



# Centrés sur le *succès*

## Lea Sprunger

Date de naissance: 5 mars 1990

Profession: athlète

Disciplines: 100 m, 200 m, relais 4x100 m

Détentrice du record de Suisse du 4x100 m

Participation aux championnats du monde de Moscou sur le 4x100 m (2013)

Participation aux JO de Londres sur les épreuves du 200 m et du 4x100 m (2012)







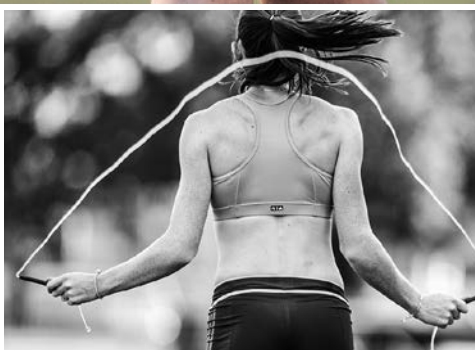
La présente publication est fournie à nos investisseurs, clients et autres partenaires qui cherchent un résumé succinct de nos activités, de notre stratégie et de notre performance en 2013. Veuillez consulter le Rapport annuel 2013 d'UBS pour de plus amples informations. Les détails sur la marche à suivre pour obtenir le rapport annuel ou toute autre information accessible au public concernant UBS, y compris le rapport annuel sur formulaire 20-F pour l'exercice clos au 31 décembre 2013, figurent en page 44 de la présente publication. Les informations fournies dans la présente publication ne constituent pas une incitation à l'achat ou à la vente de titres ou d'autres instruments financiers en Suisse, aux Etats-Unis ou dans toute autre juridiction. Aucune décision de placement portant sur des valeurs mobilières d'UBS SA ou des sociétés qui lui sont liées ou ayant un rapport avec UBS SA et lesdites sociétés ne doit être prise sur la base du présent document.





## Sommaire

- 4 Editorial
- 6 UBS en 2013
- 8 UBS en bref
- 10 L'importance de notre solidité financière
- 12 Le client est roi
- 14 Promouvoir une culture gagnante
- 16 Tenir notre promesse client
  
- 20 Notre stratégie
- 26 Éléments principaux concernant la rémunération 2013 et changements majeurs
- 30 Notre Conseil d'administration
- 32 Notre Directoire du Groupe
- 36 Notre engagement
  
- 44 En savoir plus sur UBS



# Editorial

## Chers lecteurs,

Dans notre Revue de l'année 2013, nous revenons sur la première année suivant l'annonce de l'accélération de la mise en œuvre de notre stratégie. Nous avons fait d'excellents progrès grâce au dévouement et aux efforts soutenus de nos collaborateurs, à la confiance et à la fidélité de nos clients et au soutien de nos actionnaires. Nous avons atteint nos objectifs d'adapter encore mieux notre entreprise afin de mieux servir nos clients, de réduire les risques, de faire preuve d'une performance plus stable et d'améliorer la rentabilité pour les actionnaires. Toutes nos divisions ont été rentables tous les trimestres, ce qui prouve que notre modèle d'affaires est suffisamment souple pour s'adapter et être performant quelles que soient les conditions de marché. Cela nous permet de conclure cette année de transformation en dépassant la majorité de nos objectifs et de nous focaliser sur les réussites de notre clientèle et de nos actionnaires.

Si notre performance financière est cruciale, nos activités s'étendent bien au-delà du chiffre d'affaires. Dans cette Revue de l'année, nous analysons donc aussi l'important travail accompli en coulisses pour continuer à progresser. Dans le premier article, nous expliquons comment la solidité financière que nous avons bâtie ces dernières années profite aux clients, aux actionnaires et aux autres parties prenantes. Nous montrons en quoi ces aspects posent les fondements de notre réussite dans l'environnement opérationnel très complexe et changeant actuel, nous permettant de mettre en œuvre efficacement notre stratégie et donnant un avantage sur la concurrence unique, apprécié de nos clients.

Nos efforts pour intégrer nos principes d'orientation clientèle, d'excellence et de performance durable à tous les échelons de l'entreprise se sont poursuivis en 2013. Ces principes caractérisent la façon dont nous travaillons ensemble et les promesses que nous faisons à nos clients. Nos clients veulent des conseils de qualité en temps utile pour se repérer dans les marchés tourmentés et atteindre leurs objectifs financiers. Dans la présente Revue de l'année, nous nous intéressons à l'une des nombreuses façons dont

nous y parvenons. Notre division Wealth Management a réuni notre excellent contenu, nos spécialistes des placements expérimentés et nos conseillers à la clientèle hautement qualifiés en une chaîne de valeur unique dont le but est de fournir des conseils et solutions de placement de tout premier plan pour protéger et accroître le patrimoine de nos clients.

Entreprise à vocation véritablement internationale, nous demeurons très fiers de notre culture suisse. En 2013, nous avons continué d'investir en et pour la Suisse. Pour renforcer notre position de banque numéro un au sein de notre marché domestique, nous savons que nous devons offrir en temps et en heure à nos clients ce dont ils ont besoin. Nous sommes à leur écoute et comprenons leur façon de vivre, leurs attentes et comment ils interagissent grâce aux évolutions technologiques. Nous nous intéressons à la façon dont notre Division Retail & Corporate s'est adaptée en offrant aux clients des solutions multicanaux ajustées à leurs besoins, telles que nos services bancaires en ligne et mobiles améliorés.

La manière d'atteindre les résultats est tout aussi importante que les résultats eux-mêmes. Le respect des principes énoncés ci-dessus et la rigoureuse attitude professionnelle que nous exigeons de nos collaborateurs instaurent et renforcent une culture qui constitue pour l'entreprise à la fois une source de fierté et un avantage sur la concurrence. Une culture saine constitue le ciment d'une organisation internationale telle que la nôtre. En inspirant fidélité et travail d'équipe, elle motive à toujours faire ce qui est juste. Elle permet également de développer et de conserver les meilleurs collaborateurs afin de relever les défis actuels et de former les dirigeants de demain. Dans l'article «Promouvoir une culture gagnante», Colin Price, théoricien de premier plan des questions de bien-être organisationnel et conseiller de l'entreprise, dévoile ses réflexions sur les avantages de notre approche.

Bon nombre de nos clients souhaitent employer davantage leurs ressources pour promouvoir des



changements positifs au sein de la société. Depuis longtemps nous aidons notre clientèle à investir selon des principes durables et responsables. En 2013, nous appuyant sur nos capacités et notre engagement pionnier, nous avons pris l'engagement de maximiser ces efforts à travers une plate-forme de premier plan. Au cours de cette année l'entreprise et nos collaborateurs ont également joué un rôle actif au sein de nos communautés dans le cadre de nos initiatives en matière d'éducation et d'esprit d'entreprise et de nos activités au profit des communautés dans le monde entier.

Nous espérons que vous trouverez cette Revue de l'année inspirante, instructive et, surtout, agréable à lire.

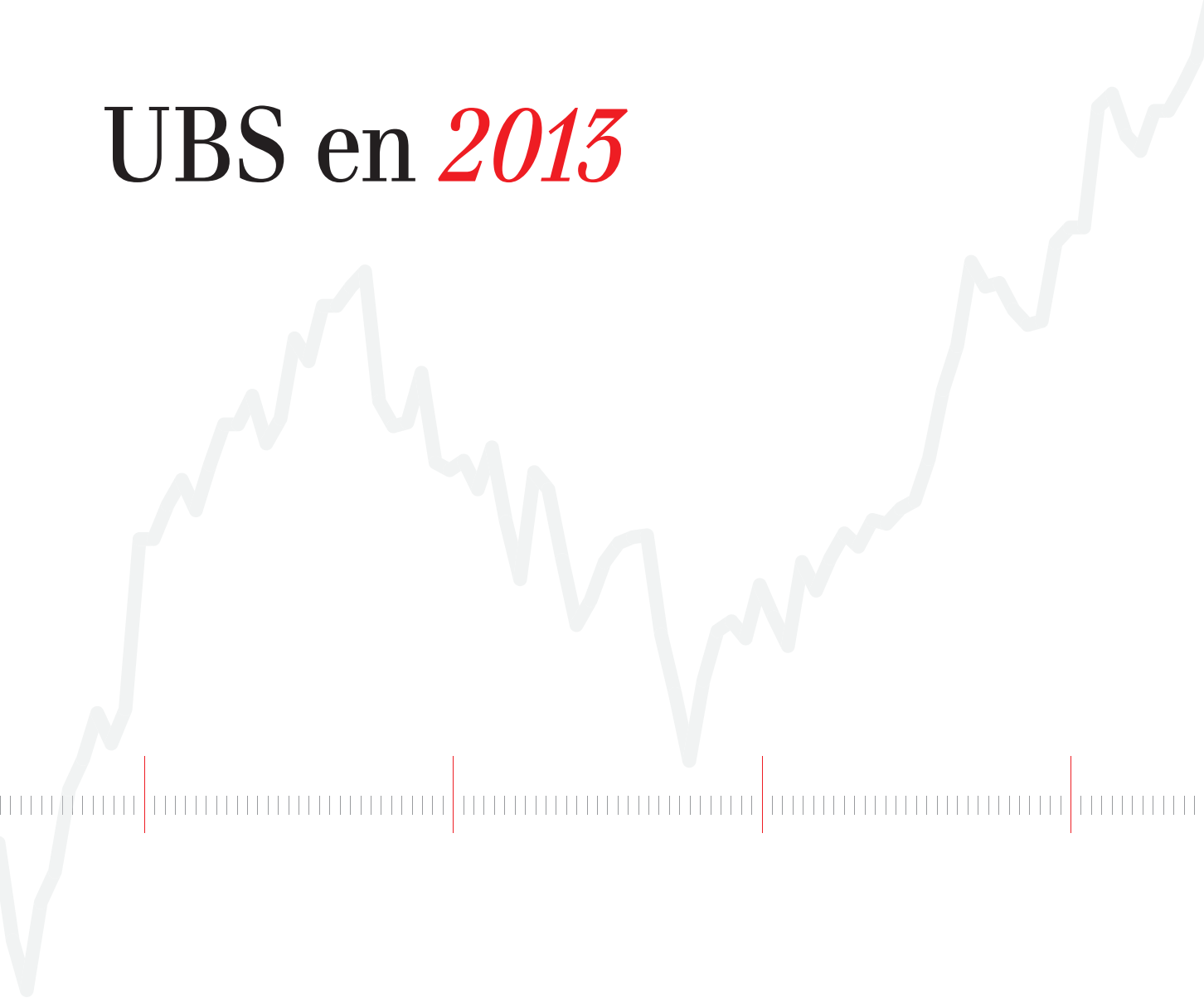
Avec nos salutations les meilleures,

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is for Axel A. Weber, and the signature on the right is for Sergio P. Ermotti.

Axel A. Weber  
Président du Conseil  
d'administration

Sergio P. Ermotti  
Group Chief  
Executive Officer

# UBS en *2013*





# Notre *entreprise*

Ouverture officielle d'UBS (China) Limited à Pékin

Global AM introduit des ETF à la Borsa Italiana dans le cadre de la plus grande cotation unique

UBS acquiert Link Investimentos, le plus important courtier indépendant du Brésil

UBS devient la première société en Suisse à lancer un portail dédié aux actionnaires permettant de donner des instructions électroniques de vote aux AGO

UBS dépasse le ratio minimum des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) imposé par Bâle III aux banques suisses d'importance systémique avec six ans d'avance

Le cours de l'action d'UBS en 2013

16.24

Janvier

Février

Mars

Avril

# Notre *environnement*

14.27

Bénéfices corrigés du premier trimestre avant impôts: 1,9 milliard de CHF

L'exposition «Qin», parrainée par UBS, ouvre ses portes à Berne. Elle attirera plus de 320 000 visiteurs jusqu'en novembre

14.12

Première exposition Guggenheim UBS MAP à New York présentant des œuvres d'art des régions émergentes



L'AGO d'UBS approuve la distribution d'un dividende de 0.15 CHF par action pour l'exercice financier 2012 et l'élection de Reto Francioni. Wolfgang Mayrhuber se retire du Conseil d'administration

Le gouvernement britannique nomme UBS co-coordonateur mondial et bookrunner pour la vente de Royal Mail Group Ltd – la plus grande privatisation en Grande-Bretagne des dix dernières années

UBS est double médaillée d'or par le Thomson Reuters Extel Survey dans les catégories «Pan-European Equity House» et «Equity Trading and Execution»

**Bénéfices corrigés du deuxième trimestre avant impôts: 1,0 milliard de CHF**

Dans l'évaluation comparative des banques privées effectuée par Scorpio, UBS confirme sa place de leader mondial dans la gestion de fortunes en termes de volume et rapidité de la croissance à grande échelle pour l'année 2012

*Euromoney* nomme UBS «Meilleur gérant de fortune au monde» et «Meilleure banque suisse»



UBS annonce la création du Centre de solutions professionnelles de Nashville (Etats-Unis), qu'elle intègre dans sa stratégie de création de centres d'excellence régionaux pour ses fonctions d'assistance

**Mai**

**Juin**

**Juillet**

**Août**

UBS est nommée champion en réduction d'énergie par WWF

UBS figure parmi les trois meilleurs employeurs suisses selon l'enquête Universum Ideal Employer

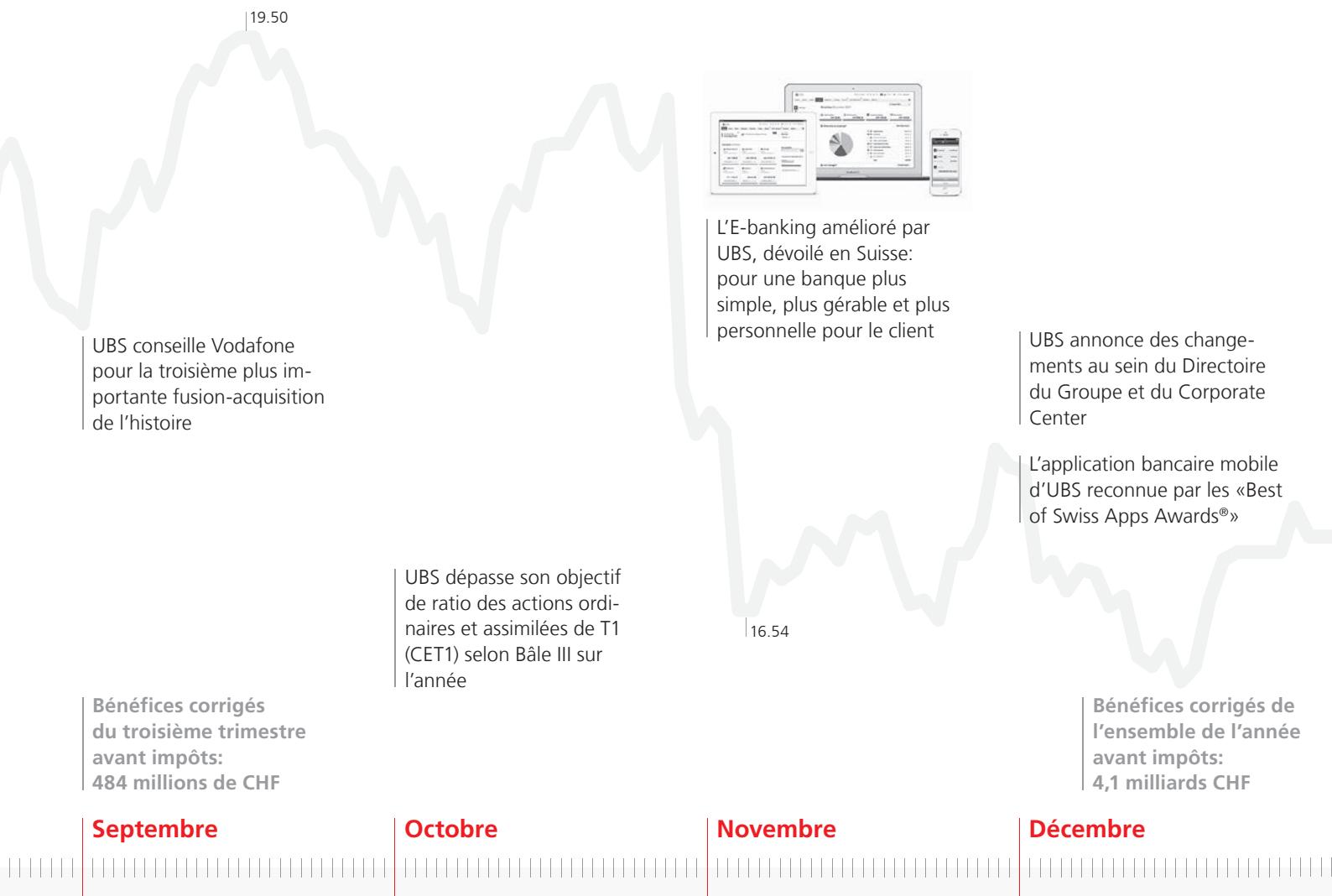
Pablo León de la Barra nommé nouveau conservateur du Guggenheim UBS MAP pour l'Amérique Latine

UBS parraine la Weltklasse Zurich 2013. La finale de la Kids Cup UBS a lieu au stade du Letzigrund à Zurich

## Art | Basel

UBS célèbre le 20<sup>e</sup> anniversaire de son association avec Art Basel par un nouveau partenariat mondial, à Bâle, Miami Beach et Hong Kong





UBS conseille Vodafone pour la troisième plus importante fusion-acquisition de l'histoire



L'E-banking amélioré par UBS, dévoilé en Suisse: pour une banque plus simple, plus gérable et plus personnelle pour le client

UBS annonce des changements au sein du Directoire du Groupe et du Corporate Center

L'application bancaire mobile d'UBS reconnue par les «Best of Swiss Apps Awards®»

UBS dépasse son objectif de ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) selon Bâle III sur l'année

**Bénéfices corrigés du troisième trimestre avant impôts: 484 millions de CHF**

**Bénéfices corrigés de l'ensemble de l'année avant impôts: 4,1 milliards CHF**

**Septembre**

**Octobre**

**Novembre**

**Décembre**

Les lauréats des UBS Global Employee Volunteer Awards 2013 sont dévoilés

UBS à nouveau reconnue par les indices Dow Jones Sustainability 2013

Typhon Haiyan: UBS s'engage à verser l'équivalent des dons des clients à hauteur de 3 millions de CHF en plus du programme à long terme d'abondement des dons des employés

UBS parraine la Fête fédérale de lutte et des jeux alpestres 2013



UBS International Center of Economics in Society diffuse sa première publication: «China's Great Convergence and Beyond»

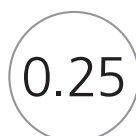


# UBS en *bref*

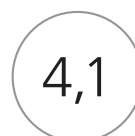
En puisant dans une expérience de 150 années, UBS offre des services à une clientèle privée, d'entreprises et d'investisseurs institutionnels dans le monde entier ainsi qu'aux clients de la banque de détail en Suisse. Notre stratégie est basée sur nos activités leaders dans la gestion de fortune et notre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



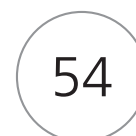
«Il y a un an, nous disions que nous continuerions d'adapter nos activités de façon à mieux servir les clients, à réduire le risque, à réaliser une performance plus durable et à améliorer le rendement pour les actionnaires. J'ai le plaisir d'annoncer que tous ces objectifs ont été atteints en 2013. Nous avons terminé l'année en dépassant la majorité de nos objectifs de performance et continuerons à mettre en œuvre notre stratégie avec rigueur afin de garantir la pérennité de notre entreprise.» Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer



**Dividende proposé pour 2013**  
0.25 CHF,  
en hausse de 67%  
sur 2012



**Résultat avant impôts corrigé<sup>2</sup> 2013**  
4,1 milliards  
de CHF



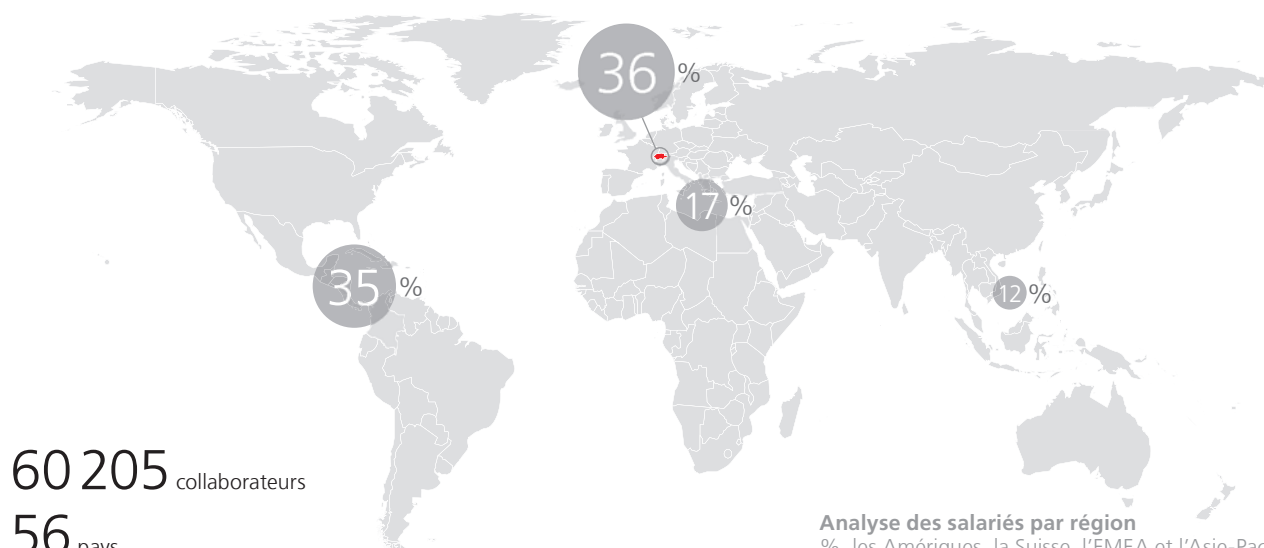
**Afflux net d'argent frais<sup>3</sup> 2013**  
54 milliards  
de CHF

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

- UBS reconnue comme étant le leader mondial de la gestion de fortune à l'expansion la plus rapide<sup>1</sup>
- désignée «Best Global Wealth Manager» et «Best Bank in Switzerland» par *Euromoney* ainsi que «Outstanding Global Private Bank 2013» par *Private Banker International*
- reconnue comme étant le numéro un mondial en cash equity dans une importante étude privée, «EMEA Structured Equity House of the Year» par *International Finance Review* et «ECM Bank of the Year» par *Euroweek*

- Bénéfice annuel corrigé<sup>2</sup> avant impôts de 4,1 milliards de CHF, en hausse de 44% par rapport à l'exercice précédent
- Toutes les divisions ont été rentables tous les trimestres
- Résultat annuel net attribuable aux actionnaires d'UBS de 3,2 milliards de CHF; résultat dilué par action de 0.83 CHF
- Progression des afflux nets d'argent frais des activités de gestion de fortune à 54 milliards de CHF en 2013
- Sur l'ensemble de l'exercice, renforcement de 300 pb, à 12,8%, du ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) selon l'application intégrale<sup>10</sup> de Bâle III, au-dessus de l'objectif pour 2013
- Sur l'ensemble de l'exercice, recul des actifs pondérés en fonction du risque (RWA) selon l'application intégrale à 225 milliards de CHF, au-dessus de l'objectif de 2013
- Proposition d'augmenter le dividende de 67%, à 0.25 CHF par action pour 2013

8



60 205 collaborateurs

56 pays

Analyse des salariés par région  
%, les Amériques, la Suisse, l'EMEA et l'Asie-Pacifique

## Nos chiffres clés

En millions de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au		
	31.12.13	31.12.12	31.12.11
<b>Groupe UBS</b>			
Produit d'exploitation	27 732	25 423	27 788
Charges d'exploitation	24 461	27 216	22 482
Résultat d'exploitation/(perte) avant impôts	3 272	(1 794)	5 307
Résultat net/(perte) revenant aux actionnaires d'UBS	3 172	(2 480)	4 138
Résultat dilué par action (CHF) <sup>4</sup>	0.83	(0.66)	1.08

## Indicateurs clés de performance<sup>5</sup>, bilan et gestion du capital, et informations complémentaires

<b>Performance</b>			
Rendement des fonds propres (RoE) (%)	6,7	(5,1)	9,1
Rendement des actifs corporels (%) <sup>6</sup>	8,0	1,6	11,9
Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, brut (%) <sup>7</sup>	11,4	12,0	13,7
Rendement des actifs, brut (%)	2,5	1,9	2,1
<b>Croissance</b>			
Progression du résultat net (%) <sup>8</sup>			(44,5)
Accroissement d'afflux net d'argent frais (%) <sup>9</sup>	1,4	1,6	1,9
<b>Efficacité</b>			
Ratio charges/produit (%)	88,0	106,6	80,7
<b>Assise financière</b>			
Ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) (%), application échelonnée <sup>10</sup>	18,5	15,3	
Ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) (%), application intégrale <sup>10</sup>	12,8	9,8	
Ratio d'endettement applicable aux banques suisses d'importance systémique (%), application échelonnée <sup>11</sup>	4,7	3,6	
<b>Bilan et gestion du capital</b>			
Total actifs	1 009 860	1 259 797	1 416 962
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS	48 002	45 949	48 530
Actif net par action (CHF) <sup>12</sup>	12,74	12,26	12,95
Actif net hors survaleur et autres actifs incorporels par action (CHF) <sup>12</sup>	11,07	10,54	10,36
Actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) (application échelonnée) <sup>10</sup>	42 179	40 032	
Actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) (application intégrale) <sup>10</sup>	28 908	25 182	
Actifs pondérés en fonction du risque (application échelonnée) <sup>10</sup>	228 557	261 800	
Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale) <sup>10</sup>	225 153	258 113	
Total capital ratio (%), application échelonnée <sup>10</sup>	22,2	18,9	
Total capital ratio (%), application intégrale <sup>10</sup>	15,4	11,4	
<b>Informations complémentaires</b>			
Actifs investis (en milliards de CHF) <sup>13</sup>	2 390	2 230	2 088
Effectifs (équivalents plein temps)	60 205	62 628	64 820
Capitalisation boursière <sup>12</sup>	65 007	54 729	42 843

**Notes pour les pages 8 et 9:** 1 Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013, sur la base des données 2012 pour les banques avec plus de 500 milliards d'USD d'actifs gérés. 2 Se référer à la rubrique «Group performance» dans la partie «Financial and operating performance» de notre Rapport annuel 2013 pour davantage d'informations sur le résultat corrigé. Celui-ci est disponible à l'adresse [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors). 3 Somme des afflux nets d'argent frais de Wealth Management et Wealth Management Americas. 4 Se référer à la note 9 «Earnings per share (EPS) and shares outstanding» dans la partie «Financial information» de notre Rapport annuel 2013 pour des informations complémentaires. 5 Pour la définition des indicateurs clés de performance, se référer à la partie «Measurement of performance» de notre Rapport annuel 2013. 6 Résultat net/Perte nette attribuable aux actionnaires d'UBS avant amortissements et ajustement du goodwill et des immobilisations incorporelles (annualisé le cas échéant)/moyenne des fonds propres attribuables aux actionnaires d'UBS après déduction du goodwill moyen et des immobilisations incorporelles. 7 Pour 2013, basé sur les actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle III (échelonné). Pour 2012, basé sur les actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle 2.5. Pour 2011, basé sur les actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle II. 8 Non pertinent et non inclus si la période sous revue ou celle de comparaison est une période de pertes. 9 L'afflux net d'argent frais du Groupe inclut l'afflux net d'argent frais pour Retail & Corporate et exclut le produit des intérêts et des dividendes. 10 Basé sur le dispositif Bâle III tel qu'applicable aux banques suisses d'importance systémique. Les chiffres au 31 décembre 2012 sont calculés sur une base pro-forma. Se référer à la partie «Capital management» de notre Rapport annuel 2013. 11 Se référer à la partie «Capital management» de notre Rapport annuel 2013. 12 Se référer à la rubrique «UBS shares» dans la partie «Capital management» de notre Rapport annuel 2013. 13 Les actifs investis du Groupe incluent les actifs investis de Retail & Corporate.

# *L'importance de notre solidité financière*



10

**Pour réussir, les établissements financiers internationaux doivent relever toute une gamme de nouveaux défis. Qu'est-ce que cela signifie pour UBS en particulier? La solidité financière que nous avons établie en tant que société est la fondation de notre réussite. Elle nous donne en effet la souplesse de mettre en œuvre notre stratégie avec efficacité dans le nouvel environnement dans lequel nous opérons et de répondre aux exigences en matière réglementaire. Elle renforce par ailleurs la confiance que les clients nous accordent et nous permet de régler les défis du passé et d'absorber des événements inattendus. Sur la base de ce solide positionnement, nous avons augmenté en 2013 le bénéfice ajusté<sup>1</sup> avant impôts de 44% à 4,1 milliards de CHF.**

L'environnement dans lequel nous exerçons nos activités reste caractérisé par l'évolution et le durcissement de la réglementation, et par les turbulences macroéconomiques et géopolitiques et les problèmes budgétaires non résolus qui secouent les marchés. En tant que banque suisse, nous sommes soumis à des exigences réglementaires parmi les plus strictes au monde. Nous avons rapidement pris des mesures décisives pour préparer notre société pour l'avenir avec pour stratégie claire de conserver et renforcer notre position de leader en termes de base de fonds propres. En 2013, nous avons amélioré cette position, battant même nos propres objectifs ambitieux de fin d'année en la matière. Depuis l'annonce de notre stratégie au second semestre 2011, nous avons plus que doublé notre ratio des actions

ordinaires et assimilées de T1 (CET1) selon l'application intégrale de Bâle III – une mesure clé de solidité financière – de près de 6% à 12,8%. Cette amélioration est essentiellement le résultat de la réduction des actifs pondérés en fonction du risque (RWA) selon l'application intégrale de quelque 400 milliards de CHF à 225 milliards de CHF fin 2013 – soit l'objectif initialement fixé pour 2015. Nous avons pour objectif d'atteindre un ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) selon l'application intégrale de Bâle III de 13% d'ici fin 2014, largement au-dessus du minimum réglementaire de 10% exigé pour 2019. Nous avons également continué à désendetter avec succès notre bilan avec une diminution du total de nos actifs de 400 milliards de CHF depuis l'annonce de la stratégie. Grâce à notre solidité



financière, nos degrés de couverture et de liquidité selon Bâle III ainsi que le ratio d'endettement pour les banques d'importance systémique suisses restent amplement supérieurs aux exigences en matière réglementaire.

«Notre position de banque parmi les mieux capitalisées du monde, ainsi que la stabilité de notre capital et la solidité de notre base de liquidités constituent, pour nous, une excellente condition de réussite dans différents contextes de marché. Il s'agit d'un avantage compétitif unique apprécié par nos clients», a déclaré Tom Naratil, Group Chief Financial Officer et Group Chief Operating Officer.

Un exemple clair de ce qui précède est que les actifs que les clients confient à nos activités de gestion de fortune ont contribué à ce qu'UBS soit être reconnue comme le leader mondial de la gestion de fortune à l'expansion la plus rapide<sup>2</sup>. Depuis 2011, nos activités de gestion de fortune ont apporté 136 milliards de CHF nets d'argent frais. Pour la seule année 2013, elles ont attiré 54 milliards de CHF, soit 14% de plus que l'année précédente. Nos clients fortunés de par le monde ne sont pas les seuls à tirer parti de la sécurité offerte par notre solidité financière. La clientèle Retail & Corporate en Suisse apprécie également la détermination avec laquelle nous avons constitué et maintenu notre position de banque la mieux capitalisée parmi nos pairs. En témoigne le fait qu'en 2013, la division a vu les dépôts de la clientèle augmenter pour atteindre des niveaux inédits depuis fin 2007.

Nos actionnaires profitent également du succès qui repose sur notre solidité financière. Nos dividendes en sont la preuve. Pour 2012, nous avons accru de 50% le dividende versé aux actionnaires à 0.15 CHF par action. Pour 2013, nous recommandons une hausse de 67% à 0.25 CHF par action. En outre, nous sommes confiants que nous atteindrons notre objectif pour 2014, à savoir un ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) de 13% selon Bâle III sur la base de l'application intégrale. Une fois cet objectif atteint, nous visons un ratio de distribution total d'au moins 50% de nos bénéfices.

«Nous devons à nos actionnaires de les récompenser pour la confiance qu'ils nous ont témoignée avec un rendement significatif», déclare Naratil. «Notre assise financière est la base de notre succès. Nous sommes fermement convaincus que cet élément, conjugué à notre capacité de mettre à la disposition de nos clients des compétences et des ressources globales, nous permettra d'atteindre l'objectif que nous nous sommes fixé, à savoir verser aux actionnaires des taux de rendement sur le capital de plus en plus importants.» ■



**«Nous devons à nos actionnaires de les récompenser pour la confiance qu'ils nous ont témoignée avec un rendement significatif.»**

Group Chief  
Financial Officer  
et Group Chief  
Operating Officer  
Tom Naratil

## Reconnaissance publique du succès d'UBS en 2013

Les succès remportés en 2013 se reflètent dans les différentes distinctions obtenues par la banque. Parmi celles-ci, nous relevons les titres de «Best Global Wealth Manager» attribué par *Euromoney* pour la deuxième année consécutive et «Outstanding Global Private Bank 2013» décerné par *Private Banker International*. UBS est arrivée en tête du Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013<sup>2</sup>, reconnaissant ainsi notre statut de leader mondial de la gestion de fortune à l'expansion la plus rapide. Outre le fait d'être reconnue comme le numéro un mondial en cash equity par une importante étude privée, notre banque d'affaires a reçu de nombreuses distinctions telles que «Structured Products House of the Year» de *Derivatives Intelligence* et «ECM Bank of the Year» décerné par *Euroweek*. L'étude Extel Survey 2013 de Thomson Reuters a placé la banque d'affaires en tête de classement dans les catégories «Pan-European Equity House» et «Equity Trading and Execution» pour les dixième et respectivement quatrième années consécutives.

<sup>1</sup> Veuillez vous référer à la rubrique «Group performance» de la section «Financial and operating performance» du Rapport annuel 2013 pour davantage d'informations sur le résultat ajusté. Celui-ci est disponible à l'adresse [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors). <sup>2</sup> Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2013, sur la base des données 2012 pour les banques avec plus de 500 milliards d'USD d'actifs sous gestion.

## En savoir plus

Pour en savoir plus sur notre performance financière, veuillez consulter le lien [www.ubs.com/annualreport](http://www.ubs.com/annualreport)

# Le client est *roi*



12

**UBS est la première banque universelle en Suisse, seul pays dans lequel elle exerce ses activités et maintient la position de leader de ses cinq départements, à savoir Retail, Wealth Management, Corporate and Institutional Banking, Asset Management et Investment Banking. Nous sommes très attachés à notre marché domestique car notre position de leader en Suisse est déterminante en termes de stabilité des revenus, pour préserver notre marque mondiale ainsi que continuer à développer nos activités essentielles à l'échelle mondiale. Toute personne ayant une relation client avec UBS Suisse doit se sentir bien accompagnée, voire même comme un roi ou une reine.**

Simple vœu pieux? Non, comme en témoignent les enquêtes de satisfaction: 94% de nos clients se déclarent satisfaits, voire très satisfaits de leur visite dans une agence UBS. Ils apprécient la riche gamme de produits et de prestations de service haut de gamme, sans égale sur le marché mondial. Les nouveaux canaux de communication introduits récemment, comme par exemple l'E-banking ou nos solutions mobiles, remportent aussi un franc succès.

De par notre envergure mondiale, nous sommes en mesure de reconnaître et d'adopter les tendances précocement. Nos clients suisses ont accès à l'ensemble des prestations de service d'UBS: placements, logement et prévoyance pour la clientèle privée, solutions de financement et de succession à destination des entreprises. Ils peuvent se renseigner sur nos offres en ligne, sur leur smartphone ou dans une agence UBS. Depuis 2012, UBS est de-

venue la première banque suisse à faire accréditer ses conseillers à la clientèle des segments clientèle privée, Corporate & Institutional ainsi que Wealth Management par une organisation officielle externe à la banque.

Avec plus de 20 000 collaborateurs, 300 agences et environ 1250 distributeurs automatiques de billets, nous sommes incontestablement le numéro un en Suisse. Nous comptons près de la moitié des entreprises et un tiers des ménages suisses parmi nos clients. UBS finance près d'un cinquième des créances hypothécaires, gère un sixième de l'épargne suisse et traite un quart des transactions par carte de crédit en francs.

Un grand nombre de nos clients ont l'habitude de se servir d'un smartphone ou d'un gadget portable, et sont nettement plus enclins à utiliser les nouvelles

technologies que par le passé. Etant à l'écoute de ces nouveaux besoins, nous avons mis des offres sur le marché qui créent de nouvelles tendances. Nos clients ont ainsi la liberté de choisir quand, où et comment se renseigner, demander conseil ou choisir parmi nos produits.

Les nouveaux modes d'accès rencontrent un accueil enthousiaste. Le nombre de clients utilisant l'application mobile a plus que doublé depuis l'an dernier. De même, notre E-banking est devenu une référence. Grâce à l'assistant financier personnel intégré dans notre E-banking qui permet aux clients d'avoir une vue d'ensemble de leur budget à tout moment, nous avons connu une augmentation sensible du nombre d'utilisateurs de l'E-banking.

Notre botte secrète: la diversité des canaux. Pour communiquer avec leur banque, nos clients disposent d'une multitude de moyens qu'ils peuvent combiner à leur guise: ils peuvent se rendre dans une agence en Suisse, passer par l'E-banking ou l'application UBS Mobile Banking, joindre notre call center ou encore utiliser un Multimat.

Nos clients peuvent voir comment sera l'avenir digital dans notre succursale de la gare principale de Berne, et prochainement sur d'autres sites. Les bornes interactives de cette agence regroupent tous nos services en ligne. Lors de leurs premiers essais, les clients sont guidés par du personnel spécialisé et peuvent bénéficier par la suite si nécessaire d'un entretien privé avec un conseiller dans une salle prévue à cet effet. Ainsi, les modes de communication et d'interaction classiques et modernes ne se contredisent pas, mais se complètent à merveille.

Nos clients bénéficient également d'une variété d'activités sponsorisées par UBS dans les domaines sportif et culturel sous forme de billets à prix réduit, ou grâce à un soutien financier permettant la tenue de la manifestation comme pour l'UBS Kids Cup. Parmi les grands moments de 2013 nous comptons l'exposition «Qin – L'empereur éternel et ses guerriers de terre cuite» au Musée d'Histoire de Berne et, en matière sportive, la mémorable Fête fédérale de lutte suisse et des jeux alpestres à Berthoud. UBS était l'un des partenaires «rois» de cet événement sportif important: une raison de plus pour laquelle nous sommes à l'aise pour accompagner les rois. ■



**«Le terme magique est multicanal. Cela signifie que nos clients peuvent utiliser librement la combinaison d'options de leur choix pour interagir avec UBS.»**

COO UBS Suisse  
Sabine Keller-Busse

## UBS Suisse

Grâce à notre réseau de quelque 300 agences et 4700 collaborateurs en contact avec la clientèle, complétés par des services bancaires informatiques modernes et des contact centers ouverts 24 h sur 24 h et 7 jours sur 7, nous sommes en mesure de répondre aux besoins d'environ 80% des fortunes du pays et de servir un tiers des ménages, un tiers de la clientèle privée fortunée, plus de 40% des sociétés suisses, un tiers des institutions de prévoyance et 85% des banques domiciliées en Suisse. En juillet, *Euromoney* a reconnu notre excellent positionnement en Suisse en nous décernant pour la deuxième année consécutive le titre prestigieux de «Best Bank in Switzerland».

Notre modèle unique de banque universelle est un élément essentiel de notre succès. Notre équipe de direction consacrée spécifiquement à la Suisse comprend des représentants des cinq départements et garantit une approche uniforme du marché lorsque nous offrons tout l'éventail de nos produits, compétences et services bancaires. Notre approche interdisciplinaire de la gestion nous permet d'utiliser efficacement nos ressources existantes, encourage les échanges d'idées entre départements et favorise l'instauration d'une coopération harmonieuse entre eux. Nous sommes ainsi dans une position privilégiée pour servir efficacement nos clients en leur offrant une gamme complète de produits et services bancaires aptes à répondre à leurs besoins. Nous nous distinguons en faisant valoir nos atouts dans tous les segments tout en assurant la stabilité et la continuité tout au long du cycle de vie du client. Notre modèle de banque universelle a fait la preuve de son efficacité en Suisse et contribue régulièrement pour une part importante aux revenus du Groupe.

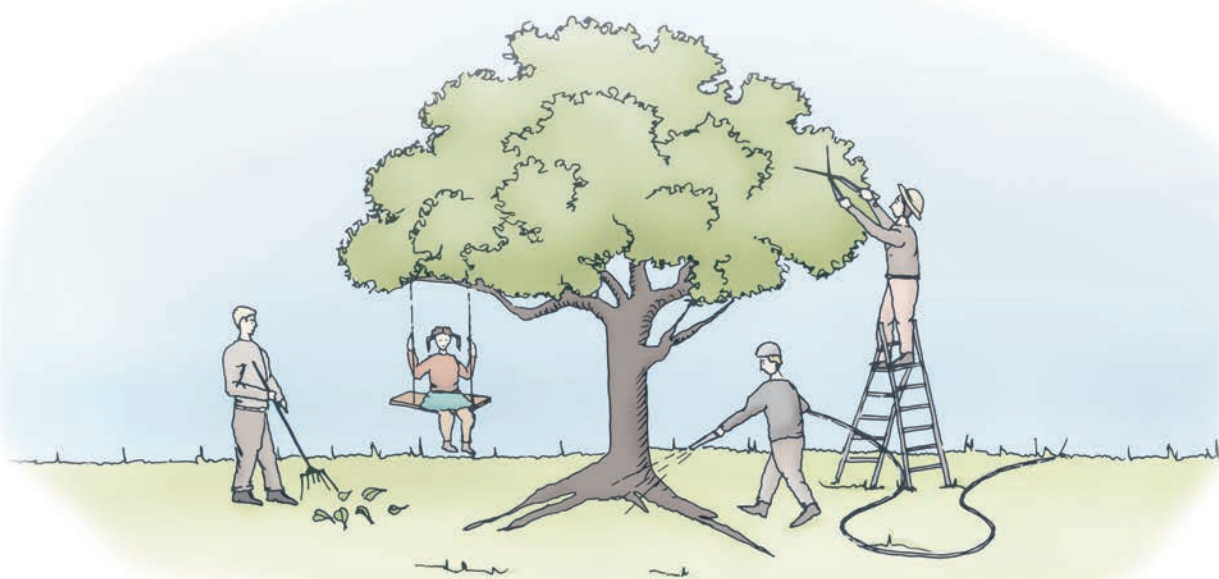
13

## En savoir plus

Pour en savoir plus sur E-banking, veuillez vous reporter à l'adresse [www.ubs.com/ebanking-fr](http://www.ubs.com/ebanking-fr)



# *Promouvoir une culture gagnante*



14

**La culture d'une entreprise a une influence sur la façon dont ses employés interagissent tant en interne comme en externe. Une culture saine crée des liens solides qui soudent les éléments d'une organisation, surtout lorsque celle-ci est d'envergure mondiale. Elle inspire la loyauté et le travail d'équipe. Elle motive le personnel à agir de manière correcte. Elle contribue à former et à conserver des employés capables de relever les défis d'aujourd'hui, et forge les leaders de demain.**

Nous avons demandé à Colin Price, spécialiste en santé organisationnelle, quels facteurs contribuaient au succès d'une entreprise et dans quelle mesure une culture solide y participait.

Dans le cadre de son travail au sein d'un cabinet mondial de consultants, Colin Price a conseillé quelques-unes des plus grandes sociétés et organisations du secteur public mondiales. Pendant 25 ans, il a aidé des cadres à relever des défis organisationnels critiques tels que transformation de la performance, changements comportementaux, intégration post-fusion et conception organisationnelle.

«L'œuvre de ma vie a consisté à étudier la culture et la performance d'environ 1500 entreprises», déclare-t-il. «Le premier constat qui s'impose est que la culture joue un rôle important. Si l'on prend la moitié la plus productive des sociétés étudiées et qu'on l'examine uniquement du point de vue de la culture, on observe qu'elles s'avèrent deux fois plus performantes à moyen terme que les cultures les moins productives.»

Depuis début 2013, Colin Price travaille en étroite collaboration avec le Directoire du Groupe UBS en le soutenant dans sa recherche de façons novatrices

de promouvoir et développer les points forts de la culture d'entreprise. Selon lui, une entreprise doit remplir cinq conditions en termes de culture pour assurer son succès et gagner le respect de ses parties prenantes.

### Comprendre les valeurs défendues

Tout d'abord, elle doit savoir quel type de culture elle souhaite créer. «Toute culture gagnante est unique: elle dépend des valeurs partagées au sein de l'entreprise et de son héritage. Autrement dit, la culture vient de l'intérieur et ne saurait être imposée», dit Price.

En second lieu, continue Price, «l'entreprise doit être capable d'honnêteté, de reconnaître en quoi consiste sa culture actuelle. De nombreuses organisations répètent à leurs employés: «Nous avons une culture formidable», mais cela n'apporte pas grand-chose. Si une entreprise entend opérer un véritable changement de culture, elle doit clairement identifier les défis à relever», poursuit Colin Price.

Le troisième point à maîtriser est d'opérer les changements effectivement. «Vous ne modifierez pas la culture avec des vœux pieux», dit Price. «Vous devez effectuer des changements tangibles au sein de votre organisation. Pour y parvenir, il faut mettre au point un plan concret intégrant vos principes et valeurs dans toutes vos activités, qu'il s'agisse de développement de compétences en matière de leadership, de simplification des processus de gestion, de l'engagement du personnel ou de la stratégie de recrutement. Votre manière d'atteindre les objectifs est aussi importante que les objectifs eux-mêmes.»

### Donner l'exemple

L'expérience de Colin Price montre que les quatrième et cinquième conditions pour créer une compagnie gagnante sont les plus difficiles à remplir, dans la mesure où elles concernent les personnes. «Pour que le changement soit positif, efficace et permanent, tous les acteurs doivent changer leur comportement: les cadres comme les employés. Il faut les aider à s'améliorer et, si cela ne fonctionne pas, s'en séparer.»

Et la cinquième condition? Au cours de sa longue carrière, Colin Price s'est entretenu avec près de 7000 PDG et chefs d'entreprises, ce qui lui a donné un aperçu privilégié des qualités requises pour être en mesure de mettre en œuvre le changement. «Si les dirigeants ne veulent pas sincèrement le changement, toutes les autres étapes auront été vaines. Ils sont la clé de voûte d'un point de vue de la performance et du changement. En effet, pour modifier le comportement et l'état d'esprit du personnel, il est



**«Nous nous attachons à favoriser et promouvoir le développement de nos atouts culturels et à nous assurer qu'ils sont un avantage compétitif pour UBS. Une culture forte et positive contribue à attirer et retenir les bonnes personnes qui contribueront à la poursuite de notre succès. Nos efforts sont renforcés par notre conviction commune que la manière d'atteindre nos résultats est aussi importante que les résultats eux-mêmes.»**

Group Chief  
Executive Officer  
Sergio P. Ermotti

### Travailler ensemble

Nos principes guident notre manière de travailler les uns avec les autres et les promesses que nous faisons à nos clients. Conjugés à un comportement que nous voulons exemplaire, ils définissent nos valeurs et nous aident à établir les priorités dans nos prises de décisions. Ces principes sont:

Orientation client – Nous faisons preuve d'une orientation client inégalée à tous les niveaux de notre entreprise et entretenons des relations de clientèle qui nous démarquent de nos concurrents.

Excellence – Nous visons l'excellence dans tout ce que nous entreprenons, des personnes que nous employons aux produits et services que nous proposons à nos clients.

Performance durable – Nous ne perdons pas de vue le long terme et nous nous appliquons à renforcer notre réputation d'entreprise solide réalisant des rendements constants pour ses parties prenantes.

indispensable que les dirigeants montrent l'exemple: ils doivent faire en sorte que le personnel comprenne ce qu'on attend de lui, veiller à ce que leurs employés disposent des compétences nécessaires au changement et mettre en place les structures, les processus et les systèmes permettant sa mise en œuvre», conclut Colin Price.

Les efforts et perturbations éventuelles qu'implique le changement en valent-ils vraiment la peine? Oui, Colin Price en est convaincu. Il a remarqué que les personnes travaillant dans des cultures florissantes, productives et positives rendent leur entreprise sensiblement plus compétitive à long terme et se sentent mieux au travail. C'est un engagement que l'entreprise doit être prête à prendre pour réussir sur le long terme, et dont chacun pourra être fier. ■

# Tenir notre *promesse client*



16

**Pour UBS Wealth Management, la promesse client de mettre des conseils et solutions d'investissement de premier ordre au service du patrimoine de nos clients est plus importante que jamais dans un contexte de placements devenu complexe et imprévisible. Les investisseurs veulent des conseils judicieux et opportuns pour naviguer à travers les méandres de marchés marqués par l'incertitude, et atteindre leurs objectifs financiers. Durant ces dernières années, nous avons associé nos excellentes connaissances et savoir-faire au talent de nos spécialistes en investissements et conseillers à la clientèle hautement qualifiés, pour créer une chaîne de valeur unique nous permettant de mettre conseils et solutions de placement de premier ordre au service de nos clients.**

L'année dernière ce processus a encore été amélioré. Par exemple, nous avons instauré un nouveau service de conseil de pointe pour les clients enregistrant leurs actifs en Suisse afin d'avoir une vision encore plus précise de leurs besoins et motivations. Cette vue d'ensemble constitue la base des conseils et solutions que nous leur proposons, ainsi que de la stratégie d'investissement que nous mettons en place pour eux. Nous avons poursuivi notre stratégie d'innovation et personnalisation de nos produits et services de placement pour renforcer l'attractivité de notre offre. Début 2013, nous avons lancé UBS Advice, une nouvelle offre de mandat de conseil pour répondre encore mieux aux besoins de nos clients. Son but est de les aider à tirer l'essentiel d'une masse d'informations complexes, à constituer des portefeuilles bien diversifiés qui sont sous surveillance constante, et à pouvoir réagir rapidement et efficacement aux variations

d'un environnement financier volatile. Comment fonctionne cette offre et quels en sont les bénéfices pour nos clients?

## Comprendre nos clients

Comprendre en profondeur les besoins et priorités de nos clients est essentiel pour leur offrir des conseils et solutions adaptés. Notre prestation doit donc débuter par la détermination précise du profil d'investisseur de chaque client qui est le point de départ essentiel de notre processus de conseil.

Nous commençons par leur poser une série de questions afin de disposer d'une vision d'ensemble détaillée de leur situation financière. Ces questions incluent notamment les risques financiers qu'ils sont susceptibles de porter sans amoindrir leur qualité de vie. Nous définissons ensuite leurs objectifs de



placement: se constituer une épargne pour les études de leurs enfants, leur retraite ou un événement familial exceptionnel, ou encore préserver ou faire fructifier leur patrimoine.

Il est important d'offrir à nos clients des produits qu'ils comprennent et avec lesquels ils sont à l'aise. Nous tenons compte de leurs connaissances et expérience pour nous assurer qu'ils comprennent pleinement les caractéristiques et risques associés aux produits dans lesquels ils envisagent d'investir. Une fois ces informations réunies, nous pouvons travailler ensemble avec le client au développement d'une stratégie de placement parfaitement adaptée.

### Aider nos clients à choisir la bonne stratégie de placement

Nos clients apprécient notre vision claire et concise des placements: l'UBS House View élaborée par notre Chief Investment Office reposant sur des analyses en profondeur des marchés et classes d'actifs réalisées par nos spécialistes au sein de nos divisions du monde entier.

Toutes nos recommandations sont en accord avec notre House View, qui comprend également nos allocations stratégiques d'actifs (ASA). Ces ASA représentent la répartition des actifs à long terme et contribuent significativement aux rendements d'un portefeuille. La sélection des bonnes ASA est essentielle pour les clients, car elle leur assure des retours sur investissements plus élevés pour un niveau de risque donné, et son approche systématique minimise les effets de placements «affectifs». Nos ASA sont régulièrement révisées afin de garder toute leur pertinence. Début 2014 par exemple, notre Chief Investment Officer a procédé à leur ajustement pour tenir en compte des évolutions des marchés à long terme.

### Opter pour la bonne solution

L'étape finale consiste à trouver la solution de placement la plus appropriée en étroite collaboration avec le client. Si celui-ci souhaite profiter pleinement du savoir-faire d'UBS, nous recommandons un mandat de gestion donnant la responsabilité quotidienne de la gestion de son portefeuille à nos spécialistes. S'il préfère prendre les décisions lui-même tout en bénéficiant d'une surveillance active de son portefeuille et de conseils en placement réguliers, nous proposons des mandats de conseil comme UBS Advice ou UBS Active Portfolio Advisory (cf. encadré). Nous avons été une des premières banques à offrir ce service à un prix forfaitaire avec UBS Advice. Nous offrons également des conseils en courtage et un service d'exécution des ordres. Nos clients peuvent aussi bénéficier de l'expertise de



«Une approche plus active de la gestion de fortune est nécessaire dans le monde actuel, et beaucoup de nos nouvelles capacités sont une exclusivité d'UBS.»

Chief Operating Officer UBS Wealth Management  
Dirk Klee

### Nos mandats de consultation: combiner proactivement opportunités et surveillance systématique

Nos prestations en mandats de consultation – le nouveau service UBS Advice et UBS Active Portfolio Advisory (APA) – s'adressent aux clients souhaitant bénéficier régulièrement de nos conseils et recommandations de placement tout en gardant le contrôle sur leurs investissements.

Ces deux offres sont centrées sur la santé des portefeuilles et comprennent un suivi systématique des risques afin de s'assurer que le portefeuille reste sur la bonne voie pour atteindre les objectifs du client. Les clients peuvent être rassurés par la surveillance régulière de leurs placements et une tarification des services UBS Advice et APA simple et claire.

notre équipe de planification patrimoniale offrant des conseils complets pour toutes les étapes du cycle de vie du patrimoine d'un client: de sa constitution à la planification de la retraite et la succession.

### Soutenir nos clients dans la réalisation de leurs objectifs

Pour garantir la qualité des portefeuilles de nos clients, nous les suivons systématiquement en fonction d'un certain nombre de critères de risque. En 2013, nous avons ainsi passé en revue chaque soir près de 800 000 portefeuilles de mandat de consultation pour nos clients UBS Advice, afin de les évaluer à la lumière de sept critères de «santé». Ceci permet d'identifier les risques et fournir constamment des solutions adaptées pour nous assurer que nos clients restent sur la bonne voie pour réaliser leurs objectifs de placements. Les priorités et objectifs de nos clients évoluent, c'est pourquoi nous passons régulièrement leur portefeuille en revue avec eux pour nous assurer qu'ils demeurent alignés sur leur situation personnelle et objectifs d'investissement. ■

### En savoir plus

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



SUISSE

UBS



**Lukas Wieland**

Date de naissance: 24 juillet 1994

Profession: collégien

Discipline: javelot

Finaliste aux championnats d'Europe des moins de 20 ans de Rieti (2013)





# Notre *stratégie*

Nous nous attachons à offrir à nos clients des solutions et des conseils financiers de premier ordre 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 modèle de banque universelle leader en Suisse, lesquels sont complétés par notre division Global Asset Management et notre Investment Bank. Ces divisions ont trois grandes caractéristiques en commun: elles sont compétitives sur leurs marchés cibles, efficaces en termes de gestion de capitaux et pourvoyeuses d'excellentes perspectives de rentabilité et de croissance structurelle. Notre stratégie repose donc sur les atouts de nos divisions et sur les domaines dans lesquels nous excellons. Elle vise à tirer profit des 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.

## Une transformation stratégique réussie

En octobre 2012, nous annonçons une accélération significative de la mise en œuvre de notre stratégie communiquée un an plus tôt. Cette annonce soulignait notre volonté d'axer nos activités sur un ensemble de divisions hautement synergiques, moins friandes en capital, moins sensibles au bilan et qui soient centrées sur le service à la clientèle et capables de maximiser la valeur pour les actionnaires. Depuis lors, nous avons démontré la robustesse de notre modèle d'affaires et accompli des progrès substantiels dans le renforcement de notre base de fonds propres déjà bien établie, la réduction des coûts et des actifs pondérés en fonction du risque et, parallèlement, le développement de notre

activité et l'accroissement de notre compétitivité. Nous avons également transformé avec succès notre Investment Bank en focalisant ses activités sur ses points forts traditionnels que sont le conseil, l'analyse, les actions, les devises et les métaux précieux.

Notre ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) a augmenté de 300 points de base en 2013, sur la base d'une application intégrale, pour s'inscrire à 12,8%, le meilleur niveau de notre groupe de pairs. Cette augmentation s'explique par une réduction des actifs pondérés en fonction du risque à 225 milliards de CHF sur la base d'une application intégrale, un résultat qui dépasse notre objectif de 2013 de 250 milliards de CHF et qui est inférieur de 33 milliards de CHF aux actifs pondérés en fonction du risque de la fin de l'année 2012. Nous y sommes parvenus en procédant à d'autres réductions actives des actifs pondérés en fonction du risque via, principalement, la cession de positions ou encore d'autres réductions de risques dans notre Non-core and Legacy Portfolio, et ce malgré une hausse des actifs pondérés en fonction du risque de 22,5 milliards de CHF induite par l'analyse supplémentaire du capital de risque

2014 sera une année déterminante de plus pour la transition du Groupe, dans la mesure où nous continuerons de développer nos activités, de réduire nos coûts et d'améliorer la collaboration au sein de nos divisions.





opérationnel décidée d'un commun accord avec la FINMA et ayant pris effet le 31 décembre 2013. Les futurs développements et la suppression définitive de l'augmentation des actifs pondérés en fonction du risque attribuable à l'analyse supplémentaire dépendront, d'une part, des provisions imputées aux revenus pour actions en justice, questions réglementaires et assimilées et à d'autres passifs éventuels et, d'autre part, des évolutions relatives à ces questions. Notre capacité d'absorber les effets de cette évolution tout en accroissant simultanément nos ratios de fonds propres et en réduisant les actifs pondérés en fonction du risque illustre notre décision première de préserver et de consolider notre base de fonds propres et de privilégier des activités durables, d'une efficacité plus importante en matière de fonds propres. Notre objectif reste celui d'un ratio CET1 de 13% en 2014, sur la base d'une application intégrale. Notre intention est également de renforcer notre position financière conformément à Bâle III.

Dans le cadre de la transformation de l'Investment Bank, nous avons transféré certaines des activités vers le Corporate Center au premier trimestre 2013. Il s'agissait pour l'essentiel d'activités de revenu fixe ayant perdu de leur attrait du fait de modifications de la réglementation et de l'évolution des marchés. Par conséquent, notre Investment Bank ne conserve que des activités très ciblées de crédit et de taux ainsi que des capacités de financement structurées pour étayer ses activités axées sur les solutions. Nos activités dominantes dans le secteur des actions et des devises restent les pierres angulaires de notre Investment Bank. Nous n'avons pas modifié de manière significative nos activités de conseil et sur les marchés des capitaux, mais nous avons réorganisé nos fonctions opérationnelles existantes pour mieux exploiter nos capacités et améliorer par conséquent notre service à la clientèle. Notre Investment Bank a atteint son objectif d'un rendement corrigé avant impôts sur capitaux propres attribués de plus de 15% en 2013, démon-

Nous nous attachons à offrir à nos clients des solutions et des conseils financiers de premier ordre tout en dégagant des rendements attrayants et durables pour nos actionnaires.

trant ainsi sa bonne tenue dans tout un ensemble de conditions de marché. Les actifs périphériques, auparavant affectés à l'Investment Bank, sont traités dans l'unité Non-core and Legacy Portfolio du Corporate Center, qui est chargée de gérer et de liquider ces actifs de manière à en préserver la valeur pour les actionnaires. Les actifs pondérés en fonction du risque qui sont associés à ces positions ont été réduits de près de 40% en 2013 pour atteindre 64 milliards de CHF, un chiffre bien au-delà de notre objectif.

→ Veuillez vous référer à la section «Capital management» dans notre Rapport annuel 2013 pour des informations complémentaires

Le maintien de notre discipline en matière de coûts est essentiel pour notre réussite à long terme. En 2013, nous avons atteint les 2 milliards de CHF de réductions de coûts bruts, selon le plan que nous avons annoncé en juillet 2011. Nous avons également progressé dans la mise en place du programme supplémentaire de réduction de coûts annoncé en 2012, programme qui vise des économies des coûts bruts annuels marginaux de 3,4 milliards de CHF et dont nous attendons des résultats concrets tout au long de l'année 2016. Ces réductions ciblées incluent les bénéfices de la transformation de l'Investment Bank que nous évoquons plus haut. Cette dernière devient une unité moins complexe et de taille plus réduite. Parmi les autres bénéfices, citons également l'amélioration de l'efficacité organisationnelle, essentiellement dans notre Corporate Center, et l'introduction de processus front-to-back optimisés à l'échelle du Groupe. Notre investissement dans ces initiatives se traduit par des coûts de restructura-



tion de 0,8 milliard de CHF en 2013 et l'anticipation d'autres coûts différentiels de CHF 0,9 milliard de CHF en 2014 et de 0,8 milliard de CHF en 2015. Nos programmes d'amélioration de l'efficacité libèreront des ressources pour la réalisation d'investissements dans les deux années à venir. Le but est d'alimenter la croissance de la totalité de nos activités et de servir les clients de façon plus souple et plus efficace, tout en améliorant la qualité et la rapidité.

2014 sera une année déterminante de plus pour la transition du Groupe, dans la mesure où nous continuerons de développer nos activités, de réduire nos coûts et d'améliorer la collaboration au sein de nos divisions. Pour 2014, nous ne prévoyons pas un rendement non corrigé des fonds propres très différent de celui de 2013, en raison, principalement, des provisions anticipées pour actions en justice, questions réglementaires et autres, des coûts de restructuration ainsi que des répercussions de liquidations du Non-core and Legacy Portfolio et des exigences en matière de fonds propres. Bien que nous visions toujours un rendement corrigé des fonds propres supérieur à 15% en 2015 à l'échelle du Groupe, nous craignons de ne pouvoir atteindre cet objectif avant 2016 en raison de l'importance du volume des actifs pondérés en fonction du risque opérationnel. Nous maintenons notre objectif d'un ratio charges/produit corrigé de 60% à 70% pour le Groupe à partir de 2015.

### **Générer des rendements attrayants pour les actionnaires**

Nous nous estimons bien préparés pour affronter l'avenir, car notre stratégie est clairement définie et notre assise financière solide. Nous nous engageons à verser du capital à nos actionnaires et comptons poursuivre notre programme de distribution progressive aux actionnaires en proposant une augmentation du dividende de 67% à 0.25 CHF par action pour l'exercice 2013. Dans ce contexte, nous réaffirmons notre engagement en faveur d'un ratio total de distribution d'au moins 50%, lequel serait composé d'un dividende de base et de revenus supplémentaires, après réalisation de notre objectif de 13% de ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) sur la base d'une application intégrale et de celui de 10% de ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) sur la base de nos tests de simulation de crise internes. Nous avons l'intention de fixer un dividende de base à un niveau viable en tenant compte des fluctuations économiques normales. Les revenus du capital supplémentaires seront équilibrés en fonction de notre besoin d'investissement et de toute réserve de capital que nous jugerons nécessaire de constituer en prévision d'un contexte économique difficile ou d'autres scénarios de crise. Selon nous, la poursuite de la bonne mise en œuvre de notre stratégie nous permettra de développer durablement notre activité et de conserver une base de fonds propres prudente.

→ Veuillez vous référer à la section «Our strategy» dans notre Rapport annuel 2013 pour des informations complémentaires















**Christian Kreienbühl**

Date de naissance: 6 juin 1981

Profession: chef de projet

Discipline: marathon

Champion de Suisse du marathon (2012)

Participation aux championnats du monde de Moscou (2013)

# Eléments principaux concernant la rémunération *2013* et changements majeurs

En 2013, nous avons poursuivi l'important travail entrepris en 2012 en adoptant un modèle de rémunération actualisé, basé sur une gestion des capitaux rigoureuse incitative, comprenant des primes de performance basées sur une rentabilité corrigée des risques. Nous avons actualisé le modèle de rémunération de l'entreprise afin que les collaborateurs se concentrent davantage encore sur la performance à moyen et long terme, et également afin de faire face à l'environnement concurrentiel et au feed-back de nos actionnaires.

## Réalisations en matière de performance et enveloppe des primes de performance

Il y a une année, nous nous sommes engagés à poursuivre l'adaptation de nos activités pour mieux servir les clients, réduire les risques, atteindre une performance plus durable et accroître les rendements pour nos actionnaires. En 2013, nous avons bien progressé dans la réalisation de tous ces objectifs et avons, à la fin de l'année, dépassé la plupart de nos objectifs de performance.

Nos divisions ont affiché de solides résultats pour 2013. Notre bénéfice net avant impôts corrigé du Groupe a augmenté de 44% en glissement annuel, à 4,1 milliards de CHF. Notre ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) leader du secteur selon l'application intégrale de Bâle III a augmenté de 300 pb, à 12,8%, dépassant notre objectif pour 2013. Les actifs pondérés en fonction du risque selon l'application intégrale de Bâle III ont été réduits

à 225 milliards de CHF, principalement en raison de cessions et d'autres réductions du risque dans notre Non-core and Legacy Portfolio. Cela dépasse notre objectif à la fin de l'année 2013 et est en conformité avec notre objectif pour 2015. Nous avons considérablement réduit notre bilan, diminuant le total des actifs de 250 milliards de CHF. Il est crucial de maintenir une discipline en termes de coûts pour garantir notre succès sur le long terme. En 2013, nous avons atteint notre objectif de réduction brute des coûts de 2 milliards de CHF que nous avons annoncé en juillet 2011.

Il y a une année, notre enveloppe des primes de performance 2012 a fortement pâti de l'affaire du LIBOR. Il en a résulté un impact négatif sur les primes dans l'Investment Bank, dans certains départements du Corporate Center, ainsi que sur les primes du Group Chief Executive Officer et des autres membres du Directoire du Groupe (GEB). Nous appuyant sur la solide performance réalisée en



2013, nous avons normalisé le niveau de nos primes de performance dans les départements les plus touchés par cet impact négatif l'année dernière. Nous avons réduit le fossé avec les niveaux de rémunération du marché, pour parvenir à une enveloppe des primes de performance de 3,2 milliards de CHF pour 2013, soit une augmentation de 28% par rapport à 2012. Cependant, le coût des primes de performance est resté stable en glissement annuel sur une base comptable (IFRS), compte tenu de la réduction des primes et des reports plus longs ces dernières années qui ont entraîné une diminution des charges en 2013 pour les reports de l'exercice précédent. Il est important que notre modèle de rémunération soit stable et prévisible. Par conséquent, nous avons, à certains niveaux, affiné notre modèle en 2013, pour faire face à l'environnement concurrentiel et répondre aux feed-back de nos actionnaires.

### **Adaptations apportées au modèle de rémunération du GEB**

Nous avons, pour les primes de performance, introduit des plafonds individuels correspondant au maximum à cinq fois le salaire de base pour le Group Chief Executive Officer, et au maximum à sept fois le salaire de base pour les autres membres du GEB. Ces plafonds s'ajoutent au plafond global pour le GEB que nous avons introduit l'année dernière, et qui correspond à 2,5% du bénéfice net avant impôts corrigé du Groupe. Nous avons modifié le report des primes de performance du GEB, en augmentant la pondération de la quote-part d'actions selon l'Equity Ownership Plan (EOP) de 50% à 62,5% du montant différé au moins, et en diminuant la part du Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) de 50% à 37,5%. Nous avons augmenté le seuil de ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1), selon la mise en œuvre progressive, du DCCP de 7% à 10% pour tous les membres du GEB y compris le Group Chief Executive Officer, de telle sorte que, si le ratio de fonds propres diminue en dessous de 10%, les primes de

performance différées concernées sont réduites à zéro. Nous avons basé toutes les primes de performance pour le GEB – y compris pour le Group Chief Executive Officer – sur des mesures financières et qualitatives clairement définies et quantifiées en termes de pondérations relatives.

### **Adaptations du modèle de rémunération pour les collaborateurs situés en dessous du GEB**

Nous avons modifié les reports des primes de performance en augmentant la pondération de la part de l'EOP de 50% à 60% du montant différé, et en réduisant la part du DCCP de 50% à 40%. Compte tenu de la dynamique du marché, nous avons relevé le seuil des rémunérations différées. Nous avons introduit des taux de report allant de 40% à 75% (l'ancien taux uniforme était de 60%), ainsi que des conditions relatives aux primes de performance correspondant mieux aux objectifs de l'entreprise. Cela signifie, d'une manière générale, que les collaborateurs situés à l'extrémité inférieure de l'échelle de rémunération ont bénéficié de niveaux de report plus faibles qu'au cours des années précédentes, tandis que ceux situés à l'extrémité supérieure de l'échelle de rémunération ont été sujets à des niveaux de report plus élevés. L'effet combiné des modifications des taux de report et du seuil pour tous les collaborateurs en dessous du niveau du GEB se traduit par des frais de rémunération supplémentaires à hauteur de 0,2 milliard de CHF pour 2013.

### **Développements réglementaires majeurs**

L'«ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse» établie par le Conseil fédéral en novembre 2013 et en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2014 exige des sociétés suisses cotées en bourse qu'elles soumettent la rémunération du GEB et du Conseil d'administration (CA) au vote annuel contraignant des actionnaires. Le Comité des ressources humaines et de rémuné-





ration ainsi que le CA reçoivent régulièrement des mises à jour concernant l'impact de l'ordonnance ainsi que des propositions de mise en œuvre. Le premier vote sur la rémunération du Conseil d'administration et du GEB aura lieu lors de l'Assemblée générale ordinaire (AGO) 2015.

Autre développement réglementaire majeur: l'impact de la directive sur les exigences de fonds propres IV de l'Union européenne sur les collaborateurs concernés et l'application consécutive du plafond des primes de performance pour ces collab-

teurs en 2014. Par conséquent, compte tenu de ces exigences, nous soumettrons au vote, lors de l'AGO 2014, une proposition concernant le plafond des primes de rémunération variable pour les collaborateurs concernés.

Les détails concernant ces deux mesures seront indiqués avec l'ordre du jour de l'AGO.

→ Veuillez vous référer à la section «Regulatory and legal developments» dans notre Rapport annuel 2013 pour des informations complémentaires

### Principales caractéristiques de notre modèle de rémunération 2013 pour le Group Chief Executive Officer et les autres membres du GEB

Les primes du Directoire du Groupe (GEB) sont octroyées à la discrétion du Conseil d'administration (CA). Le CA tient compte de la performance globale du Groupe et des fonds disponibles pour financer l'enveloppe des primes de performance. Pour les membres du GEB en fonction en 2013, les primes de performance ont augmenté de 20% en glissement annuel, tandis que l'enveloppe globale des primes de performance pour tous les collaborateurs a augmenté de 28%.

**Rétribution de la performance** Le Comité des ressources humaines et de rémunération (HRCC) évalue la performance du Group Chief Executive Officer (CEO) et des autres membres du GEB par rapport aux objectifs de performance du Groupe. Les primes de performance du GEB reposent sur des évaluations de la performance financière et non financière et tiennent compte de la performance individuelle et de l'ensemble du Groupe.

- Le tableau de performance du Group CEO/GEB a été introduit en 2013. Il repose sur une série d'évaluations financières et qualitatives et instaure un cadre d'évaluation équilibré. Des évaluations de la performance fonctionnelle et qualitative au niveau du Groupe, de la division, de la région sont incluses en plus, selon les attributions du membre du GEB
- Les dispositions de déchéance du plan de rémunération permettent à l'entreprise de réduire la part différée non acquise si les conditions de performance définies dans le plan de rémunération ne sont pas remplies. Cela signifie que
  - la dévolution d'options EOP dépend de la performance du Groupe et de la division
  - les primes DCCP ne sont entièrement acquises que si l'entreprise fournit un bénéfice avant impôts corrigé et que notre ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) (application échelonnée) ne tombe pas en dessous de 10%. Ce chiffre est supérieur au seuil de 7% de ratio des actions ordinaires et assimilées de T1 (CET1) applicable en 2012. Comme l'année dernière, un intérêt annuel n'est versé que si UBS réalise un bénéfice avant impôts corrigé durant la période d'acquisition.

**Mesures de protection** Notre modèle de rémunération comporte différentes caractéristiques visant à assurer une gestion appropriée des risques avec des mesures de protection pour limiter la prise de risque inappropriée. Notre programme a:

- une combinaison équilibrée de primes de performance à court et long termes avec un accent sur le report
- un plafond sur l'enveloppe totale de primes de performance du GEB jusqu'à 2,5% du bénéfice du Groupe avant impôts corrigé
- des plafonds individuels sur le rapport entre rémunération fixe et rémunération variable pour le Group CEO et les autres membres du GEB
- une politique d'actionariat selon laquelle chaque membre du GEB doit accumuler et détenir au minimum 350 000 actions. Le Group CEO doit accumuler et détenir au minimum 500 000 actions
- une évaluation de l'efficacité du contrôle des risques et de son respect pour chaque membre du GEB dans le cadre de l'évaluation qualitative individuelle
- des contrats de travail prévoyant généralement un préavis de six mois
- des dispositions permettant à l'entreprise d'annuler tout ou partie de la prime de performance différée non acquise si un collaborateur commet des actes préjudiciables ou s'il est mis fin à l'emploi pour justes motifs. D'une manière générale, nous considérons les actes suivants comme préjudiciables:
  - contribuer largement à une révision à la baisse importante des résultats du Groupe ou d'une division, ou faire subir au Groupe d'importantes pertes financières
  - adopter une conduite et/ou manquer à ses devoirs de surveillance ou de gestion au détriment d'UBS, y c. atteinte à la réputation
  - adopter une conduite enfreignant gravement les exigences légales et réglementaires ou les directives et procédures internes
  - divulguer de manière inopportune des informations confidentielles ou exclusives
  - solliciter des collaborateurs d'UBS ou des clients







# Notre Conseil d'administration



30

Le Conseil d'administration est notre organe suprême. Sous la direction de son président, il prend des décisions ayant trait à la stratégie du Groupe sur recommandation du Group Chief Executive Officer (Group CEO) et il exerce la supervision suprême de la direction de la banque. Il est responsable de la nomination et du renvoi de tous les membres du Directoire du Groupe, du Secrétaire général et du responsable de Group Internal Audit. Par ailleurs, il définit et supervise des principes appropriés en matière de gestion et de contrôle du risque. En 2013, notre Conseil d'administration répondait aux exigences de notre règlement d'organisation en vue de la part des membres du Conseil d'administration qui sont considérés indépendants.

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





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



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

1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	





1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Lukas Gähwiler** CEO UBS Suisse et CEO Retail & Corporate 3 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel 4 **Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer 5 **Tom Naratil** Group Chief Financial Officer et (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014) Group Chief Operating Officer 6 **Andrea Orcel** CEO Investment Bank 7 **Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas et CEO UBS Group Americas 8 **Chi-Won Yoon** CEO UBS Group Asie Pacifique 9 **Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management 10 **Ulrich Körner** CEO Global Asset Management (à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014) et CEO UBS Group Europe, Middle East & Africa 11 **John A. Fraser** Président et CEO Global Asset Management jusqu'au 31 décembre 2013, sortant de son rôle de CEO et du Directoire du Groupe à cette même date







**Linda Züblin**

Date de naissance: 21 mars 1986

Profession: employée de commerce

Discipline: heptathlon

Championne de Suisse à plusieurs reprises

Participation aux championnats du monde de Moscou (2013)

Nombreuses participations à des championnats du monde et d'Europe



# Notre engagement

**Responsabilité et respect du développement durable: ce sont les valeurs qui doivent guider une entreprise selon les principes de la responsabilité d'entreprise. Chez UBS nous avons fait de ces principes une partie intégrante de nos activités en les incluant dans notre Code de conduite professionnelle et de déontologie. En 2013, nos efforts dans ce domaine se sont centrés sur l'offre proposée à la clientèle et la contribution à la société, ainsi que sur la meilleure façon de conjuguer ces deux aspects.**

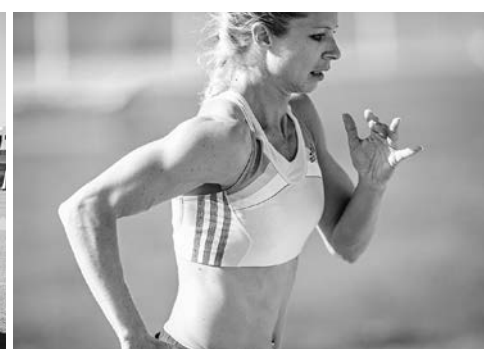
UBS assume sa responsabilité d'entreprise en faisant «ce qui est juste» tant aujourd'hui que demain. UBS s'est très tôt engagée à respecter les normes de responsabilité au sein de l'entreprise et envers la société, participant depuis 1992 au Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE). En 2000, nous étions parmi les premières entreprises à signer le Pacte mondial des Nations Unies, nous engageant à mener nos activités en suivant des principes reconnus touchant aux droits de l'homme, aux normes du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. La responsabilité d'entreprise se retrouve dans toutes les facettes de nos affaires, des activités et processus aux relations avec nos parties prenantes, en passant par notre engagement vis-à-vis des communautés où nous sommes présents. Si nous sommes en mesure d'influencer directement certains de ces aspects, d'autres sont dépendants de la demande de notre clientèle.

La prise de conscience des grands enjeux auxquels nous nous sommes confrontés va croissante. Les thèmes tels que l'aggravation des clivages sociaux ou le changement climatique sont une préoccupation grandissante pour nos clients et nos actionnaires. Dès lors ils en tiennent compte en ce qui concerne leurs décisions financières. Nous souhaitons répondre à cette demande et l'encou-

rager, ceci en accordant un plus grand poids au développement durable et en intégrant des critères écologiques et sociaux à notre focalisation sur la performance durable. En 2013 nous avons fait de grands progrès pour rendre notre performance plus durable. Parmi les mesures employées, citons la vérification minutieuse lors de l'acquisition des clients, le développement de produits et services qui soutiennent des initiatives sur le plan écologique ou social, l'intégration de notre stratégie relative au changement climatique à toutes nos activités commerciales, ainsi que les exigences rigoureuses au niveau de l'approvisionnement. Nous travaillons avec succès avec nos clients, collaborateurs ainsi que d'autres établissements financiers et parties prenantes et, autant que possible, utilisons notre influence combinée pour le bien-être de la société.

## **Aiguiller les moyens financiers dans la bonne direction**

Un nombre grandissant de clients désirent faire fructifier leur argent et utiliser leurs moyens financiers dans l'intérêt de la communauté. Nous les soutenons dans cet objectif par le biais de notre offre de produits. Notre intention est d'élaborer une plate-forme unique qui livre des analyses, conseils et produits dans les domaines des placements durables et de la philanthropie. En 2013 nous nous





sommes rapprochés de ce but. Nous fournissons des analyses des portefeuilles selon des critères sociaux et écologiques pour notre clientèle du monde entier, des incitations financières pour les propriétaires immobiliers et PME suisses désireux d'accroître l'efficacité énergétique de leurs bâtiments, ainsi que des fonds et autres produits d'investissement durables. Le fonds de fonds Impact Investing SME Focus Fund en représente un excellent exemple. Depuis 2013, il permet à nos clients très fortunés d'investir dans de petites et moyennes entreprises de pays émergents. Les placements visent à amener des changements positifs, l'investissement étant effectué dans des secteurs tels que les soins de santé, l'éducation, l'infrastructure ainsi que l'agriculture et la sylviculture durables. UBS s'efforce activement de renforcer le positionnement de l'impact investing afin d'encourager un nombre toujours plus grand d'investisseurs à viser cette catégorie d'actifs comme une alternative vis-à-vis des autres investissements.

En 2012 nous avons lancé le fonds UBS Clean Energy Infrastructure Switzerland pour les investisseurs institutionnels en Suisse. Le volume de ceci a pu être accru de 100 millions à quelque 350 millions de CHF en 2013. Par le biais de ce fonds, nos clients investissent dans l'infrastructure et dans des sociétés du secteur de l'énergie renouvelable et de l'efficacité énergétique. UBS a aussi soutenu en 2013 des entreprises qui contribuent favorablement à la mitigation du changement climatique, soit en capital-investissement ou dans les transactions des fonds de tiers respectivement (valeur totale 28,5 milliards de CHF), soit en tant que conseiller financier (valeur totale 49,4 milliards de CHF).

Introduite en 2011, notre stratégie mondiale d'investissements durables et responsables dans des projets de construction a prouvé son succès en 2013 par les prix qui ont été décernés à nos fonds immobiliers. Ainsi, six de nos fonds ont reçu la plus haute distinction accordée par le «Global Real Estate Sustainability Benchmark» (GRESB), à

savoir le label «Green Star». Deux d'entre eux ont en outre été primés en tant que leaders dans leur secteur. Référence mondialement reconnue, le GRESB permet, par la collecte d'une vaste quantité de données, d'assurer la comparabilité à l'échelon mondial de la performance des portefeuilles immobiliers dans le domaine de la performance durable.

### **Regarder en arrière et anticiper l'avenir: l'analyse**

Nos rapports d'analyse visent à informer la clientèle et les autres parties intéressées. Souvent cité à titre de référence, l'«UBS Research Focus» compte parmi leur nombre, et son numéro de juillet 2013 était voué aux investissements responsables. Le rapport montrait de quelle manière l'application systématique des critères du développement durable dans les placements parvient à répondre aussi bien aux besoins collectifs des générations futures qu'aux intérêts financiers des investisseurs. En tant que membre du «Thun Group of Banks», nous examinons, en collaboration avec d'autres banques, comment les principes directeurs des Nations Unies relatifs à l'économie et aux droits de l'homme peuvent être mis en place dans le secteur bancaire. En octobre 2013, le Thun Group a ainsi publié un document de réflexion à ce sujet, qui contient des suggestions sur la meilleure manière d'intégrer les droits de l'homme au métier de base d'une banque, et sur la façon de minimiser les effets négatifs au sein de l'industrie.

### **En route pour le développement durable**

Notre engagement en faveur du développement durable a également été confirmé par des sources externes. Ainsi, nous étions représentés au sein des principaux indices en la matière tels que les Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) et la famille d'indices FTSE4Good. Dans le cadre de ces indices, les entreprises sont jugées selon des critères écologiques, sociaux et de qualité institutionnelle. Le



FTSE4Good, par exemple, évalue les sociétés selon les dimensions de la protection de l'environnement, des droits de l'homme et des relations avec leurs parties prenantes.

### Travailler proprement

Depuis 2006 déjà, UBS a une stratégie contre le changement climatique. D'ici 2016, nous visons à réduire nos émissions carbone à 50% du niveau de 2004. En 2013, nous avons d'ores et déjà réalisé une baisse de 49%, avant tout grâce à l'augmentation de l'efficacité énergétique de nos bâtiments et machines ainsi qu'au recours accru à des énergies renouvelables. Notre contribution aux communautés dans lesquelles nous sommes présents représente une partie intégrante d'une gestion d'entreprise respectueuse du développement durable. Elle ne se limite toutefois pas aux apports fournis en tant qu'entreprise: l'engagement de nos collaboratrices et collaborateurs joue un rôle aussi important dans ce contexte.

Dans le cadre de nos programmes de soutien des collectivités, nous nous concentrons sur la formation et le développement de compétences entrepreneuriales. Nos collaborateurs y participent par le biais de dons ainsi que par un engagement personnel. Ainsi, 10 648 employés ont fourni un total de 91 370 heures de travail caritatif en 2013. Depuis 2012, un prix annuel récompense les collaborateurs et les équipes qui se sont distingués par leur effort bénévole.

«La vie prend plus de sens lorsqu'on la place au service des autres.»  
Christine Ong, employée UBS

Les lauréats 2013 de la région Europe, Moyen-Orient et Afrique travaillent en collaboration avec notre partenaire Bridge Academy, une école dans le quartier londonien défavorisé de Hackney. Ils ont collecté des fonds et développé une stratégie en vue d'améliorer

les connaissances informatiques des élèves et d'éveiller leur intérêt pour la technologie. En Suisse, la nature occupe une place privilégiée dans la palette des initiatives bénévoles. Ainsi, les lauréats helvétiques ont notamment remis en état des sentiers de randonnée historiques. Aux Etats-Unis, les gagnants du prix ont participé à un programme UBS qui propose un mentoring et un soutien dans la mobilisation de capitaux en faveur de petites entreprises à fort potentiel, mais confrontées à des possibilités de financement limitées. Dans la région Asie-Pacifique, deux collaborateurs ont été primés: Christine Ong à Singapour et Ray Wong à Tokyo. S'exprimant sur la raison qui sous-tend leurs efforts, Ray Wong affirme qu'«un engagement régulier à long terme pour une cause ou une communauté porte davantage de fruits qu'une participation unique à une activité». Comme l'ajoute Christine Ong: «Personne d'entre nous ne peut exister pour lui tout seul. La vie prend davantage de sens si on la place au service des autres.»

### Nos collaborateurs et nos clients font face à une catastrophe naturelle

Eau potable, nourriture, hébergement, soins médicaux: voilà ce dont avaient le plus urgemment besoin les habitants des Philippines après le passage du typhon Haiyan en novembre 2013. UBS a pris l'initiative et collecté des fonds pour ses organisations partenaires telles que la Croix-Rouge et les organismes soutenus par la fondation UBS Optimus. Ce qui a distingué cette action, c'est que les collaborateurs et les clients ont uni leurs efforts, UBS doublant leurs dons. Plus de trois millions de francs ont ainsi été recueillis, qui ont été utilisés pour une assistance immédiate et une aide à la reconstruction à plus long terme.

### Exemples significatifs des activités d'investissement communautaire d'UBS dans le monde

En 2013, former la nouvelle génération des leaders financiers suisses était l'une de nos priorités, c'est



pourquoi nous avons notamment soutenu l'événement annuel de l'association Young Enterprise Switzerland (YES). Ce programme, auquel nous contribuons depuis 2007, permet notamment à des étudiants de tout le pays de créer et gérer une vraie entreprise et de se familiariser ainsi avec les rouages du monde des affaires. En 2013, dans le cadre de l'initiative pour la formation d'UBS, nous avons également soutenu l'un des prix annuels décernés par la Social Entrepreneurship Initiative & Foundation (seif). Chaque année, la seif récompense les idées novatrices qui répondent à des enjeux sociaux ou environnementaux. En Suisse, nos efforts d'investissement communautaire sont également promus par la Fondation UBS pour la culture, la Fondation UBS pour le domaine social et la formation et l'association A Helping Hand from UBS Employees. En 2013, ces organismes se sont engagés de manière décisive dans d'importantes causes sociales, telles que la promotion des lettres et des arts créatifs, l'aide aux communautés dans le besoin, et le soutien des personnes handicapées et défavorisées.

En 2013, Community Affairs & Corporate Responsibility Americas a relancé nos programmes de manière stratégique, afin de déployer plus efficacement les ressources financières et humaines de l'entreprise. Cette initiative comprenait une refonte complète de notre portail de dons de la part des collaborateurs, qui soutient l'ensemble de nos programmes sur le continent. Conformément à l'accent mis globalement par UBS sur la promotion de la formation et de l'esprit d'entreprise, nous offrons aux personnes défavorisées ayant un grand potentiel des conseils et ressources pour bâtir des communautés plus entrepreneuriales. Notre première intervention marquante a consisté à coordonner la deuxième édition de la Season of Service d'UBS, une initiative annuelle en faveur des communautés ouverte à tous les divisions des Amériques. En l'espace de deux mois, nos collaborateurs ont mené à bien 92 activités différentes et fait plus de 2500 heures de bénévolat. Dans le cadre de notre programme phare Elevating Entrepreneurs,

### Notre engagement d'entreprise citoyenne

Pour UBS, la citoyenneté d'entreprise consiste à «faire ce qui est juste», aujourd'hui comme à l'avenir. Cette notion a été intégrée aux principes et normes définis dans notre Code de conduite professionnelle et de déontologie, qui influencent à leur tour toutes les facettes de nos activités et des relations avec nos parties prenantes, que ce soit au niveau de nos produits et services, de notre gestion des risques écologiques et sociaux ou de notre engagement pour assurer le bien-être de nos collaborateurs et de la société dans son ensemble. L'intégration et la prise en compte de la citoyenneté d'entreprise à tous les stades contribuent à garantir une activité commerciale responsable et respectueuse du développement durable, et elles illustrent notre volonté de soutenir les collectivités au sein desquelles nous sommes présents.

### Notre engagement en faveur de nos communautés

Outre les dons en espèces directs et l'engagement de nos collaborateurs, notre programme d'investissement communautaire comprend également des plans de dons jumelés ainsi que des actions de secours aux sinistrés. Nous nous engageons activement auprès des communautés dont nous faisons partie à travers le monde. En 2013, UBS et ses fondations affiliées ont viré au total 28,3 millions de CHF de dons en espèces à des associations à but non lucratif partenaires, et à des œuvres caritatives soigneusement sélectionnées. Ces dons ont été principalement canalisés vers des activités en relation avec les thématiques clés de notre programme de Community Affairs: l'éducation et l'esprit d'entreprise. En outre, les dépenses relatives à l'initiative UBS pour la formation à l'occasion de l'anniversaire d'UBS ont représenté 14,0 millions de CHF.



nous avons encore étendu notre offre de prêts à Chicago et Los Angeles. Conjointement avec nos partenaires de l'UBS Bank USA Community Development Group et du Valley Economic Development Center, nous avons engagé 35 millions d'USD dans de petites entreprises remplissant les critères. Au cours de l'année, 29 petites entreprises ont bénéficié de prêts s'échelonnant de 50 000 à 250 000 USD, pour un total de 6,4 millions d'USD. Ces sociétés ont, à elles toutes, créé 451 nouveaux emplois.

En 2013, le programme UBS Finance Academy de Sydney a fêté son 11<sup>e</sup> anniversaire. Au fil des ans, il a permis à plus de 550 élèves de l'enseignement public de se familiariser avec le monde de la finance et UBS. Dans toute la région, les collaborateurs UBS ont poursuivi leurs actions de bénévolat dans différents programmes de développement de connaissance ou de base. Les clients et les membres de leur famille sont régulièrement invités à participer lorsque cela est pertinent. En 2013, à l'occasion de la Regional Volunteer Experience, des bénévoles de toute la région se sont rendus au Japon afin de prêter main-forte aux participants locaux au programme Team Tohoku à Kamaishi City, ville isolée du nord-est. Il s'agissait d'aider la communauté à se remettre du tsunami de 2011. Menés par des membres de la direction, notamment le CEO d'UBS Asia Pacific, Chi-Won Yoon, les volontaires ont mené à bien différents projets liés à l'emploi et à la revitalisation de l'économie; à la remise en état provisoire et à long terme du logement; au renforcement des compétences d'associations civiles locales; et à la prévention des risques et préparation en vue de futures catastrophes. Pour sa deuxième année d'existence, le programme singapourien en faveur des arts, Diversity in Abilities, a permis aux enfants suivant une éducation spécialisée d'accéder aux arts visuels et aux spectacles. Ce projet a été récompensé par le National Arts Council Patron of the Arts Award 2013. Plus de 140 enfants ont été formés par des artistes locaux et régionaux de renom. Le temps fort du programme a été la mise en scène

d'une pièce dans laquelle le ministre singapourien de l'Éducation tenait un rôle.

En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, les activités de Community Affairs se centrent sur le partage des compétences professionnelles de nos collaborateurs afin d'aider les personnes issues de communautés défavorisées à réaliser leur plein potentiel. L'an dernier, rien qu'au Royaume-Uni, 6366 étudiants ont renforcé leur employabilité et leurs aptitudes entrepreneuriales grâce aux programmes de formation à caractère professionnel d'UBS. Ceux-ci vont de compétences augmentant l'employabilité et simulations d'entretiens d'embauche, à l'acquisition d'une expérience professionnelle. Toujours au Royaume-Uni, UBS a reçu un Business in the Community 2013 Responsible Business Award pour son programme de bénévolat. En Turquie, plus de 1000 étudiants ont participé au BKD-Science Heroes Association Challenge, qui contribue à développer leurs compétences technologiques et mathématiques ainsi que l'esprit d'entreprise. Hakan Habip, d'UBS Turquie, coresponsable de notre partenariat avec BKD, a été classé parmi les «100 principaux agents du changement» du pays par la prestigieuse Sabanci Foundation pour son engagement dans les activités de BKD. En Italie, une équipe de cadres d'UBS a œuvré auprès d'un groupe d'étudiants défavorisés afin d'accroître leurs ambitions et de valoriser leur parcours, les aidant ainsi à entrer dans une prestigieuse université. En Israël, le partenariat réussi avec Ashoka se poursuit pour aider les jeunes entrepreneurs du secteur social à développer leurs projets. En Europe, au Moyen-Orient et en Afrique, des collaborateurs s'impliquent auprès de leurs communautés locales et partagent leurs compétences professionnelles et leur expérience entrepreneuriale.

→ Pour plus d'informations, consultez le site  
[www.ubs.com/community](http://www.ubs.com/community)











**Kariem Hussein**

Date de naissance: 4 janvier 1989

Profession: étudiant en médecine

Discipline: 400m haies

Champion de Suisse (2011/2012/2013)

Demi-finaliste aux championnats d'Europe d'Helsinki (2012)

Qualification pour les JO de Londres (2012)





# En savoir plus sur UBS

## Vous souhaitez en savoir davantage sur nous?

### Nos activités, nos compétences et nos offres

Consultez notre site: [www.ubs.com](http://www.ubs.com)

### Nos résultats financiers et nos actions

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

### Notre gouvernance d'entreprise

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

### Notre stratégie

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

### Nos recherches en matière de gestion de fortune

[www.ubs.com/research-fr](http://www.ubs.com/research-fr)

### Nos agences

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

## Nos informations financières vous intéressent?

### Rapports financiers

Téléchargez et commandez nos publications:

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

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

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

### Présentations de résultats

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

## Vous aimeriez travailler pour nous?

### Perspectives professionnelles

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

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

### Abonnez-vous aux bulletins d'information et aux rappels de calendrier, ou téléchargez nos applications et podcasts

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

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

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



## Des questions d'ordre général?

### Standards téléphoniques

Pour tout renseignement:

Zurich +41-44-234 1111

Londres +44-20-7568 0000

New York +1-212-821 3000

Hong Kong +852-2971 8888

### UBS Card Center

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

Hotline +41-44-828 3132

### UBS Services en ligne

Website [www.ubs.com/e-banking](http://www.ubs.com/e-banking)

Hotline +41-848-848 061

### UBS Service Line Suisse

Hotline +41-848-848 051

## Calendrier de l'entreprise

### 6 mai 2014

Résultats du premier trimestre 2014

### 7 mai 2014

Assemblée générale annuelle

### 29 juillet 2014

Résultats du deuxième trimestre 2014

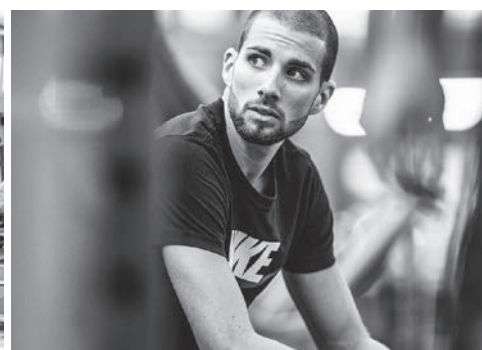
### 28 octobre 2014

Résultats du troisième trimestre 2014



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

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



## Informations sur l'entreprise

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

UBS SA a son siège en Suisse et opère selon le Code des Obligations suisse et la loi sur les banques et les caisses d'épargne. En tant que société par actions, elle a émis des actions nominatives aux investisseurs.

Les adresses et numéros de téléphone de nos deux sièges sont:  
Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, téléphone +41-44-234 11 11; et  
Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Bâle, Suisse, téléphone +41-61-288 50 50.

Les actions d'UBS SA sont cotées à la SIX Swiss Exchange ainsi qu'à la Bourse de New York (NYSE).

## Contacts

### Investor Relations

UBS 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 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  
Case postale 43006, Providence  
RI 02940-3006, Etats-Unis

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

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

Fax +1-201-680 4675

## Impression

Editeur: UBS SA, Zurich et Bâle, Suisse | www.ubs.com  
Photographe: Martin Rüttschi, Schindellegi, Suisse  
Illustrations: Dominika Bayerlein, UBS, Pologne  
Imprimerie: Neidhart + Schön AG  
Langues: français/allemand/anglais/italien | SAP-No. 80530F

© UBS 2014. Le symbole des trois clés et le logo UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.



ClimatePartner<sup>o</sup>  
climatiquement neutre

Impression | ID: 53232-1403-1008







## Swiss Starters

Le programme Swiss Starters soutient les athlètes présentés dans cette Revue de l'année 2013. Il s'agit de Christian Kreienbühl (marathon), de Kariem Hussein (400 m haies), de Lea Sprunger (100 m, 200 m, relais 4x100 m), de Linda Züblin (heptathlon) et de Lukas Wieland (javelot). L'engagement d'UBS en faveur de l'athlétisme s'inscrit dans une longue tradition jalonnée de partenariats durables avec les meetings Weltklasse Zürich, Athletissima Lausanne et différentes courses régionales. Le soutien apporté à l'UBS Kids Cup et à l'équipe nationale suisse complète de manière idéale les parrainages traditionnels. UBS est heureuse d'accompagner les athlètes helvétiques dans leur préparation pour les championnats d'Europe d'athlétisme 2014 à Zurich. Elle entend apporter une contribution essentielle dans le cadre du programme Swiss Starters, afin que les athlètes suisses s'illustrent aussi brillamment que possible dans les épreuves. Par son engagement dans l'athlétisme national, UBS souligne son attachement au marché suisse. Elle espère éveiller l'enthousiasme de la population pour ce sport formidable, l'objectif étant de vivre un grand moment de bonheur collectif à Zurich en 2014 et de promouvoir durablement l'athlétisme.

→ Pour des informations complémentaires, veuillez consulter le site [www.swiss-starters.ch](http://www.swiss-starters.ch)

**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 mais ne sont pas limités à: (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 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 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 (incluant le ratio d'endettement), d'exigences de liquidités et financement, 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 l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) approuvera des réductions des actifs pondérés en fonction du risque supplémentaires induits par l'analyse du capital pour risque opérationnel décidée d'un commun accord par UBS et la FINMA et effective au 31 décembre 2013, ou si elle approuvera une réduction limitée des exigences de capital en raison des mesures prises pour réduire le risque de résolvabilité; (vi) des changements possibles concernant la structure de l'entité juridique ou le modèle de booking du Groupe UBS pour répondre à des exigences juridiques ou réglementaires déjà introduits, proposées ou futures, y compris les exigences en matière de base de capital, l'exigence proposée concernant les banques non américaines qui les obligeraient à créer des holdings intermédiaires pour leurs activités aux Etats-Unis, des exigences concernant l'hypothèse d'une liquidation et les propositions en suspens du Parlement suisse, ainsi que celles 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 affectée 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 ou fiscaux, et de la détermination ou interprétation qui affectent la reconnaissance des pertes ou profits, l'évaluation du goodwill, la reconnaissance des actifs d'impôts différés 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 peuvent avoir sur notre réputation et les conséquences additionnelles que cela pourrait avoir sur nos activités et notre performance. L'ordre dans lequel les facteurs ci-dessus sont présentés n'est pas indicatif de la probabilité de leur occurrence ou de l'ampleur de leur conséquences potentielles. 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 annuel d'UBS dans le formulaire 20-F pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2013. 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.

**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 de 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 SA  
Case postale, CH-8098 Zurich  
Case postale, CH-4002 Bâle

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

