

Créer de la valeur

Revue de l'année 2015





«I mim Büüdeli het all daas siini Zuekunft,
wo handgmacht ischt ond äägestendig ischt.»

Dans mon petit atelier, il y a un avenir pour les articles personnels confectionnés à la main.

Roger Dörig

Roger Dörig travaille avec UBS. En 1994, il a repris l'atelier artisanal de «Sennensattler» de son grand-père, en Appenzell, son canton d'origine. Il fabrique des ceintures, des boucles de ceinture, des cloches de vache, des bijoux et d'autres articles faits à la main pour une clientèle internationale.





«Pour de nombreux clients, il est important de repartir avec un objet qu'ils ne pourraient pas trouver ailleurs.»

Roger Dörig

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 2015. Veuillez consulter le Rapport annuel 2015 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 2015, figurent en page 64 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.

- 4 Ce en quoi nous croyons**
Le Président du Conseil d'administration Axel A. Weber et le Group CEO Sergio P. Ermotti abordent les thèmes qui ont façonné l'année écoulée et examinent comment UBS a encore progressé en générant de la valeur pour ses parties prenantes.
- 6 UBS en 2015**
- 8 UBS en bref**
Nous vous donnons un aperçu de notre stratégie et vous présentons les trois clés du succès et notre modèle d'affaires.
- 14 D'où venons-nous?**
Le monde a beaucoup changé depuis l'avènement du second millénaire. Nous revenons sur d'importantes étapes et expliquons comment UBS s'est transformée.
- 22 Comment nous créons de la valeur**
Le concept de valeur a de nombreuses facettes: nous décrivons ici nos activités mondiales, les marchés dans lesquels nous souhaitons nous développer et comment nous faisons de la durabilité une norme quotidienne.
- 30 Comment nous alignons nos intérêts sur ceux de nos parties prenantes**
Nous vous présentons nos principales parties prenantes et vous expliquons comment nous servons nos intérêts en servant les leurs.
- 42 Nos pratiques en affaires**
Nous expliquons ce que nous avons appris de nos erreurs passées et comment notre culture nous aide à mettre en œuvre notre stratégie.
- 48 Comment nous gérons la banque**
Nous présentons une vue d'ensemble de nos organes de gouvernance ainsi que de leurs rôles et responsabilités.
- 52 Les tendances actuelles et futures que nous observons**
La seule certitude est le changement constant. Nous expliquons comment UBS est façonnée par les grandes tendances qui transforment notre monde, tout en contribuant à les façonner à son tour.
- 58 Notre Conseil d'administration**
- 60 Notre Directoire du Groupe**
- 62 Vers quoi nous dirigeons-nous?**
Le Président du Conseil d'administration Axel A. Weber et le Group CEO Sergio P. Ermotti jettent un regard sur l'avenir et exposent les principaux facteurs d'influence, les risques et les opportunités pour 2016 et au-delà.
- 64 En savoir plus sur UBS**



Le cadre dans lequel s'inscrit la Revue de l'année est défini par le Rapport annuel, la Global Reporting Initiative et l'Integrated Reporting Framework.



Une version de la Revue de l'année 2015 optimisée pour tablette est disponible sur UBS Newsstand/Annual Review dans l'App Store et le Google Play Store

Ce en quoi nous croyons



Axel A. Weber Président du Conseil d'administration

A de nombreux égards, cette Revue de l'année diffère des précédentes. Pouvez-vous nous expliquer en quoi et pourquoi?

Axel A. Weber Notre Revue de l'année continue de refléter, comme par le passé, les principales réalisations de notre banque au cours de l'année écoulée. Mais, et c'est là un point essentiel, elle ne s'arrête pas là. La Revue montre en effet ce que nous entreprenons pour façonner l'avenir de notre banque dans l'intérêt de nos clients, de nos actionnaires et des autres parties prenantes. Nous mettons également en lumière les risques et les opportunités qui influenceront l'évolution d'UBS et sa performance.

Sergio P. Ermotti En parcourant la Revue de l'année 2015, vous remarquerez qu'elle s'inspire fortement du principe de reporting intégré (et de réflexion intégrée), notamment de son idée-force qui est la création de valeur à long terme. C'est ce thème qui se trouve au cœur de notre Revue.

A propos de ce thème important qu'est la création de valeur, que signifie-t-il pour vous? Quelles sont les principales mesures qu'UBS a prises en 2015 pour favoriser la création de valeur?

AW Pour nous, la notion de création de valeur englobe l'ensemble des bénéfices et de la valeur générés par notre banque à travers toutes nos activités et dans toutes les régions où nous sommes présents. Cela comprend d'offrir des produits et services leaders sur le marché dans le monde entier, de générer des rendements pour les actionnaires et d'offrir des opportunités d'emploi épanouissantes et enrichissantes. Cela signifie aussi que nous adhérons strictement aux régimes réglementaires et fiscaux locaux et internationaux, et que nous apportons une contribution active et matérielle à la société et aux communautés locales, tout en promouvant l'innovation, la durabilité et les idées novatrices en matière de services bancaires et financiers.

«La notion de création de valeur englobe l'ensemble des bénéfices et de la valeur générés par notre banque à travers toutes nos activités et dans toutes les régions où nous sommes présents.»

Axel A. Weber

SE Sur le plan des réalisations, 2015 a été une année caractérisée par des résultats solides et une mise en œuvre rigoureuse de notre stratégie. Nous avons enregistré un bénéfice net en hausse de 79% par rapport à 2014, malgré un environnement particulièrement difficile. Nous avons aussi bien progressé vers la mise en œuvre des futures exigences réglementaires. Nous avons créé UBS Switzerland AG et constitué UBS Business Solutions SA, notre société de services au sein du Group. Nous avons aussi émis avec succès nos premiers instruments d'absorption totale des pertes et de fonds propres additionnels de catégorie 1 à partir de notre société holding. Nous avons en outre investi quelque 300 millions de CHF pour simplifier et moderniser notre technologie tout en réduisant le risque opérationnel.

Une question au Président: chaque année, UBS procède à une analyse de ce qui est le plus important pour nos parties prenantes. Dans quelle mesure les résultats pour 2015 reflètent-ils votre perception des thèmes clés pour la banque?

AW A travers notre analyse annuelle de matérialité, nous cherchons à comprendre quels sont les thèmes que nos parties prenantes jugent importants pour UBS et pour notre secteur. Cela nous aide à comprendre si nous mettons bien l'accent sur les thèmes que nos parties prenantes estiment importants. Nous évaluons également notre propre perception des sujets dont nous pensons qu'ils pourraient affecter la performance et le développement de notre banque. Après examen des résultats de l'évaluation pour 2015, notre Comité de culture et de responsabilité d'entreprise a estimé que nos principales priorités étaient bien reflétées. Prenons l'exemple du volet important que sont la conduite et la culture. Celui-ci figure parmi les trois thèmes les plus cités dans l'évaluation comme nous en parlons plus en détail dans la Revue de l'année. L'importance de ce thème se reflète directe-

ment dans les grandes évolutions au sein de notre banque, notamment la promotion de nos Comportements et Principes dans tous nos processus et pratiques.

Et du point de vue du Group CEO, pourquoi les Piliers, les Principes et les Comportements sont-ils essentiels au succès à long terme d'UBS?

SE Les trois clés de notre logo symbolisent à nos yeux l'obligation de créer de la valeur ajoutée pour nos actionnaires et nos parties prenantes de manière responsable et durable. Avec nos Piliers, nos Principes et nos Comportements nous intégrons l'essentiel des éléments financiers et non financiers qui constituent la base de notre stratégie – et de notre succès futur. C'est pour cette raison fondamentale que nous consacrons une large part de cette Revue de l'année à décrire et expliquer nos trois clés. Les Comportements UBS jouent un rôle très important dans l'évaluation de nos collaborateurs. L'évaluation de la performance basée sur les Comportements a une influence directe sur la rémunération globale, la promotion, et parfois, sur si un collaborateur a un avenir au sein de la banque ou non.

Quels sont, selon vous, les principaux résultats obtenus en 2015 dans le domaine de la durabilité?

AW Commençons par quelque chose de simple en apparence, mais qui en dit long: nous avons rebaptisé notre Comité de responsabilité d'entreprise en Comité de culture et de responsabilité d'entreprise. Cela dénote très clairement l'importance que le Conseil d'administration attache à la culture d'entreprise, et notre engagement à soutenir et superviser activement les activités dans ce domaine menées par le Group CEO. Une seconde réalisation importante a été la création et la promotion de notre initiative UBS and Society et, avec cette dernière, notre engagement à faire de la durabilité la norme quotidienne au sein de la banque.



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer

«Avec nos Piliers, nos Principes et nos Comportements nous intégrons l'essentiel des éléments financiers et non financiers qui constituent la base de notre stratégie – et de notre succès futur.»

Sergio P. Ermotti

SE En 2015 notre banque a pris la tête de notre groupe sectoriel dans les Dow Jones Sustainability Indices. L'Industry Group Leader Report pour UBS cite notre soutien aux clients et aux communautés et notre intégration de la performance sociétale et financière. Il relève par ailleurs nos efforts pour renforcer la solidité de notre capital et améliorer notre efficacité et notre efficience.

Quelles réactions avez-vous recueillies auprès des investisseurs et des clients en 2015?

AW Nous rencontrons régulièrement des investisseurs et des analystes tout au long de l'année dans le cadre des tournées de présentation trimestrielles organisées après la publication des résultats. Nous rencontrons également les principaux investisseurs et clients individuellement ou lors d'événements comme l'Assemblée générale ordinaire. Les investisseurs nous disent qu'ils apprécient la clarté et la cohérence de

notre stratégie, une stratégie qui a fonctionné au fil des trimestres, bons ou plus difficiles. Les investisseurs qui pensent sur le long terme apprécient aussi que nous restions fidèles à notre stratégie et à sa mise en œuvre rigoureuse.

SE Le fait de recueillir systématiquement du feedback nous montre comment nous pouvons continuer à nous améliorer. Par exemple, les clients nous disent que nous pouvons faire des progrès en matière de collaboration au sein de la banque. Cela signifie que nous pourrions encore mieux nous distinguer de nos concurrents si nos différentes divisions travaillaient davantage ensemble. C'est pourquoi la collaboration, de même que l'intégrité et le défi constructif, composent nos Comportements UBS.

UBS en 2015

Notre stratégie

Notre cap est ciblé et précis.

Notre stratégie est centrée sur nos activités de premier plan en gestion de fortune et sur notre banque universelle leader en Suisse, soutenues par nos activités dans le domaine de la gestion d'actifs et notre Investment Bank.

Ces activités ont trois caractéristiques communes importantes: elles jouissent d'une solide position concurrentielle sur leurs marchés cibles, elles sont efficaces en termes de capital et elles offrent des perspectives attrayantes de croissance structurelle et de rentabilité.



Les trois clés de notre succès

Les trois clés nous aident à concrétiser notre vision et à mettre en œuvre notre stratégie. Elles incarnent le meilleur de notre tradition.

Nos Piliers sont les fondements de tout ce que nous faisons.

Solidité du capital
Efficacité et efficacité
Gestion des risques

Nos Principes représentent ce que nous défendons en tant que banque.

Orientation client
Excellence
Performance durable

Nos Comportements représentent ce que nous défendons à titre individuel.

Intégrité
Collaboration
Défi constructif

Nous incarnons activement ces Principes et Comportements. Ils déterminent la façon dont nous travaillons ensemble et avec nos parties prenantes, notre mode de recrutement et comment nous prenons des décisions.

Nos activités

UBS publie un livre blanc sur «Le nouveau contexte mondial» pour le Forum économique mondial 2015 de Davos.

Quelque 1700 délégués, représentant 13 000 milliards d'USD d'actifs, se réunissent à l'occasion de la *Greater China Conference* 2015 à Shanghai.

UBS Group SA lève l'équivalent de 3,5 milliards de CHF lors de son émission inaugurale de fonds propres additionnels de catégorie 1 (AT1).

UBS remporte un grand nombre de distinctions lors du gala d'*Asiamoney*, en étant primée dans non moins de 35 catégories différentes.

Le Group CEO Sergio P. Ermotti s'adresse à un auditoire nombreux de chefs d'entreprise du monde entier lors du China Development Forum à Beijing.

Le Chief Investment Office publie son rapport 2015 sur l'investissement durable, intitulé *Adding value(s) to investing*.

17 parmi nos conseillères financières figurent au classement 2015 des Top 100 Women Financial Advisors across the US du *Barron's*.

Le lancement d'UBS Paymit, première application de paiement de point à point suisse, remporte un franc succès.



17.09

Janvier

Février

Mars

Avril

Autour de nous

Bénéfice corrigé avant impôts de 2,3 milliards de CHF au premier trimestre

UBS et Mercedes s'associent pour concevoir une série de six films mettant en scène des légendes de la F1 telles que Sir Stirling Moss, Damon Hill, Lewis Hamilton et Nico Rosberg.

UBS figure dans le *Sustainability Yearbook* 2015 de RobecoSAM et décroche le prix Silver Class pour ses excellents résultats en matière de développement durable.

A l'occasion du Forum économique mondial 2015, l'UBS Walk for Education fait don de 2500 vélos destinés à des enfants africains.



Pour la deuxième année consécutive, UBS est le partenaire principal d'Art Basel, avec un programme élargi à Hong Kong.

UBS promet une aide de 1 million de CHF pour soutenir les opérations de secours après le tremblement de terre qui a frappé le Népal.

UBS tient son Assemblée générale ordinaire à la Messe Basel.

Euromoney récompense UBS en lui décernant cinq prix, notamment ceux de Best Global Wealth Manager et, pour la quatrième année consécutive, de Best Bank in Switzerland.



19.82

20.71

22.5

UBS termine la mise en œuvre réussie d'UBS Switzerland AG, qui opère désormais en tant que filiale bancaire entièrement détenue par UBS SA.

UBS confirme son statut de plus grand gestionnaire de fortune du monde en termes de taille au sein du Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2015, analyse de premier plan du marché international de la gestion de fortune.

La rencontre UBS Asia Healthcare CEO Summit 2015 a lieu à Singapour.

UBS est le conseiller financier principal d'Anthem Inc. dans le cadre de son acquisition de Cigna Corporation pour 54,2 milliards de USD. Il s'agit de la plus importante F&A dans le secteur de la santé.

● Mai

● Juin

● Juillet

● Août

Bénéfice corrigé avant impôts de 1,6 milliard de CHF au deuxième trimestre

Suite à l'UBS Environmental Month, les collaborateurs d'UBS votent pour soutenir un projet d'infrastructure d'approvisionnement en eau en Afrique sub-saharienne.

L'exposition *Don't shoot the painter* ouvre à la Galleria d'Arte Moderna Milano et montre des œuvres importantes de l'UBS Art Collection.

UBS annonce la tournée internationale de l'exposition de photographies commandées à la célèbre artiste Annie Leibovitz.



Le prix inaugural UBS Optimus Prize est décerné lors de la conférence TEDWomen 2015 au Dr. Laura Stachel de We Care Solar, pour ses travaux novateurs destinés à sauver la vie de femmes et de bébés.



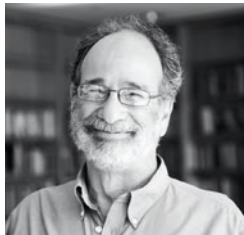
Suis-je un bon père?

Est-ce que je passe trop de temps au travail?
Est-ce que je peux tout avoir?

UBS lance sa première campagne mondiale de marque depuis cinq ans.

Face à certaines questions que la vie nous pose, on n'est pas seul. Ensemble, nous trouverons les réponses.

Les *UBS Nobel Perspectives* sont publiés en ligne. Il s'agit d'une série d'entretiens avec des lauréats du prix Nobel d'économie.



Pour la troisième année consécutive, UBS est désignée Best Global Private Bank lors des *PWM/The Banker Global Private Banking Awards*.

UBS choisit les gagnants du UBS Future of Finance Challenge, un concours international pour entrepreneurs et jeunes entreprises innovants.

UBS et PwC publient leur Billionaire Report intitulé «Le visage changeant des milliardaires» qui met l'accent sur la montée en force des femmes milliardaires dans le monde.

UBS émet des titres de créances non garanties de premier rang pour un montant équivalent de 4,2 milliards de CHF, contribuant ainsi à sa capacité totale d'absorption des pertes (TLAC).

Global Asset Management est renommée Asset Management et assortie d'une nouvelle promesse de prestation, intitulée «La solution à vos défis en matière d'investissement global».

UBS gère la plus importante introduction en bourse de l'année en Australie, complétant ainsi le trio des plus grandes IPO australiennes en 2015.

19.5

19.23

Septembre

Bénéfice corrigé avant impôts de 1,0 milliard de CHF au troisième trimestre

UBS est désignée leader de groupe sectoriel dans le cadre des Dow Jones Sustainability Indices 2015.

UBS s'engage à s'approvisionner totalement en électricité issue de sources renouvelables et à réduire ses émissions de gaz à effet de serre de 75% d'ici 2020.

Octobre

L'UBS Visionaris Social Entrepreneurship Award est décerné à Enrique Lomnitz pour ses travaux destinés à améliorer la fourniture en eau potable à Mexico City.



Novembre

Le Group CEO Sergio P. Ermotti se joint à plus de 70 chefs d'entreprise du monde entier pour appeler à un accord climatique mondial lors du Forum économique mondial.

Décembre

Bénéfice corrigé avant impôts de 5,6 milliards de CHF pour l'exercice complet

Les lauréats des UBS Global Employee Volunteer Awards 2015 sont annoncés.

UBS en bref

Nous offrons du conseil financier et des solutions financières aux clients fortunés, institutionnels et entreprises dans le monde, ainsi qu'aux clients privés en Suisse. La structure opérationnelle du Groupe se compose de notre Corporate Center et de cinq divisions: Wealth Management, Wealth Management Americas, Personal & Corporate Banking, Asset Management et Investment Bank.

> Valeur apportée

Capital humain

Près de **60 000 collaborateurs**

296 apprentis engagés en 2015

475 diplômés engagés dans le cadre de l'un de nos programmes de recrutement pour universitaires. 820 stagiaires recrutés

Finance

Actifs investis: **2689 milliards de CHF**, ce qui fait de nous le plus grand gérant de fortune du monde et la plus grande banque de Suisse

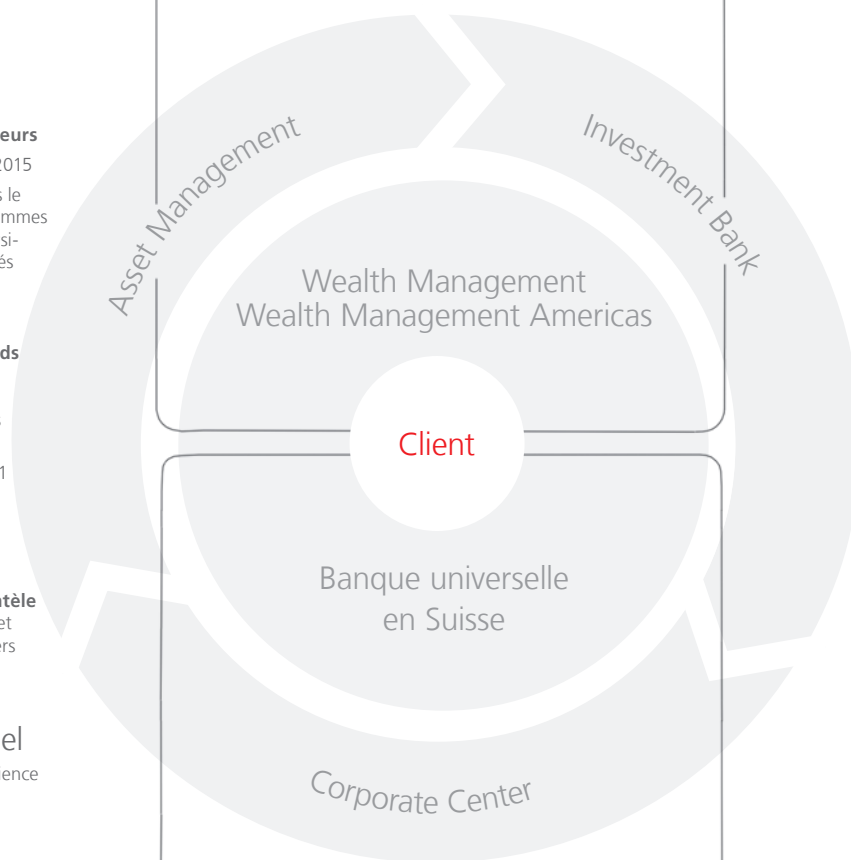
Fonds propres de catégorie 1 (CET1): **30 044 millions de CHF**

Relations

4019 conseillers à la clientèle chez Wealth Management et un réseau de 7140 conseillers financiers chez Wealth Management Americas

Capital intellectuel

Plus de 150 années d'expérience dans le domaine bancaire



Valeur générée >

Capital humain

Nos collaborateurs permanents ont participé à quelque 754 000 activités de perfectionnement professionnel, soit en moyenne **12,2 unités de formation par collaborateur** ou 2,4 jours de formation

UBS figure dans le **top 40 des employeurs mondiaux les plus attrayants** selon le sondage Universum 2015

16 356 collaborateurs ont effectué du travail bénévole dans le cadre de divers projets communautaires

Finance

Bénéfice net attribuable aux actionnaires d'UBS Group SA: **6 203 millions de CHF**

Dividende par action qui sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires pour l'exercice 2015: **dividende ordinaire de 0.60 CHF et dividende spécial de 0.25 CHF**

Ratio de fonds propres CET1: 14,5%

Relations

Plus-value pour les clients grâce aux produits et services: UBS a été nommée **Best Bank in Switzerland** par *Euromoney* ainsi que **Best Global Wealth Manager**

La satisfaction des clients de nos activités suisses a augmenté de plus de 50% entre 2009 et 2015

Capital intellectuel

L'**UBS House View** identifie et communique les possibilités de placement et les risques de marché pour contribuer à protéger et faire fructifier le patrimoine de nos clients

Innovations au niveau des produits et services telles que l'application de paiement mobile suisse **UBS Paymit**, qui a été lancée en 2015 et a dépassé les 150 000 téléchargements au cours de l'année

Environnement et société

Le total des actifs placés selon les critères d'investissement durable représente **35% du total des actifs investis**

101 604 bénéficiaires directs de nos investissements communautaires

Leader du groupe sectoriel Diversified Financials des Dow Jones Sustainability Indices



Roger Dörig

Je pense que mon travail apporte une valeur ajoutée à ma région. En Appenzell, où je vis, les traditions restent très importantes. Mais l'artisanat associé à ces traditions est en train de disparaître. Pour garder un métier comme le mien en vie, il doit remplir une fonction économique. Mon activité attire les gens dans notre région et renforce notre réputation, ici en Suisse tout comme à l'étranger.

Notre modèle d'affaires

Forts d'un réseau d'agences réparties dans plus de 50 pays sur cinq continents, nous sommes le leader mondial de la gestion de fortune et le gestionnaire qui affiche la croissance la plus rapide. Wealth Management et Wealth Management Americas offrent aux clients fortunés et très fortunés des produits et services adaptés à leurs besoins financiers et à leurs préférences.

Nous sommes la première banque universelle en Suisse, le seul pays dans lequel nous sommes actifs dans chacun de nos cinq domaines d'activité: clientèle privée, gestion de fortune, clientèle institutionnelle et entreprises, services de banque d'affaires et gestion d'actifs. Nous proposons des produits et services financiers complets à notre clientèle privée, institutionnelle et d'entreprises, conservant une position de leader dans ces segments de clientèle et intégrant notre offre dans une approche multicanaux.

Asset Management est un important gestionnaire d'actifs présent dans 22 pays. Il offre des capacités et des styles de placement diversifiés dans toutes les principales catégories d'actifs traditionnelles et alternatives aux clients institutionnels, intermédiaires financiers et clients de Wealth Management.

Investment Bank propose à une clientèle d'entreprises et de clients institutionnels un conseil expert, des solutions innovantes, l'excellence dans l'exécution et un accès complet aux marchés des capitaux mondiaux, avec le soutien de services d'analyse financière approfondis couvrant l'ensemble de la gamme d'actifs.

Les services du Corporate Center comprennent les fonctions de contrôle au niveau du Groupe telles que finance, gestion du risque et service juridique. De plus, il fournit tous les services logistiques et de support, y compris les opérations, l'informatique, les ressources humaines, la communication, la sécurité physique et celle de l'information.

Données financières 2015

6,2

Résultat net revenant aux actionnaires

6,2 milliards de CHF, en hausse de 79% par rapport à l'année précédente

0.60

Dividende ordinaire par action proposé

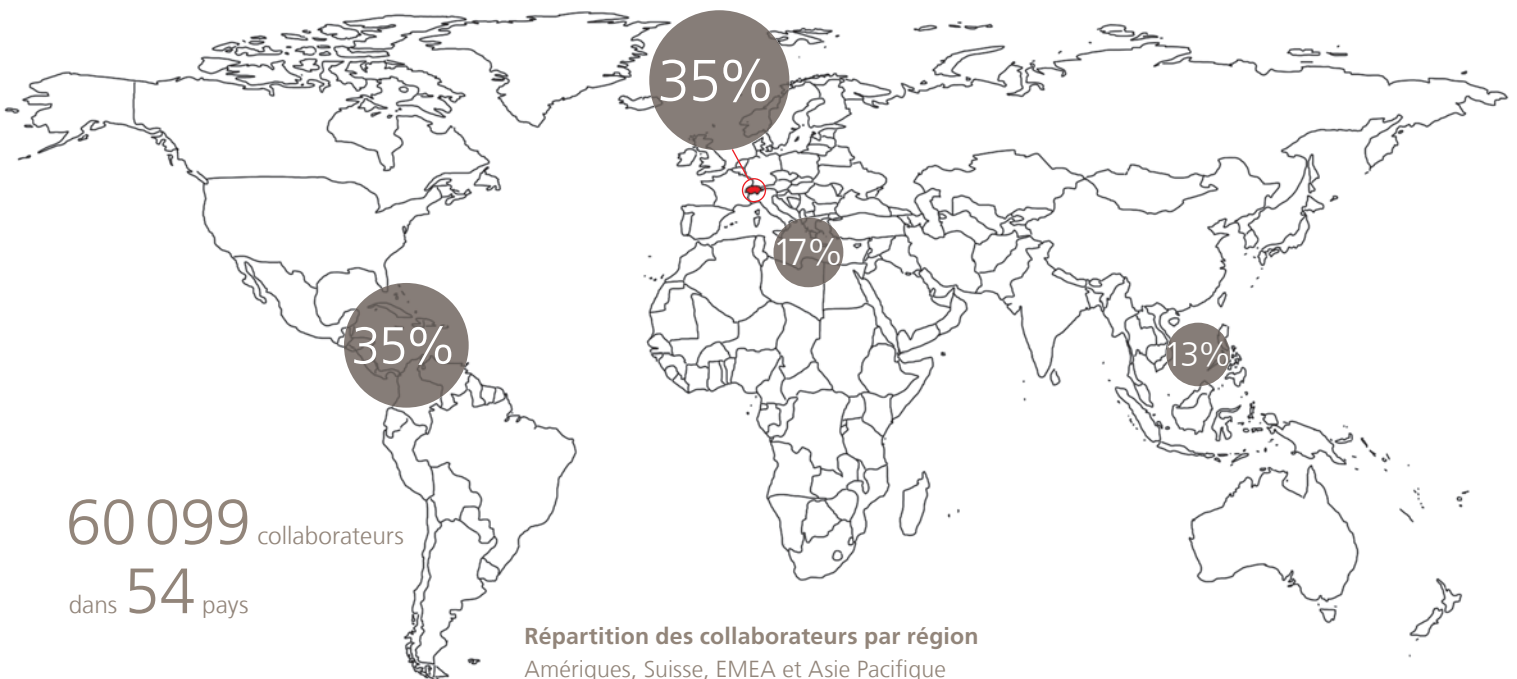
CHF 0.60 et dividende spécial par action de CHF 0.25

14,5

Meilleur ratio de fonds propres de base CET1

parmi notre groupe de pairs de grandes banques internationales à 14,5% (application intégrale)

- Ratio de distribution de dividende total supérieur à 50%¹
- Dividende spécial de CHF 0.25 par action
- Ratio de levier² selon l'application intégrale de 5,3%
- Rendement des actifs corporels corrigé³ de 13,7% pour l'exercice annuel, dépassant l'objectif de près de 10% fixé pour 2015
- Malgré un contexte très difficile sur les marchés, les divisions d'UBS ont généré de solides résultats en 2015.



«Malgré un contexte très difficile, nous avons eu une année excellente, tant en termes de performance pour les actionnaires que de renforcement des relations avec notre clientèle. Nous allons poursuivre la mise en œuvre rigoureuse de notre stratégie tout en investissant pour obtenir une croissance rentable et durable.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

¹ Dividende par action en tant que pourcentage du résultat dilué par action. ² A compter du 31 décembre 2015, le calcul du dénominateur du ratio de levier Swiss SRB est entièrement conforme aux règles BRI Bâle III. Les chiffres des périodes précédentes sont calculés conformément aux anciennes règles Swiss SRB et ne sont donc pas entièrement comparables. Prière de se référer à la section «Capital management» du Rapport annuel 2015 pour davantage d'informations. ³ Merci de se référer à la section «Group performance» du Rapport annuel 2015 pour davantage d'informations.

UBS Group SA chiffres clé¹

En millions de CHF, sauf indication contraire	Au ou pour l'année se terminant le		
	31.12.15	31.12.14	31.12.13
Résultats du Groupe			
Produit d'exploitation	30 605	28 027	27 732
Charges d'exploitation	25 116	25 567	24 461
Résultat d'exploitation avant impôts	5 489	2 461	3 272
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS Group SA	6 203	3 466	3 172
Résultat dilué par action (CHF) ²	1.64	0.91	0.83
Indicateurs clés de performance³			
Rentabilité			
Rendement des actifs corporels (%)	13,7	8,2	8,0
Rendement des actifs, brut (%)	3,1	2,8	2,5
Ratio charges / produits (%)	81,8	91,0	88,0
Croissance			
Progression du résultat net (%)	79,0	9,3	
Accroissement de l'afflux net d'argent frais pour les activités de gestion de fortune combinées (%) ⁴	2,2	2,5	3,4
Ressources			
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale, %) ⁵	14,5	13,4	12,8
Ratio de levier (application échelonnée, %) ⁶	6,2	5,4	4,7
Informations complémentaires			
Rentabilité			
Rendement des fonds propres (RoE) (%)	11,8	7,0	6,7
Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, brut (%) ⁷	14,1	12,4	11,4
Ressources			
Total actifs	942 819	1 062 478	1 013 355
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS Group SA	55 313	50 608	48 002
Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale) ⁵	30 044	28 941	28 908
Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application échelonnée) ⁵	40 378	42 863	42 179
Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale) ⁵	207 530	216 462	225 153
Actifs pondérés en fonction du risque (application échelonnée) ⁵	212 302	220 877	228 557
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application échelonnée, %) ⁵	19,0	19,4	18,5
Ratio du total des fonds propres (application intégrale, %) ⁵	22,9	18,9	15,4
Ratio du total des fonds propres (application échelonnée, %) ⁵	26,8	25,5	22,2
Ratio de levier (application intégrale, %) ⁶	5,3	4,1	3,4
Dénominateur du ratio de levier (application intégrale) ⁶	897 607	997 822	1 015 306
Dénominateur du ratio de levier (application échelonnée) ⁶	904 014	1 004 869	1 022 924
Ratio de liquidité (%) ⁸	124	123	110
Divers			
Actifs investis (en milliards de CHF) ⁹	2 689	2 734	2 390
Effectifs (équivalents plein temps)	60 099	60 155	60 205
Capitalisation boursière ¹⁰	75 147	63 526	65 007
Actif net par action (CHF) ¹⁰	14.75	13.94	12.74
Actif net hors survalueur et autres actifs incorporels par action (CHF) ¹⁰	13.00	12.14	11.07

¹ Représente l'information pour UBS Group SA (consolidée). L'information comparative à partir du 31 décembre 2013 est la même qu'antérieurement publiée pour UBS SA (consolidée) en tant qu'UBS Group SA (consolidée), et est réputée être la continuation d'UBS SA (consolidée). Se référer à la partie «The legal structure of UBS Group» et à la «Note 1 Summary of significant accounting policies» dans la section «Consolidated financial statements» du Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. ² Se référer à la partie «Note 9 Earnings per share (EPS) and shares outstanding» de la section «Consolidated financial statements» du Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. ³ Se référer à la section «Measurement of performance» de notre Rapport annuel 2015 pour les définitions de nos indicateurs clés de performance. ⁴ Basé sur l'afflux net corrigé d'argent frais qui exclut l'effet négatif sur l'afflux net d'argent frais de 9,9 milliards de CHF en 2015 de notre programme d'optimisation du bilan et des fonds propres. ⁵ Selon le dispositif de Bâle III applicable aux banques suisses d'importance systémique (SRB). Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. ⁶ Calculé sur la base des règles Swiss SRB. A partir du 31 décembre 2015, le calcul du dénominateur du ratio de levier est entièrement aligné sur les règles Bâle III BII. Les chiffres pour les périodes antérieures sont calculés conformément aux anciennes règles Swiss SRB. Par conséquent, ils ne sont pas entièrement comparables. Se référer à la partie «Capital management» de notre Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. ⁷ Basé sur les actifs pondérés en fonction du risque Bâle III selon une application échelonnée. ⁸ Se référer à la section «Liquidity and funding management» de notre Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. Les chiffres publiés au 31 décembre 2015 représentent une moyenne sur trois mois. Les chiffres pour le 31 décembre 2014 et le 31 décembre 2013 ont été calculés sur une base pro forma et représentent des chiffres ponctuels. ⁹ Inclut les actifs investis pour Personal & Corporate Banking ¹⁰ Se référer à la section «UBS shares» de notre Rapport annuel 2015 pour plus d'informations.





វាមានសារៈសំខាន់ណាស់ក្នុងការចែករំលែកបទពិសោធន៍ ហើយនិងចំណេះដឹង ដែលយើងមានទៅក្មេងៗ
ជំនាន់ក្រោយ ឬក៏អ្នកណា ដែលយើងចង់ចែក។ ហើយអ្វីៗ ដែលយើងចង់ចែក គឺយើងសប្បាយចិត្តណាស់
នឹងអោយពួកគាត់។

Il me semble important de partager mon expérience et mes connaissances avec les générations suivantes et j'aime le faire.

Sreydieb Long

Sreydieb Long est enseignante. Elle administre Bookbridge learning centers au Cambodge qui ont reçu le soutien d'UBS. Née dans une famille de paysans, elle a obtenu un diplôme universitaire en anglais grâce à la générosité de sponsors. Maintenant, elle œuvre en faveur de sa communauté.

D'où venons-nous?

Pour comprendre d'où nous venons, il est utile de revenir sur les 15 dernières années de l'histoire d'UBS, bien que notre tradition soit plus de dix fois plus longue.

Il y a 15 ans, nous étions considérés comme un modèle à suivre, enviés par de nombreux concurrents. Cinq ans plus tard, nous étions résolus à être simplement «la meilleure société de services financiers du monde». Cependant, durant la crise financière, à l'instar d'autres grandes banques, nous avons subi des pertes importantes.

Fidèles malgré la crise

Les conséquences sont bien connues et ont culminé avec un soutien de 6 milliards de CHF de la Confédération helvétique et un transfert de quelque 38 milliards de CHF d'actifs non liquides dans une structure mise en place par la Banque nationale suisse (BNS).

Moins d'un an plus tard, la Confédération avait vendu sa participation dans la banque en réalisant un bénéfice de 1,2 milliard de CHF. Nous avons finalement racheté le solde des actifs qui n'avait pas été vendu par la BNS, lui permettant ainsi de réaliser un bénéfice de plus de 5 milliards de CHF. Nous avons souffert d'avoir eu recours au soutien étatique,

toutefois, la grande majorité des clients et des collaborateurs est restée fidèle à UBS tout au long de la crise.

Capital doublé, risques réduits

Nous savions que nous devions agir rapidement et de manière décidée pour regagner la confiance de nos parties prenantes. Nous avons donc relevé nos manches et nous sommes employés à réduire notre exposition aux risques et à asseoir nos activités.

Nous avons amélioré notre efficacité et notre efficience afin de renouer avec la rentabilité et de pouvoir distribuer des dividendes le plus rapidement possible. Nous avons annoncé des objectifs de réduction des coûts ambitieux et avons ramené les effectifs d'un pic de plus de 80 000 avant la crise à près de 60 000. Nos ratios de fonds propres se sont améliorés pour atteindre ou dépasser les exigences actuelles et attendues, et nos chiffres en matière de risque se sont substantiellement améliorés.

Etapes stratégiques



2011

Sergio P. Ermotti nommé
Group Chief Executive Officer

Nouvelle stratégie: accent sur
le Wealth Management,
l'Investment Bank doit devenir
moins complexe

150
ans

150^e anniversaire

Axel A. Weber nommé Président
du Conseil d'administration

Accelerate: accélération de la
mise en œuvre de la stratégie

Un axe stratégique clair

Notre stratégie actuelle a été amorcée en 2011 et s'est accélérée en 2012, année du 150^e anniversaire de la banque. Elle est toujours en vigueur aujourd'hui.

Nous avons créé un modèle d'entreprise adapté à la conjoncture et au nouveau cadre réglementaire permettant des rendements plus constants et de qualité élevée. Nous avons identifié quatre activités clés sur lesquelles nous centrer à l'avenir:

- nos activités de premier plan dans le domaine de la gestion de fortune au niveau mondial
- notre banque universelle de premier plan en Suisse
- notre Asset Management
- notre Investment Bank centrée sur ses points forts dans les actions, le conseil et les devises.

Fin de 2014, notre processus de transformation stratégique était terminé. Nous avons encore réduit nos actifs pondérés en fonction du risque, amélioré notre ratio de levier et maintenu le meilleur ratio de fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) selon l'application intégrale parmi notre groupe

«Depuis le début de notre transformation, accroître notre capitalisation et devancer les exigences en matière réglementaire ont été des points essentiels pour conserver la confiance de nos clients en la sûreté et la stabilité de la banque.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

de pairs composé de grandes banques internationales. Notre assise financière solide nous donne désormais des fondations solides pour construire notre réussite.

«Le partenariat avec l'Investment Bank est particulièrement important pour nos clients très fortunés. Il est essentiel pour renforcer notre position en tant que leader mondial de la gestion de fortune.»

Jürg Zeltner, President Wealth Management

Un élément clé de la solidité de nos bénéfices est le pourcentage élevé des revenus provenant de revenus récurrents, tels que la gestion de portefeuille, les commissions des fonds d'investissement basés sur les actifs, les services de financement et de dépôt, auxquels s'ajoute le résultat d'opérations d'intérêt. Cela signifie que nos résultats sont plus prévisibles et moins sensibles aux changements en matière de transactions et d'activités clients.

Investment Bank: partie de la solution

Dans l'intervalle, notre Investment Bank est le seul acteur important qui a régulièrement généré des revenus supérieurs à ses coûts en termes de capital au cours de ces trois dernières années, ainsi que nettement supérieurs à son objectif de rendement sur fonds propres attribués de plus de 15%. Ce succès nous a valu de remporter le prix Best Investment Bank 2015 de l'*International Financing Review* pour la première fois de notre histoire.



2013
Lancement de trois clés: Piliers, Principes et Comportements – les fondements de notre stratégie, identité et culture



2014
Conformité avec les exigences too big to fail: UBS crée une holding – la première banque de Suisse à franchir cette étape



2015
UBS Group SA
UBS Business Solutions SA
UBS SA
UBS Switzerland AG
UBS Americas Holding LLC
UBS Limited
UBS Asset Management SA



Sreydieb Long

Je suis née au sein d'une famille de paysans; nous étions huit à vivre dans une petite maison. Mon père est mort lorsque j'étais en sixième et ma mère était femme au foyer. Elle a travaillé à la ferme pour élever seule ces cinq enfants. J'ai eu beaucoup de chance en trouvant quelqu'un qui sponsorise ma formation. J'ai étudié à la Build Bright University et obtenu un diplôme en anglais en 2015. J'aime beaucoup apprendre.

J'ai découvert Bookbridge lorsque j'ai été engagée comme traductrice lors de la création d'un nouveau centre de formation à Chansom Senmongkul. Ce centre est très utile pour les enfants et jeunes adultes. J'ai donc décidé de participer à l'équipe locale du centre de formation en y travaillant à plein temps. J'ai occupé différents postes, notamment celui d'assistante du responsable d'un centre de formation, de responsable du premier centre de formation mobile et de responsable de formation dans la province de Takeo.



Une longueur d'avance

Des pressions réglementaires ont pesé en permanence sur le secteur des services financiers en vue de le simplifier et de le rendre plus transparent et plus résistant. Parallèlement à un certain nombre d'autres tendances actuelles et futures qui sont décrites dans un des chapitres de la Revue, la réglementation devrait rester un moteur de changement important pour le secteur. Nous pensons que nous avons le modèle d'affaires adéquat pour répondre aux nouvelles réglementations plus exigeantes sans que nous devions modifier notre stratégie.

Créer de la valeur à long terme

Nous pensons non seulement avoir mis en place la bonne stratégie et la bonne structure, mais nous poursuivons aussi nos efforts pour ancrer une solide culture d'entreprise dans l'ensemble de la banque. Nous prenons aussi très au sérieux la création de valeur à long terme pour nos actionnaires. Vous en saurez plus en lisant le chapitre «Comment nous alignons nos intérêts sur ceux de nos parties prenantes».

Nos priorités stratégiques

Nous avons l'intention de nous appuyer sur nos succès des années précédentes et de nous concentrer sur trois priorités stratégiques principales:

1. Poursuivre la mise en œuvre de notre stratégie et atteindre nos objectifs de performance

Le changement stratégique entamé en 2011 était motivé par notre décision de nous recentrer sur nos points forts et visait à anticiper le durcissement de la réglementation. Nous avons défini une stratégie qui vise à produire des résultats durables dans différents environnements économiques. Ayant achevé avec succès notre transformation, nous poursuivons aujourd'hui la mise en œuvre de notre stratégie de manière ciblée et rigoureuse.



2. Améliorer efficacité et efficience

Fin 2015, nous avons réalisé 1,1 milliard de CHF de réduction nette des coûts par rapport à l'ensemble de l'exercice 2013, et nous restons pleinement déterminés à atteindre notre objectif de réduction nette des coûts de 2,1 milliards de CHF d'ici fin 2017. Les améliorations que nous souhaitons apporter en matière d'efficacité et d'efficience sont centrées sur la création de la bonne infrastructure et de la structure de coûts adéquate pour l'avenir, notamment en termes de main-d'œuvre et de cercle d'activités. Nous continuerons cependant d'investir fortement dans la technologie, la conformité et le contrôle du risque, car nos initiatives génèrent des plateformes informatiques plus stables, contribuent à limiter les interventions manuelles et favorisent des mises à niveau plus rapides tout en renforçant globalement les contrôles.

3. Investir pour la croissance

Nous continuerons d'étendre nos capacités dans le domaine de la technologie et de la numérisation dans l'optique principale de consolider encore notre position, notamment dans des régions comme les Amériques et l'Asie Pacifique. Nos investissements dans les technologies nous ont valu une large reconnaissance sectorielle mais, surtout, ils sont très fréquemment utilisés par nos clients et nous permettent de gagner des parts de marché et d'attirer des affaires. Nous poursuivons également nos efforts en vue de recruter les bonnes personnes et d'assurer leur développement. La capacité de saisir les opportunités de croissance tant dans le domaine technologique que du personnel nous aidera à mieux répondre aux besoins de nos clients.



Ratio de fonds propres de base de catégorie 1 selon l'application intégrale¹

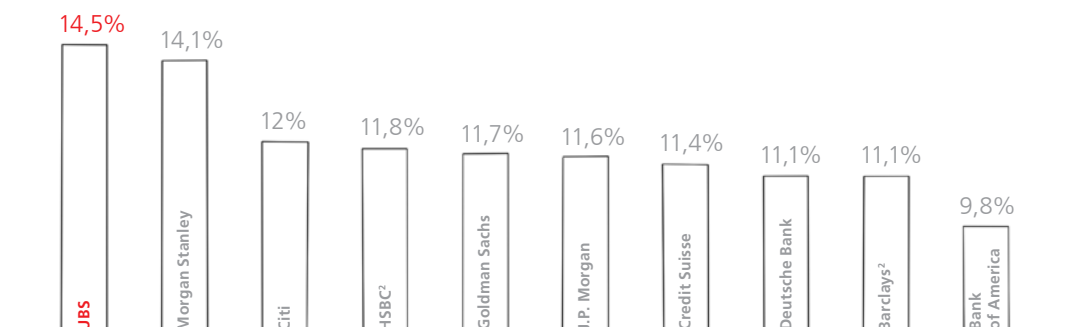
Sources: publications des sociétés. ¹ Tous chiffres selon application intégrale, UBS et Credit Suisse sur la base de SRB Bâle III, pairs européens sur la base de Bâle III CRD IV, alors que pairs américains sur la base de Bâle III approche avancée. ² Etat 30.9.2015.



Je crée aussi de la valeur en partageant mes expériences avec mes étudiants, en particulier celles faites lorsque j'avais leur âge. Je suis aussi née dans une famille pauvre et je peux témoigner que même ceux qui sont nés dans des familles pauvres ont une chance. Ils peuvent constater que je suis comme eux, et que si j'ai pu m'en sortir, ils le peuvent aussi.

Je pense que ce que je fais et ce que nous faisons chez Bookbridge peut ajouter de la valeur à la société. En aidant les gens à améliorer leur situation familiale par la formation, ils sont à leur tour en mesure d'aider leur famille et participent au développement de leur communauté.

Sreydieb Long





«Our company has almost no hierarchy. We work across disciplines. This helps us to be creative and innovative.»

Notre entreprise n'a presque pas de hiérarchie. Notre travail est interdisciplinaire. Cela nous aide à être créatifs et novateurs.

Alexandre Callea

Alexandre Callea est un des fondateurs et le CTO de Clearmatics, une start-up fintech qui collabore avec UBS. La société travaille sur la numérisation d'actifs financiers et l'automatisation des processus post-négoce associés au moyen de la technologie blockchain et d'un réseau informatique partagé et distribué également connue comme «consensus computer».



Comment nous créons de la valeur

Chez UBS, la notion de création de valeur englobe l'ensemble des bénéfices et de la valeur générés par toutes nos activités et dans toutes les régions où nous sommes présents. Elle inclut aussi la contribution active et substantielle à la société et aux communautés locales dans lesquelles nous travaillons, tout en favorisant l'innovation, la durabilité et les idées novatrices en matière de services bancaires et financiers.

Une banque «made in Switzerland»

UBS est le produit de deux traditions bancaires régionales helvétiques créées en l'espace d'une décennie: Bank in Winterthur et Basler Bankverein, fondées à dix ans d'intervalle en 1862 et 1872. Ce n'est pas une coïncidence si ces deux régions sont devenues peu après des hauts lieux de l'industrialisation en Suisse, notamment grâce aux capacités de mobilisation de capitaux et de financement de ces deux banques.

Durant le siècle et demi qui a suivi, nous n'avons jamais perdu de vue nos racines locales et notre rôle vital dans la promotion du développement industriel et économique du pays. Nous continuons à nous considérer non seulement comme une banque, mais aussi comme un moteur et une force d'entraînement pour la place économique suisse et son intégration dans l'économie mondiale.

Aujourd'hui, UBS s'appuie sur un réseau de quelque 300 succursales en Suisse et sur 4500 collaborateurs en contact avec les clients, épaulés par des applications de banque numérique modernes et par des centres de service à la

clientèle. Nous atteignons environ 80% de la richesse helvétique et servons un tiers des ménages, de la clientèle privée fortunée et des caisses de pension ainsi que quelque 80% des banques domiciliées en Suisse. Nous soutenons les PME, qui représentent 99% des entreprises en Suisse et constituent l'épine dorsale du marché de l'emploi du pays. Ainsi, sur les 120 000 entreprises suisses avec lesquelles UBS travaille, 98% sont des PME.

Une marque mondiale

Bien que fermement ancrés dans notre marché national, nous sommes une banque mondiale qui génère plus de 75% de ses revenus à l'étranger. Présents dans plus de 50 pays, nous employons près de 60 000 collaborateurs.

Notre stratégie se centre sur nos activités de gestion de fortune de premier plan et sur notre banque universelle leader en Suisse, soutenues par nos activités de gestion d'actifs et de banque d'investissement. Elle repose sur les points forts de toutes nos activités et permet de concentrer nos efforts dans les domaines où nous excellons, tout en cherchant à tirer

Forte présence dans les marchés en croissance¹

Actif investis de Wealth Management et de Wealth Management Americas

Croissance estimée du marché

Amérique du Nord

1035 milliards de CHF ~ 5%¹

Marchés émergents

156 milliards de CHF ~ 11%¹

profit des perspectives de croissance dans les segments et régions où nous opérons.

Gérer une fortune en croissance

Nous sommes la seule grande banque mondiale à avoir placé au cœur de sa stratégie un modèle de gestion de fortune solide et géographiquement diversifié. Notre portée et nos capacités nous donnent accès aux réservoirs de richesse les plus grands et les plus dynamiques. Nous prévoyons que ceci nous aidera à tirer parti de l'expansion du marché et à accroître notre part de portefeuille.

Le secteur de la gestion de fortune se distingue par des fondamentaux attrayants, car une forte accumulation de richesse est prévue autour du globe. Les principales régions de croissance sont l'Asie Pacifique et les marchés émergents. Même sur les marchés relativement matures tels que l'Europe occidentale et l'Amérique du Nord, l'accumulation prévue de richesse devrait croître à un taux annuel plus rapide que le PIB estimé. En termes de segments de clientèle, nous pensons que celui de la clientèle très fortunée (UHNW) au niveau mondial, y compris les family offices, possède le potentiel de croissance le plus élevé, suivi par celui de clientèle fortunée (HNW).

L'Asie et UBS: une histoire remontant à plus de 50 ans

Nous accélérons notre croissance en Asie Pacifique en mettant l'accent sur Hong Kong et Singapour, les plus grands centres financiers de la région, ainsi qu'en Chine. En 2015, nous avons ouvert une succursale à Kowloon, notre première filiale à Hong Kong en dehors du quartier d'affaires au centre-ville, et nous continuons de renforcer notre présence locale en Chine pour contribuer à continuer à tirer parti des opportuni-

tés de croissance à long terme dans ce pays. UBS a célébré le cinquantenaire de sa présence à Hong Kong en 2014. Avec plus de 1110 conseillers à la clientèle en Asie Pacifique, nous avons une des équipes les plus fournies et les plus expérimentées de la région.

Une présence mondiale

Dans les marchés émergents, nous nous concentrons sur des marchés clés tels que le Mexique, le Brésil, la Turquie, la Russie, Israël et l'Arabie saoudite. Nombre de clients des nations émergentes préfèrent placer leurs actifs dans des centres financiers confirmés. Grâce à sa présence géographique inégalée, UBS Wealth Management dessert ces clients par le biais de ses centres de comptabilisation en Suisse et au Royaume-Uni, ainsi qu'aux Etats-Unis par l'intermédiaire de Wealth Management Americas (WMA), l'un des chefs de file de la gestion de fortune sur le continent américain en termes de productivité des conseillers financiers et d'actifs investis. WMA inclut les activités aux Etats-Unis et au Canada ainsi que les activités internationales comptabilisées aux Etats-Unis. Les actifs investis dans nos activités combinées de gestion de fortune se montent à près de 2000 milliards de CHF fin 2015.

Fait à relever, la collaboration entre nos activités de gestion de fortune avec l'Investment Bank, Asset Management et Personal & Corporate Banking en Suisse représente un facteur de différenciation clé ainsi qu'un avantage concurrentiel certain pour nos activités.

Un prestataire de fonds de premier plan en Europe

Présent dans 22 pays, UBS Asset Management est un gestionnaire d'actifs de grande envergure. Comptant parmi les



¹ L'information relative à l'estimation de croissance du marché représente le taux de croissance annuel composé pour la période 2014-2019, Boston Consulting Group Wealth Report 2015. ² Chevauchement des actifs investis UHNW avec la répartition régionale. Dans le Boston Consulting Group Wealth Report 2015, ceci est défini comme ménages possédant une fortune privée supérieure à 20 millions d'USD.

Groupe

Ratio charges/produits corrigé	Objectif: 60–70% Prévisions: 65–75% à court/moyen terme
Rendement des actifs corporels corrigé (RoTE)	Objectif: > 15%, prévisions: en 2016 approximativement au même niveau qu'en 2015, approximativement 15% en 2017 et > 15% en 2018
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale) ¹	Au moins 13% ²
Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale) ¹	Attentes: près de 250 milliards de CHF à court/moyen terme
Dénominateur du ratio de levier (application intégrale) ¹	Attentes: près de 950 milliards de CHF à court/moyen terme

¹ Sur la base des règles actuellement en vigueur. Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. ² Notre politique de remboursement de capital est également sujette à notre objectif de maintenir un ratio post-stress de fonds propres CET1 selon l'application intégrale d'au moins 10%.

Divisions et Corporate Center

Wealth Management	Taux de croissance de l'afflux net d'argent frais corrigé ¹	3–5%
	Ratio charges/produits corrigé	55–65%
Wealth Management Americas ¹	Taux de croissance de l'afflux net d'argent frais	2–4%
	Ratio charges/produits corrigé	75–85%
Activités combinées de Wealth Management Personal & Corporate Banking	Croissance annuelle nette du bénéfice corrigé avant impôts	10–15% durant le cycle
	Croissance nette du volume de nouvelles affaires	1–4% activité Personal banking
	Marge nette sur les opérations d'intérêt	140–180 pb
	Ratio charges/produits corrigé	50–60%
Asset Management	Taux de croissance de l'afflux net d'argent frais	3–5% hors flux des marchés monétaires
	Ratio charges/produits corrigé	60–70%
	Bénéfice annuel corrigé avant impôts	1 milliard de CHF à moyen terme
Investment Bank	Rendement annualisé corrigé sur fonds propres attribués avant impôts	> 15%
	Ratio charges/produits corrigé	70–80%
	Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale) ²	Attentes: près de 85 milliards de CHF à court/moyen terme
	Dénominateur du ratio de levier (application intégrale) ²	Attentes: près de 325 milliards de CHF à court/moyen terme
Corporate Center	Réduction nette des coûts ³	2,1 milliards de CHF pour fin 2017 ⁴

¹ Sur base USD. ² Sur la base des règles actuellement en vigueur. Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2015 pour plus d'informations. ³ Mesuré par le taux de sortie à la fin de l'année par rapport aux charges d'exploitation corrigées de l'exercice entier 2013, net des variations de charges pour provisions, litiges, questions réglementaires et similaires, mouvements de change et changements d'exigences réglementaires de nature temporaire. ⁴ Actuellement, nous prévoyons d'atteindre la réduction des coûts nette préalablement annoncée de 1,4 milliard de CHF vers mi-2016.



premiers prestataires de fonds en Europe, nous sommes le troisième gestionnaire d'actifs international d'Asie et le premier gérant de fonds de Suisse, proposant l'une des plus grandes palettes de fonds de hedge funds et de fonds immobiliers du monde. Au 31 décembre 2015, les actifs investis totalisaient 650 milliards de CHF et les actifs sous gestion 407 milliards de CHF.

Les perspectives à long terme sont prometteuses pour le secteur, avec trois grands facteurs qui laissent envisager des afflux de fonds: tout d'abord, la population vieillit dans les pays développés, ce qui accroîtra l'épargne à l'avenir. De même, les gouvernements continuent de réduire leur soutien aux retraites et prestations sociales, renforçant la nécessité de recourir à des financements privés. Enfin, les réglementations à venir créent l'opportunité de fournir de nouveaux services à valeur ajoutée.

Une banque d'investissement axée sur le client

Notre Investment Bank offre des conseils de premier ordre, des solutions innovantes, une exécution impeccable ainsi qu'un accès complet aux marchés mondiaux des capitaux tant aux entreprises et à la clientèle institutionnelle qu'aux clients de gestion de fortune. Grâce à son modèle d'affaires centré sur le client, elle est le partenaire idéal pour nos activités de Wealth Management, Personal & Corporate Banking et Asset Management, fournissant aux clients une connaissance approfondie des marchés ainsi qu'une portée et une exécution mondiales.

Nous continuons à nous centrer sur nos atouts traditionnels dans les domaines du conseil, des marchés des capitaux, des actions et des devises, les complétant par une plateforme

de taux et de crédit remaniée. Soucieux de générer des rendements attrayants sur le capital qui nous est alloué, nous évoluons dans un cadre axé sur un contrôle rigoureux du bilan, des actifs pondérés en fonction du risque et du dénominateur du ratio de levier.

Programme UBS and Society

Nos clients montrent un intérêt croissant pour les questions sociétales, souhaitant des conseils financiers et des produits leur permettant d'utiliser leurs ressources pour répondre aux problèmes sociaux et écologiques. Bon nombre d'entre eux nous demandent de les aider en matière d'investissement durable.

Notre but est d'être leaders en matière de durabilité dans le secteur financier. Ceci exige que nous nous concentrons sur le long terme et que nous nous attachions à offrir des rendements réguliers aux parties prenantes. Nous avons créé le programme UBS and Society, une plateforme qui couvre toutes nos ressources dans les domaines de l'investissement durable et de la philanthropie, des politiques en matière d'environnement et de droits de l'homme, de notre empreinte écologique et de nos investissements dans le domaine communautaire. En 2015, nous avons bien progressé en direction des objectifs ambitieux que nous nous sommes fixés dans le cadre d'UBS and Society.

Nous souhaitons générer des avantages à long terme durables et quantifiables pour nos clients, actionnaires et communautés dans lesquelles nous vivons. Nous sommes en outre toujours à la recherche de moyens écologiques et socialement responsables de mener nos affaires. Ceci englobe bien davantage qu'une simple gestion des actifs de nos clients: il s'agit de veiller

UBS and Society Faire de la durabilité la norme quotidienne



Comment nous travaillons

Directives et principes

Des principes clairs sont nécessaires et la collaboration est essentielle pour relever les défis actuels

- Gestion des parties prenantes
- Risque environnemental et social
- Empreinte environnementale



Comment nous soutenons nos clients

Investissements durables

Nous proposons à nos clients des produits et services novateurs répondant aux enjeux sociétaux menant à des changements positifs

- Investissement durable

Philanthropie

Nous fournissons des conseils personnalisés à toutes les étapes du cycle de vie des activités philanthropiques, et notre réseau global aide nos clients à atteindre leurs objectifs en matière de philanthropie

- Global Philanthropy Forum
- Optimus Foundation



Comment nous soutenons nos communautés

Investissement communautaire

Nous apportons une aide financière ciblée aux communautés dans lesquelles nous vivons et nos collaborateurs y font du bénévolat, en mettant l'accent sur l'éducation et l'entrepreneuriat

- Community affairs

à ce que nous léguons aux générations futures. Nous ne mesurons pas le succès à l'aune de la seule performance financière, mais également à celle de notre performance dans les domaines de l'environnement, de la bonne gouvernance et de l'impact social. Dans ce but, nous prévoyons de:

- faire de la durabilité la norme quotidienne au sein de l'entreprise;
- diriger une part croissante des actifs de placement des clients vers des mécanismes financiers innovants destinés à répondre aux enjeux de la société;
- faire de la performance durable un sujet abordé dans chaque entretien avec les clients;
- former les collaborateurs en matière de durabilité;
- créer une approche crédible en matière de durabilité;
- mesurer l'impact de nos activités d'investissement communautaire;
- soutenir la transition vers une économie à faibles émissions de carbone au moyen d'une stratégie complète de lutte contre le changement climatique.

Pour atteindre notre double objectif de dégager des rendements satisfaisants tout en générant une valeur durable, nous avons développé Performance Plus, une approche de placement fondée sur l'investissement durable. Nous définissons l'investissement durable comme une série de stratégies qui incluent les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance dans les décisions de placement. Ces stratégies visent généralement à réaliser un ou plusieurs des objectifs suivants:

- exercer un impact écologique ou social positif en plus de dégager des performances financières;
- faire concorder investissements et valeurs personnelles;
- améliorer les caractéristiques de risque/rendement du portefeuille.

En 2015, 35% du total de nos actifs sous gestion ont été investis selon des critères d'investissement durable, soit plus de 900 milliards de CHF en investissements durables. Une large part de ces investissements relève de l'analyse normative, notamment du fait de notre politique en matières d'armes controversées. Nous avons également observé un accroissement dans toutes nos autres classes de placement durables, comprenant sélections intégrantes, sélections excluantes, investissements d'impact et produits tiers.

UBS à l'appui de la société et des communautés autour du globe

Notre engagement significatif en faveur de l'entrepreneuriat et la formation dans les régions où nous sommes implantés nous servira pour intensifier notre soutien aux entrepreneurs sociaux à fort impact, recourant aux ressources et au savoir-faire de l'ensemble du Groupe. En étroite collaboration avec nos partenaires du secteur des entreprises sociales, nous allons identifier et encourager les entreprises sociales les mieux positionnées pour qu'elles puissent accroître leur impact grâce à notre soutien.

Amériques

Sur le continent américain, nous avons lancé deux grandes initiatives en 2015. Project Entrepreneur est un partenariat de trois ans avec la fondation Rent the Runway. Son but est d'accroître le nombre de femmes fondant des entreprises sociales. Le Projet TalentED est un partenariat de trois ans avec le Tennessee College Access and Success Network (TCASN) et Discovery Education. Son but est d'aider les étudiants à faibles revenus à accéder en plus grand nombre à des universités de qualité et à en obtenir un diplôme en quatre ans.

UBS en Suisse

Nous sommes la principale banque universelle de Suisse et le troisième employeur du pays avec 21 000 collaborateurs. Près d'un quart de notre produit d'exploitation est généré sur notre marché national, d'où l'engagement dont nous faisons preuve envers la Suisse.

- En 2015, plus de 3200 collaborateurs d'UBS ont accompli près de 28 000 heures de travail bénévole.
- Nos collaborateurs anciens et actuels ont donné plus de 645 000 CHF à divers projets d'entraide en 2015.

- Nous soutenons le système éducatif suisse en offrant un grand nombre de postes d'apprentissage et d'offres ainsi qu'en proposant 1800 postes de formation. 80% des apprentis restent chez UBS une fois leur apprentissage terminé.
- Nous parrainons un grand nombre d'événements culturels, éducatifs et sportifs, notamment Art Basel et le Montreux Jazz Festival.

- La Fondation UBS pour le domaine social et la formation soutient l'enseignement, la formation, l'emploi et l'intégration dans la société et dans le monde du travail de personnes socialement défavorisées ou avec des difficultés d'apprentissage.
- La Fondation UBS pour la culture favorise la communication culturelle et artistique, encourage les contacts entre les artistes et la société et contribue à la diversité des formes d'expression culturelle, notamment dans les domaines de la culture et de l'art contemporain.

Alexandre Callea

Notre société travaille à la numérisation des actifs financiers et à l'automatisation des processus post-négoce associés, principalement pour les activités de clearing et de règlement. A cet effet, nous recourons à des technologies blockchain et adoptons une nouvelle approche: un réseau informatique distribué et partagé, également appelé «consensus computer».

Cela peut potentiellement générer de la valeur de bien des façons. Ceci abaisse les coûts opérationnels et en augmentant l'efficacité du traitement des opérations, par exemple sur le plan de la précision, de la vitesse ou des infrastructures. Ces processus augmentent aussi la transparence, réduisent le risque de contrepartie et améliorent l'efficacité de la gestion du capital. Tout cela est profitable aux banques, mais aussi à d'autres acteurs comme des hedge funds, des sociétés de négoce et des entreprises.



EMEA

Dans la région EMEA, nous avons aidé la City of London Corporation à lancer le Stepping Stones Fund. Ce fonds a pour but d'offrir un appui ciblé aux entreprises à vocation sociale cherchant à accroître leur impact par le biais de l'investissement social. En plus d'un soutien financier, des collaborateurs bénévoles d'UBS ont contribué à évaluer, encadrer et sélectionner les lauréats ayant remporté des fonds. Le premier cycle de financement a permis à 17 organisations de se partager un peu plus de 700 000 de GBP pour augmenter leur impact social, dans le but d'atteindre des milliers de personnes.

Asie Pacifique

Nous avons établi un partenariat avec Yayasan Emmanuel en Indonésie pour soutenir des enseignants d'écoles internationales afin qu'ils améliorent le niveau dans les écoles primaires locales pour atteindre les normes internationales. Ce programme permet aux enseignants de participer à un processus d'enseignement et de réflexion basé sur la pratique pour atteindre les normes internationales. Les élèves bénéficient ainsi d'une meilleure qualité d'enseignement.

Suisse

En Suisse, nous continuons à appuyer le programme Company de notre partenaire de longue date, l'organisation Young Enterprise Switzerland. Plus de 4000 jeunes étudiants ont fondé et géré de véritables entreprises pendant un an. Nous avons également soutenu la finale nationale en mettant à disposition aussi bien des volontaires que des moyens financiers. Nous avons fortement augmenté notre engagement en faveur des entrepreneurs sociaux en Suisse en proposant du mentorat et en soutenant les plateformes dédiées.

«En utilisant un réseau informatique collectif sûr, on accélère comme jamais la rapidité et l'efficacité des traitements post-négoce tout en stimulant les relations financières traditionnelles.»

Alexandre Callea

Aperçu des investissements communautaires en 2015

27,4 millions de CHF investis dans nos **communautés locales**

16 356 collaborateurs ont effectué **137 732 heures** de bénévolat pour des projets dans les communautés dans lesquelles nous vivons

7,4 millions de CHF dépensés pour faire contrepartie aux **dons des collaborateurs**

326 partenaires communautaires soutenus dans le monde

101 604 bénéficiaires directs de nos investissements communautaires





Comment nous alignons nos intérêts sur ceux de nos parties prenantes

Comment nous assurons-nous que notre orientation stratégique et la mise en œuvre de notre modèle d'affaires soient en adéquation avec les aspirations des parties prenantes? Que souhaitent nos parties prenantes? Quels sont les nombreux groupes et individus dont dépend l'avenir de la banque? L'alignement des activités de la banque sur les attentes des parties prenantes constitue un défi majeur et multiple que nous relevons en suivant les trois clés du succès.

Nos parties prenantes influencent directement notre performance financière, tout comme notre rôle au sein de la société et des nombreuses communautés dans lesquelles nous travaillons. Chez UBS, nous savons que nos relations avec les parties prenantes, essentielles à la pérennité de notre réussite, exigent des politiques et des comportements ancrés dans une vision à long terme et une action durable. Notre ambition est non seulement de créer de la valeur pour les parties prenantes, mais aussi de répondre à leurs besoins et à leurs préoccupations. Etant une banque internationale de premier plan, nous sommes par ailleurs conscients d'avoir une responsabilité sociétale accrue et pensons que notre expérience et notre

expertise peuvent contribuer à façonner les débats sur l'avenir du secteur financier ainsi que sur les questions environnementales et sociales.

Assumer nos responsabilités

Soucieux de répondre aux attentes de nos parties prenantes dans le respect de nos valeurs d'entreprise et de notre agenda en matière de durabilité, nous avons intégré la responsabilité au niveau le plus élevé possible. C'est ainsi que nous gérons nos relations avec nos parties prenantes à travers une structure globale qui comprend le Conseil d'administration (CA) et le Directoire du Groupe (GEB). Le Président du Conseil d'administration préside l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (AGO) et, de concert avec le Group CEO, assume l'entière responsabilité de la communication avec nos parties prenantes, y compris les investisseurs, autorités de réglementation et autres organismes publics.

«Comprendre les attentes et les préoccupations changeantes de nos parties prenantes est un enjeu central pour notre entreprise.»

Axel A. Weber, Président du Conseil d'administration et
Président du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise



Le Président du Conseil d'administration assure également la liaison avec les différents présidents afin de coordonner le travail des comités du CA, qui sont tous chargés de contrôler les performances métiers dans le contexte de création d'une valeur durable. Le Comité de culture et de responsabilité d'entreprise de notre CA assiste ce dernier dans ses attributions, en vue de préserver et de promouvoir la réputation du Groupe en matière de conduite responsable et durable. L'évaluation de la façon dont nous répondons aux attentes de nos parties prenantes est également au cœur de sa mission.

Les parties prenantes qui souhaitent contacter un membre indépendant du CA peuvent le faire par l'intermédiaire du Senior Independent Director du CA. Le Senior Independent Director rencontre les membres indépendants du CA au moins deux fois par an en l'absence du Président. Il transmet ensuite toute question soulevée par les membres indépendants du CA au Président.

Nos parties prenantes et comment nous travaillons avec elles

Nous attachons une grande importance à l'image qu'ont de nous nos parties prenantes ainsi qu'à leurs valeurs et à leurs priorités. Afin de les identifier, nous lançons régulièrement un dialogue fructueux sur un vaste éventail de sujets. Les relations avec nos parties prenantes sont multiples: interactions majeures avec des groupes, communications régulières imprimées et en ligne, événements à l'échelle internationale et réunions individuelles. Cet engagement est incontournable si nous voulons comprendre leurs attentes et répondre aux préoccupations de nos parties prenantes.

Les parties prenantes ayant la plus grande influence directe sur notre activité sont:

- les investisseurs;
- les clients;
- les collaborateurs;
- les organismes publics/autorités de réglementation.

Investisseurs: générer le dialogue, générer des rendements

Nos cadres dirigeants et l'équipe Investor Relations communiquent régulièrement avec les investisseurs. Nous organisons également des réunions régulières avec des investisseurs individuels et des groupes d'investisseurs, qui sont aussi l'occasion d'aborder des sujets non financiers, tels que la conformité, la culture d'entreprise et le changement climatique. L'Assemblée générale ordinaire des actionnaires constitue un important canal de communication pour les parties prenantes. Toutes les propositions présentées à l'AGO 2015 ont été approuvées.

Nous nous engageons à générer des rendements attrayants et une performance durable pour les actionnaires. Nos rendements sur le capital ont progressé durant les dernières années et nous ciblons toujours un taux de distribution total d'au moins 50% du résultat net revenant aux actionnaires, sous réserve que nous atteignons certains objectifs en matière de ratio de fonds propres. Conformément à notre politique de dividendes, nous avons proposé aux actionnaires de se prononcer au cours de l'AGO de 2016 sur un dividende ordinaire par action de 0.60 CHF, en hausse de 20% par rapport à 2014, et un dividende spécial par action de 0.25 CHF pour 2015, soit un taux de distribution total supérieur à 50%.

«Notre manière de travailler favorise l'innovation et la créativité.»

Alexandre Callea

Clients: bâtir des relations sur la confiance

Nous savons que notre avenir dépend de la satisfaction à long terme de nos clients. Qu'il s'agisse de clients individuels ou de grands investisseurs institutionnels, le dialogue avec nos clients et leurs retours contribuent à des relations durables à long terme fondées sur la confiance.

Dans le but de renforcer les relations clients, nous utilisons un système de gestion Quality Feedback dans plusieurs régions. Les retours nous parviennent sous différentes formes, allant des commentaires informels transmis à des collaborateurs de succursales, aux communications formelles reçues par l'intermédiaire de l'ombudsman des banques. Notre objectif est de répondre à toutes les personnes qui nous fournissent un feedback et d'utiliser leurs retours pour développer des produits et services plus en adéquation avec leurs exigences. En Suisse, nous avons lancé notre Client Insight Initiative en 2014 qui a collecté systématiquement les feedback de 120 000 clients.

La satisfaction client est primordiale

Par ailleurs, nous avons récemment commencé à demander directement un feedback aux clients pour savoir s'ils sont satisfaits du conseil que nous leur avons fourni et s'ils seraient prêts à recommander nos services à des tiers. Cette approche est complétée par un suivi des médias sociaux et du comportement des clients reposant sur les outils d'analyse de données en masse. Notre but est d'améliorer constamment la satisfaction de nos clients. Cela fait sens tant sur le plan de la relation client que du point de vue des affaires. En effet, des clients extrêmement satisfaits de la façon dont nous répondons à leurs besoins génèrent des rendements trois fois supérieurs à ceux des clients mécontents.

En Suisse, les niveaux de satisfaction de notre clientèle ont progressé de plus de 50% entre 2009 et 2015 et sont proches de leurs niveaux d'avant-crise. Nous avons également constaté que la volonté de recommander UBS a augmenté dans tous les segments de clientèle. Les sondages auprès de nos clients montrent que l'image d'UBS et la une des médias ont cessé de figurer parmi les cinq principales raisons de ne pas recommander notre banque.

Une grande conférence

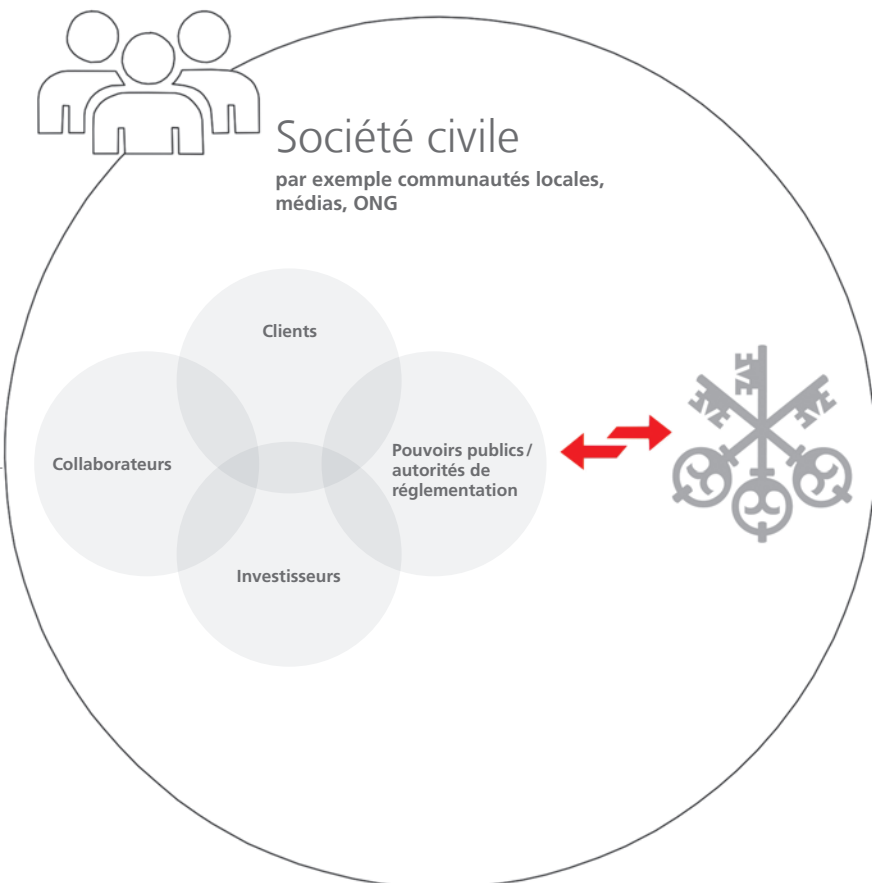
En 2015, nous avons de nouveau organisé différents événements à travers le monde. Ceux-ci constituent autant d'occasions pour nos clients de parler directement avec nous et avec d'autres experts sur toute une série de thèmes et de tendances. En janvier, par exemple, nous avons accueilli quelque 1700 délégués à notre Greater China Conference à Shanghai. A une plus petite échelle, nous avons aussi organisé le Global Philanthropy Forum en décembre. Ce forum a attiré un nombre record de 150 clients et prospects à Saint-Moritz autour de discussions sur le thème «Oser innover».

Collaborateurs: développer notre ressource la plus précieuse

Nous apprécions nos collaborateurs. Nous savons que leur savoir-faire, leurs talents, la motivation et expérience soutiennent notre réussite et la valeur que nous créons pour nos clients et investisseurs. Nous communiquons quotidiennement avec nos collaborateurs par différents canaux, non seulement pour faire en sorte qu'ils soient bien informés, mais aussi pour leur offrir la possibilité d'apporter leurs idées et leur expertise et de faire avancer UBS.

Nos parties prenantes

Nous prenons au sérieux les attentes et inquiétudes de nos parties prenantes





La créativité et l'innovation sont indispensables à notre société et nous nous employons à les encourager par notre manière de travailler. Par exemple, nous avons une structure horizontale et très plate. La hiérarchie est pratiquement inexistante. Nous recourons aussi à une approche interdisciplinaire. Les commerciaux prennent part aux décisions techniques et les équipes techniques sont impliquées dans les décisions commerciales. En pratique, nous constituons des équipes transversales ad hoc dans l'entreprise en fonction des domaines sur lesquels nous devons faire des recherches ou dans lesquels nous avons des problèmes à résoudre.

Je pense que cette façon de travailler crée de la valeur. Elle permet à tout le monde d'avoir une vue d'ensemble de ce qui se passe, encourage l'interaction et améliore la communication entre les différentes parties de l'organisation. En augmentant le nombre de points de vue à l'égard d'un problème, nous demeurons agiles et concentrés sans perdre de vue la situation d'ensemble. Nous pouvons réagir très rapidement et, par exemple, voir immédiatement si notre action est pertinente. Nous pouvons l'essayer, la tester, non seulement sur le plan technique, mais aussi du point de vue du fonctionnement des processus et services. Ceci est possible parce que chacun est impliqué.

Alexandre Callea



Donner la parole aux collaborateurs

Trois fois par an, nous effectuons un sondage auprès d'un échantillon représentatif de 20 000 collaborateurs pour savoir où nous en sommes sur le plan de la culture d'entreprise et de la stratégie et pour identifier les moyens d'optimiser l'environnement de travail pour le rendre encore plus efficace et agréable. Le dernier sondage en date a révélé que l'implication des collaborateurs et leur fierté de travailler chez UBS étaient non seulement élevées, mais aussi en hausse. De plus, les collaborateurs ont confirmé que leurs collègues incarnent généralement les Principes et les Comportements qui sont au cœur de notre culture d'entreprise.

Bien entendu, de tels sondages mettent aussi en lumière des possibilités d'amélioration. Ces résultats moins positifs sont communiqués avec la même transparence et constituent la base des futurs changements. Le sondage est complété par une période de suivi assurée par notre système Quality Feedback, des séances de discussion ouverte avec la direction et des entretiens personnels organisés régulièrement, autant de moyens qui concourent à créer un forum pour des discussions ouvertes avec les cadres dirigeants.

Promouvoir la diversité, former les talents

Nous bénéficions également de nos réseaux internes de collaborateurs. Ces groupes couvrent des thèmes tels que le genre, l'âge et l'orientation sexuelle et contribuent à promouvoir un environnement de travail ouvert et des relations entre divisions. Les réseaux offrent mentorat et soutien tout en soutenant une culture diversifiée et intégrative qui est favorable à la banque dans son ensemble.

Tous les collaborateurs ont également accès à un vaste choix de formations et de possibilités de développement professionnel. Notre portefeuille d'e-learning comprend plus de 5 000 cours couvrant un large éventail de sujets généraux ou spécialisés. Notre engagement à développer les talents de nos collaborateurs offre un double avantage: il nous permet de disposer du meilleur personnel doté de compétences et de connaissances de pointe, tout en offrant à chacun les bases idéales pour faire évoluer sa carrière.

Pouvoirs publics et autorités de réglementation: satisfaire aux normes, façonner l'avenir

Nos objectifs fondamentaux de stabilité et d'efficacité financières dépendent en grande partie de l'environnement réglementaire et politique, tant au plan national qu'international. C'est pourquoi nous nous sommes engagés à contribuer activement aux débats et aux prises de décision dans les domaines de la réglementation et de la responsabilité d'entreprise.

Nous suivons de près les développements politiques et réglementaires et gérons les relations avec les parties prenantes au sein d'organismes clés dans le monde entier. Nous tentons de proposer un point de vue expert à un stade précoce du cycle de vie des politiques, dans le but de participer de manière constructive à l'élaboration des futurs cadres réglementaires.

Nous produisons aussi régulièrement des rapports sur des questions ayant trait à la réglementation et la législation, nous formulons et publions des réponses à des consultations et nous participons activement à des associations sectorielles. Cette activité de recherche et de reporting, qui communique la position d'UBS aux organismes concernés, garantit aussi que d'autres parties prenantes soient au courant des dernières politiques et propositions.

En tant que société financière internationale disposant d'une large palette de produits, nous entretenons des contacts réguliers avec les représentants du monde politique, des autorités gouvernementales et de supervision ainsi que des organismes internationaux.

Dans le but d'étendre la communication et d'améliorer la transparence dans ce domaine essentiel et en constante mutation, nous avons créé un site web dédié aux questions de politique et de réglementation.

Quels sont les principaux enjeux pour les parties prenantes du secteur et comment y répondons-nous?

Chaque année, nous nous posons la question de savoir quels sont les sujets que nos parties prenantes jugent importants pour UBS et pour notre secteur. Mais nous nous penchons aussi sur notre propre perception des questions qui nous paraissent avoir un impact sur la performance et le développement de notre banque. En effet, nous voulons comprendre si nous nous centrons sur les sujets auxquels nos parties prenantes souhaitent que nous nous consacrons. Cette analyse de matérialité annuelle est supervisée par le Comité de culture et de responsabilité d'entreprise du Conseil d'administration.

Une équipe d'experts interrégionaux provenant de toute la banque qui, en raison de leurs rôles au sein d'UBS, est en relation quotidienne avec des parties prenantes, recueille leur feedback et l'intègre dans une évaluation basée sur la Global Reporting Initiative. De même, nous invitons régulièrement les parties prenantes à nous faire directement part de leurs opinions, soit au travers d'un sondage en ligne ouvert à tous, comme cela a été le cas en 2014, soit au travers d'un sondage ciblant des groupes particuliers. En 2015, nous avons mandaté une organisation étudiante pour sonder la population estudiantine sur ses attentes vis-à-vis du secteur bancaire. Dans le cadre de ce que nous pensons être le plus grand sondage de ce type jamais mené pour une banque, des étudiants de sept pays répartis sur tous les continents ont été priés de prioriser un large spectre de sujets.



Après avoir identifié les sujets prioritaires (et ceux considérés comme moins importants), nous saisissons les résultats dans la Materiality Matrix d'UBS. Celle-ci documente l'état actuel de la situation et indique comment des sujets et des priorités des parties prenantes pourraient se développer à l'avenir.

Au cœur du sujet

Notre analyse de matérialité 2015 a identifié les trois sujets suivants comme étant les plus importants aussi bien pour nos parties prenantes que pour notre banque:

- conduite et culture;
- protection des clients;
- stabilité financière.

Conduite et culture

Notre Code de conduite et de déontologie énonce publiquement et sans équivoque les paramètres qui régissent toutes nos politiques ainsi que le comportement de nos collaborateurs. Ce Code est complété par une formation continue régulière et obligatoire pour tous les collaborateurs. Son but est de prévenir le blanchiment d'argent, la manipulation des marchés, les délits d'initiés et autres pratiques illégales ou contraires à l'éthique. Vous trouverez plus d'informations sur la façon dont le Code est transposé au quotidien dans une solide culture d'entreprise dans le chapitre «Comment nous gérons la banque» de cette Revue.

Nous contribuons à la prévention de la criminalité financière en coopérant activement avec les autorités de réglementation ainsi qu'en appliquant des contrôles internes rigoureux. Sur le plan international, nous sommes membre du groupe de Wolfsberg, une association de treize grandes banques internationales qui fournit des principes et des cadres efficaces pour lutter contre la criminalité financière. De concert avec les autres membres du groupe, nous travaillons en étroite collaboration avec la Financial Action Task Force (FATF), organisme intergouvernemental qui aide à formuler et mettre en œuvre des politiques sur le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme.

En interne, nous avons mis sur pied une série de mesures destinées à ancrer la prévention de la criminalité dans notre culture et nos pratiques. Nous évaluons les risques de blanchiment d'argent et de corruption liés à notre métier et prenons des mesures de suivi pour continuer à réduire ce risque. Chaque année, notre fonction Criminalité financière mène une évaluation du risque de corruption au niveau mondial qui détermine la note de risque pour chaque ligne de métier et signale toute indication de non-conformité avec nos politiques anticorruption.

Une fois par an nous effectuons également une évaluation mondiale du risque couvrant toutes les divisions. Celle-ci

› **Pour plus d'informations** sur les groupes de parties prenantes mentionnés ci-dessus, veuillez consulter.

www.ubs.com/gga

www.ubs.com/investors

www.ubs.com/employees

permet de constituer un catalogue complet de tous les risques potentiels de conformité et met en évidence les domaines exigeant un suivi à l'avenir. Nous sommes ainsi en mesure d'identifier des risques de conformité dans toute la banque et de déclencher des mesures préventives avant que ne surviennent des problèmes sérieux.

Nous avons une équipe chargée de suivre les questions liées à la conformité, telles que les conflits d'intérêt potentiels. Ses tâches comprennent la conception et mise en œuvre de directives et de formations en matière de conformité pour l'ensemble de la banque. Son indépendance lui permet de soutenir et de conseiller les différentes divisions et de signaler toute inquiétude sérieuse à la direction. Elle garantit ainsi que nos clients bénéficient de la meilleure protection possible.

Protection des clients

En tant que banque internationale, nous avons une responsabilité envers nos clients: nous avons le devoir de les traiter de manière équitable, de toujours agir avec intégrité et de nous assurer leur loyauté en gagnant leur confiance et en la conservant. Le risque de conduite est le risque que la conduite de la banque ou de ses collaborateurs puisse injustement affecter les clients, la loyauté de la concurrence et l'intégrité de la concurrence et des marchés. Nous avons donc renforcé la gestion des risques de conduite dans toute l'organisation, de sorte à comprendre comment nos activités peuvent affecter nos clients et à intégrer ces facteurs dans nos décisions quotidiennes.

En mars 2015, le Directoire du Groupe a approuvé notre plan mondial des risques de conduite. Suite à son lancement réussi au Royaume-Uni, ce plan va maintenant être déployé dans le monde entier. Il poursuit trois objectifs principaux:

- ancrer la gestion et la surveillance des risques de conduite dans tous les aspects de la banque;
- faire en sorte que les risques de conduite aient la même priorité et la même importance que les autres risques;
- former les collaborateurs à notre politique relative aux risques de conduite.

Plusieurs flux de travail ont été mis en place dans le but de renforcer la protection des clients dans le cadre des activités quotidiennes de notre banque. Ceux-ci comprennent un modèle opérationnel global qui définit clairement les rôles et les responsabilités ainsi qu'une campagne de communication pour améliorer la sensibilisation aux risques de conduite soutenue par des cours obligatoires pour les collaborateurs.

La protection des clients s'étend aussi à la question de l'adéquation des produits (suitability), et aux attentes bien naturelles des clients de ne se voir proposer que des produits appropriés qu'ils sont en mesure de comprendre. Ces attentes sont maintenant ancrées dans la loi et les réglementations de la plupart des pays. La Directive sur les marchés d'instruments financiers de l'Union européenne (MiFID) en est juste un exemple.

Dans le contexte de la protection des clients, nos activités de Wealth Management (WM et WMA) et Personal & Corporate Banking ont mis en place un cadre d'adéquation (Suitability Framework). Celui-ci permet à notre banque d'établir un profil d'investisseur pour des clients Mandates et Advisory à partir duquel nous élaborons ensuite une stratégie de placement correspondante pour le portefeuille de ce dernier. Par ailleurs, des plateformes de conseil et des outils aident clients et conseillers à sélectionner les produits en fonction des caractéristiques de risque et à évaluer l'impact des produits et services de placement.

Stabilité financière

La solidité du capital est l'un des trois Piliers d'UBS. Elle fournit la stabilité financière qui constitue le fondement permettant la croissance de nos activités et le renforcement de notre position concurrentielle. La stabilité financière inspire également confiance à nos parties prenantes et contribue à des notations de crédit externes élevées.

Fin 2015, notre ratio de fonds propres de catégorie 1 (CET1) était de 14,5% selon l'application intégrale, soit une nouvelle hausse par rapport aux ratios de fin 2014. A ce moment, notre ratio de fonds propres selon l'application intégrale était également le plus élevé parmi notre groupe de pairs de grandes banques internationales. Au 31 décembre 2015, notre ratio de levier Swiss SRB était de 5,3% selon l'application intégrale.

Dans notre entreprise, chacun a de grandes responsabilités, mais fait aussi preuve d'un grand engagement. Les gens ont la latitude de s'exprimer et de discuter. Le processus est très riche en termes de communication. Chacun est encouragé à contribuer, et la plupart des décisions dans notre société sont prises en équipe. Cela signifie qu'il existe normalement un consensus concernant nos actions. Je pense que c'est là une plus-value très importante pour une organisation.

Alexandre Callea



Hanli Prinsloo travaille en collaboration avec UBS Philanthropy. Championne de plongée en apnée et engagée dans la défense des océans, elle a créé la fondation I AM WATER.

«Encountering these magnificent marine animals makes you naturally want to protect them.»

Une rencontre avec ces magnifiques créatures marines suscite tout naturellement un désir de les protéger.

Hanli Prinsloo





Nos pratiques en affaires

La dernière décennie a été turbulente pour les banques qui ont vu leur réputation très entachée. Comment pouvons-nous donc regagner la confiance des clients que nous avons perdue et forger un avenir dans lequel la performance compte autant que la transparence? Quelles mesures avons-nous prises pour éviter les erreurs du passé, quelles contributions les collaborateurs peuvent-ils apporter et en quoi les trois clés mènent-elles à la réussite stratégique et commerciale?

Notre stratégie a ouvert la voie à une transformation qui nous a amenés à redéfinir nos valeurs et notre culture d'entreprise, pour les intégrer dans une approche durable axée sur le long-terme qui bénéficiera à toutes nos parties prenantes. Le graphique ci-dessous illustre le chemin parcouru depuis la crise financière et quelques mesures adoptées depuis lors pour résoudre les problèmes du passé et transformer notre banque.

Lier stratégie et culture d'entreprise

Forts de la conviction que la bonne stratégie et une culture d'entreprise saine sont les clés d'une performance robuste, nous avons adopté le Code de conduite et de déontologie d'UBS. Ce document définit la façon dont nous menons nos affaires et définit les normes applicables à tous et en toutes circonstances chez UBS. En un mot, le Code met l'accent sur l'importance vitale d'un comportement responsable, et

couvre nos interactions avec les parties prenantes, clients, actionnaires, autorités réglementaires et partenaires commerciaux – ainsi qu'entre nous-mêmes.

Ouvrir la porte à l'avenir

Ce que nous appelons nos trois clés du succès, à savoir nos Piliers, Principes et Comportements, représente le fondement de notre stratégie et de notre culture. Nous nous attachons à les intégrer à travers toute l'organisation afin de pouvoir libérer tout le potentiel de la banque.

Convaincus comme nous le sommes que le leadership détermine la culture, et que la culture détermine la performance, nous avons aussi élaboré des critères précisant ce que nous entendons par bon leadership (UBS House View on Leadership). Il s'agit d'une série d'attentes claires à l'égard des dirigeants qui



établissent des normes cohérentes à travers tout le groupe, notamment dans les domaines de la gestion des relations humaines, de la clientèle, du changement et des résultats. L'UBS House View on Leadership nous aide par ailleurs à prendre les bonnes décisions lors du recrutement, du développement et de la promotion des dirigeants actuels et futurs d'UBS.

Au-delà du bilan

Les évaluations annuelles de tous nos collaborateurs mesurent non seulement la réalisation de leurs objectifs («quoi»), mais aussi si ces objectifs ont été atteints dans le respect des Comportements définis («comment»). En 2015, nous avons introduit des notations séparées pour les objectifs et comportements individuels afin d'accentuer encore l'importance de l'intégrité, de la collaboration et du défi constructif dans le cadre des activités quotidiennes. Tant les notes relatives aux objectifs que celles relatives aux Comportements influent sur les décisions de développement, de rémunération et de promotion.

Et en pratique?

La mise en œuvre rigoureuse de notre stratégie sur la base de nos Principes et Comportements est essentielle pour protéger les intérêts de nos clients et la valeur de la marque UBS. Dans notre stratégie, les clients sont au cœur de tout ce que nous faisons. Mais comment cela se traduit-il dans la pratique?

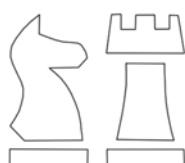
Tenir notre promesse

Dans la gestion de fortune, par exemple, nous avons fait une promesse à nos clients: leur offrir des conseils et solutions de qualité supérieure pour leur patrimoine. Pour nos clients, cela signifie:

- les écouter activement et comprendre pleinement leurs besoins;
- leur fournir des conseils de placement clairs et une exécution irréprochable grâce à nos capacités d'analyse et à notre processus d'investissement;
- traiter les actifs des clients comme s'il s'agissait des nôtres;
- ne proposer que des solutions adaptées à leur niveau de connaissances et de compréhension ainsi qu'à leur propension au risque.

«Il ne s'agit pas seulement de ce que nous faisons, mais aussi de la manière dont nous le faisons. Il n'est donc pas uniquement question de rendements, mais aussi d'adopter un comportement professionnel et responsable qui tienne compte de notre rôle dans la société.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer



Résultats

Culture d'entreprise positive durable sur le long terme

Résolution de nombreux problèmes hérités du passé et diminution des risques associés

Capacités de détection améliorées (criminalité financière, «connaissiez votre client»)

Base de capital renforcée assurant une plus grande flexibilité

Assainissement et liquidation facilités, conformément à la réglementation TBTF

Régularisation fiscale et adéquation des produits

Engagement accru des collaborateurs

Indicateurs de succès/perception publique

Confiance des clients retrouvée/satisfaction accrue des clients

Distribution progressive de capital aux actionnaires depuis 2011

UBS lauréate de nombreux prix sectoriels prestigieux

Progrès reconnu par les autorités réglementaires et agences de notation

UBS fixe la norme suisse en matière de certification des conseillers à la clientèle

UBS reconnue en tant que chef de file du secteur pour les services de banque en ligne

UBS considérée parmi les employeurs les plus attractifs

UBS leader du groupe sectoriel Diversified Financials des Dow Jones Sustainability Indices

Tirer les leçons

Nous investissons également dans la formation et le perfectionnement de nos collaborateurs (par exemple au moyen du diplôme Wealth Management, obligatoire pour tous nos conseillers à la clientèle WM) ainsi que dans la technologie (nous sommes membres de quelque 80 places boursières et de chaque plateforme de compensation et de règlement pertinente).

Pour veiller à ce que nous ayons tous la même compréhension de la culture et des pratiques d'affaires, nos 60 000 collaborateurs dans plus de 50 pays suivent chaque année des cours en ligne sur ces sujets.

Nous avons un programme de formation obligatoire pour tous les employés, qui couvre divers thèmes touchant à la conformité et au risque, y compris les domaines du blanchiment d'argent et du risque opérationnel. En 2015, notre personnel interne et externe a totalisé plus de 800 000 séances de formation obligatoire, soit une hausse d'environ 14% par rapport à 2014.

Se démarquer de la foule

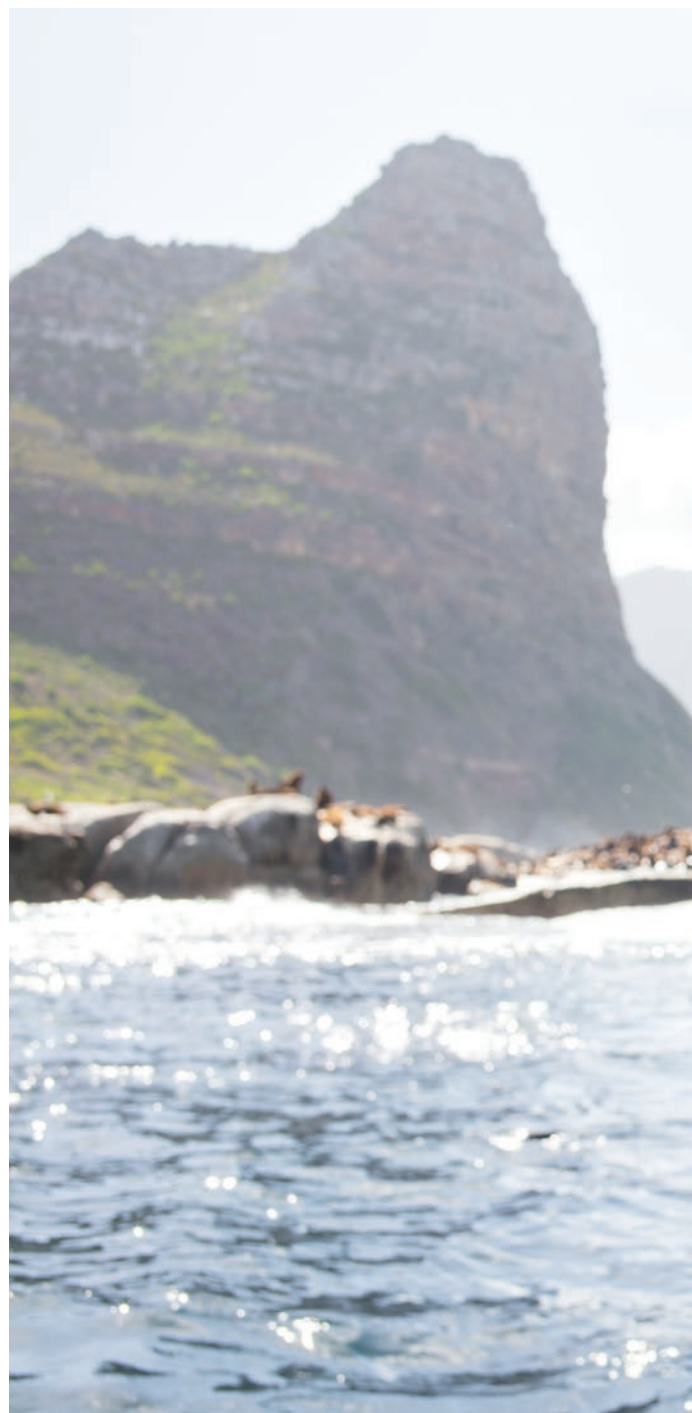
Nous sommes en mesure d'aider nos clients à trouver les bonnes solutions car la mise en œuvre de notre stratégie signifie également que nous nous concentrons sur nos points forts. En conjonction avec notre investissement dans nos collaborateurs et nos systèmes, cela nous permet d'offrir un savoir-faire et une expertise qui nous différencient de nos pairs.

Prendre soin de nos actifs

Pour pouvoir continuer à mettre en œuvre notre stratégie avec succès, nous protégeons nos actifs contre le vol, l'endommagement ou leur utilisation abusive. Ainsi, pour protéger notre banque et sa réputation nous avons par exemple introduit une politique et des procédures au niveau mondial en matière de lancement d'alerte. Ceci forme un cadre formel et offre divers canaux permettant à tous les collaborateurs de s'exprimer.

Il est bon de parler

Si des collaborateurs soupçonnent une infraction à la loi, aux règlements ou aux exigences légales applicables au Groupe, ou encore à notre Code de conduite et de déontologie, nos politiques ou toute norme professionnelle pertinente, ils peuvent utiliser un site intranet dédié ou une hotline téléphonique pour l'exprimer sous le sceau de la confidentialité. Nos politiques interdisent toutes représailles à l'égard des collaborateurs agissant de bonne foi.



Hanli Prinsloo

Ma passion pour la protection des océans est née dans le cadre de la plongée en apnée de compétition. J'étais fascinée par la capacité du corps à évoluer sous l'eau et voulais repousser les limites du possible. Pendant mes voyages dans le cadre de ce sport, j'ai eu la possibilité de nager avec des animaux marins, et mes expériences avec ces créatures intelligentes et souvent très mal comprises ont suscité en moi le désir de les protéger ainsi que leur environnement. J'ai donc lancé la fondation I AM WATER pour tenter de mettre en place des systèmes permettant de partager ces expériences avec d'autres.



«Je ne crois pas qu'on puisse changer le comportement des gens en leur disant quoi faire, mais on peut leur donner envie de changer en leur montrant le problème.»

Hanli Prinsloo



Suite à une vaste campagne de communication, comprenant un message vidéo du Président du Conseil d'administration et du CEO, le nombre de cas portés à notre attention a sensiblement augmenté depuis 2008. Conformément à notre intention d'encourager activement le défi constructif, les collaborateurs d'UBS s'expriment de plus en plus. En 2015, la moitié des cas signalés méritaient d'être étudiés de plus près.

Protection à la pointe du progrès

Pour nous aider à réduire le risque opérationnel lié au comportement humain, nous protégeons les actifs d'UBS en renforçant nos capacités de gestion des risques dans ce domaine. Par exemple, nous avons beaucoup investi dans des technologies qui nous permettent de détecter et de réagir plus rapidement aux problèmes potentiels, ainsi que d'améliorer notre capacité à identifier les transactions suspectes ou des situations en relation avec des sanctions politiques. Nous avons aussi amélioré la surveillance des transactions et limité les activités d'investissement personnelles de nos collaborateurs à l'échelon mondial.

Nouvelle structure

Une autre manière de protéger notre banque et nos clients consiste à nous adapter à l'environnement réglementaire exigeant et en mutation dans lequel nous évoluons. Notre structure juridique améliore la capacité d'assainissement et de liquidation du Groupe en réponse aux exigences en matière de too big to fail (TBTF) en Suisse et dans les autres pays dans lesquels nous travaillons.

Distinctions sectorielles

Nous avons reçu plusieurs distinctions sectorielles prestigieuses dans de nombreuses catégories, y compris de la part d'*Euromoney*, de *l'International Finance Review* et de *The Banker*. En 2015, nous avons pris la tête du groupe sectoriel Diversified Financials des Dow Jones Sustainability Indices. Ce sont là des gages de reconnaissance de ce que nous avons accompli depuis que nous avons commencé notre transformation.

«La campagne de marque est une expression de la transformation stratégique réussie qu'UBS a entreprise au cours des quatre dernières années.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

UBS se remarque

Bon nombre des changements survenus dans notre banque au cours des quatre dernières années ont été reflétés dans la campagne mondiale de marque réussie lancée en septembre dernier. Celle-ci portait sur une série de questions sur la vie ou décisives pour la carrière que se posent des clients, et se terminait à chaque fois par la promesse: «Face à certaines questions que la vie nous pose, on n'est pas seul. Ensemble, nous trouverons les réponses.»

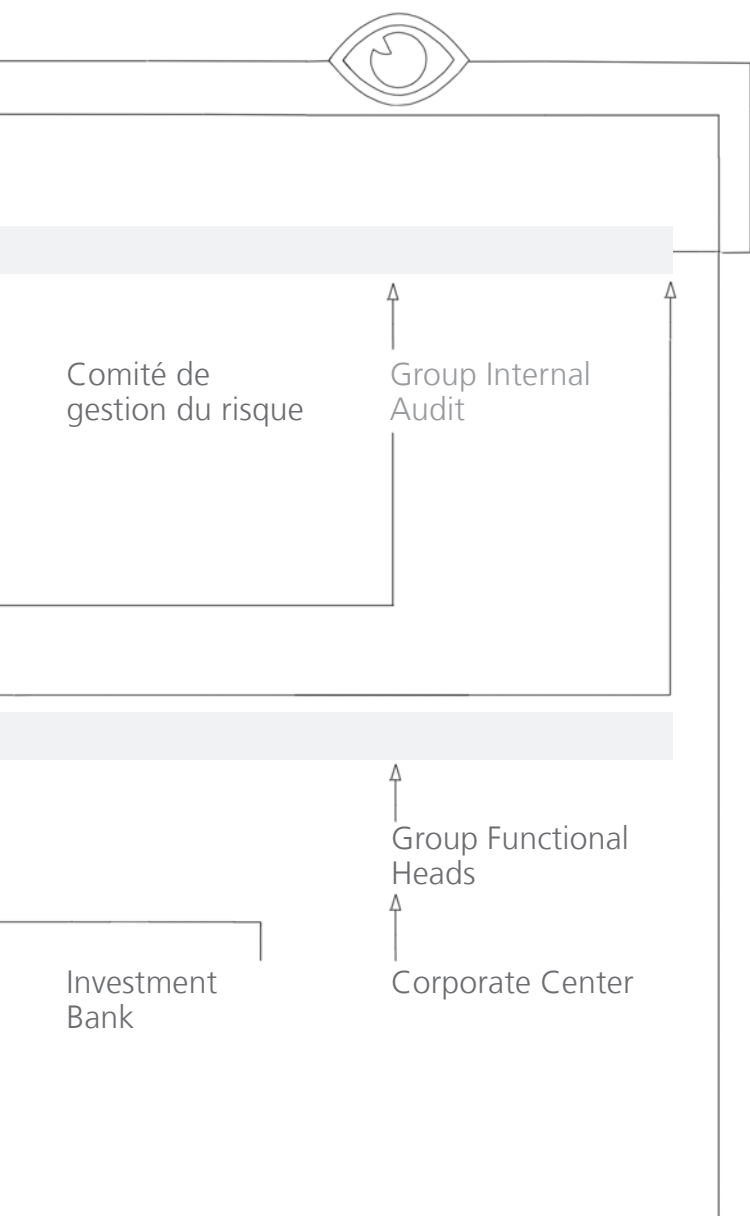


Nous expliquons qu'il faut se montrer plus responsable dans la consommation des produits de pêche, car nous prenons pour nous la nourriture dont les animaux marins dépendent. Plutôt que de lire un article dans un journal, rencontrer soi-même un phoque ou un dauphin permet de s'en rendre compte et de ressentir que nos habitudes alimentaires les condamnent à la famine. C'est aussi valable pour la pollution. Quand on explore en plongée libre de magnifiques eaux turquoises dans un endroit reculé qu'on pense être immaculé et qu'on se heurte à du plastique à chaque fois qu'on remonte en surface, on n'oublie pas cette expérience. Or, il n'existe plus un seul recoin d'océan qui soit exempt de débris de plastique flottants.

Je suis convaincue que ces expériences directes peuvent transformer les gens. Je pense aussi qu'elles constituent une plus-value, car elles incitent les gens à commencer à poser des questions, à voir des choses qu'ils n'avaient jamais remarquées auparavant et à commencer à réfléchir. Je ne crois pas qu'on puisse changer le comportement des autres en leur disant quoi faire, mais on peut leur donner envie de changer en leur montrant le problème. **Hanli Prinsloo**

Comment nous gérons la banque





Actionnaires

L'Assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême d'UBS, et tous les actionnaires inscrits bénéficiant d'un droit de vote peuvent participer aux Assemblées générales des actionnaires.

Président du Conseil d'administration et Conseil d'administration

Sous la direction du Président du Conseil d'administration (CA), le CA décide de la stratégie du Groupe sur recommandations du Group Chief Executive Officer (Group CEO). Il exerce également la supervision ultime de la gestion et nomme tous les membres du Directoire du Groupe. Le Président du CA préside toutes les Assemblées générales des actionnaires et travaille avec les Présidents des Comités pour coordonner le travail de ces Comités.

Group Chief Executive Officer et Directoire du Groupe

Sous la direction du Group CEO, le Directoire du Groupe (Group Executive Board, GEB) a la responsabilité de la direction exécutive du Groupe et de ses activités. Ce dernier assume la responsabilité globale pour le développement des stratégies du Groupe et de ses divisions et la mise en œuvre des stratégies approuvées.

› **Pour plus d'information** sur notre gouvernance, merci de consulter www.ubs.com/governance





«With art, you can never be indifferent. That is what art gives the world.»

L'art ne laisse jamais indifférent.
C'est là ce qu'il apporte au monde.

Dominique Lévy

Dominique Lévy travaille avec UBS. Propriétaire de la Dominique Lévy Gallery implantée à New York, Londres et Genève, elle est une des marchandes d'art les plus influentes et admirée au monde.

Les tendances actuelles et futures que nous observons

La situation géopolitique et le contexte actuel des marchés présentent plusieurs défis de taille pour notre banque et ses activités. Chacun de ces défis recèle aussi bien des risques que des opportunités. Nous examinons ici quelques-uns des futurs scénarios possibles et examinons comment nous les incorporons dans notre planification stratégique et notre gestion du risque à long terme en nous appuyant sur l'innovation et la collaboration.

Repenser les modèles d'affaires des banques

Le contexte macroéconomique devrait rester difficile pour les banques dans l'immédiat, en raison de l'absence de croissance et de taux d'intérêt faibles à négatifs qui alourdissent la pression sur les marges et revenus des établissements bancaires. La réglementation, les surcapacités et les questions héritées du passé continuent également à constituer des défis. De ce fait, les banques doivent recentrer et optimiser leurs modèles d'affaires, et trouver des manières plus efficaces et efficaces de faire les choses.

En 2015, nous avons créé UBS Business Solutions SA, la filiale du Groupe dédiée aux services qui devrait reprendre la majeure partie de nos processus de middle-office et de back-office au cours des 18 à 24 prochains mois. Ce transfert constitue un premier pas vers la commercialisation de ces

processus pour tirer parti d'économies d'échelle. De plus, cela nous permet de tirer parti d'opportunités de partager des investissements exigés par la réglementation.

Nouvelles structures juridiques

La nécessité de satisfaire à des réglementations de plus en plus strictes et exigeantes, notamment au niveau des ratios de levier et de liquidité à court terme, a déjà profondément transformé les modèles d'affaires des banques. De nombreuses banques internationales ont entrepris des changements stratégiques et structurels majeurs pour se conformer à ces nouvelles règles. UBS a été l'une des pionnières dans ce domaine.

La mise en œuvre inégale de ces règles dans les divers pays et régions ainsi que l'application asymétrique des exigences en matière de fonds propres (cadre too big to fail, TBTF)



exercer d'ores et déjà une incidence considérable sur la structure juridique et organisationnelle des banques. Celles-ci créent des entités juridiques autonomes sur le plan local non seulement pour garantir le respect des exigences légales rigoureuses sur place, mais aussi pour améliorer la responsabilité et ajouter un niveau de séparation en cas de nouvelle crise. Les conflits géopolitiques et les problèmes de gouvernance pourraient rendre certains marchés ou régions inaccessibles ou trop difficiles à exploiter, ce qui renforcerait l'accent sur les régions plus stables.

Les activités réglementaires risquent également d'accélérer et d'accentuer d'autres tendances, telles que l'évolution technologique et démographique. Des applications mobiles et d'e-banking de plus en plus sophistiquées et accessibles ainsi que des technologies de paiement numérique telles que la blockchain pourraient promouvoir l'apparition de modèles bancaires entièrement nouveaux. En même temps, de nouvelles lois comme le projet de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers suisse (FINMA) d'introduire des licences bancaires «allégées» pourraient faciliter l'accès au marché à de nouveaux concurrents numériques à bas coûts. Cela ouvre de nouvelles opportunités de coopération, bien que de nombreux secteurs présentent d'importants obstacles à l'entrée; en effet, le savoir-faire institutionnel des banques ainsi que les relations personnelles avec les clients ne sont pas faciles à répliquer. Toutefois, un contexte régle-

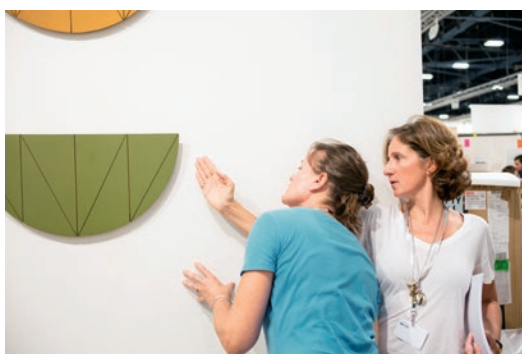
mentaire équitable s'impose faute de quoi les nouveaux prestataires fourniront des services semblables à ceux des banques sans être assujettis à des règles aussi rigoureuses, en particulier dans le domaine de la confidentialité financière ou de la protection des données des clients.

«Chez UBS, un poste sur six est dans l'informatique, ce qui veut dire que nous pouvons désormais également nous considérer comme une société de technologie qui, par exemple, mène des recherches en collaboration avec plus de 100 start-up.»

Axel A. Weber, Président du Conseil d'Administration

Le défi fintech

Selon CB Insights, un fournisseur de données au secteur du capital-risque, l'investissement mondial dans les entreprises fintech financées par capital-risque a atteint un record de 4,85 milliards d'USD au troisième trimestre 2015. La même analyse montre que la fièvre de la fintech ne touche pas seulement UBS et le secteur bancaire: Google est désormais le plus grand investisseur privé engagé dans les entreprises fintech. D'autres géants technologiques tels qu'Amazon, Facebook et Apple étudient et lancent également leurs propres initiatives dans le secteur de la finance.



«Dans l'art, la plus-value la plus importante est l'émotion.»

Dominique Lévy

La technologie et l'innovation sont donc demeurées une priorité en 2015. Nous avons encore modernisé notre infrastructure informatique et amélioré notre offre technologique à la clientèle dans le domaine des solutions e-banking et mobile banking. Ceci englobe l'application de paiement mobile suisse, Paymit, couronnée par un prix, et Wealth Management Online – une nouvelle plateforme numérique pour les clients de Wealth Management en Suisse et dans quelques pays européens. Investment Bank a continué d'améliorer UBS Neo, sa plateforme clients extrêmement innovante, distinguée par un prix, en l'enrichissant de nouvelles fonctions et optimisations.

Nous avons également ouvert notre propre laboratoire d'innovation au sein de Level39, le plus grand incubateur et accélérateur technologique d'Europe. Le laboratoire étudie les applications possibles pour la blockchain ainsi que d'autres technologies numériques révolutionnaires dans le domaine des services financiers. Nous avons reçu les prix Most Innovative Digital Offering décerné par *Private Banker International* et Most Innovative Investment Bank for Financial Institutions de *The Banker*. Notre engagement et intérêt pour l'innovation ont également été illustrés par le lancement du premier concours international UBS Future of Finance Challenge auquel participent des entrepreneurs et start-up technologiques actifs dans l'élaboration d'idées et de solutions pour le secteur des services financiers. Ce concours a attiré plus de 600 participants issus de cinquante pays.

Le revers de la numérisation

Bien que la technologie et la numérisation offrent des possibilités aussi bien aux banques établies qu'aux nouveaux prestataires, elles s'accompagnent aussi de risques et menaces qui pourraient neutraliser leurs avantages technologiques, voire y mettre un frein. Certaines de ces innovations et initiatives pourraient remettre en question quelques activités bancaires classiques, mais les nouveaux modèles et technologies sont encore en phase de maturation et leur stabilité à long terme reste à prouver.

La cybersécurité devient rapidement une priorité pour les banques et autres établissements financiers. En effet, ceux-ci recherchent un équilibre entre, d'une part, les risques, et, de l'autre part, les avantages offerts à leurs clients par la possibilité de gérer en toute simplicité leurs comptes en ligne et de faire des paiements à l'aide de leurs dispositifs mobiles. Ainsi, la cybersécurité absorbe une part croissante du budget informatique des entreprises: nous consacrons déjà 5% de notre budget informatique annuel à la lutte contre les dangers liés aux cyberattaques et à la cybercriminalité. En décembre 2015, nous avons nommé notre premier responsable des cyberrisques pour faire face au nombre croissant de menaces dans ce domaine. Nous effectuons aussi régulièrement des simulations de crise et des tests d'intrusion comportementale de nos systèmes, de notre infrastructure et de notre personnel, afin de détecter les failles et vulnérabilités potentielles, qu'elles soient humaines, dans le matériel ou les logiciels.



Dominique Lévy

Si je regarde ce que nous avons entrepris au cours des 20 dernières années, il n'y a aucun doute que nous ayons créé de la valeur ajoutée pour les acheteurs. Une collection soigneusement assemblée est un actif qui s'apprécie, surtout si les achats sont judicieux. Voilà donc une plus-value au sens financier.

Ce qui est plus intéressant, à mon sens, est de tenter d'ajouter de la valeur au monde de l'art. Lorsqu'on fait une exposition, on invite les collectionneurs à considérer l'art sous un angle différent. Et cela ne touche pas seulement l'acheteur, le vendeur ou l'artiste, mais aussi l'auteur chargé de rédiger le catalogue, le poète, le critique et les spectateurs. Ils sont tous affectés par la capacité de l'art à susciter des questions. Cela aussi a toujours été ma passion: poser des questions. Je pense qu'il s'agit d'une plus-value extrêmement importante apportée par l'art, bien qu'elle soit moins tangible que l'aspect financier.

Je crois réellement que l'art peut transformer le monde. Les collectionneurs deviennent différents, ils changent en tant qu'êtres humains. Je connais un collectionneur exceptionnel issu d'un milieu très modeste, qui a réussi à la force du poignet. Quand il s'est lancé dans la collection d'art, il a commencé à poser des questions, et ça l'a changé. Cela a aussi changé sa façon de mener son entreprise, qui a alors connu un succès exponentiel. C'est là une valeur ajoutée tant sur le plan financier qu'émotionnel.

L'activité bancaire pour les futures générations

Les facteurs démographiques représentent un des plus grands défis pour les établissements bancaires et financiers établis. La montée de la génération du millénaire, ou génération Y, entraîne une révolution technologique et de la consommation, accélérée par la puissance et la sophistication grandissantes des appareils mobiles. Ceux-ci offrent un accès instantané et ininterrompu à l'information, aux services et aux médias sociaux, qui démocratise le monde des services aux consommateurs. Bon nombre des jeunes de la génération Y sont des natifs du numérique qui n'ont jamais connu un monde sans internet. Pour eux, la connectivité

«Nous pouvons seulement réduire autant que possible la menace de cyberattaques. Tenter de l'éliminer complètement serait bien trop coûteux et impossible à gérer.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

mobile et numérique fait partie intégrante de leur vie privée et professionnelle.

En plus d'investir dans la technologie et l'innovation fintech, nous avons récemment créé UBS Y, notre propre think tank, pour identifier et contribuer à façonner certaines de ces tendances générationnelles. UBS Y est particulièrement sensible aux aspirations et attentes de la génération Y et cherche à inciter les dirigeants d'UBS à repenser leur perception de notre activité et du monde dans lequel nous évoluons.

Différences entre générations

Parallèlement, les générations précédentes, plus à l'aise avec le modèle bancaire classique et dotées d'habitudes d'achat et d'investissement plus conventionnelles vont quitter le monde du travail ou économiser des montants croissants de revenu disponible au fur et à mesure qu'elles s'approcheront de la retraite.



Pour moi, la plus importante plus-value de l'art est l'émotion. L'art peut émouvoir, il peut enseigner. On peut l'aimer ou le détester, mais il ne laisse pas indifférent. Ce point est essentiel: ne pas être indifférent, être amené à douter, à réfléchir, à repenser. C'est ce qui me passionne, ce qui me pousse à me lever le matin, ce qui m'importe: cette idée de toucher les gens à travers l'art.

De cette manière, l'art a aussi ajouté de la valeur à la société dans son ensemble. Il ne se borne pas à être un reflet, il a aussi un incroyable pouvoir de prédire, d'annoncer ce qui va venir – comme un sixième sens. **Dominique Lévy**

Le vieillissement moyen de la population, l'envolée des coûts gériatriques et les difficultés de financement des systèmes de prévoyance nationaux affecteront la prévoyance vieillesse. L'abandon de la forte dépendance vis-à-vis des systèmes de retraite nationaux rendra les réformes inévitables. Bien que chaque pays adoptera sa propre approche réglementaire, une transition générale et graduelle des systèmes publics vers des caisses de pension privées semble inévitable.

Cette évolution favorisera nos activités car les particuliers et les plans de retraite privés recherchent un conseil en placement et des services sur mesure assortis d'un éventail de produits appropriés. Notre excellent savoir-faire dans les domaines de la gestion d'actifs et des produits structurés ainsi que notre capacité à adapter nos services aux besoins financiers et préférences des clients signifient que nous sommes bien positionnés pour profiter de ces tendances émergentes.

Défis futurs

Ces évolutions, alliées à d'autres tendances de fond, modifient la façon dont les banques interagissent avec les clients et les investisseurs, ainsi que la manière dont elles vendent leurs produits et services. Elles recèlent aussi bien des défis que des opportunités. Nous faisons en sorte d'être bien armés pour relever les premiers tout en tirant parti des secondes.

Actuellement, les banques, y compris UBS, ne doivent pas seulement se concentrer sur une activité ou région, mais également trouver le bon équilibre pour générer des bénéfices stables et durables. Elles doivent faire des choix et se demander si elles veulent offrir tous les produits et services à tous les clients. La réponse est clairement non: certains produits et segments de clientèle ne sont plus rentables pour toutes les banques. Nous avons commencé à nous adapter à la nouvelle réalité il y a plus de quatre ans, en misant sur la gestion de fortune internationale et la banque universelle en Suisse. Investment Bank et Asset Management continuent de faire partie intégrante de notre activité et restent fortement concurrentiels. Si nous sommes convaincus d'avoir trouvé quelques-unes des bonnes réponses pour relever les défis de demain, nous savons que pour UBS également, le changement constitue la seule certitude.

A quoi ressemblera la chaîne de valeur du secteur bancaire à l'avenir?

Je m'attends à ce que la chaîne de valeur des banques se brise au fur et à mesure qu'elles cesseront de tenter de tout offrir elles-mêmes pour se concentrer sur les activités dans lesquelles elles possèdent un avantage concurrentiel durable, à même de générer un meilleur rendement à long terme. En conséquence, les banques devraient radicalement modifier leurs modèles d'affaires en accroissant de manière sensible l'externalisation des activités non stratégiques. Cela offre à son tour un grand potentiel de simplification, notamment par la standardisation des produits et services.

Comment faire la part entre risques et opportunités?

Il faut relever tout d'abord que le risque ne peut pas être complètement éliminé: la prise de risque fait partie intégrante de notre métier. L'activité bancaire se caractérise par une complexité qui lui est propre, qui reflète la densité de sa réglementation, le vaste éventail des produits offerts, la présence internationale des banques et, dans certains cas, le vieillissement de leurs plateformes informatiques. Cela signifie que les banques devront faire un choix radical au niveau de leurs priorités, de leurs activités commerciales et de leur présence géographique pour se démarquer et accroître leur efficacité en termes de coûts, et donc leur rentabilité. La réglementation devrait jouer un rôle durable dans l'évolution des structures juridiques et organisationnelles des banques.

A quoi ressemblera UBS dans dix ans?

Au vu de l'évolution rapide du contexte réglementaire et des constants changements de la situation macroéconomique, il est difficile de deviner à quoi ressemblera UBS dans dix ans. On peut cependant affirmer sans peur de se tromper qu'elle sera confrontée aux mêmes facteurs et défis que ses concurrents, notamment au besoin d'opérer des choix concernant ses services, produits et marchés. Parallèlement, à l'instar des autres banques, UBS va devoir se montrer plus innovante pour tirer parti des technologies et tendances émergentes, en vue d'améliorer son efficacité et d'exploiter de nouvelles sources de revenu.

› **Pour plus d'informations** sur les risques, leur probabilité, leurs causes et comment y remédier, veuillez consulter le **Rapport annuel 2015**

Notre Conseil d'administration



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



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



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



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



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



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



Reto Francioni Membre du Comité de rémunération/membre du Comité culture et responsabilité d'entreprise/ membre du Comité de gestion du risque



Ann F. Godbehere Présidente du Comité de rémunération/ membre du Comité d'audit



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

Le Conseil d'administration (CA) d'UBS Group SA et d'UBS SA, chacun sous la direction de son Président, se compose de six à douze membres selon nos Statuts. Le CA prend des décisions ayant trait à la stratégie du Groupe sur recommandation du Group Chief Executive Officer (Group CEO), il est responsable de l'orientation globale, supervision et contrôle du Groupe et de sa gestion, ainsi que de superviser la conformité avec le droit, les règles et réglementations en vigueur. Le CA exerce la supervision d'UBS Group SA et de ses filiales. Il est responsable de s'assurer qu'un cadre clair de gouvernance du Groupe soit défini pour assurer une direction et une supervision effectives du Groupe qui tiennent en compte les risques matériels auxquels UBS Group SA et ses filiales sont exposées. Le CA porte la responsabilité suprême de la réussite du Groupe et de générer une valeur durable pour les actionnaires dans un cadre de contrôles prudents et efficaces, il approuve tous les états financiers pour communication et il nomme et révoque les membres du GEB.

Notre Directoire du Groupe



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer



Lukas Gähwiler President Personal & Corporate Banking et
President UBS Switzerland



Tom Naratil Group Chief Financial Officer et Group Chief Operating Officer
jusqu'au 31 décembre 2015, President Wealth Management Americas et President
UBS Americas dès le 1^{er} janvier 2016



Markus U. Diethelm Group General Counsel



Kathryn Shih President UBS Asia Pacific dès le 1^{er} janvier 2016



Kirt Gardner Group Chief Financial Officer dès le 1^{er} janvier 2016

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

→ Les biographies complètes des membres de nos CA et GEB se trouvent dans la section «Corporate governance» du Rapport annuel 2015 sous les rubriques «Board of Directors» et «Group Executive Board» ou en ligne sur www.ubs.com/bod et www.ubs.com/geb



Jürg Zeltner President Wealth Management



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



Sabine Keller-Busse Group Head Human Resources



Andrea Orcel President Investment Bank



Christian Bluhm Group Chief Risk Officer dès le 1^{er} janvier 2016



Axel P. Lehmann Group Chief Operating Officer dès le 1^{er} janvier 2016

Vers quoi nous dirigeons-nous?



Axel A. Weber Président du Conseil d'administration

«Dans un contexte plus large, ce que l'on appelle la quatrième révolution industrielle aura des implications énormes pour les investisseurs, l'économie mondiale et la capacité concurrentielle relative des pays développés et émergents.»

Axel A. Weber

Sergio, en votre qualité de Group CEO, comment réagissez-vous au fait que de nombreux marchés et médias tendent à se concentrer sur le court terme? Les investisseurs s'intéressent-ils réellement au long terme?

Sergio P. Ermotti Je sais que beaucoup ont observé que le raisonnement à court terme l'emporte chez les investisseurs et chez les commentateurs du marché tels que les analystes et les médias, et nous voyons toujours une forte focalisation sur la performance trimestrielle. Chez UBS, nous essayons de changer cette situation, en partie en proposant un dossier d'investissement convaincant aux investisseurs. Prenons, par exemple, nos activités de gestion de fortune. L'importance des chiffres sur un trimestre ne doit pas être exagérée, car il s'agit d'une activité qui se fonde sur des relations portant sur des décennies. Comme nous l'avons très clairement énoncé dans un des Principes UBS, nous cherchons à réaliser une performance

durable, et nous cherchons donc à attirer des investisseurs axés sur le long terme qui souhaitent parcourir ce chemin avec nous.

Du point de vue du Président du Conseil d'administration, quelles sont les principales tendances macroéconomiques qui vont influencer les économies et sociétés d'ici 2020 dans le monde entier?

Axel A. Weber A court terme, la volatilité des marchés financiers causée par des politiques monétaires divergentes va continuer de poser des problèmes aux investisseurs et aux dirigeants politiques cette année. En tant que gestionnaire de fortune, nous estimons que notre mission principale consiste à guider nos clients durant cette période difficile. En outre, je considère l'évolution démographique comme un défi économique majeur pour les années et décennies à venir. Dans bon nombre de grandes économies, la main-d'œuvre

potentielle a commencé à diminuer, ou est en passe de le faire. Cela va exercer une pression croissante sur les systèmes de retraite par répartition, et les taux d'intérêt faibles privent les caisses de pension capitalisées de possibilités de placement rentables. Si l'on ajoute l'augmentation de l'espérance de vie, on se rend compte que nos Etats providence font face à une menace existentielle. En tant que banque, nous faisons beaucoup d'efforts pour informer nos clients sur cette problématique et les aider à trouver des solutions.

Voilà qui nous mène directement à certains des risques et opportunités clés. Quels seront les facteurs qui vont influencer notre banque et toute la branche au cours des prochaines années?

SE La numérisation en est un. Plus que beaucoup d'autres thèmes, elle illustre parfaitement à elle seule les risques et opportunités. Les capacités numériques vont vraisemblablement contribuer largement à transformer non seulement le mode de fonctionnement interne des banques, mais aussi la façon dont banques et clients interagissent. Comprendre que l'innovation technologique ne peut être réalisée en solitaire, nous travaillons avec une large palette de jeunes entreprises, d'investisseurs en capital-risque et d'universités. Par exemple, nous avons lancé une initiative pour étudier la technologie blockchain, devenant l'un des leaders d'opinion dans ce domaine.

AW Dans un contexte plus large, ce que l'on appelle la quatrième révolution industrielle aura des implications énormes pour les investisseurs, l'économie mondiale et la capacité concurrentielle relative des pays développés et émergents. Les pays industrialisés ressortiront probablement relativement gagnants à ce stade, tandis que les marchés en développement seront confrontés à des défis croissants, leur abondante main-d'œuvre peu qualifiée cessant d'être un avantage pour devenir un

obstacle. Les pays possédant les marchés de l'emploi, systèmes éducatifs, infrastructures et cadres juridiques les plus souples devraient être comparativement gagnants, car ils sont bien placés pour adapter leur main-d'œuvre et leurs modèles d'affaires à un univers hautement connecté et automatisé.

Au niveau des marchés et de nos activités commerciales, où distinguez-vous des possibilités de croissance pour UBS?

SE Prenons l'Asie et la Chine en particulier. Cela fait plus de cinquante ans que nous sommes implantés en Asie et près de trente ans que nous sommes présents en Chine. Si l'on suppose un taux de croissance de 5% au cours des quatorze prochaines années, l'économie chinoise s'accroîtra de 20 000 milliards d'USD pendant cette période, ce qui reviendrait à ajouter une seconde Chine à l'économie mondiale. Les perspectives de croissance à long terme de l'Empire du Milieu et la prospérité croissante de ses habitants seront un moteur d'affaires important pour la banque. C'est pourquoi, dans les cinq prochaines années, nous comptons y doubler nos effectifs, passant de près de 600 à 1200 collaborateurs. En effet, nous sommes convaincus des possibilités de croissance de toutes nos activités, en particulier de Wealth Management et d'Asset Management, mais aussi de l'Investment Bank. Un autre marché très important est les Etats-Unis. C'est le plus grand marché pour les services financiers et nous sommes bien positionnés pour y croître.

UBS affiche sa volonté de faire de la durabilité la norme quotidienne au sein de la banque. Qu'entendez-vous par là?

AW La durabilité dans le secteur bancaire signifie à la fois saisir des opportunités et gérer des risques. Par exemple nos clients sont de plus en plus intéressés par les investissements durables, c'est pourquoi nous offrons des produits et services financiers innovants tels



Sergio P. Ermotti Group Chief Executive Officer

que les investissements d'impact. En plus de nos activités dans le domaine des investissements durables, notre programme UBS and Society couvre également la philanthropie, nos politiques en matière d'environnement et de droits de l'homme, notre empreinte environnementale et les interactions de notre banque avec la communauté. En fin de compte, il s'agit aussi de chacun d'entre nous et de nos pratiques quotidiennes, non seulement en tant que banquiers, mais aussi en tant que consommateurs et citoyens.

Le public reste sceptique quant à la possibilité que les banques améliorent réellement leur culture. Estimez-vous que cette perception sera plus favorable dans trois à cinq ans?

SE Personnellement, je pense que nous sommes jugés non seulement sur ce que nous faisons, mais aussi sur notre manière d'agir. Nous avons pris un certain nombre de mesures pour nous assurer de prendre ceci en compte dans la banque. Néanmoins, il s'agit d'un travail de longue haleine, ce qui est vrai aussi pour le changement de perception par l'extérieur. La perception dépend beaucoup de l'impression de solidité que vous donnez.

Aujourd'hui, les banques disposent de huit à dix fois plus de capital qu'en 2008. La perception est aussi liée à la rentabilité. Nos investisseurs exigent, avec raison, des rendements raisonnables et durables. Cela va plus loin que la simple satisfaction des investisseurs, car une économie robuste doit pouvoir s'appuyer sur un système bancaire robuste, diversifié et rentable. Si nous restons sur la bonne voie et nous tenons à une mise en œuvre efficace, j'ai confiance que cela influencera positivement la perception.

«Une économie robuste doit pouvoir s'appuyer sur un système bancaire robuste, diversifié et rentable.»

Sergio P. Ermotti

En savoir plus sur UBS

Vous souhaitez en savoir davantage sur nous?

Nos activités, nos compétences et nos offres

www.ubs.com

Nos résultats financiers et nos actions

www.ubs.com/investors

Notre gouvernance d'entreprise

www.ubs.com/governance

Notre stratégie

www.ubs.com/strategie-fr

Nos recherches en matière de gestion de fortune

www.ubs.com/research-fr

Nos agences

www.ubs.com/locations

Nos informations financières vous intéressent?

Rapports financiers

Téléchargez et commandez nos publications:

www.ubs.com/annualreport

www.ubs.com/quarterlyreporting

www.ubs.com/orderpublications

Présentations de résultats

www.ubs.com/presentations

Vous aimeriez travailler pour nous?

Perspectives professionnelles

www.ubs.com/carriere

Vous souhaitez être tenu informé?

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

www.ubs.com/beinformed

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

www.ubs.com/socialmedia



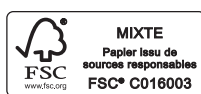
Impression

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

Photographe: Martin Rüttschi, Schindellegi, Suisse
Infographics/art direction: Corinne Spielmann, UBS, Suisse
Project manager: Michael Gubser, UBS, Suisse
Concept éditorial: Christiane Kamp, UBS, Suisse
Imprimerie: Neidhart + Schön AG

Langues: français/allemand/anglais/italien | SAP-No. 80530F-1601

© UBS 2016. Le symbole des trois clés et le logo UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.



ClimatePartner^o
climatiquement neutre

Impression | ID53232-1602-1021

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

www.ubs.com/cards

Hotline +41-44-828 3132

UBS Services en ligne

www.ubs.com/e-banking

Hotline +41-848-848 061

UBS Service Line Suisse

Hotline +41-848-848 051

Calendrier institutionnel

3 mai 2016

Résultats du premier trimestre 2016

10 mai 2016

Assemblée générale annuelle

29 juillet 2016

Résultats du deuxième trimestre 2016

1^{er} novembre 2016

Résultats du troisième trimestre 2016



Intitulée «Créer de la valeur», la Revue de l'année 2015 sera disponible dès la mi-avril 2016 en format tablette sous UBS Newsstand/Annual Review (App Store et Google Play Store) et en format PDF à l'adresse ubs.com/investors.

Contacts

Investor Relations

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

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

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

Media Relations

www.ubs.com/media

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

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

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

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

Shareholder Services

Responsable de l'enregistrement des actions
nominatives internationales.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

Portail des actionnaires

www.ubs.com/shareholderportal

Agent de transfert aux Etats-Unis

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

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

web.queries@computershare.com
www-us.computershare.com/investor/contact

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

Informations sur la banque

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

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

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

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



Avertissement concernant les déclarations ayant un caractère d'anticipation | Ce document contient des déclarations ayant un caractère d'anticipation, y compris, sans s'y limiter, les perspectives de la direction sur la performance financière d'UBS et des déclarations relatives à l'effet prévu des transactions et des initiatives stratégiques sur l'activité d'UBS et son développement futur. Si ces anticipations représentent l'appréciation et les prévisions d'UBS quant aux thèmes précités, un certain nombre de risques, d'incertitudes et d'autres facteurs importants pourraient faire que l'évolution et les résultats réels diffèrent sensiblement des attentes d'UBS. Ces facteurs comprennent notamment: (i) le degré de réussite d'UBS dans la mise en œuvre des plans stratégiques qu'elle a annoncés, y compris de ses initiatives en matière de réduction de coûts et d'efficacité, et de ses objectifs en matière d'actifs pondérés en fonction du risque et du dénominateur du ratio de levier (DRL) selon Bâle III, et le degré auquel UBS réussit à mettre en œuvre les modifications de ses activités de gestion de fortune afin de s'adapter aux exigences changeantes du marché, et aux changements en matière de réglementation et autres conditions; (ii) le contexte continu de taux d'intérêts faibles ou négatifs, les évolutions du contexte macroéconomique et dans les 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 et des taux de change 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, ainsi que de disponibilité et de coût de financement pour remplir les exigences en matière de créances qui répondront aux critères de capacité totale d'absorption de pertes (total loss absorbing capacity - TLAC) en mesure d'absorber les pertes; (iv) les changements de la législation et des réglementations financières, ou de leur l'application, en Suisse, aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et dans d'autres centres financiers susceptibles d'imposer ou d'aboutir à des contraintes plus strictes en matière de capital TLAC, ratio de levier, de liquidités et d'exigences en matière de 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 le régulateur suisse (FINMA) approuvera de nouvelles réductions des actifs pondérés en fonction du risque induites par l'analyse supplémentaire du capital de risque opérationnel décidée d'un commun accord par UBS et la FINMA, ou si elle approuvera une réduction limitée des exigences de capital ou gène concern en raison des mesures prises pour réduire le risque de en matière de capacité d'assainissement et de liquidation; (vi) le degré auquel UBS réussit à mettre en œuvre des modifications à sa structure juridique pour améliorer sa capacité d'assainissement et de liquidation et répondre aux exigences réglementaires et afférentes, y compris des changements de structure juridique et d'information financière exigés pour mettre en œuvre les normes américaines prudentielles renforcées, mettre en œuvre un modèle de société de services, le transfert des activités d'Asset Management dans une compagnie holding, et la nécessité potentielle d'effectuer d'autres changements à la structure juridique ou au modèle de booking du Groupe UBS en réponse aux exigences juridiques et réglementaires relatives aux exigences de capital, de capacité d'assainissement et de liquidation et de propositions en Suisse et dans d'autres pays, concernant une réforme structurelle obligatoire des banques et la mesure dans laquelle de tels changements produisent les effets attendus; (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) des changements dans les normes de conduite applicables à nos activités qui pourraient résulter de nouvelles réglementations ou de la nouvelle application de normes existantes, y compris des mesures pour imposer de nouvelles obligations ou des obligations renforcées en ce qui concerne l'interaction avec des clients ou dans l'exécution ou le traitement de transactions clients. (ix) 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; y compris une potentielle interdiction d'exercer certaines activités ou perte de licences ou de privilèges résultant de sanctions réglementaires ou d'autres sanctions gouvernementales; (x) 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; (xi) la capacité d'UBS à fidéliser et à attirer les collaborateurs dont elle a besoin pour générer des revenus et pour gérer, soutenir et contrôler ses activités, qui pourrait être affectées par des facteurs concurrentiels incluant des différences dans les pratiques de rémunération; (xii) les changements au niveau des normes ou principes de présentation des comptes et de la détermination ou interprétation comptable qui affectent la reconnaissance des pertes ou profits, l'évaluation du goodwill, la reconnaissance de crédits d'impôts et d'autres éléments; (xiii) 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; (xiv) 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; (xv) l'occurrence de défaillances opérationnelles, telles que fraude, faute, négoce non autorisé, criminalité financière, cyber-attaques et défaillances systémiques; (xvi) des restrictions à la capacité d'UBS Group SA à effectuer des paiements ou des répartitions, y compris en raison de restrictions à la capacité de ses succursales à effectuer des prêts ou des répartitions directement ou indirectement, ou en cas de difficultés financières dues à l'exercice par la FINMA de ses compétences statutaires larges en relation à des mesures conservatoires, procédures de restructuration et de liquidation; (xvii) les effets que ces facteurs et d'autres facteurs ou des événements imprévus pourraient avoir sur notre réputation et les conséquences additionnelles que cela pourrait avoir sur nos activités et notre performance. La séquence dans laquelle les facteurs ci-dessus sont présentés n'est pas indicative de la vraisemblance de leur occurrence ou de l'ordre de grandeur potentiel de leurs conséquences. 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 2015. UBS n'est aucunement obligée (et décline expressément toute obligation) de mettre à jour ou de modifier ses anticipations, suite à de nouvelles informations, des événements futurs ou à d'autres facteurs.

Résultats corrigés | Veuillez vous référer à la section «Group performance» des rapports financiers trimestriels 2015 pour plus d'informations sur les résultats corrigés.

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

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

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



UBS Group SA
Case postale
CH-8098 Zurich

www.ubs.com

