conversations avec les clients. Ce paramètre doit devenir profondément ancré dans nos processus. Nous nous sommes également engagés à bâtir une plateforme de référence dans le secteur en matière d'analyse, de conseil et de produits dans le domaine de l'investissement durable.



Paul Ouyang

Paul est titulaire d'un master en ingénierie financière et d'une licence en ingénierie électrique et informatique de l'University of Southern California. En dehors de son travail chez UBS, Paul est passionné par la peinture à l'encre. Les bambous tiennent la vedette dans ses réalisations. Comme il le dit, ces plantes qui restent vertes toute l'année illustrent les valeurs de ténacité et d'intégrité. Paul aime écouter de la musique, cuisiner et faire du jogging, autant d'activités qui l'aident à se vider l'esprit et à recharger les batteries.

Intégration de la performance sociétale et financière

En tant que banque mondiale, nous sommes bien placés pour assurer le lien entre capital et investissement, et pour proposer à nos clients des investissements combinant des objectifs financiers et sociétaux. Nous allons continuer à développer nos capacités afin de proposer un éventail intégré de produits et de services d'investissement durable. Grâce à cette offre de pointe dans le secteur, ils pourront continuer à investir avec des objectifs sociétaux. Nous jouons aussi un rôle moteur dans le développement de l'investissement d'impact, qui associe rendements pour les investisseurs avec effets sociaux positifs et quantifiables (voir pages 16–17).

A ce jour, 21% du total de nos actifs investis sont conformes aux critères d'investissement durable. Nous avons intégré des considérations environnementales et sociales dans les processus de conseil, d'analyse, d'investissement, de financement et de propriété de l'ensemble de nos divisions. Combinant approches traditionnelles et innovantes, notre offre va de la gestion de portefeuille durable à l'analyse en matière d'environnement, de société et gouvernance, en passant par des fonds d'investissement durable.

UBS est également un fer de lance dans le développement d'instruments de finance sociale. En 2014, l'UBS Optimus Foundation s'est associée à la Children's Investment Fund Foundation pour lancer la première obligation à impact sur le développement, qui matérialise le concept dans le secteur de l'éducation et au-delà. En partenariat avec CAN Invest, nous avons développé un nouveau fonds de crédit social destiné à accélérer l'impact des premières interventions positives sur des communautés et auprès d'individus dans l'Est de Londres.

Gestion des risques sociaux et environnementaux

La montée des inquiétudes concernant les questions environnementales et les droits de l'homme s'est traduite par une rapide évolution du paysage réglementaire et concurrentiel pour notre entreprise, nos fournisseurs et nos clients. Face à l'émergence de ces risques et opportunités, nous façonnons des engagements et des solutions adaptés. En 2014, nous avons publié notre politique de gestion des risques sociaux et environnementaux afin que notre approche dans ces domaines soit comprise de l'ensemble de nos interlocuteurs. Nous appliquons cette politique à l'ensemble de nos activités, ce qui nous aide à identifier et gérer les éventuels impacts négatifs sur l'environnement et les droits de l'homme, ainsi que les risques connexes pour nos clients et notre entreprise.

Nous avons établi des normes en termes de développement de produits, d'investissements, de financement et de décisions relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Dans le cadre de notre processus de diligence requise, nous nous rapprochons des clients et des fournisseurs afin de mieux comprendre leurs processus et politiques, et d'étudier la façon de réduire d'éventuels risques sociaux et environnementaux. Nous évitons les transactions, produits, services, activités ou fournisseurs s'il y a des risques environnementaux et sociaux importants qui ne peuvent pas être correctement évalués.

Notre stratégie en matière de changement climatique est centrée sur les investissements, le financement, l'analyse et la gestion du risque, ainsi que sur nos propres opérations. La déforestation et la dégradation des forêts menacent la biodiversité. Conscients des risques connexes, nous sommes devenus membres de la Table ronde pour l'huile de palme



durable en 2012 et avons rejoint son Comité des plaintes en 2014. Nous avons approuvé le Soft Commodities Compact de la Banking Environment Initiative et du Consumer Goods Forum. Nous avons également identifié certaines activités entraînant la déforestation et ses répercussions dans lesquelles nous ne nous participerons pas.

Nous sommes le coordinateur du groupe de Thoune, un organe informel d'institutions bancaires qui se réunit régulièrement afin d'interpréter les implications pour le secteur des Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Le document de travail du groupe de Thoune sur la banque et les droits de l'homme est devenu une référence du secteur. Certains points clés sont déjà repris dans notre politique sur l'environnement et les droits de l'homme ainsi que notre cadre de politique de gestion des risques environnementaux et sociaux.

Soutien à nos communautés locales

Nos actions dans l'investissement communautaire constituent un pilier de notre responsabilité d'entreprise. Elles englobent l'engagement et les activités d'UBS et de ses collaborateurs visant à générer un impact positif quantifiable sur le bien-être social et économique des communautés locales dans lesquelles nous sommes actifs. Notre programme Community Affairs œuvre depuis longtemps à la lutte contre la précarité dans nos communautés locales à travers une combinaison de financements ciblés avec l'engagement et les compétences de nos collaborateurs. De façon générale, nous centrons notre action

Notre engagement en matière de changement climatique

Nous sommes déterminés à apporter une contribution positive en termes d'atténuation du changement climatique et d'adaptation à ce changement. Nous concentrons nos efforts sur la gestion du risque, les investissements, le financement et l'analyse, ainsi que nos propres opérations. Voici quelques exemples.

- *Gestion du risque*: Nous participons aux programmes dirigés par l'Initiative financière du Programme des Nations Unies pour l'Environnement et le World Resources Institute pour développer des directives destinées aux intermédiaires financiers en matière de comptabilisation et reporting des gaz à effet de serre.
- *Investissements*: Huit fonds immobiliers durables de Global Asset Management ont obtenu la meilleure note («Green Star») décernée par le Global Real Estate Sustainability Benchmark 2014. Un autre exemple est le fonds UBS Clean Energy Infrastructure Switzerland qui offre aux investisseurs institutionnels un accès à un portefeuille diversifié d'infrastructures et de sociétés suisses dans le secteur des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique.
- *Financement*: En 2014, notre division Investment Bank a soutenu 175 clients qui ont contribué à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à ce changement, que ce soit par des opérations sur des actions ou obligations du marché financier (valeur totale des transactions: 17 milliards de CHF) ou de conseils financiers (valeur totale des transactions: 14 milliards de CHF).
- *Nos opérations*: En 2014, nous avons poursuivi la réduction des émissions de gaz à effet de serre d'UBS. Nous nous situons désormais 51% sous le niveau de notre année de référence, 2004.



«Dans un environnement en perpétuelle mutation, une entreprise à succès est celle qui est capable de s'adapter vite.»

Paul Ouyang

sur l'éducation et l'entrepreneuriat. Tournée vers le long terme, notre approche est basée sur l'établissement de partenariats durables et performants avec des organisations à but non lucratif et des entreprises sociales afin d'inscrire notre contribution dans la durée. Voici quelques exemples de nos initiatives en matière d'investissement communautaire à travers le monde.

Suisse En 2014, plus de 2700 collaborateurs d'UBS en Suisse ont participé bénévolement à un éventail de programmes centrés sur l'éducation ainsi que les questions sociales et environnementales. Nous avons renforcé notre engagement dans le secteur en plein essor de l'entrepreneuriat social, en lançant des programmes d'acquisition de compétences basés sur le mentorat en collaboration avec la Social Entrepreneurship Initiative Foundation (seif). Pour la septième année consécutive, nous sommes associés au programme de Young Enterprise Switzerland (YES), qui a vu des groupes de collégiens créer et gérer plus de 160 vraies entreprises.

«Nous voulons promouvoir une culture d'entreprise dans laquelle le comportement responsable est profondément ancré dans notre raisonnement à long terme.»

Axel A. Weber, Président du Conseil d'administration

Amériques UBS NextGen Leaders est notre initiative en matière d'éducation visant à améliorer la réussite universitaire des personnes défavorisées. Cet engagement sur cinq ans exploitera des partenariats stratégiques avec des organisations de référence actives dans le domaine de l'accès à et la réussite des études universitaires. Avec notre initiative phare Elevating Entrepreneurs, nous continuons à intensifier notre engagement de stimuler la croissance entrepreneuriale par le mentorat, des financements et des formations. Nous avons proposé des programmes de mentorat à de petites entreprises de New York et Chicago. Au total, plus de 2500 collaborateurs ont consacré 20 000 heures au bénévolat.

Asie Pacifique Nous avons poursuivi nos investissements dans des programmes ayant un impact direct sur les jeunes désavantagés et à risque comme par exemple des ateliers de lecture, programmes périscolaires, mentorat et formations en leadership. Nos programmes couvrent également des domaines aussi variés que la consolidation de compétences, l'amélioration d'infrastructures scolaires, la formation des enseignants, la promotion des méthodologies pédagogiques innovantes ou des initiatives pour développer le leadership d'organisations caritatives. Au total, près de 20 000 enfants et adolescents bénéficient chaque année de ces programmes dans la région Asie Pacifique.

Europe, Moyen-Orient et Afrique Le déploiement de l'Education Initiative mondiale en Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMEA) par le biais du partenariat avec Young Enterprise – Junior Achievement participe à notre volonté d'harmonisation stratégique à travers les régions. Ce programme est déjà venu en aide à près de 900 étudiants dans cinq pays, 137 ayant passé l'examen «Entrepreneurial Skills Pass», une formation professionnelle avant-gardiste reconnue internationalement. UBS EMEA est partenaire principal de la Bridge Academy, une école secondaire située dans un quartier extrêmement défavorisé de Londres. La première volée de collégiens a obtenu son diplôme de fins d'études secondaires (A-level) en août dernier et 65% des élèves ont été admis dans des universités telles que Cambridge, Manchester, Nottingham et Bath.

→ Plus d'informations sur ce thème sont disponibles sur www.ubs.com/responsibility et www.ubs.com/community





悦·美术馆
ENJOY-ART MUSEUM

请勿
攀爬





«Im Spitzesport han-y gleert au unter Drugg hohi Leischtig z'bringe – das isch eminänt wichtig in dr Bruefswält.»

Le sport de haut niveau m'a appris à être aussi capable de performances sous pression, ce qui est essentiel dans le monde professionnel.

Joël Giger



Ancien joueur de tennis professionnel, Joël Giger travaille aujourd'hui au sein d'UBS Wealth Management à Zurich.

UBS et ses activités

Nous nous engageons à offrir des solutions et des conseils financiers de premier ordre à notre clientèle privée, institutionnelle et d'entreprises dans le monde entier, ainsi qu'aux clients de la banque de détail en Suisse, tout en dégagant 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, complétée par notre division Global Asset Management et notre Investment Bank.

Ces divisions ont en commun trois caractéristiques fondamentales: elles affichent une solide compétitivité dans leurs marchés-cibles, présentent une grande efficacité du capital et apportent une croissance structurelle et des perspectives de rentabilité élevées. Notre stratégie repose donc sur les points forts de toutes nos divisions et nous permet de concentrer nos efforts dans les domaines où nous excellons, tout en tirant profit des perspectives de croissance incontestables dans les activités et régions où nous opérons. Notre assise financière est le fondement de notre réussite. La structure opérationnelle du Groupe comprend le Corporate Center et cinq divisions: Wealth Management, Wealth Management Americas, Retail & Corporate, Global Asset Management et Investment Bank.

Wealth Management Wealth Management fournit une gamme complète de prestations financières aux clients privés fortunés

à travers le monde, à l'exception des clients de Wealth Management Americas. Société d'envergure mondiale dotée de compétences élargies, UBS propose aux clients de Wealth Management toute sa gamme de ressources, allant des solutions de gestion des placements à la planification successorale et au conseil en matière de financement d'entreprise, en passant par un large portefeuille d'offres spécifiques. En complément de notre offre, le modèle d'architecture guidée permet à nos clients d'accéder à une large gamme de produits proposés par des prestataires tiers.

Wealth Management Americas fait partie des meilleurs gestionnaires de patrimoine des Amériques en termes de productivité des conseillers financiers et d'actifs investis. Cette division propose des solutions basées sur le conseil et des services bancaires à travers ses conseillers financiers,



Joël Giger

Avant de décrocher une licence en commerce international à la Lynn University de Boca Raton, en Floride, Joël a participé aux tournois de tennis du circuit ATP pendant plusieurs années en tant que joueur professionnel. Joël est double national suisse-belge. La plupart de sa famille vit encore en Belgique où il a pourtant rarement passé plus de deux semaines de suite. Il se passionne pour l'art, la littérature et faire du théâtre. Ces activités, tout comme promener son chien, lui permettent d'échapper aux pressions du quotidien.

qui offrent une gamme pleinement intégrée de produits et services spécifiquement conçus pour répondre aux besoins de clients individuels et de familles très fortunés et fortunés. Cette unité inclut les activités domestiques aux Etats-Unis ainsi qu'au Canada et les activités internationales comptabilisées aux Etats-Unis.

Notre unité **Retail & Corporate** offre des produits et services financiers complets à sa clientèle individuelle, institutionnelle et d'entreprises en Suisse, trois segments où elle maintient une position de leader notamment grâce à son approche multica-naux. Elle constitue un élément central de notre modèle de banque universelle en Suisse, car elle soutient les autres unités en leur recommandant des clients ou en aidant ceux-ci à cons-truire leur patrimoine jusqu'à ce qu'ils puissent être pris en charge par l'unité Wealth Management. Enfin, elle exploite le potentiel de ventes croisées des produits et des services fournis par ses activités de collecte d'actifs et banque d'invest-issement. Enfin, elle gère une part conséquente de l'infra-structure suisse d'UBS et de la plateforme de produits bancaires suisse qui sont utilisées dans tout le Groupe.

Global Asset Management est un important gestionnaire d'actifs, disposant d'un portefeuille d'affaires bien diversifié en termes géographiques et de segments de clientèle. Il met à disposition de clients institutionnels et distributeurs tiers, ainsi que des clients de l'unité Wealth Management d'UBS, des capacités de placement diversifiées dans toutes les principales catégories d'actifs traditionnelles et alternatives. En complé-ment de l'offre en matière d'investissement, l'unité de services de fonds propose des services de gestion de fonds tant pour les fonds UBS que les fonds tiers.

Investment Bank propose à une clientèle d'entreprises et de clients institutionnels et de gestion de fortune, un conseil expert, des solutions innovantes, l'excellence dans l'exécution et un accès complet aux marchés des capitaux internationaux. Elle offre également des services d'analyse financière, ainsi qu'un accès aux actions, changes, métaux précieux et des services dans les taux et les marchés de crédit à travers ses unités d'affaires Corporate Client Solutions et Investor Client Services. Investment Bank participe activement dans les activités de flux sur les marchés des capitaux, y compris la vente, le négoce et l'activité de market-making sur un large éventail de titres.

Le **Corporate Center** comprend les unités Core Functions et Non-core and Legacy Portfolio. Core Functions comprend les fonctions de contrôle pour l'ensemble du Groupe, telles que finances (y compris les services de trésorerie tels que liquidités, financement et la gestion du capital et du bilan), contrôle du risque (y compris compliance) et service juridique. De plus, l'unité met à disposition toutes les fonctions de logistique et de support, y compris les opérations, l'informatique, les ressources humaines, les relations avec les régulateurs et les initiatives stratégiques, la communication et la gestion de la marque, les services immobiliers et administratifs d'entreprise, la sécurité physique et de l'information, ainsi que l'externali-sation, la délocalisation ou la délocalisation de proximité. Non-core and Legacy Portfolio comprend les activités péri-phériques et les positions du Legacy Portfolio qui faisaient partie d'Investment Bank avant sa restructuration. A partir du 1^{er} janvier 2015, Corporate Center – Core Functions a été réorganisé en deux nouvelles composantes: Corporate Center – Services et Corporate Center – Group Asset and Liability Management (Group ALM).

«Le monde de la banque a changé, il est devenu plus dynamique. Nous devons donc nous adapter rapidement aux nouvelles tendances.»

Joël Giger







«The point of volunteering is not to make yourself feel good, but to make others feel good and to make a positive difference.»

Le but du bénévolat n'est pas de se faire du bien à soi-même, mais de faire du bien aux autres et d'apporter une contribution positive.

Bridget Wilcox

Bridget Wilcox, de Wealth Management Americas, traverse l'Avenue of the Americas, avant d'attaquer une nouvelle journée bien remplie au bureau.

Préparer l'avenir

Cette édition de la Revue de l'année dont le thème est «Façonner l'avenir» présente quelques-uns des jeunes talents issus de nos programmes de formation et d'apprentissage.

Chez UBS, nous recherchons l'excellence dans tout ce que nous faisons, et cela commence avec nos employés. Pour garantir durablement la réussite de nos activités, nous devons recruter les professionnels les plus talentueux, soutenir leur développement continu et utiliser efficacement leurs compétences pour répondre aux besoins en constante évolution de nos clients.

Qu'il s'agisse de recruter un cadre expérimenté ou un jeune diplômé en passant par un spécialiste ou un généraliste, nous cherchons des professionnels en mesure de contribuer au succès de notre entreprise pour le bien de nos clients, de nos employés et de nos actionnaires. Nous sommes déterminés à investir dans nos employés, quel que soit le stade de leur carrière. Toutefois, nous accordons une attention toute particulière au développement de notre prochaine génération de leaders et consacrons beaucoup de temps et d'énergie aux programmes centrés sur les plus jeunes, qui nous permettent d'attirer, de recruter et de former les meilleurs éléments.

Pourquoi un tel choix? Il s'agit, bien évidemment, de constituer une réserve solide de talents qui contribueront à la compétitivité et au succès d'UBS sur le long terme. Par ailleurs, nous estimons que cela vaut la peine d'offrir leur première opportunité d'acquérir de l'expérience professionnelle à un groupe de professionnels venus des horizons les plus divers. Enfin, notre engagement en la matière met en exergue notre volonté d'aider les communautés dans lesquelles nous exerçons nos activités.

En 2014, nous avons engagé près de 500 jeunes diplômés dans le cadre de nos programmes de formation pour universitaires et accueilli un millier de stagiaires. En Suisse, nous avons recruté plus de 300 apprentis dans le cadre de nos programmes d'apprentissages commerciaux et en technologies de l'information, ainsi que près de 200 stagiaires dans le cadre de notre programme destiné aux diplômés des établissements suisses de niveau secondaire. En 2014, nous avons rejoint le Réseau mondial pour l'apprentissage (Global Apprenticeship Network – GAN) afin d'échanger les meilleures pratiques en la matière.





Faire carrière chez UBS

Nous sommes une entreprise véritablement internationale et nos principaux atouts sont nos collaborateurs. Leur motivation, leur talent et leur expérience nous permettent de satisfaire aux exigences de notre clientèle et de bâtir notre succès. Chaque jour, plus de 60 000 employés UBS travaillent ensemble dans 893 bureaux et 56 pays pour répondre aux attentes de nos clients et de nos actionnaires.

Nous sommes fiers de notre culture alliant performance et coopération. Celle-ci complète notre stratégie, étant entendu que les entreprises avec une culture forte obtiennent de meilleurs résultats que les autres. Pour s'épanouir au sein d'UBS, les employés doivent faire preuve d'intégrité, d'esprit d'équipe et de confiance en soi nécessaire pour remettre en question le statu quo de manière constructive.

Un environnement de travail varié et inclusif est tout aussi capital. Selon notre expérience, les équipes diversifiées ont tendance à mieux comprendre les besoins des clients et s'avèrent plus innovantes. En outre, les meilleurs profils ont plus de chances d'être attirés par un tel environnement et d'y réussir.

Nous tenons à offrir à nos employés tout ce dont ils ont besoin pour parvenir à l'excellence. Nous investissons en

leur avenir en proposant des formations associant pratique, e-learning et théorie. Cela donne à l'ensemble de nos employés la possibilité de développer leurs compétences et leurs connaissances à mesure qu'ils avancent dans leur carrière. Cet engagement dans l'humain contribue largement à notre réputation d'entreprise où il fait bon travailler.

Si vous doutez encore, voici une liste non exhaustive des distinctions les plus prestigieuses que nous avons reçues en 2014:

«Best Global Bank» (*Euromoney*, Awards of Excellence)

«World's Most Attractive Employers» – top 40 mondial (Universum)

Magazine *Working Mother* – 100 meilleures sociétés

«Best Global Private Bank» (*Euromoney*)

«Best Bank in Switzerland» (*Euromoney*)

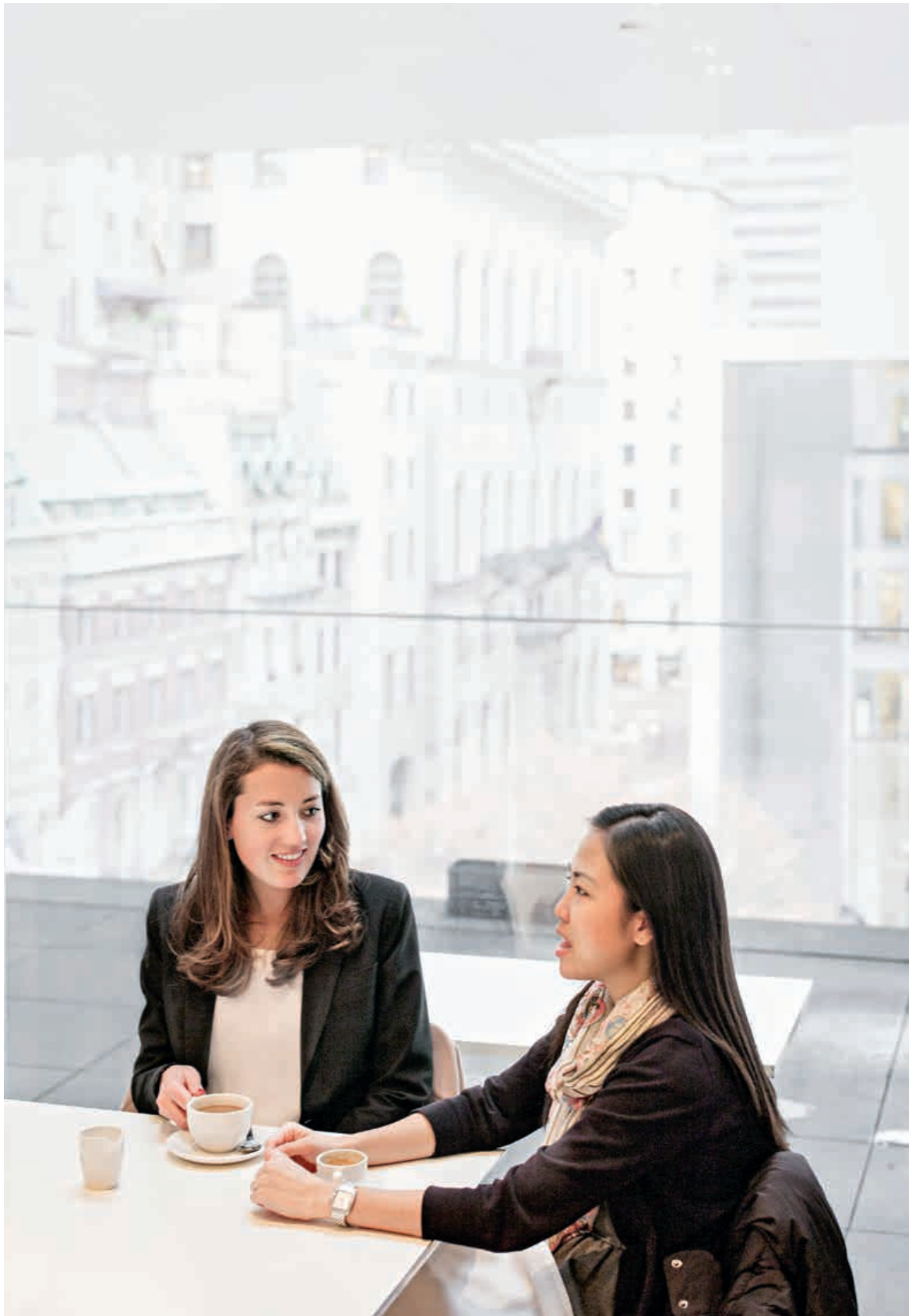
«Corporate Derivatives House» et «Structured Products House of the year» – Investment Bank (GlobalCapital, Global Derivatives Awards)

→ Plus d'informations sur ce thème sont disponibles sur www.ubs.com/carriere

«C'est essentiel de regarder au-delà de soi-même et d'aider les autres. La moindre petite action compte.»

Bridget Wilcox





Bridget Wilcox

Bridget a obtenu un diplôme de gestion des entreprises avec option chinois à la Bucknell University. Capitaine de l'équipe de golf féminine pendant deux ans à Bucknell, Bridget a mené son équipe à sa première participation au championnat NCAA Patriot League. Elle détient toujours la meilleure carte de son université sur 18 trous avec 3 en dessous du par. Tout en continuant à pratiquer le golf en compétition, Bridget s'adonne à la cuisine gastronomique et au violon. Restée fidèle à sa devise de lycéenne, «Servir et non pas être servie», elle s'investit dans la fondation de sa famille depuis sa création il y a 15 ans. Cette organisation collecte des fonds pour les victimes de violence domestique ainsi que le New Jersey Battered Women's Shelter qui vient en aide aux femmes battues.

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

Nos résultats financiers et nos actions

www.ubs.com/investors

Notre gouvernance d'entreprise

www.ubs.com/governance

Notre stratégie

www.ubs.com/strategie-fr

Nos recherches en matière de gestion de fortune

www.ubs.com/research-fr

Nos agences

www.ubs.com/locations

Nos informations financières vous intéressent?

Rapports financiers

Téléchargez et commandez nos publications:

www.ubs.com/annualreport

www.ubs.com/quarterlyreporting

www.ubs.com/orderpublications

Présentations de résultats

www.ubs.com/presentations

Vous aimeriez travailler pour nous?

Perspectives professionnelles

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

Pour rester informé(e) des dernières informations concernant UBS, rejoignez-nous sur les médias sociaux

www.ubs.com/socialmedia



Impression

Editeur: UBS Group SA, Zurich, Suisse | www.ubs.com

Photographe: Martin Rüttschi, Schindellegi, Suisse

Illustrations/conception/mise en page:

Corinne Spielmann, UBS, Suisse

Direction artistique: Michael Gubser, UBS, Suisse

Concept éditorial: Christiane Kamp, UBS, Suisse

Imprimerie: Neidhart + Schön AG

Langues: français/allemand/anglais/italien | SAP-No. 80530F-1501

© UBS 2015. Le symbole des trois clés et le logo UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.

Des questions d'ordre général?

Standards téléphoniques

Pour tout renseignement:

Zurich +41-44-234 1111

Londres +44-20-7567 8000

New York +1-212-821 3000

Hong Kong +852-2971 8888

UBS Card Center

Website www.ubs.com/cards

Hotline +41-44-828 3132

UBS Services en ligne

Website www.ubs.com/e-banking

Hotline +41-848-848 061

UBS Service Line Suisse

Hotline +41-848-848 051

Calendrier de l'entreprise

5 mai 2015

Résultats du premier trimestre 2015

7 mai 2015

Assemblée générale annuelle

28 juillet 2015

Résultats du deuxième trimestre 2015

3 novembre 2015

Résultats du troisième trimestre 2015



La Revue de l'année 2014 sur le thème «Façonner l'avenir» sera disponible début avril 2015 en version iPad sur UBS Newsstand/Annual Review, et en version PDF sur ubs.com/investors.



ClimatePartner[®]
climatiquement neutre

Impression | ID: 53232-1502-1017

Contacts

Investor Relations

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

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

Portail des actionnaires

www.ubs.com/shareholderportal

Agent de transfert aux Etats-Unis

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

Computershare Trust Company NA
Case postale 30170
College Station, TX 77842-3170

Web.queries@computershare.com
<https://www-us.computershare.com/investor/>
Contact

Calls from the US +1-866-305-9566
Calls from outside the US +1-781-575-2623
TDD for hearing impaired +1-800-231-5469
TDD Foreign Shareholders +1-201-680-6610

Informations sur l'entreprise

UBS Group SA est constituée et a son siège en Suisse et opère selon le Code des obligations suisse en tant que société par actions.

Son siège social se trouve à la Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, tél. +41-44-234 11 11. Son numéro d'identification d'entreprise est: CHE-395.345.924.

UBS Group SA a été créée le 10 juin 2014 et constituée en tant que holding du Groupe UBS en 2014.

Les actions d'UBS Group SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange ainsi qu'à la bourse de New York (NYSE) (ISIN: CH0244767585; CUSIP: H42097107).



Avertissement concernant les déclarations ayant un caractère d'anticipation | Ce document contient des déclarations ayant un caractère d'anticipation, y compris, sans s'y limiter, les perspectives de la direction sur la performance financière d'UBS et des déclarations relatives à l'effet prévu des transactions et des initiatives stratégiques sur l'activité d'UBS et son développement futur. Si ces anticipations représentent l'appréciation et les prévisions d'UBS quant aux thèmes précités, un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs importants pourraient faire que l'évolution et les résultats réels diffèrent sensiblement des attentes d'UBS. Ces facteurs comprennent notamment: (i) le degré de réussite d'UBS dans la mise en œuvre des plans stratégiques qu'elle a annoncés, y compris de ses initiatives en matière d'efficacité et de la réduction supplémentaire prévue des actifs pondérés en fonction du risque et du dénominateur du ratio d'endettement (DRE) selon Bâle III; (ii) les évolutions futures des marchés sur lesquels opère UBS ou auxquels elle est exposée, y compris les fluctuations des cours ou de la liquidité des titres, des écarts de crédit, des taux de change et des taux d'intérêt et l'effet de l'environnement économique ou des évolutions de marché sur la position financière ou la solvabilité des clients et contreparties d'UBS; (iii) les changements en matière de disponibilité du capital et du financement, y compris tout changement affectant les écarts et les notations de crédit d'UBS, ou découlant d'exigences en matière de créances requalifiables ou de capitaux (y compris ratio d'endettement) capables d'absorber les pertes; (iv) les changements de la législation et des réglementations financières, ou de leur application, en Suisse, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres centres financiers susceptibles d'imposer des contraintes plus strictes en matière de capitaux et de liquidités, d'exigences fiscales marginales, de prélèvement supplémentaires, de limitations des activités autorisées, de contraintes en matière de rémunération ou d'autres mesures; (v) l'incertitude quant à savoir à quel moment et dans quelle mesure le régulateur suisse (FINMA) approuvera de nouvelles réductions des actifs pondérés en fonction du risque induites par l'analyse supplémentaire du capital de risque opérationnel décidée d'un commun accord par UBS et la FINMA, ou si elle approuvera une réduction limitée des exigences de capital en raison des mesures prises pour réduire le risque de résolvabilité; (vi) le degré auquel UBS réussit à exécuter la création annoncée d'une nouvelle succursale bancaire suisse et une société holding intermédiaire américaine, le squeeze-out pour mener à terme la création d'une nouvelle holding pour le Groupe UBS, les changements au modèle de fonctionnement d'UBS SA et d'autres changements qu'UBS pourrait effectuer dans la structure de son entité juridique et modèle opérationnel, incluant les conséquences possibles de tels changements, et la nécessité potentielle d'effectuer d'autres changements à la structure juridique ou au modèle de booking du Groupe UBS pour répondre à des exigences juridiques et réglementaires y compris des exigences en matière de base de capital, des exigences concernant la résolvabilité et les propositions en Suisse et dans d'autres pays, concernant une réforme structurelle obligatoire des banques; (vii) des changements concernant la position concurrentielle d'UBS, y compris la question de savoir si des différences d'exigences en termes de fonds propres réglementaires ou d'autres exigences parmi les principaux centres financiers sera dommageable à la capacité d'UBS à être concurrentielle dans certaines lignes de métier; (viii) la responsabilité à laquelle UBS peut être exposée, ou les éventuelles contraintes ou sanctions que les autorités de régulation pourraient imposer à UBS, en raison de procédures, demandes contractuelles et enquêtes réglementaires; (ix) les effets, sur les activités bancaires transfrontalières d'UBS, des évolutions fiscales ou réglementaires et des possibles changements de politique et de pratique d'UBS concernant ces activités; (x) la capacité d'UBS à fidéliser et à attirer les collaborateurs dont elle a besoin pour générer des revenus et pour gérer, soutenir et contrôler ses activités, qui pourrait être affectées par des facteurs concurrentiels incluant des différences dans les pratiques de rémunération; (xi) les changements au niveau des normes ou principes de présentation des comptes et de la détermination ou interprétation comptable qui affectent la reconnaissance des pertes ou profits, l'évaluation du goodwill et d'autres éléments; (xii) les limites de l'efficacité des processus internes à UBS de gestion du risque, de contrôle, de mesure et de modélisation du risque et des modèles financiers en général; (xiii) la question de savoir si UBS réussira à soutenir le rythme avec la concurrence en matière de mise à jour de ses technologies, notamment dans les activités de négoce; (xiv) l'occurrence de défaillances opérationnelles, telles que fraude, négoce non autorisé et défaillances systémiques; et (xv) les effets que ces facteurs et d'autres facteurs ou des événements imprévus pourraient avoir sur notre réputation et les conséquences additionnelles que cela pourrait avoir sur nos activités et notre performance. Notre performance commerciale et financière pourrait être affectée par d'autres facteurs identifiés dans nos archives et rapports passés et futurs, dont ceux enregistrés auprès de la SEC. Ces facteurs sont détaillés plus avant dans les archives et dossiers établis et fournis par UBS à la SEC, dont le rapport de gestion d'UBS dans le formulaire 20-F pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2014. UBS n'est aucunement obligée (et décline expressément toute obligation) de mettre à jour ou de modifier ses anticipations, suite à de nouvelles informations, des événements futurs ou à d'autres facteurs..

Résultats corrigés et sous-jacents | Veuillez vous référer à la section «Group performance» des rapports financiers trimestriels 2014 pour plus d'informations sur les résultats corrigés et sous-jacents.

Arrondis | La somme des chiffres présentés dans ce rapport peut ne pas correspondre exactement aux totaux indiqués dans les tableaux et le texte. Les pourcentages et les fluctuations en pourcentage sont calculés sur la base de chiffres arrondis figurant dans les tableaux et le texte et peuvent ne pas refléter précisément les pourcentages et fluctuations en pourcentage qui résulteraient de chiffres non arrondis.

Tableaux | Dans les tableaux, les champs vides indiquent en général que le champ en question n'est pas applicable ou non pertinent ou que l'information n'est pas disponible pour la date ou la période en question. Les valeurs nulles indiquent en général que le nombre en question est zéro ou arrondi à zéro.

Langue | Cette version est publiée en français pour faciliter la compréhension aux investisseurs et autres personnes s'exprimant dans cette langue. En cas d'interprétations divergentes, le texte anglais, qui est la version originale, fera foi.



UBS Group SA
Case postale
CH-8098 Zurich

www.ubs.com

