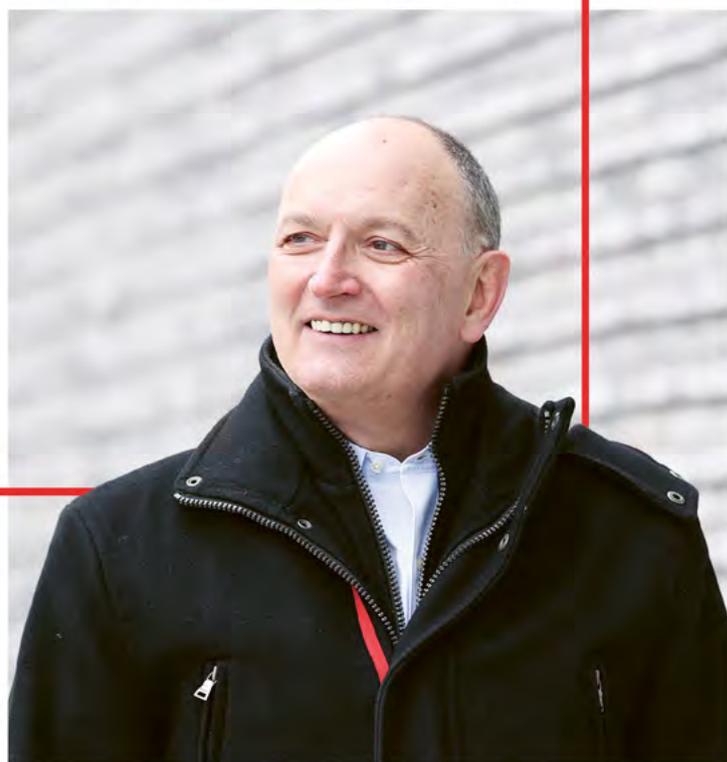


Revue de l'année / 2020

Nous allons
de l'avant





Axel A. Weber

Président du Conseil d'administration



«La durabilité implique de réfléchir et d'agir dans une perspective de long terme. Nous avons le devoir à l'égard de nos clients, de nos actionnaires et de nos collaborateurs d'adopter une perspective de long terme. Nous avons également des responsabilités envers la société dans son ensemble.»

Réfléchir sur le long terme



La pandémie nous a tous fait prendre conscience de la vulnérabilité et de l'interconnexion de notre environnement, de nos sociétés et de nos économies. Elle a montré que les questions de durabilité ne pouvaient être ignorées.

La crise a aussi mis en exergue tout l'intérêt de plusieurs années de réflexion et d'actions axées sur la durabilité pour notre entreprise, nos collaborateurs et nos clients. Par exemple, les investissements dans la technologie effectués bien avant la pandémie nous ont permis de basculer facilement du travail au bureau au télétravail.

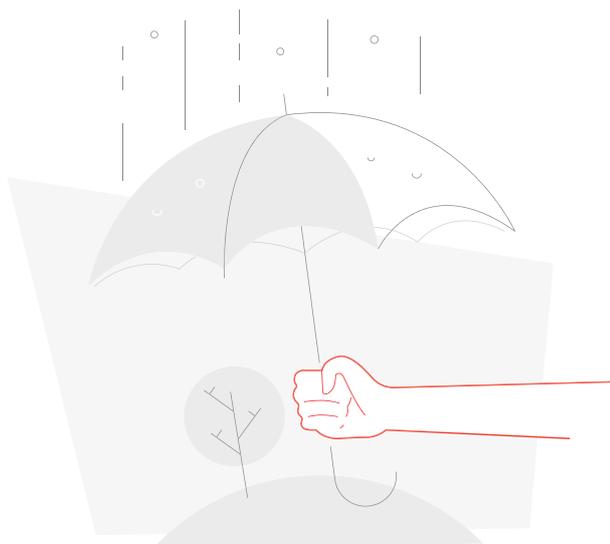
Il est également devenu évident pour tous que nous devons mieux nous préparer face aux risques systémiques mondiaux, tels que le changement climatique. Plus nous attendrons, plus le prix à payer sera élevé. Il est donc essentiel d'agir dès maintenant. Le secteur financier a un rôle clé à jouer, en particulier en transformant l'épargne en investissements. La transition vers une économie mondiale sobre en carbone exige en effet des investissements énormes.

L'un des défis majeurs, tant pour les institutions financières que pour le monde en général, reste la transparence de l'information sociale et environnementale. Plusieurs entreprises ont fait des progrès énormes en la matière, en publiant et en se fixant volontairement des objectifs en matière de transition énergétique. La comparaison entre entreprises reste cependant difficile. Les détenteurs d'actifs en particulier souhaitent des changements de stratégie effectifs, avec des objectifs quantifiables en termes d'émissions et des rémunérations en fonction des résultats. Nous travaillons donc activement sur les questions liées au climat avec les entreprises dans lesquelles nous investissons. La finance durable est incontestablement un secteur en plein essor. Et elle est particulièrement importante pour nous étant donné notre compétitivité, notre engagement et notre leadership de longue date dans ce domaine. Nous appliquons notre approche unique de l'investissement durable et à impact à tous les niveaux, qu'il s'agisse de travailler avec nos entreprises clientes sur les questions de transition, ou de s'engager auprès de nos clients par le biais de nos processus de gestion des placements pour offrir à chacun les moyens d'insuffler le changement qu'il souhaite voir dans le monde.

Nous devons renforcer et nous renforcerons notre stratégie dans ce domaine, en élargissant notre offre axée sur les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance, et en veillant à une meilleure protection des placements de nos clients. UBS compte certes déjà parmi les leaders dans ce domaine, mais nous devons continuer à renforcer notre position.

Qui sommes-nous?

Le plus grand gestionnaire de fortune véritablement actif sur l'ensemble de la planète. Une banque leader en Suisse pour la clientèle privée et d'entreprises. Un gestionnaire d'actifs mondial diversifié et de grande envergure. Une banque d'investissement dévouée. UBS, c'est tout ça! Nous nous appuyons sur nos 150 ans d'histoire et nos activités qui ont toutes un avantage compétitif dans leur domaine pour proposer des conseils et des solutions à notre clientèle internationale. Pour offrir le meilleur service possible à nos clients, nous veillons également à attirer, développer et retenir les meilleurs talents et à leur fournir un environnement de travail positif et inclusif, où chacun peut pleinement déployer son potentiel.



06 Chiffres clés de l'exercice 2020

L'exercice 2020 a été marqué par une solide performance au niveau de l'ensemble de nos activités et régions.

08 Nos ambitions en matière de durabilité

Nous entendons devenir un chef de file de la finance durable, une entreprise novatrice reconnue, un leader éclairé dans le domaine de la philanthropie, une référence sectorielle en matière de pratiques commerciales durables et un employeur de choix.

14 Moins d'espèces, moins de plastique

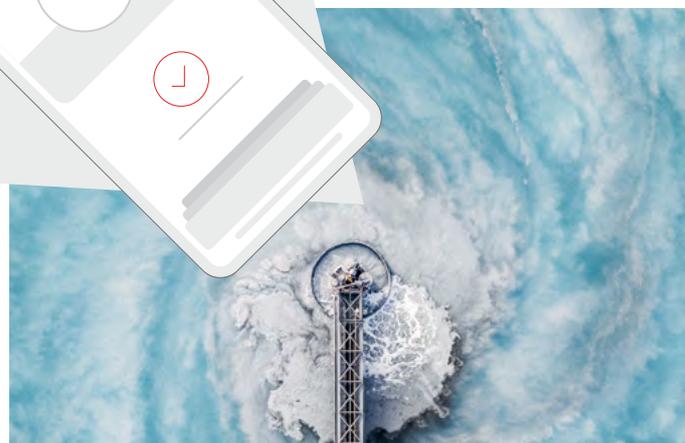
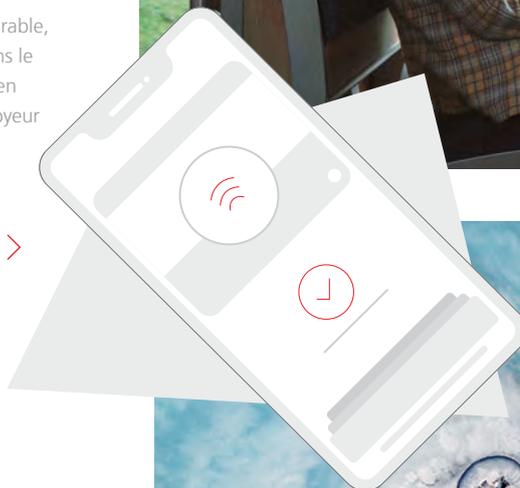
Les cartes de paiement sont certes bien pratiques, mais pas très bonnes pour le climat. Peut-on payer sans espèces de manière plus durable?

22 Une gouvernance axée sur la durabilité

Nous procédons régulièrement à une évaluation critique de nos politiques et de nos pratiques en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), de manière à contribuer au mieux aux Objectifs de développement durable (ODD) et à favoriser la responsabilité d'entreprise.

< En couverture

Nous allons de l'avant: Duray Taylor (en haut), Prerona Kalita (en bas à gauche), et Raymond Reitzer (en bas à droite). Trois de nos collaborateurs nous racontent comment ils ont vécu l'année 2020. Découvrez leur témoignage dès la page 58.



30

Taille et technologie – une combinaison gagnante

La pandémie a accéléré la transformation numérique et modifié la manière dont nous interagissons avec nos clients. Les investissements antérieurs dans la technologie portent aujourd'hui leurs fruits.



36

Une diversité réelle

La diversité au sein de nos effectifs et une culture inclusive sont essentielles à notre succès à long terme. Nous savons, par expérience, que des équipes diversifiées sont mieux à même de comprendre et de répondre aux besoins tout aussi diversifiés de notre clientèle.

Sommaire

- 04 | **Adieu 2020, cap sur 2021!**
- 06 | **Chiffres clés de l'exercice 2020**
- 07 | **Revue de l'année 2020**
- 08 | **Nos ambitions en matière de durabilité**
- 12 | **Un monde neutre en carbone**
- 14 | **Moins d'espèces, moins de plastique**
- 16 | **Pas de report pour les bonnes actions**
- 21 | **Cap sur un changement positif**
- 22 | **Une gouvernance axée sur la durabilité**
- 26 | **Notre gouvernance et nos conseils**
- 30 | **Taille et technologie – une combinaison gagnante**
- 36 | **Une diversité réelle**
- 42 | **Unis dans l'action**
- 46 | **Des partenariats gagnant-gagnant**
- 50 | **L'innovation nous permet de nous adapter à un monde en pleine évolution**
- 54 | **Forte progression de l'investissement durable**
- 60 | **45 ans chez UBS**
- 64 | **Trouver l'équilibre dans une année déséquilibrée**
- 68 | **Culture: le ciment qui nous lie**



Ralph Hamers
Group Chief Executive Officer

«Alors que nous ressortons plus forts et plus résilients de cette période de grande incertitude, il est temps de nous tourner vers les prochaines étapes et d’aller de l’avant.»

Adieu 2020, cap sur 2021!



2020 a été une année compliquée à bien des égards – aussi bien pour nos clients que pour nos collaborateurs et nos communautés. Mais elle a aussi été un accélérateur de changement, de la numérisation, et de nouvelles manières pour être en contact. Et s’il est une chose dont je suis sûr, c’est bien que le changement n’est pas près de s’arrêter et que le monde continuera à ressentir les effets de 2020 pendant encore plusieurs années.

Et UBS dans tout cela? Je dirais que nous sommes totalement prêts pour le changement et prêts à aller de l’avant en nous appuyant sur nos atouts et notre solide performance enregistrée en 2020.

Nous sommes là pour nos clients. Nos clients sont notre raison d’être. En cette année exceptionnelle, nous avons tout fait pour offrir le meilleur d’UBS à notre clientèle et pour renforcer notre leadership, déjà bien ancré, dans des domaines tels que la durabilité. Nous avons veillé à la stabilité, maintenu les liens et la connectivité, et fourni des conseils et des solutions à nos clients en des temps particulièrement incertains.

Nous sommes là pour nos collaborateurs. La manière dont nous travaillons ensemble a évolué avec la pandémie. Nous avons adapté nos formations, nos ressources et nos outils pour pouvoir travailler autrement, avec plus de flexibilité. Et le défi était de taille puisque, souvent, il a fallu non seulement s’aménager un espace de travail chez soi, mais aussi faire l’école aux enfants tout en gérant les équipes à distance. Nous remercions nos collaborateurs qui ont su relever tous ces défis.

Nous sommes là pour nos communautés. La distanciation sociale ne nous dispense pas de notre responsabilité sociale. Nous avons travaillé en collaboration avec nos clients et nos collaborateurs pour protéger les plus vulnérables et soutenir nos communautés locales. Et notre contribution a été des plus significatives, que ce soit par le biais de l’UBS Optimus Foundation COVID-19 Response Fund, des actions bénévoles (à distance) de nos collaborateurs ou des partenariats que nous avons établis avec des organisations locales ou internationales.

Nous avons tous été confrontés, et sommes d’ailleurs toujours confrontés à des changements constants. Toutefois, grâce à notre préparation, à notre agilité et à l’engagement de nos collaborateurs qui ont, eux aussi, dû s’adapter, nous avons pu continuer à être présents pour nos clients et nos communautés. Il s’agit là d’une véritable prouesse qui doit être saluée comme il se doit et dont nous pouvons tous être fiers. Maintenant, alors que nous ressortons plus forts et plus résilients de cette période de grande incertitude, il est temps de nous tourner vers les prochaines étapes et d’aller de l’avant. Nous tirerons parti des atouts mentionnés ci-dessus et tout au long de cette publication pour poursuivre sur cette voie. Merci de parcourir un bout de chemin à nos côtés.

Chiffres clés de l'exercice 2020

L'exercice 2020 a été marqué par une solide performance au niveau de l'ensemble de nos activités et régions.

Résultats du Groupe	Ressources	Rentabilité et croissance
<p>Milliards d'USD</p> <p>6,6</p> <p>Bénéfice net/(perte nette) revenant aux actionnaires</p> <p>(2019: 4,3 milliards d'USD)</p>	<p>Millier de milliards d'USD</p> <p>1,1</p> <p>Total actifs</p> <p>(2019: 1.0 millier de milliards d'USD)</p>	<p>17,4%</p> <p>Rendement publié sur CET1</p> <p>(2019: 12,4%)</p>
<p>USD</p> <p>1.77</p> <p>Bénéfice dilué par action</p> <p>(2019: USD 1.14)</p>	<p>Milliards d'USD</p> <p>59,4</p> <p>Capitaux propres revenant aux actionnaires</p> <p>(2019: 54,5 milliards d'USD)</p>	<p>12,8%</p> <p>Rentabilité des capitaux propres</p> <p>(2019: 9,0%)</p>

> Pour en savoir plus sur nos résultats financiers, veuillez consulter la page ubs.com/annualreport

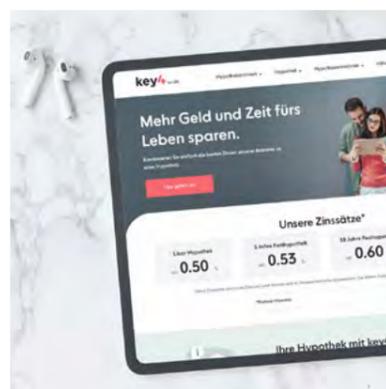
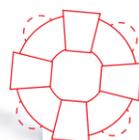
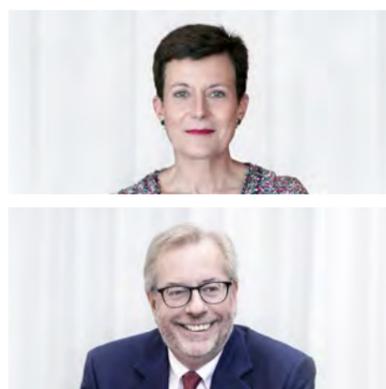


Revue de l'année 2020

Février 2020

Un partenariat entre UBS et BlackRock pour le lancement d'un nouvel ETF axé sur la dette des banques multilatérales de développement

Nous avons lancé, avec notre partenaire BlackRock, un nouvel exchange-traded fund (ETF) investissant dans des obligations de banques multilatérales de développement (BMD). Le fonds investit dans des obligations de BMD assorties de notations élevées et vise à contribuer aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies (pas disponible pour les investisseurs aux États-Unis).



Janvier 2020

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Notre programme Climate Aware vise à orienter des capitaux vers des solutions intelligentes sur le plan climatique. Malgré la volonté marquée des investisseurs privés de financer un avenir plus sobre en carbone, les besoins de financement restent importants pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.



Février 2020

Une nouvelle initiative pour la clientèle privée

Après plusieurs initiatives en matière d'investissement durable et thématique, une nouvelle série thématique, intitulée «L'avenir de...», a été lancée avec un livre blanc et une offre de placement axée sur «L'avenir des déchets». Dans le cadre du nouveau programme «L'avenir de...», des livres blancs seront régulièrement publiés, traitant de questions auxquelles nos clients sont particulièrement sensibles et proposant des solutions de placement appropriées sur les marchés privés et les marchés boursiers.



Mars 2020

L'objectif ambitieux en matière d'investissement durable atteint plus tôt que prévu

Les actifs durables sous-jacents ont augmenté de 62% pour ressortir à 793 milliards d'USD fin 2020. Notre objectif sur trois ans a ainsi été atteint plus tôt que prévu. Dans ce cadre, UBS a déjà drainé 3,9 milliards d'USD d'actifs de sa clientèle vers des placements à impact liés aux ODD des Nations Unies.

Mars 2020

Soutien renforcé aux entrepreneurs pendant la crise du Covid-19

UBS a soutenu sa clientèle d'entreprises et commerciale au travers de solutions de prêts qui leur ont permis de maintenir leur activité. En Suisse, grâce à ces mesures, qui vont au-delà du plan d'urgence du Conseil fédéral, plusieurs milliards de francs suisses de liquidités ont été mis à la disposition de nos clients sans remise en cause de leur modèle d'affaires, et des remboursements ont pu être suspendus. Nous avons également décidé de renoncer à notre marge bénéficiaire générée par les intérêts sur ces prêts. Aux États-Unis, nous avons permis à nos clients entrepreneurs d'accéder aux financements prévus dans le cadre du programme fédéral Paycheck Protection. Nous avons également fait don des commissions connexes pour aider les entrepreneurs issus des minorités qui ont particulièrement souffert de la pandémie et des discriminations raciales.

Juin 2020

Programme universitaire SUPER

Nous avons lancé une nouvelle plateforme de formation, UBS Singapore University Program for Employability and Resilience (UBS-SUPER), afin d'aider les jeunes diplômés à développer leurs compétences, contribuant ainsi à la formation des futurs employés du secteur financier.



Avril 2020

Contribuer à la lutte contre le changement climatique

Notre programme Climate Aware vise à orienter des capitaux vers des solutions intelligentes sur le plan climatique. Malgré la volonté marquée des investisseurs privés de financer un avenir plus sobre en carbone, les besoins de financement restent importants pour atteindre les objectifs de l'Accord de Paris sur le climat.

Février 2020

Une nouvelle initiative pour la clientèle privée

Après plusieurs initiatives en matière d'investissement durable et thématique, une nouvelle série thématique, intitulée «L'avenir de...», a été lancée avec un livre blanc et une offre de placement axée sur «L'avenir des déchets». Dans le cadre du nouveau programme «L'avenir de...», des livres blancs seront régulièrement publiés, traitant de questions auxquelles nos clients sont particulièrement sensibles et proposant des solutions de placement appropriées sur les marchés privés et les marchés boursiers.

Mars 2020

L'objectif ambitieux en matière d'investissement durable atteint plus tôt que prévu

Les actifs durables sous-jacents ont augmenté de 62% pour ressortir à 793 milliards d'USD fin 2020. Notre objectif sur trois ans a ainsi été atteint plus tôt que prévu. Dans ce cadre, UBS a déjà drainé 3,9 milliards d'USD d'actifs de sa clientèle vers des placements à impact liés aux ODD des Nations Unies.

Avril 2020

Deux nouveaux membres au Conseil d'administration d'UBS

Lors de l'Assemblée générale ordinaire, Nathalie Rachou et Mark Hughes ont été élus au Conseil d'administration d'UBS Group SA. En raison du coronavirus et des restrictions qui y sont liées, l'Assemblée générale s'est tenue par webcast.

Avril 2020

Programme de formation à distance pour les créateurs d'entreprises

Le programme Project Entrepreneur d'UBS a permis d'accompagner près de 50 femmes ayant nouvellement créé leur entreprise, leur permettant d'acquérir rapidement les connaissances et les compétences dont elles ont besoin pour développer leur activité.

Avril 2020

Engagés contre les injustices sociales et l'insécurité alimentaire en pleine crise du Covid-19

Aux États-Unis, UBS a consacré plus de 3 millions d'USD au soutien d'organisations œuvrant à l'égalité et au développement des opportunités au profit des personnes de couleur. En outre, dans le cadre de la contribution de 30 millions d'USD apportée par UBS pour atténuer les retombées du Covid-19 dans le monde, UBS Americas a annoncé la distribution directe de fonds à des organisations de la région qui luttent contre l'insécurité alimentaire et soutiennent les personnels soignants et les intervenants qui se battent en première ligne contre le virus.

Juin 2020

key4 – une nouvelle plateforme de prêts hypothécaires

Nous avons mis en place une plateforme en ligne ouverte de financement hypothécaire destinée aux clients privés qui préfèrent les canaux digitaux. Outre UBS, d'autres établissements suisses utilisent cette plateforme pour proposer à leur clientèle privée des financements pour les logements en propriété à usage propre.

Juillet 2020

Lancement de China 360

Notre produit de recherche thématique China 360 permet d'accéder à des informations directes sur l'une des économies les plus dynamiques du monde, avec des thèmes axés à la fois sur la macroéconomie et les différents secteurs.



Juillet 2020

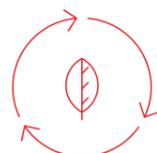
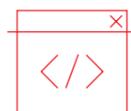
Présentation d'UBS Arena

Nous avons acquis les droits de parrainage titre nous permettant de donner notre nom pendant 20 ans à la future salle de l'équipe de hockey sur glace des New York Islanders. L'UBS Arena devrait ouvrir à temps pour la saison 2021-2022 de la Ligue nationale de hockey. Outre les 1,5 milliard d'USD d'investissement dans l'Arena et le quartier qui l'entoure, le site devrait générer une activité économique estimée à près de 25 milliards d'USD sur la durée du contrat.

Août 2020

UBS et GitLab à l'avant-garde de l'innovation dans le secteur financier

Nous avons conclu un contrat pluriannuel avec GitLab pour accélérer le développement de logiciels. Ce contrat vient compléter les initiatives d'UBS dans le cloud, visant à développer une ingénierie informatique plus efficace, plus dynamique et de meilleure qualité.



Septembre 2020

Les placements durables deviennent nos solutions privilégiées

Nous sommes le premier grand établissement financier à recommander les placements durables avant les placements traditionnels à nos clients privés à travers le monde. Cela confirme notre engagement en matière d'investissement durable, sachant que les actifs durables sous-jacents gérés par UBS atteignent déjà 488 milliards d'USD.

Octobre 2020

UBS et Banco do Brasil lancent UBS BB Investment Bank

UBS BB Investment Bank, fruit du partenariat stratégique entre UBS et Banco do Brasil, entend devenir la première banque d'investissement de la région. UBS BB Investment Bank proposera des services de banque d'investissement au Brésil, en Argentine, au Chili, au Pérou, au Paraguay et en Uruguay, ainsi que des services de courtage institutionnel de titres au Brésil.



Octobre 2020

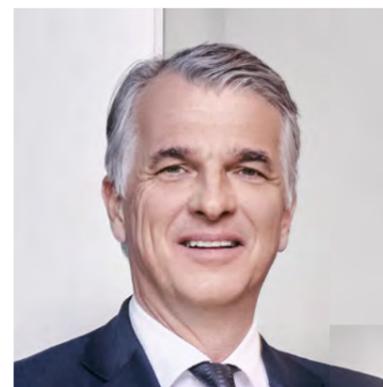
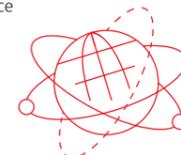
Le bénévolat au service de la durabilité

Nous avons mis en place, en collaboration avec d'autres organisations à but non lucratif suisses, UBS Helpetica, une nouvelle plateforme de bénévolat en Suisse. Cette plateforme met en contact des bénévoles et des organisations caritatives travaillant sur des projets durables.

Octobre 2020

Partenariat entre UBS et Partners Group pour améliorer l'accès aux marchés privés

Nous avons entamé une coopération de longue durée avec Partners Group, un gestionnaire international de placements sur les marchés privés. Grâce à cette collaboration, nos clients Wealth Management disposeront d'un accès élargi aux marchés privés et pourront intégrer cette classe d'actifs de manière plus efficace dans leurs portefeuilles.



Octobre 2020

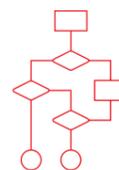
Départ de notre Group CEO sortant, Sergio P. Ermotti

Après neuf années à la tête d'UBS en qualité de Group CEO, Sergio P. Ermotti a quitté UBS.

Novembre 2020

Leader sectoriel mondial au classement Dow Jones Sustainability Indices

Pour la sixième année consécutive, nous avons été classés numéro un dans les catégories «Diversified Financial Services» et «Capital Markets Industry» Dow Jones Sustainability Indices (DJSI).



Novembre 2020

Arrivée de notre nouveau Group CEO, Ralph Hamers

Ralph Hamers a pris ses fonctions d'UBS Group CEO le 1^{er} novembre 2020, après avoir rejoint le Groupe en qualité de membre du Directoire en septembre 2020.

Novembre 2020

Nouvelle approche des besoins financiers de nos clients athlètes et du secteur de la culture

Notre nouveau segment de clientèle, l'«Athletes and Entertainers Strategic Client Segment», dirigé par l'ancien athlète professionnel Adewale Ogunleye, propose une approche sur mesure des besoins financiers des acteurs du secteur de la culture et des athlètes professionnels sur le continent américain.



Décembre 2020

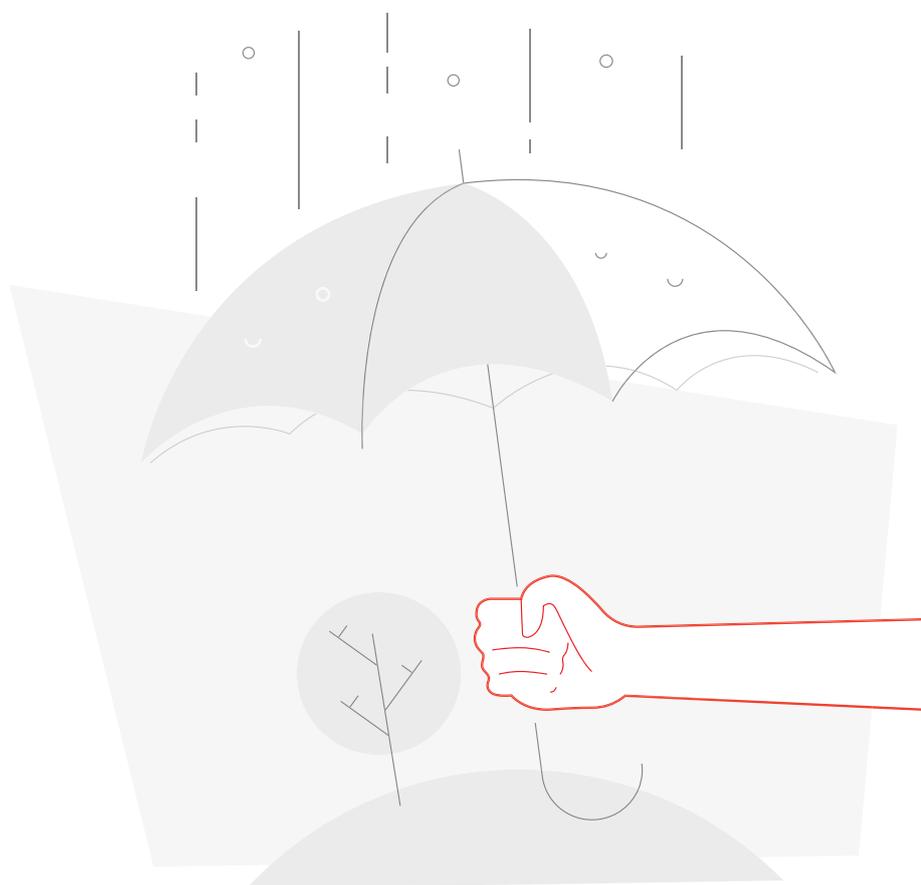
UBS ouvre un nouveau bureau à Hyderabad

Dans le cadre de notre engagement en Inde, nous avons ouvert notre cinquième bureau à Hyderabad. Il permettra aux activités d'UBS de bénéficier de nouvelles capacités au niveau de la finance, des opérations et de la recherche.

Nos ambitions en matière de durabilité

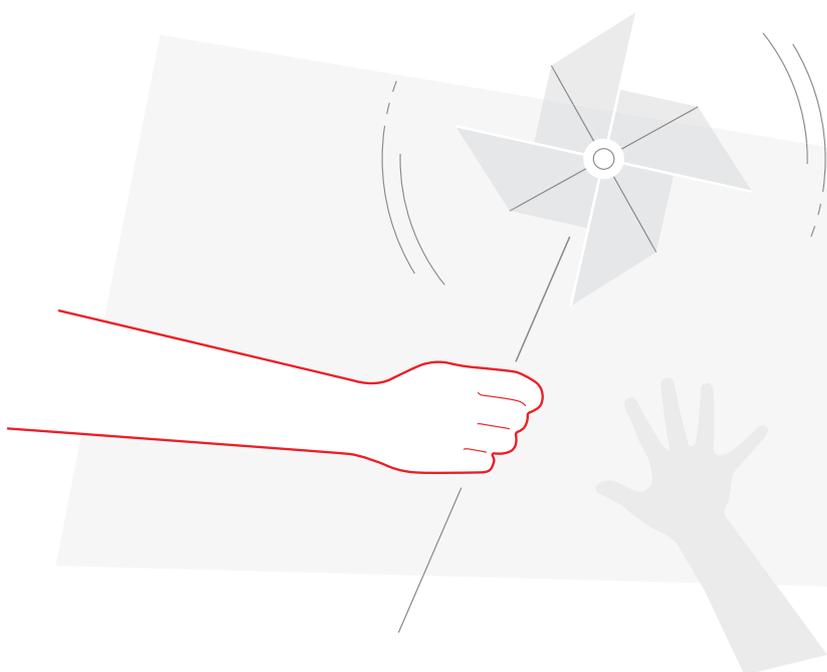
Un leader de la finance durable

Nous avons atteint – avec une année d’avance – un objectif ambitieux en matière de durabilité: nous avons dépassé notre engagement à drainer au moins 5 milliards d’USD d’actifs clients vers des placements à impact axés sur les Objectifs de développement durable (ODD) puisque 6,9 milliards d’USD ont été mobilisés à fin 2020.



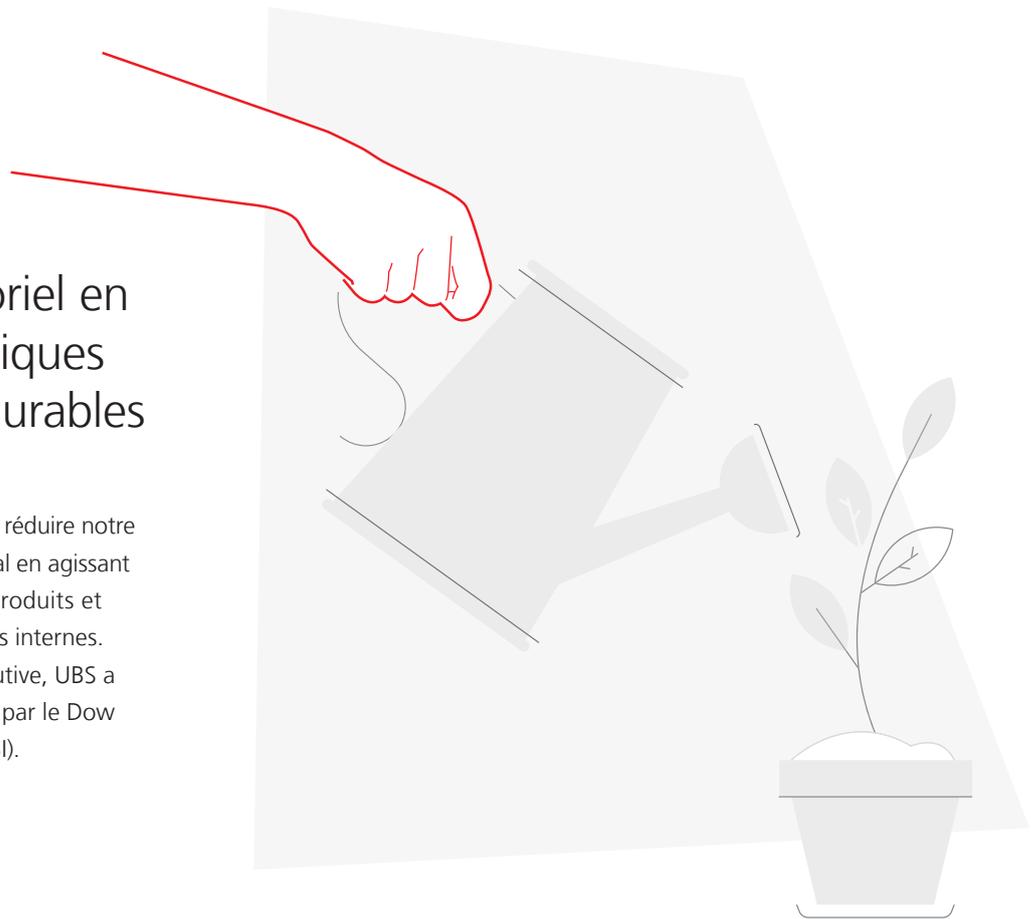
Une société novatrice reconnue et un leader éclairé dans le domaine de la philanthropie

Nous rassemblons nos clients, nos partenaires et notre large réseau autour d’initiatives visant à contribuer aux ODD. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur l’octroi d’aides fondées sur les résultats et une finance sociale novatrice, et trouvons les moyens les plus efficaces pour impulser le changement social. En 2020, les dons à l’UBS Optimus Foundation se sont élevés à 168 millions d’USD, soit une hausse de 74%.



Un leader sectoriel en matière de pratiques commerciales durables

Nous nous sommes engagés à réduire notre propre impact environnemental en agissant aussi bien au niveau de nos produits et services que de nos opérations internes. Pour la sixième année consécutive, UBS a été consacrée leader sectoriel par le Dow Jones Sustainability Index (DJSI).



Un employeur de choix

Nos collaborateurs sont nos actifs les plus précieux. Nous souhaitons attirer de nouveaux talents et offrir à tous nos collaborateurs la possibilité de se réaliser pleinement. En 2020, pour la douzième année consécutive, nous figurions au palmarès des 50 entreprises les plus attractantes d'Universum, une société spécialisée dans la marque employeur.



OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



783 millions de personnes vivent en-dessous du seuil de pauvreté fixé à USD 1.90 par jour



Un milliard de personnes n'a pas accès aux soins de santé



3 personnes sur 10 n'ont pas accès à une eau potable gérée de manière sûre



617 millions de jeunes dans le monde manquent de compétences de base en mathématiques et en alphabétisation



Une hausse d'environ 50% des émissions mondiales de CO₂ depuis 1990



Notre rôle en tant qu'établissement financier de premier plan

Nous nous rapprochons de l'échéance de 2030 fixée pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Les ODD portent sur des questions telles que le changement climatique, l'éducation, l'égalité et la santé, autant de défis majeurs pour notre monde tant aujourd'hui que dans les années à venir. Les mécanismes de financement traditionnels, comme les dons ou l'aide internationale au développement, ne suffisent pas à faire face à ces défis croissants.

Nous reconnaissons que nous avons un rôle de chef de file à jouer dans les débats sur les questions environnementales et sociétales, et dans la mise en place, en collaboration avec d'autres entreprises et organisations sectorielles, de normes élevées en la matière, pour notre secteur et au-delà. Nous avons été l'une des toutes premières banques à souligner l'importance des ODD, et à œuvrer pour que les investissements de nos clients puissent contribuer à atteindre ces objectifs. Nous sommes une référence dans le secteur, et nous n'hésitons pas à nous imposer des défis et à placer la barre toujours plus haut, incitant les autres à nous rejoindre.

> Pour en savoir plus, veuillez consulter la page ubs.com/insociety

Un monde neutre en carbone

Nous avons tous un rôle à jouer dans la décarbonisation de notre monde. Nous avons tous une raison d'agir, et d'agir maintenant.

Empreinte carbone d'UBS

2004

360 502

2019

103 670

2020

75 110

En tonnes de CO₂e
(équivalent dioxyde de carbone)

Éviter un réchauffement de 1,5 degré est désormais un objectif mondial et social. Nous devons œuvrer à une décarbonisation complète de la planète d'ici à 2050, car réduire l'empreinte carbone ne suffira pas à stopper le réchauffement climatique. Pour que la tendance s'inverse, les émissions de carbone doivent être ramenées à zéro et les émissions des autres gaz à effet de serre doivent être réduites au maximum pour devenir pratiquement nulles. Certains secteurs auront forcément du mal à réduire leurs émissions suffisamment vite. Il est donc essentiel de compenser ces émissions par une croissance négative pour atteindre la neutralité carbone. La pression monte.

Ce monde sous contrainte carbone croissante est source de défis, mais aussi d'opportunités pour les clients privés et institutionnels, leur offrant l'occasion de financer des initiatives intelligentes sur le plan climatique et de préparer leurs portefeuilles pour l'avenir. Nous considérons désormais les investissements durables comme notre solution de prédilection pour la clientèle privée investissant à l'international. UBS, qui gère pour 793 milliards d'USD d'actifs durables, est le premier grand établissement financier international à faire de l'investissement durable sa solution de prédilection. À travers notre stratégie d'investissement durable, notre objectif est de mettre à la disposition de nos clients les outils et techniques dont ils ont besoin pour s'orienter vers la neutralité carbone.

Indicateurs environnementaux par employé à temps plein (ETP) en 2020

7596
kWh/ETP



Énergie directe et
intermédiaire

133
kg/ETP

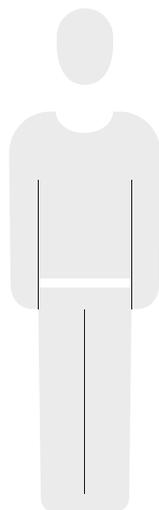


Déchets

9,9
m³/ETP



Consommation
d'eau



1,06
tonne/ETP



Empreinte
carbone

3749
passagers-
kilomètre/ETP



Voyages
d'affaires

66
kg/ETP



Consommation
de papier

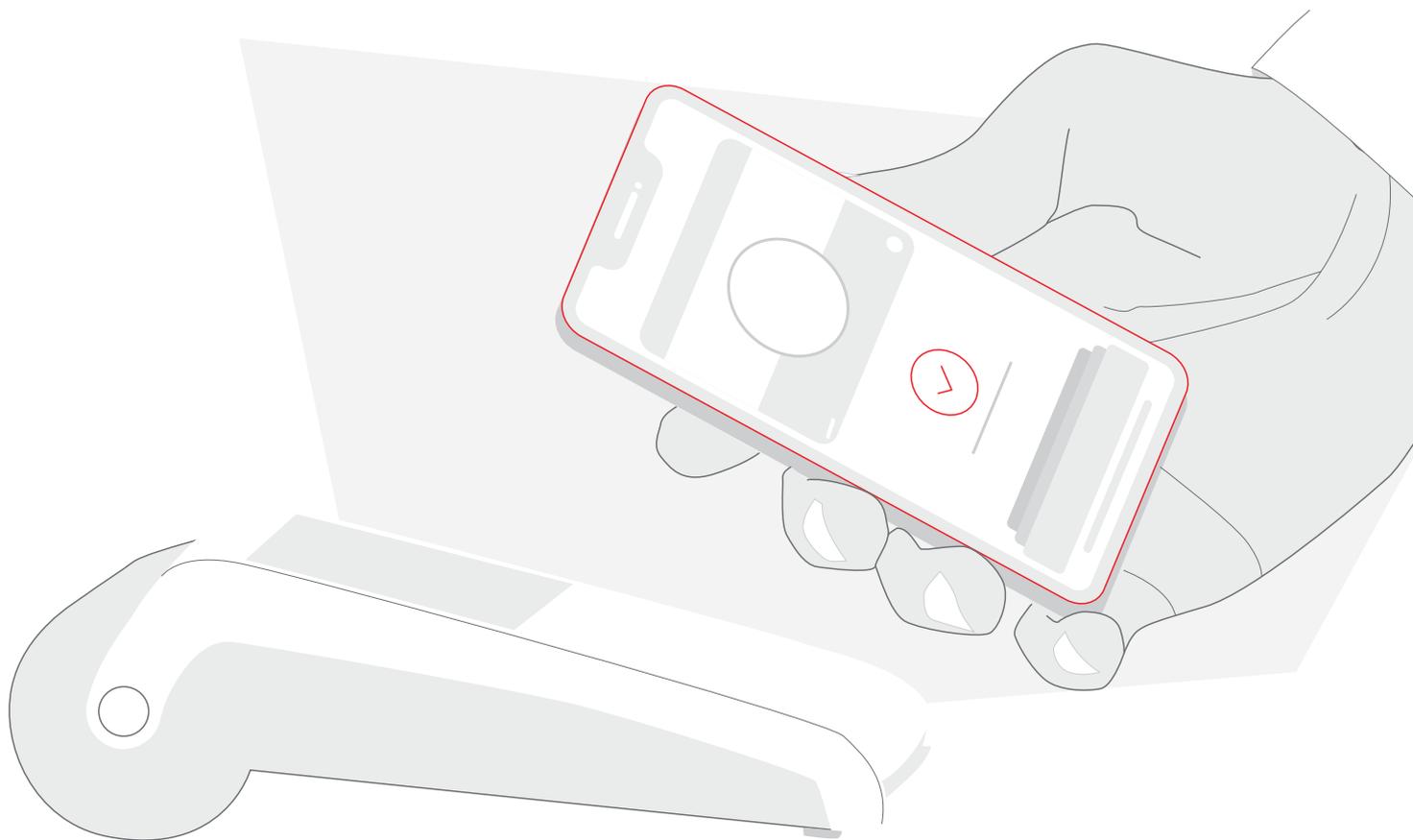
Sur la base des données de l'UBS Sustainability Report 2020.

Et nous-même, que faisons-nous pour réduire notre propre impact environnemental? Depuis un bon moment déjà, nous ne ménages pas nos efforts pour réduire autant que faire se peut notre empreinte carbone. Nous nous étions ainsi fixés l'objectif ambitieux de diminuer de 75% nos émissions de gaz à effet de serre entre 2004 et 2020. En 2020, nous avons atteint et même dépassé cet objectif, l'empreinte d'UBS ayant été réduite de 79% depuis 2004.

Nous intégrons les facteurs environnementaux au niveau de tous nos bâtiments et sur toute la durée d'occupation, avant de nous y installer et jusqu'à ce que nous les quittions. Nous avons gagné en efficacité énergétique en remplaçant les énergies fossiles par des énergies renouvelables pour nos systèmes de chauffage. Au cours de la dernière décennie, nous n'avons eu de cesse de réduire notre consommation d'énergie et, depuis 2020, la totalité de l'électricité que nous consommons provient de sources renouvelables. L'an dernier, du fait de la pandémie, de nombreux collaborateurs ont été contraints de travailler depuis leur domicile, ce qui a accru la pression sur les serveurs et la demande de stockage. Cependant, grâce à la consolidation et à l'optimisation en cours de nos centres de données, la consommation de ces derniers a baissé en 2020, contribuant à hauteur de 3% à la réduction de notre consommation d'énergie par rapport à l'année précédente.

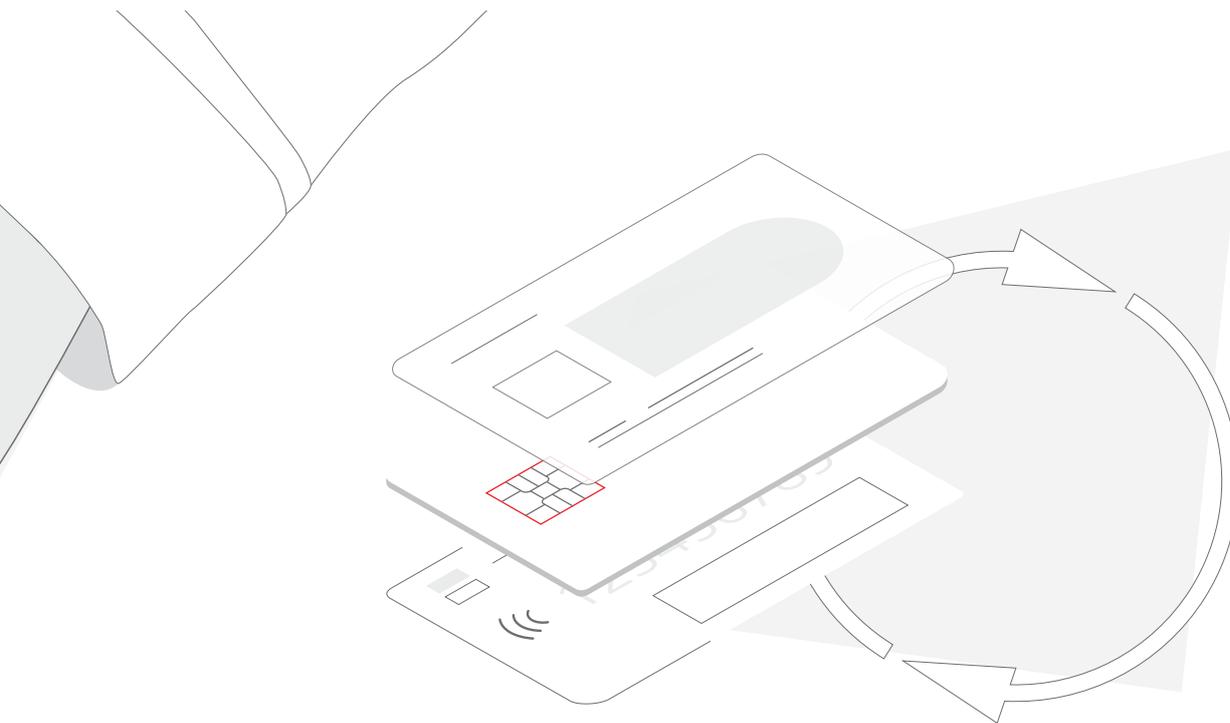
Avec les restrictions liées à la pandémie, pratiquement plus aucun voyage n'a eu lieu, et nous avons été contraints de travailler depuis notre domicile. Comparé aux niveaux de 2019, nous avons constaté une baisse de plus de 80% des voyages d'affaires, essentiellement imputable au Covid-19. La pandémie a accéléré la réduction de notre empreinte carbone à plusieurs égards. Ainsi notre consommation de papier n'a jamais été aussi faible, tout comme notre consommation d'eau ou notre production de déchets. La distanciation sociale et le télétravail ont eu bien des effets, certains n'étant sans doute même pas encore visibles. En revanche, il est certain qu'ils ont eu un impact positif sur nos émissions de gaz à effet de serre.

➤ Pour en savoir plus sur notre stratégie en matière climatique, veuillez consulter la page ubs.com/climate



Moins d'espèces, moins de plastique

Les cartes de paiement sont certes bien pratiques,
mais pas très bonnes pour le climat.
Peut-on payer sans espèces de manière plus durable?



La durabilité est devenue un critère incontournable non seulement au niveau des produits financiers et de placement, mais aussi des moyens de paiement. L'utilisation de cartes fabriquées à partir de matériaux recyclés ou recyclables, biodégradables ou d'origine biologique est un premier pas vers la réduction de l'empreinte carbone due à nos activités de paiement. Mais il est possible d'aller plus loin encore, en n'utilisant plus du tout de cartes physiques. Les banques (mais elles ne sont pas seules) sont toujours plus nombreuses à proposer des porte-monnaies numériques permettant de remplacer les cartes de paiement et le numéraire. Depuis le début de 2021, nos clients privés en Suisse ont la possibilité d'obtenir une version numérique de leur carte de crédit en s'enregistrant sur UBS TWINT, Mobile Pay, Apple Pay, Samsung Pay ou Google Pay. Mais même si le porte-monnaie numérique est très pratique, certaines personnes ne sont pas encore à l'aise avec cette technologie.

Les grands émetteurs de cartes proposent aujourd'hui de plus en plus de cartes écologiques, recyclables ou fabriquées à partir de plastique recyclé. Mais l'utilisation du plastique est-elle vraiment indispensable? Non, et UBS l'a prouvé en lançant la

Carte de crédit Eco de l'UBS Optimus Foundation, une carte destinée à la clientèle privée en Suisse. Cette carte se distingue par sa fabrication à partir de matériaux écologiques, et plus précisément de PLA, un substitut du plastique, biodégradable à plus de 80%. Le PLA est obtenu à partir de maïs destiné à l'alimentation animale. Avec cette carte, nous contribuons à préserver l'environnement et à limiter la quantité de plastique utilisée pour la fabrication des cartes. UBS fait par ailleurs don de 0,75% des dépenses annuelles par cartes de crédit à l'Optimus Foundation. L'engagement envers cette cause ne se dément pas. Ainsi, l'an dernier, les Optimus Charity Credit Cards ont enregistré une progression de 110%.

L'utilisation des cartes de paiement n'est pas en baisse. L'an dernier, nous avons même utilisé plus souvent nos cartes de débit et de crédit qu'avant la pandémie. Si cette progression s'explique en partie par la réticence de certains à utiliser les espèces, elle est surtout due au développement du commerce électronique.

➤ Pour en savoir plus sur la monnaie numérique, veuillez consulter la page ubs.com/twint

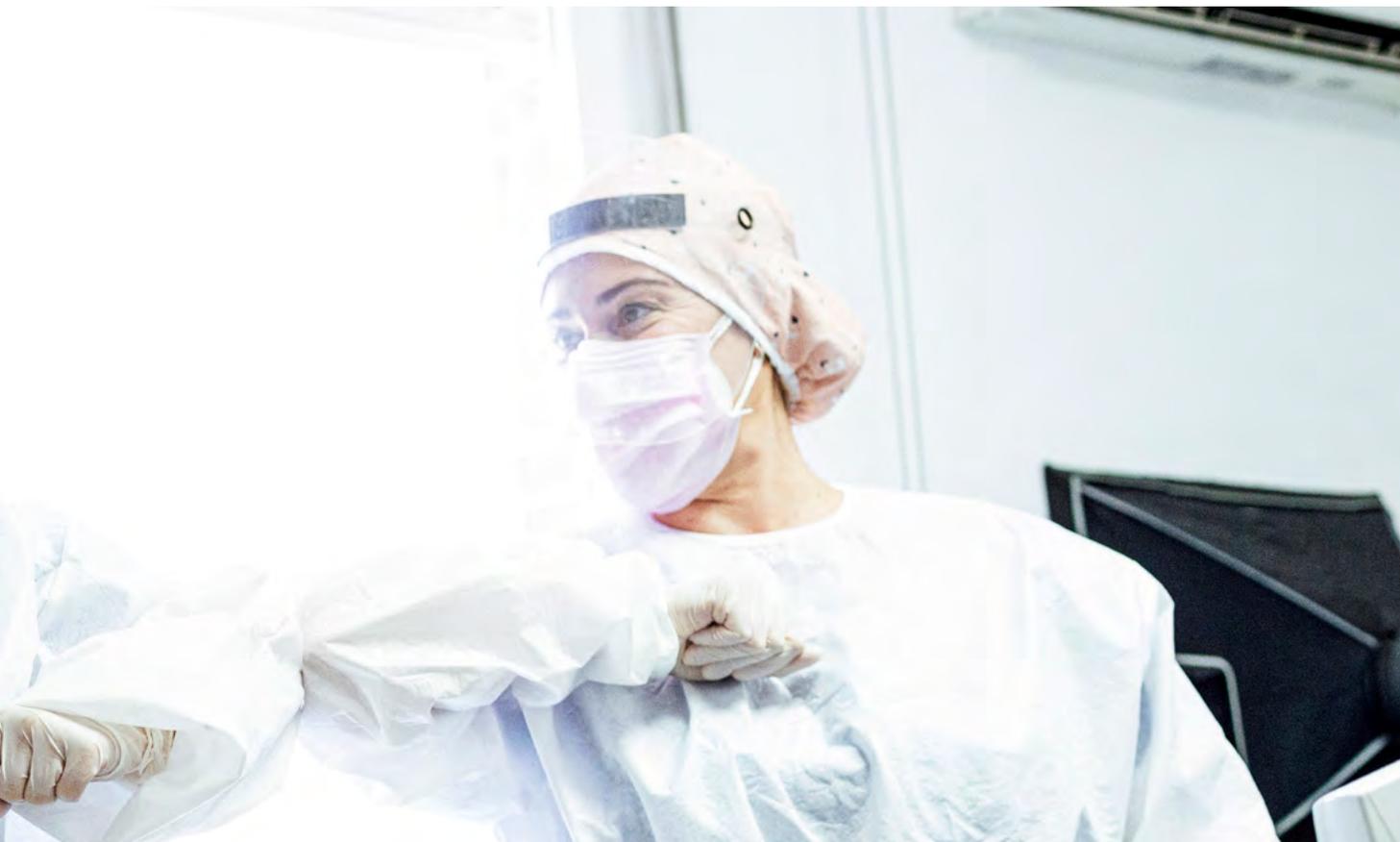


Pas de report pour les bonnes actions

Nous avons besoin de rester en contact avec les autres, que ce soit virtuellement ou non. Notre engagement envers la communauté et notre action sur le plan social menés en personne ont beau être limités, leur impact n'en demeure pas moins important.

La pandémie et ses répercussions ont fragilisé les plus vulnérables et les plus démunis, ceux qui dépendent des services sociaux, des aides de l'État et de la communauté. Nous avons tous été contraints de rester chez nous et de déserrer les espaces publics, mais nous n'avons pas pour autant oublié ceux qui avaient plus que jamais besoin d'aide.

L'engagement social occupe une place centrale chez UBS et nous encourageons le bénévolat depuis de nombreuses années déjà. L'an dernier, nous avons dû annuler toute action de bénévolat en présentiel pour protéger la santé de nos collaborateurs, de nos partenaires au sein de la communauté et des bénéficiaires de notre aide. Nous avons donc, en collaboration avec nos partenaires, imaginé d'autres moyens par lesquels nos collaborateurs pouvaient soutenir nos communautés à distance et s'impliquer activement dans des projets caritatifs. En Suisse, nous avons ainsi lancé UBS Helpetica, une nouvelle



Axel P. Lehmann
President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland
(jusqu'au 31 janvier 2021)

«Nous souhaitons contribuer activement à la définition d'un avenir meilleur pour les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons – aujourd'hui et pour les générations futures.»



plateforme de bénévolat pour nos collaborateurs. Au niveau mondial, nous avons doublé la durée du congé pour bénévolat, le portant à quatre jours, de manière à permettre à nos collaborateurs de consacrer davantage de temps aux personnes dans le besoin.

Répondre présents face aux problèmes des communautés locales est devenu essentiel en 2020. Par ailleurs, nous sommes bien conscients que la collaboration est indispensable pour agir au profit des plus vulnérables. À cet effet, nous avons lancé l'UBS Optimus Foundation COVID-19 Response Fund. Nos clients et nos collaborateurs ont réagi rapidement et UBS a complété leurs contributions. Nous avons ainsi levé 30 millions d'USD, en collaboration avec 48 partenaires, dans 35 pays. L'UBS Optimus Foundation a collaboré avec des partenaires stratégiques du secteur de la santé pour freiner la propagation du virus, dépister et réagir efficacement au fur et à mesure que la situation évoluait. Nos équipes Community Affairs à travers le monde ont soutenu des organisations locales travaillant

directement avec les plus vulnérables, distribuant ainsi 10,6 millions sur les 30 millions d'USD mobilisés par UBS pour venir en aide face au Covid-19.

Au début de la pandémie, les dons étaient surtout orientés vers des initiatives telles que la lutte contre l'insécurité alimentaire, la fourniture d'équipements de protection individuelle, la formation du personnel de santé, le soutien psychologique ou la préservation de la santé mentale. Avec le prolongement de la pandémie et ses répercussions en chaîne menaçant l'avenir de nos communautés, nous avons concentré nos efforts sur les effets secondaires du Covid-19. C'est ainsi que nous avons lancé le prix de l'UBS Optimus Foundation COVID, doté d'un million de dollars, pour soutenir les solutions prometteuses visant à améliorer la situation dans des domaines tels que l'éducation, les compétences fondamentales et professionnelles, la santé mentale, les soins prénatals et postnatals, la prévention des séparations familiales et l'augmentation de la production alimentaire au niveau local.



Markus U. Diethelm
Group General Counsel

«Au regard des conséquences du Covid-19 aux quatre coins de la planète, nous devons plus que jamais nous sentir tous concernés et nous mobiliser pour répondre aux besoins de communautés dans de nombreux pays; c'est pourquoi des entreprises telles que la nôtre jouent un rôle essentiel pour aider à surmonter les crises et maintenir les engagements vis-à-vis des Objectifs de développement durable.»

Grâce aux dons d'urgence liés au coronavirus, le nombre de bénéficiaires que nous avons soutenus l'an dernier a fortement augmenté (par rapport aux 280 858 bénéficiaires en 2019). 22% de nos collaborateurs à travers le monde se sont engagés dans une action bénévole, avec 58% du temps de bénévolat fondé sur les compétences. Nous avons consacré 104 452 heures à des projets communautaires qui ont bénéficié à 4,53 millions de personnes à travers le monde.

Et maintenant? Notre objectif d'ici 2025 est de soutenir un million de jeunes et d'adultes, en les aidant à acquérir une meilleure éducation, à développer leurs compétences professionnelles, à décrocher un emploi décent ou à se lancer dans l'entrepreneuriat. La pandémie finira sans doute par disparaître, mais ses effets continueront à se manifester pendant plusieurs années encore. Il est donc indispensable d'aider nos partenaires et nos communautés à continuer à soutenir les plus vulnérables et à préserver les acquis, de manière à contribuer au changement.

Aider les communautés

UBS Helpetica est une nouvelle plateforme en ligne de bénévolat visant à soutenir des projets durables. La plateforme offre une large palette d'opportunités de bénévolat. Elle a été lancée en partenariat avec benevol Suisse, la Swiss Society for the Common Good (SSCG), Five up et d'autres organisations à but non lucratif en Suisse.

➤ Pour en savoir plus, veuillez consulter la page ubs-helpetica.ch

Protéger. Former. Soutenir.

Nous avons aidé nos
partenaires à...



Soigner

Près de 60 000 professionnels de santé ont été formés.

175 établissements de santé ont bénéficié de mesures visant à améliorer la qualité des soins.

Plus de 13 millions d'équipements de protection individuelle ont été distribués aux personnels de santé en première ligne.



Former

Plus de 10 millions d'enfants ont bénéficié d'un enseignement à distance.

Plus de 13 000 professionnels de l'enseignement ont bénéficié de formations ou d'appuis.



Protéger

7195 familles avec enfants ont bénéficié de ressources.

Plus de 5500 enfants vivant en institution ont bénéficié de sécurité et de protection.

Plus de 70 000 personnes vulnérables au trafic d'êtres humains ont bénéficié d'un soutien.

➤ Pour en savoir plus sur la manière dont nous avons aidé les personnes les plus affectées par la pandémie, veuillez consulter la page ubs.com/optimus-covid19

Cap sur un changement positif

Nous menons des actions philanthropiques depuis plus de deux décennies et avons parcouru beaucoup de chemin depuis. Ainsi, sur les cinq dernières années seulement, nous avons contribué à améliorer le sort de plus de dix millions d'enfants.

En 1999, nous avons créé l'UBS Optimus Foundation pour soutenir les causes qui nous tiennent à cœur à travers le monde. Ce qui était au départ une petite fondation basée à Zurich s'est peu à peu transformée en un réseau international comptant sept bureaux dans le monde. 10 000 clients et un grand nombre de nos collaborateurs ont fait des dons, permettant de lever plus de 600 millions de CHF depuis le lancement de la fondation. En tenant compte de la contribution d'UBS, nous avons réuni près de 700 millions de CHF jusqu'à présent, permettant une évolution positive dans bien des domaines – de la scolarisation des filles à l'amélioration de la santé maternelle en passant par l'énergie solaire.

Le temps et les ressources sont les ingrédients essentiels à une action philanthropique efficace. En nous appuyant sur nos vingt années d'expérience, nos compétences et notre réseau, nous aidons nos clients à maximiser l'impact de leurs dons et à réduire au minimum les résultats négatifs. Nous contribuons à la résolution des problèmes sociaux et environnementaux majeurs de notre monde, notamment la pauvreté, l'inégalité, le réchauffement climatique, la dégradation de l'environnement, la prospérité, la paix et la justice, autant d'éléments figurant à l'Agenda 2030 des Nations Unies en matière de développement durable.

Les Objectifs de développement durable (ODD) visent à débarrasser le monde de fléaux comme la pauvreté, la faim, l'analphabétisme et les discriminations. Le chemin pour atteindre

ces objectifs est encore très long. En effet, plus d'un milliard de personnes n'ont pas accès aux soins de santé et trois personnes sur dix dans le monde n'ont pas droit à une eau potable gérée de manière sûre. La contribution de chacun est nécessaire pour atteindre les ODD.

UBS aide au développement de solutions pour relever les énormes défis sociétaux et environnementaux auxquels tentent de répondre les ODD, en mobilisant des capitaux de manière à contribuer à la réalisation de ces objectifs, un domaine où nous avons souvent été pionniers et qui porte ses fruits. Nos clients peuvent agir efficacement et voir les effets concrets de leurs actions au niveau des causes qu'ils ont choisies de soutenir, avec l'accompagnement de nos spécialistes en philanthropie, au travers des plus de 200 programmes internationaux sélectionnés par l'UBS Optimus Foundation. Nous sommes également fiers de contribuer à la sensibilisation aux ODD par le biais de notre partenariat avec BOTTLETOP, dans le cadre de la campagne #TOGETHERBAND qui vise à encourager les actions pour atteindre les ODD. Le produit des ventes réalisées dans le cadre de #TOGETHERBAND permet de sensibiliser aux ODD et de financer des programmes porteurs de changements réels, sélectionnés et suivis par l'UBS Optimus Foundation et la fondation BOTTLETOP.

➤ Pour en savoir plus sur nos objectifs, veuillez consulter la page ubs.com/togetherband

An aerial photograph of a long, metal truss bridge spanning a wide river. The water is a deep blue-green, and there are white rapids or turbulent water on the right side of the frame. The bridge has a complex lattice structure with yellow accents on the railings.

Une gouvernance axée sur la durabilité

Face aux défis environnementaux et sociaux de plus en plus pressants de notre monde, nous procédons régulièrement à une évaluation critique de nos pratiques et politiques en matière environnementale, sociale et de gouvernance (ESG).

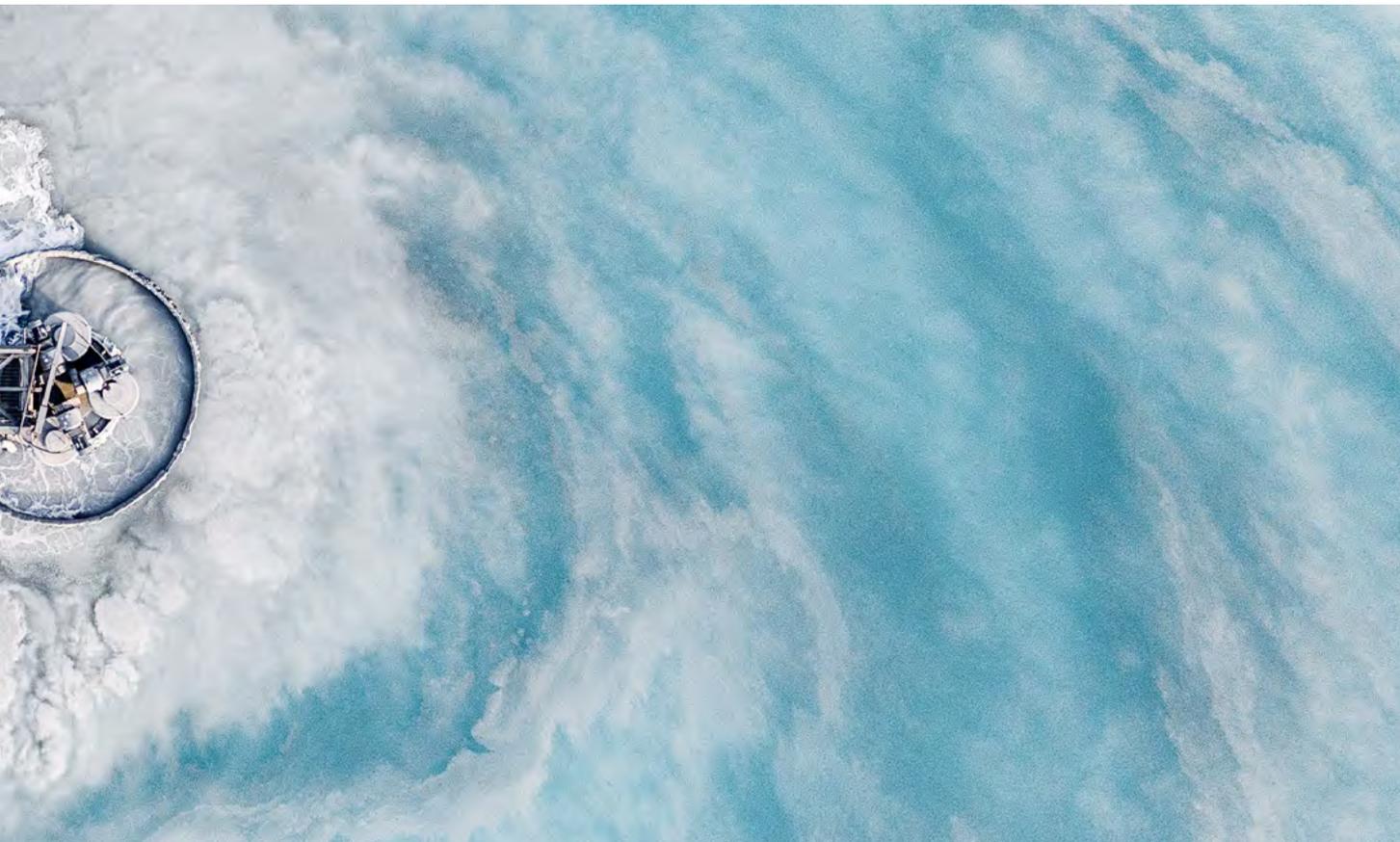
Nous continuons d'intégrer les critères de durabilité dans les activités de nos collaborateurs, avec l'ambition déclarée d'être un employeur de référence et de développer notre offre de finance durable à tous les niveaux. Notre gouvernance axée sur la durabilité nous permet de soutenir les Objectifs de développement durable (ODD) tout en encourageant une conduite professionnelle responsable. Les activités liées à la durabilité et à notre culture d'entreprise font l'objet d'une supervision par les plus hautes instances de l'entreprise et elles font partie intégrante du Code de conduite et de déontologie d'UBS. Nous sommes attentifs aux analyses des spécialistes externes et de nos parties prenantes et n'hésitons pas à nous remettre en question. Nous sommes d'ailleurs très sensibles aux valeurs et aux opinions de nos parties prenantes aussi bien pour ce qui est des activités d'UBS que pour son rôle dans la société.

Code de conduite et de déontologie

Ce code est à la base de l'ensemble des politiques, directives et déclarations concernant l'engagement personnel de chaque collaborateur en faveur d'une conduite professionnelle responsable. Il comprend l'ensemble des politiques, directives et procédures relatives aux ressources humaines, ainsi que nos engagements en matière de santé et de sécurité du personnel, tant interne qu'externe.

Formation et sensibilisation à la durabilité

Nous œuvrons activement en faveur de l'éducation et de la sensibilisation à la responsabilité d'entreprise et aux questions en lien avec la durabilité. Nous veillons également à bien expliquer à nos collaborateurs nos objectifs de durabilité et les progrès réalisés en la matière. Au travers des programmes de



Christian Bluhm
Group Chief Risk Officer

«Nous avons récemment mis à jour notre politique en matière de risques environnementaux et sociaux. Nous avons également renforcé notre engagement en matière climatique et, en ma qualité de Chief Risk Officer, je veille à ce que nous respections nos engagements.»

bénévolat, nous faisons mieux connaître UBS in Society, sa mission et son impact.

UBS in Society

UBS in Society est une organisation interne dédiée à l'ensemble de nos activités et capacités liées à la finance durable (y compris l'investissement durable), à la philanthropie, aux politiques en matière de droits humains et de climat, à notre empreinte environnementale et à notre investissement dans la communauté. Les statuts d'UBS in Society définissent les principes et responsabilités pour soutenir les ODD et la transition vers une économie faible en carbone.

Cadre relatif aux risques environnementaux et sociaux (RES)

Notre cadre relatif aux risques environnementaux et sociaux est profondément ancré dans notre culture. Il régit nos relations avec les clients et les fournisseurs, et s'applique à toutes les activités au sein de l'entreprise. Ce cadre est intégré dans nos pratiques de gestion et nos principes de contrôle et est supervisé par les plus hautes instances d'UBS.

Normes sectorielles et benchmarking

Nous participons régulièrement à des débats sur la responsabilité d'entreprise et les questions de durabilité avec des spécialistes d'autres banques, mais aussi plus largement avec des associations ou des organisations commerciales. Le partage d'expériences et la réflexion autour de la responsabilité d'entreprise et des questions de durabilité nous aident à nous comparer et à améliorer notre stratégie, notre approche et nos outils.

Feed-back des parties prenantes

Tous les deux ans, nous procédons à une analyse de matérialité s'appuyant sur un suivi formel et informel de nos échanges avec les parties prenantes et sur divers rapports et études externes. Dans le cadre de cette analyse, nous prenons en compte les opinions des parties prenantes sur les sujets clés concernant la performance et l'impact d'UBS sur le plan économique, social et environnemental. Nous encourageons également les parties prenantes à nous faire part de leurs opinions à travers notre enquête biennale en ligne. La prochaine enquête est prévue en 2021.



Notre engagement:

notre ambition est d'être le prestataire de services financiers de référence pour les clients qui souhaitent que leurs placements contribuent à la réalisation des 17 Objectifs de développement durable et à une transition ordonnée vers une économie faible en carbone.



UBS Sustainability Report

Nous nous efforçons d'informer de manière ouverte et transparente sur la stratégie et les activités de notre entreprise en matière de durabilité, dans le respect constant de la politique en matière d'information et des principes de divulgation d'UBS. Le principal moyen d'information dans ce domaine est le rapport de durabilité 2020 (Sustainability Report 2020) auquel s'ajoutent, comme indiqué dans le Global Reporting Initiative (GRI) Context Index, les informations figurant dans le Rapport annuel 2020 d'UBS et sur la page > ubs.com/gri.

> Le Rapport annuel 2020 d'UBS et le Sustainability Report 2020 sont disponibles sur ubs.com/annualreport

Notre gouvernance

Les fonctions de Président du Conseil d'administration (CA) et de Group Chief Executive Officer (Group CEO) sont confiées à deux personnes différentes, conformément au principe de séparation des pouvoirs. Le CA délègue la gestion de l'activité au Directoire du Groupe (GEB).

Actionnaires

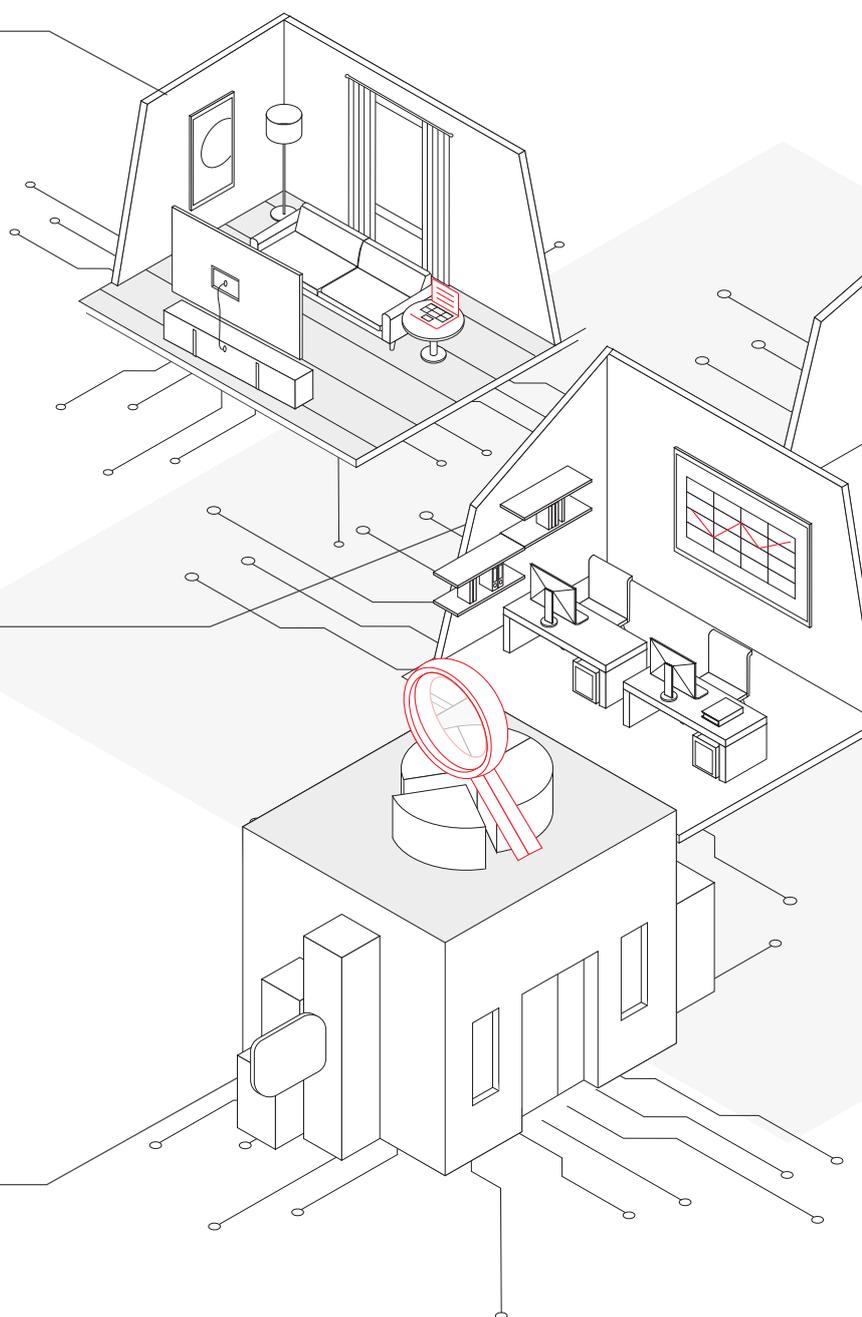
L'Assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême d'UBS. Elle doit se tenir dans les six mois après la clôture de l'exercice financier. En 2020, nos assemblées générales n'ont pu se tenir en présentiel en raison des restrictions liées au Covid-19, et les droits de vote n'ont pu être exercés que par le biais du représentant indépendant. La même organisation est prévue pour notre Assemblée générale du 8 avril 2021.

Group Internal Audit

Group Internal Audit est chargé de l'audit interne du Groupe. Il aide le CA à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance en mettant en œuvre une approche dynamique de l'audit, en évaluant les garanties et les risques, et en signalant les risques clés de manière à y remédier et à éviter toute perte inattendue ou toute atteinte à la réputation de la société.

Audit externe

Les auditeurs externes travaillent en étroite collaboration avec Group Internal Audit tout en conservant leur indépendance. Le Comité d'audit et, en dernier ressort, le Conseil d'administration veillent à l'efficacité du travail d'audit.



Conseil d'administration

Conformément à nos Statuts, le CA d'UBS Group SA comprend entre six et douze membres, placés sous la direction du Président. Chacun des membres du CA est élu individuellement par les actionnaires.

Le CA d'UBS Group SA compte cinq comités permanents: le Comité d'audit, le Comité de rémunération, le Comité de culture et de responsabilité d'entreprise, le Comité de gouvernance et de nomination et le Comité de gestion du risque. Ces comités aident le CA à s'acquitter de ses responsabilités.

En 2020, le CA s'est réuni à 23 reprises et plusieurs réunions se sont tenues au niveau des différents comités. La durée moyenne des réunions a été de 105 minutes. Les membres du Directoire du Groupe ont participé à 15 réunions du CA.

Diversité géographique du CA en 2020

- 1 – 28% Suisse
- 2 – 27% Europe
- 3 – 27% États-Unis/Canada
- 4 – 18% Asie

Directoire du Groupe

Tous les membres du GEB (à l'exception du Group CEO) sont proposés par le Group CEO. Leur nomination est approuvée par le CA.

Le Directoire du Groupe a tenu 69 réunions.

Diversité géographique du GEB en 2020

- 1 – 38% Suisse
- 2 – 31% États-Unis
- 3 – 23% Europe
- 4 – 8% Asie

Nos conseils

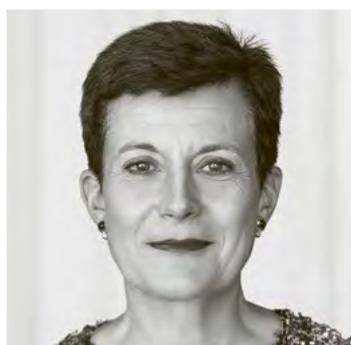
1



2



3



6

7

8

9

Conseil d'administration

Sous la direction de son Président, le Conseil d'administration prend, sur recommandation du Group Chief Executive Officer, les décisions ayant trait à la stratégie du Groupe. Il est également responsable en dernier ressort de la supervision de la direction et il nomme l'ensemble des membres du Directoire du Groupe. Jusqu'à l'Assemblée générale ordinaire d'avril 2021, le Conseil d'administration et les comités se composent comme suit.

Axel A. Weber | 1

Président du Conseil d'administration/Président du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise/Président du Comité de gouvernance et de nomination

Jeremy Anderson | 2

Vice-président et Senior Independent Director/Président du Comité d'audit/membre du Comité de gouvernance et de nomination

William C. Dudley | 3

Membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise/membre du Comité de gouvernance et de nomination/membre du Comité de gestion du risque

Reto Francioni | 4

Membre du Comité de rémunération/membre du Comité de gestion du risque

Fred Hu | 5

Membre du Comité de gouvernance et de nomination/membre du Comité de gestion du risque

Mark Hughes | 6

Président du Comité de gestion du risque/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise

Nathalie Rachou | 7

Membre du Comité de gestion du risque

Julie G. Richardson | 8

Présidente du Comité de rémunération/membre du Comité de gouvernance et de nomination/membre du Comité de gestion du risque

4



5



10



11

Beatrice Weder di Mauro | 9

Membre du Comité d'audit/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise

Dieter Wemmer | 10

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

Jeanette Wong | 11

Membre du Comité d'audit/membre du Comité de rémunération/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise

Beatrice Weder di Mauro, qui a servi pendant neuf ans au sein du CA, ne se représentera pas lors de l'Assemblée générale ordinaire d'UBS du 8 avril 2021.

Lors de cette même Assemblée, il sera proposé aux actionnaires d'élire Claudia Böckstiegel et Patrick Firmenich au Conseil d'administration d'UBS.

Directoire du Groupe

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 de l'élaboration et de la mise en œuvre des stratégies du Groupe et de ses divisions, telles qu'approuvées par le CA.

Ralph A.J.G. Hamers

Group Chief Executive Officer

Christian Bluhm

Group Chief Risk Officer

Markus U. Diethelm

Group General Counsel

Kirt Gardner

Group Chief Financial Officer

Suni Harford

President Asset Management

Robert Karofsky

President Investment Bank, (Co-President Investment Bank jusqu'au 31 mars 2021)

Sabine Keller-Busse

President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland, Group Chief Operating Officer

Iqbal Khan

Co-President Global Wealth Management et President UBS Europe, Middle East and Africa

Edmund Koh

President UBS Asia Pacific

Axel P. Lehmann

President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland (jusqu'au 31 janvier 2021)

Tom Naratil

Co-President Global Wealth Management et President UBS Americas

Piero Novelli

Co-President Investment Bank (jusqu'au 31 mars 2021)

Markus Ronner

Group Chief Compliance et Governance Officer

Taille et technologie – une combinaison gagnante



Nos clients, en quête de stabilité en cette année 2020 difficile, ont continué à accorder toute leur confiance à UBS, et nous les avons aidés à traverser cette période d'incertitudes avec nos conseils et nos solutions.

La solidité et la résilience d'UBS nous ont permis de continuer à déployer, de manière responsable, nos ressources au profit de nos clients, de nos collaborateurs et de la société tout au long de la pandémie. Notre performance et notre résilience sont également le fruit des investissements antérieurs dans la technologie. C'est ce qui nous a permis de maintenir le lien et la connectivité entre nos différentes activités, d'assurer la continuité des activités et l'accès à l'ensemble de nos fonctions, et de soutenir activement nos clients. Nous avons également trouvé des moyens différents d'interagir avec nos clients, en utilisant des outils numériques intégrés, nouveaux ou pré-existants. Nous continuons à faire bénéficier nos clients de notre leadership éclairé, de nos conseils, de nos solutions de

placement et de nos analyses pour les aider à garder le cap dans un contexte de forte volatilité des marchés et d'incertitudes quant aux perspectives économiques.

L'avenir de la finance appartient, selon nous, aux entreprises qui ont la taille appropriée dans les secteurs d'avenir, et qui font profiter leurs clients et leurs actionnaires des avantages que leur procure cette taille. La tendance au «tout-numérique» a rendu plus nécessaire encore les investissements dans la technologie et la pandémie a renforcé les attentes des clients et accéléré, sans doute de plusieurs années, l'adoption des services numériques. Une chose est sûre: les établissements financiers qui ont cette envergure ont un avantage dans ce domaine.



Kirt Gardner
Group Chief Financial Officer

«Nos services à la clientèle n'ont pratiquement pas été perturbés et nous avons réussi à traiter des volumes très importants au niveau de l'ensemble de nos activités, en particulier les opérations de négoce. Les investissements antérieurs dans la technologie portent aujourd'hui leurs fruits.»



Markus Ronner

Group Chief Compliance et Governance Officer

«Notre secteur est confronté à un niveau d'incertitude élevé, à une longue période de grandes difficultés économiques et à une transformation numérique, autant d'éléments qui induisent des changements sans précédent, tout du moins pour ma génération.»

La numérisation s'accompagne de nouvelles opportunités et de gains d'efficacité conséquents. Alors que les banques sont confrontées à de nombreux défis avec la numérisation, l'intensification de la concurrence, la persistance de taux d'intérêt bas, voire négatifs, et des politiques monétaires toujours accommodantes, une consolidation sectorielle n'est pas exclue.

Nos objectifs de croissance sont définis en tenant compte de nos atouts actuels, et nous continuons à renforcer notre présence sur les marchés les plus importants et les plus dynamiques du monde. Nous sommes également bien placés pour tirer parti des tendances de long terme telles que la création et le transfert de richesses, les besoins de financement croissants pour les retraites et la quête de rendements.

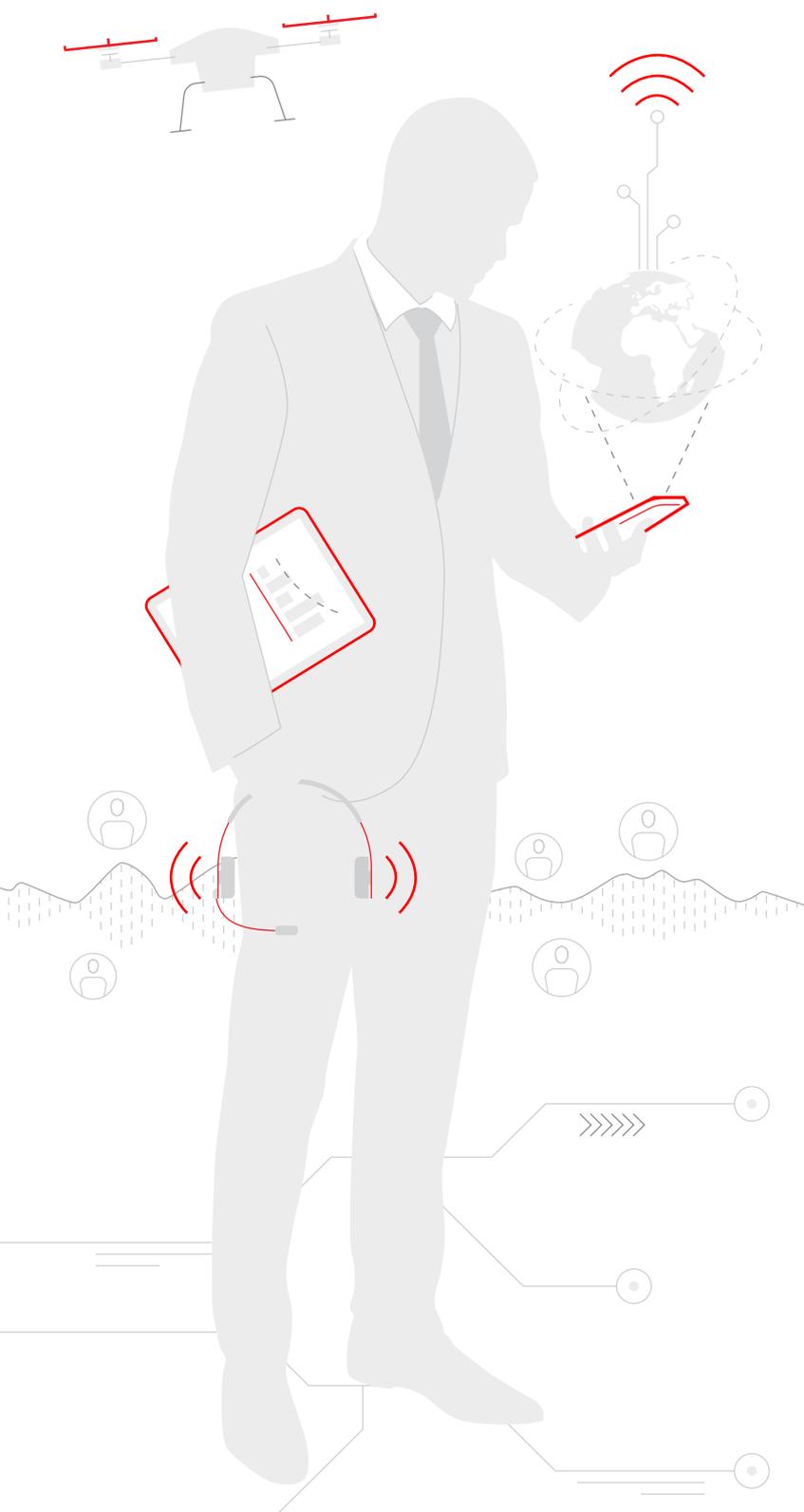
Digital next

La technologie est au cœur de l'expérience client et de la banque d'aujourd'hui et de demain.

> Pour en savoir plus sur nos activités dans ce domaine, vous pouvez consulter notre plateforme de contenu numérique sur la page ubs.com/digitalnext



Capital technologique



La pandémie de Covid-19 a accéléré la transformation numérique et modifié la manière dont les institutions interagissent avec leurs clients. La préférence des clients pour un conseil omnicanal est plus évidente que jamais: tous les canaux numériques ont vu leur utilisation augmenter. Le nombre de webinaires et de réunions virtuelles avec les clients a également progressé. Les clients sont particulièrement sensibles à la simplicité d'utilisation de la technologie ainsi qu'à la facilité d'accès à l'information et aux conseillers à la clientèle.

> 10% | du revenu (~ 3,5 milliards d'USD) consacré à la technologie en 2020

400 000 | clients de détail ayant accès à Digital Personal Bank

50 | modules d'investissement gérés de manière professionnelle disponibles par le biais de l'application UBS Manage Advanced [My Way]

> 80 | bots déployés au niveau de Personal & Corporate Banking

120% | d'augmentation des dépôts de chèques par le biais de l'application UBS Financial Services au deuxième trimestre 2020

> 100 | conférences d'investisseurs organisées par Investment Bank (presque toutes en ligne)

> 45 000 | clients ayant participé aux événements organisés par Investment Bank en 2020

Nous sommes . . .

Le plus grand gestionnaire de fortune véritablement actif sur l'ensemble de la planète

Nous aidons nos clients à réaliser ce qui est le plus important pour eux. Partout dans le monde, des personnes font appel à nos conseils, à notre expertise et à nos solutions pour préserver et faire fructifier leur patrimoine, aujourd'hui, demain et pour les générations futures.

> 3

mille milliards d'USD d'actifs investis au 31.12.2020

Un gestionnaire d'actifs mondial diversifié et de grande envergure

Nous nous appuyons sur nos capacités de grande envergure et sur notre couverture mondiale pour transformer les défis en opportunités. Ensemble avec nos clients, nous trouvons les solutions adaptées à leurs besoins.

> 1

millier de milliards d'USD d'actifs investis au 31.12.2020

Une banque leader en Suisse pour la clientèle privée et d'entreprises

UBS est la banque universelle numéro un en Suisse. Et la Suisse est le seul pays où nous avons des activités de banque de détail, de banque d'entreprise, de banque institutionnelle, de gestion de fortune, de gestion d'actifs et d'investment banking.

> 30%

des ménages suisses sont clients d'UBS

2,6

millions de clients dans la région Suisse

30% | des collaborateurs sur le continent américain 

30% | des collaborateurs en Suisse 

21% | des collaborateurs en Asie Pacifique 

19% | des collaborateurs en Europe, Proche-Orient et Afrique 

Une banque d'investissement dévouée

Grâce à notre forte orientation client, nous créons de la valeur ajoutée et figurons parmi les leaders dans les secteurs où nous choisissons d'être présents. Et, ensemble avec nos clients, nous trouvons les solutions adaptées à leurs besoins.

N° 1

en Global Equity Research pour la quatrième année consécutive selon le classement de l'Institutional Investor

> Pour mieux nous connaître, visitez ubs.com/about



Une diversité réelle

Notre objectif est d'être une entreprise réellement inclusive, avec un personnel aussi diversifié que les besoins de nos clients.

Avec près de 73 000 collaborateurs dans une cinquantaine de pays et de 141 nationalités différentes, nous avons non seulement la taille suffisante, mais aussi l'expérience et les compétences nécessaires pour fournir des services de qualité à grande échelle. Des équipes diversifiées tant en termes de genre que d'ethnicité, d'âge, d'origine, d'éducation, d'orientation sexuelle ou de toute autre manière sont mieux à même de comprendre et de répondre aux besoins tout aussi diversifiés de notre clientèle. Avec les changements systémiques et la transformation sociale, notre clientèle évolue. Le visage de la fortune change également, et les clients ont besoin de conseils personnalisés, adaptés à leur situation personnelle. La diversité de pensées, d'opinions et d'expériences nous permet de prendre de meilleures décisions et d'offrir à nos clients des solutions plus novatrices. De même, un environnement de travail inclusif attire les talents et rend le lieu de travail plus attrayant pour chacun.



Tom Naratil

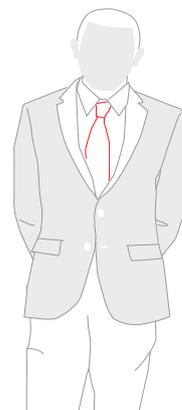
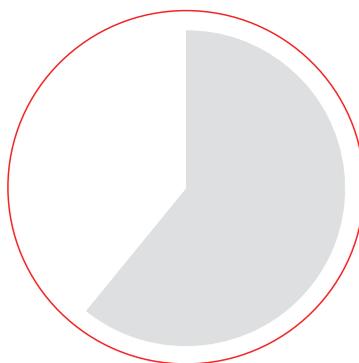
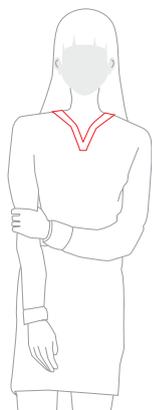
Co-President Global Wealth Management et President UBS Americas

«Nous savons que nous n'en sommes pas encore au point où nous pouvons affirmer sans sourciller que, dans cette entreprise, tout le monde se sent valorisé et à même de déployer pleinement son potentiel.»

Nos effectifs

39%

de femmes
28 409



61%

d'hommes
44 478

Suisse



7931

13 667



Amériques



8374

13 249



Asie Pacifique



6431

9005



EMEA



5673

8557



Calcul au 31 décembre 2020, sur la base d'un effectif de 72 887 collaborateurs internes seulement.

Nos collaborateurs sont répartis sur quatre régions: Amériques; Europe, Proche-Orient et Afrique; Suisse; et Asie Pacifique. Notre siège est en Suisse, mais nous sommes un établissement financier multinational, une entreprise véritablement internationale. UBS fait néanmoins partie intégrante de l'économie et de la société helvétiques. Nous sommes ainsi la première banque universelle, le troisième employeur et l'un des premiers contribuables du pays.

Améliorer la diversité des genres

L'une de nos priorités à court terme au niveau de notre programme Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) est d'améliorer la diversité des genres au sein d'UBS. Notre politique vise clairement le recrutement, la promotion et la rétention du personnel féminin, en particulier dans les fonctions de management. Nous avons ainsi pour ambition de porter la part des femmes dans les

fonctions de direction à plus de 30% d'ici 2025. Par ailleurs, nous sommes signataires des Principes d'autonomisation des femmes avalisés par les Nations Unis, et de la charte du gouvernement britannique sur les femmes dans la finance (Women in Finance Charter). Notre programme primé, Career Comeback, est également un bon moyen de promouvoir la place des femmes dans l'entreprise. Depuis son lancement en 2016, il a en effet permis à 183 collaboratrices de reprendre le travail.

Notre action en matière de diversité des genres ne se limite cependant pas à nos collaboratrices. Notre objectif est aussi de conseiller et de servir au mieux nos clientes. Grâce à nos conseillers financiers et nos conseillers à la clientèle, nous aidons les femmes à prendre les bonnes décisions patrimoniales, en particulier lorsqu'il s'agit d'investir sur le long terme. Notre objectif est que nos clientes se sentent en confiance tant

Objectifs 2025 en matière de diversité ethnique et de genres

Monde

30%

de femmes à des postes de direction et à des postes supérieurs



États-Unis: minorités ethniques

26%

à des postes de direction et à des postes supérieurs



18,75%

de conseillers financiers



Royaume-Uni: minorités ethniques

40%

d'augmentation dans les postes de direction et des postes supérieurs



Sur la base des données de l'UBS Sustainability Report 2020 – ubs.com/annualreport

aujourd'hui que pour l'avenir. Nous souhaitons offrir à nos clientes une expérience hors pair, en leur proposant des prestations de conseil ne se limitant pas à l'investissement, et en leur permettant d'être davantage impliquées dans les décisions financières. Nous nous efforçons également d'orienter les investissements de manière à contribuer à l'autonomisation des femmes et à la promotion de l'égalité des genres.

Des discussions directes au sein d'UBS

Notre action en faveur de la diversité ne se limite pas à la question du genre. Elle recouvre des aspects plus larges tels que l'origine ethnique, la question LGBTQ+, le handicap, les vétérans et la maladie mentale. La nécessité d'un leadership inclusif et d'une représentation accrue de la diversité ethnique au sein de l'entreprise s'est imposée ces dernières années. Nous avons adopté une approche par pays pour traiter de la question de la

diversité ethnique, travaillant en étroite collaboration avec les entreprises et les entités juridiques concernées. Nous avons également un certain nombre de réseaux professionnels axés sur la culture, l'ethnicité ou l'origine au sein d'UBS. C'est le cas par exemple du réseau MOSAIC. En 2020, MOSAIC a organisé une série de «discussions directes» virtuelles aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse, invitant nos collègues de diverses origines ethniques à partager leur expérience personnelle dans le but d'améliorer la compréhension et d'insuffler le changement au sein de l'entreprise. Plus de 6000 collaborateurs ont participé à au moins l'une de ces discussions.

Le racisme est un problème mondial et les événements qui se sont produits en 2020 aux États-Unis sont venus rappeler les disparités et les discriminations raciales ainsi que l'urgence de trouver des solutions pour un avenir plus juste et plus équi-

«C'est en soutenant au quotidien nos initiatives en matière de diversité et d'inclusion, et en agissant en conséquence que nous pourrons et que nous ferons évoluer les choses. Il est temps de passer à l'action!»



Piero Novelli

Co-President Investment Bank (jusqu'au 31 mars 2021)

table. En tant qu'entreprise porteuse d'une marque puissante et capable d'induire le changement, UBS adhère pleinement à cette vision. Cette adhésion se traduit par des efforts de transparence et de responsabilisation et pour réaliser nos aspirations en matière d'origine et d'ethnicité.

Un engagement et un dialogue francs et transparents à tous les niveaux de l'entreprise sont indispensables pour garantir une évolution positive. La reconnaissance que la situation actuelle est inacceptable l'est tout autant. Notre volonté de transparence se traduit par des comptes rendus sur nos objectifs et les progrès que nous avons accomplis sur les questions de genre et d'ethnicité/d'origine. Comme le souligne Tom Naratil,

Co-President Global Wealth Management et President Americas: «Nous savons que nous n'en sommes pas encore au point où nous pouvons affirmer sans sourciller que, dans cette entreprise, tout le monde se sent valorisé et à même de déployer pleinement son potentiel.»

- Pour plus d'informations sur notre stratégie en matière de diversité, d'équité et d'inclusion et des ressources connexes, veuillez consulter ubs.com/diversity
- Le rapport UBS Americas DE&I Impact Report est disponible [ici](#).



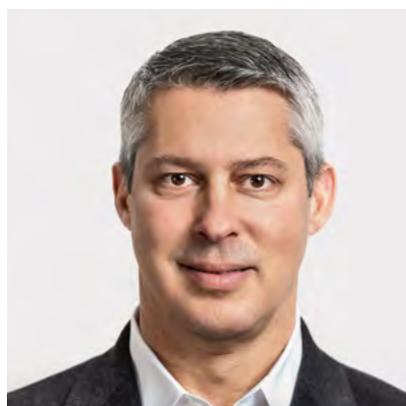
A photograph of three rowers in a long boat on a calm lake at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow and reflecting on the water. The rowers are in motion, with their oars dipping into the water. The background shows a line of trees on the far shore.

Unis dans l'action

Nous travaillons ensemble et mettons en commun toutes nos ressources, d'où qu'elles proviennent au sein de l'entreprise, de manière à offrir à nos clients des solutions adaptées à leurs besoins.

UBS comprend quatre divisions: Global Wealth Management, Personal & Corporate Banking, Asset Management et Investment Bank. Notre couverture mondiale et notre expertise hors pair sont des atouts indéniables, qui nous distinguent de nos concurrents. Nous considérons l'effort commun comme essentiel à notre croissance, tant au niveau de chaque division que de l'entreprise dans son ensemble. Nous pouvons donner le meilleur de nous-mêmes lorsque nous associons nos forces pour fournir à nos clients des solutions complètes et de qualité.

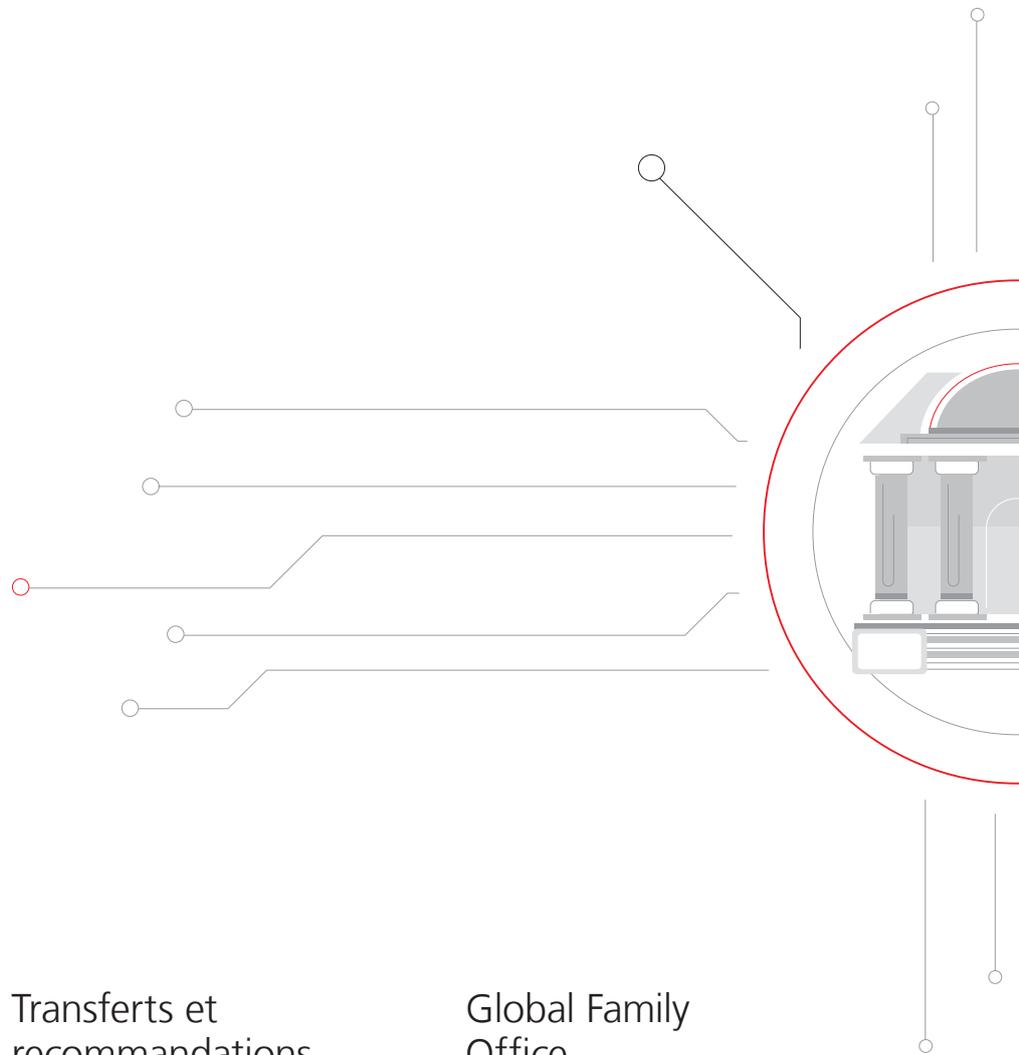
C'est le cas, par exemple, avec le groupe «Marchés des capitaux» composé de collaborateurs de Global Wealth Management et d'Investment Bank, ou avec la co-entreprise Global Family Office. La collaboration entre les différentes divisions et unités nous permet d'améliorer notre offre en élargissant la gamme de produits et de compétences auxquels peut accéder notre clientèle. Cela concerne aussi bien les solutions de financement, que les solutions de portefeuille ou l'accès aux marchés des capitaux internationaux.



Rob Karofsky

President Investment Bank (Co-President Investment Bank jusqu'au 31 mars 2021)

«Nous devons faciliter autant que faire se peut les interactions avec nos clients. Tout doit se faire de manière fluide.»



Comptes gérés séparément (SMA) sur le continent américain

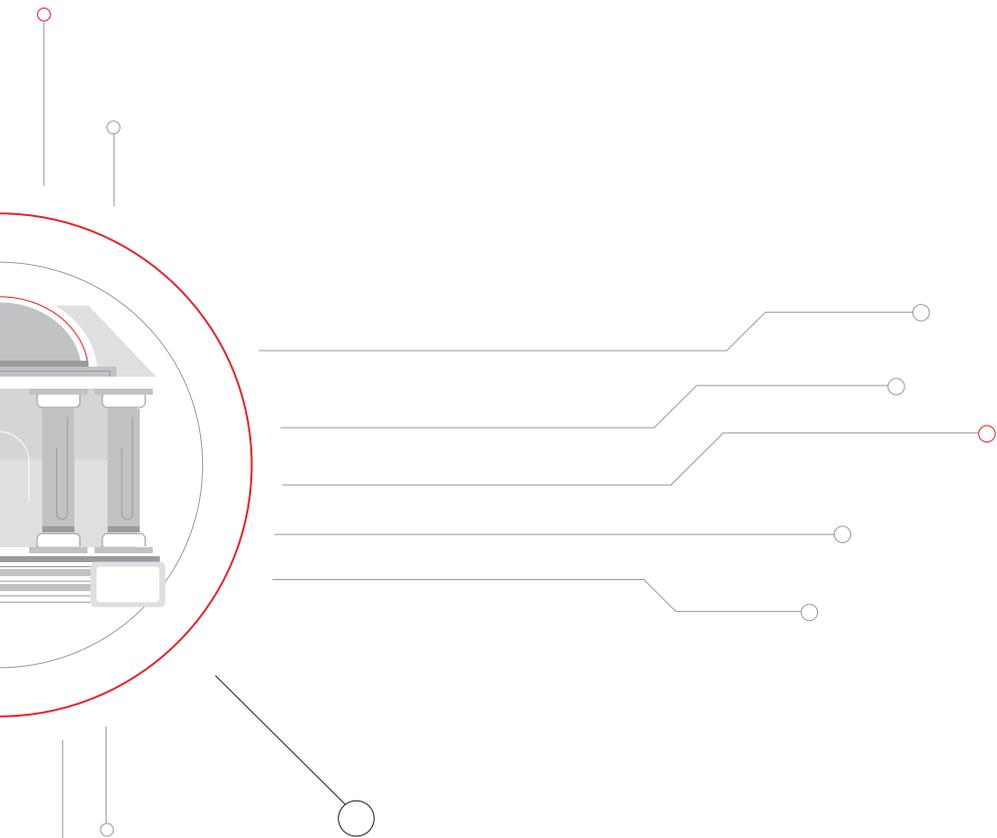
Aux États-Unis, nous avons intégré les activités de gestion de portefeuille de Global Wealth Management et Asset Management et les ressources d'exécution qui y sont liées au sein d'Asset Management. Parallèlement, nous avons, en janvier 2020, adopté une nouvelle approche consistant à donner accès aux clients de Global Wealth Management à certaines stratégies SMA sur le continent américain, et ce sans commission supplémentaire. Cette nouvelle approche a permis à nos conseillers financiers de proposer les meilleures idées, solutions et capacités à nos clients, indépendamment de la division dont ils relèvent, et d'asseoir ainsi la position d'UBS parmi les leaders du marché.

Transferts et recommandations

Personal & Corporate Banking peut être à l'origine de transferts et recommandations de clients à d'autres divisions mieux à même de leur proposer un service correspondant à leurs besoins. Ces transferts et recommandations ont également un impact positif sur la croissance dans la mesure où ils permettent de créer des propositions de valeur impliquant plusieurs divisions. Par exemple, les clients de Personal Banking dont les besoins en termes d'investissement deviennent plus complexes, sont orientés vers les segments de Global Wealth Management en charge de la clientèle privée fortunée. Les entreprises et les clients institutionnels sont, pour leur part, orientés vers Asset Management pour les solutions de fonds de pension ou vers Investment Bank pour les transactions sur les marchés de capitaux ou les opérations concernant les entreprises. Les clients ont ainsi accès à l'ensemble des ressources d'UBS.

Global Family Office

Notre unité Global Family Office s'appuie tout autant sur les capacités de Global Wealth Management, que sur celles d'Asset Management et d'Investment Bank pour tirer parti des opportunités de croissance et proposer des solutions complètes. Cette unité propose des services sur mesure, de qualité institutionnelle, à des familles et à des individus fortunés souhaitant avoir accès à des activités sur les marchés de capitaux ou bénéficier de conseils en la matière.



Plateformes Wealth Management

Global Wealth Management Switzerland & International partage la plateforme Wealth Management avec Personal & Corporate Banking en Suisse. Cette plateforme intuitive qui offre des compétences de conseil solides sur tous les canaux permet à nos clients d'accéder à un univers élargi de produits et services, de bénéficier d'un processus d'onboarding simplifié et d'une meilleure expérience client. Aux États-Unis, notre partenariat innovant avec Broadridge vise à moderniser la technologie utilisée aux postes de travail de nos conseillers financiers, améliorant ainsi leur productivité.

Un groupe «Marchés des capitaux» unique

Nous continuons à développer le partenariat stratégique entre Global Wealth Management et Investment Bank visant à stimuler la croissance (de nos activités «ultra-high-net-worth», «middle market institutions» et «public finance») et à identifier des synergies au niveau de l'infrastructure de soutien. Cette initiative importante implique la création d'une seule et même équipe pour prendre en charge les activités liées aux marchés des capitaux, l'intégration des systèmes de gestion des risques et la simplification de nos processus opérationnels régionaux.

Global Lending

Nous avons mis en place une nouvelle équipe internationale transversale pour gérer les prêts de manière à répondre au mieux aux besoins de financement et d'emprunt de nos clients à travers le monde. L'équipe Global Lending s'efforce de mettre en œuvre une approche plus rapide, plus simple et davantage axée sur les besoins du client par le biais d'un centre d'excellence unique et international, et de renforcer ainsi les capacités de financement et de prêt d'UBS dans les différentes régions. Elle nous permet également d'élargir l'offre de produits et de mieux répondre aux besoins de l'ensemble de nos clients, qu'il s'agisse de particuliers, de familles, de family offices professionnels, d'entreprises ou de grandes institutions. L'équipe regroupe également les meilleures ressources et compétences en intégrant les spécialistes du financement, des risques et des prêts de Global Wealth Management et d'Investment Bank dans une seule et même équipe.



Des partenariats gagnant-gagnant

Pour renforcer nos parts de marché et notre position de leader, nous nouons des partenariats avec des acteurs locaux de premier plan afin d'offrir des services financiers de premier ordre sur des marchés en pleine croissance.

Grâce à l'association de notre offre mondiale et des meilleurs prestataires locaux de services financiers, nous créons des propositions de valeur uniques qui profitent aux deux parties et stimulent l'activité sur le marché local. UBS apporte une expertise en matière d'investissements et un accès aux marchés mondiaux. Nos partenaires se distinguent, quant à eux, par une présence locale de longue date, des relations étroites avec la clientèle et un historique de performance solide dans la région. Les alliances profitent non seulement à UBS et à ses partenaires, mais aussi à nos clients et à nos actionnaires. En unissant nos forces, nous avons bien plus à offrir qu'en opérant chacun de son côté.

Partenariat au Japon dans le domaine de la gestion de fortune

En 2019, nous avons annoncé un partenariat avec Sumitomo Mitsui Trust Holdings, Inc. (SuMi Trust Holdings), la première société fiduciaire indépendante du Japon, leader du marché nippon de la conservation d'actifs. Une grande partie de ces actifs appartient à des clients fortunés et très fortunés. Troisième économie mondiale, le Japon est également le troisième marché du monde pour la clientèle fortunée. Aussi, comme le dit Edmund Koh, Président UBS Asia Pacific: «Ce partenariat décuple nos possibilités d'expansion dans le pays.»



Edmund Koh
President UBS Asia Pacific

«Troisième économie mondiale, le Japon est également le troisième marché du monde pour la clientèle fortunée. Ce partenariat décuple nos possibilités d'expansion dans le pays.»



Informez-vous

Intéressés par les communiqués de presse et les mises à jour relatives aux événements UBS?

- Les dernières nouvelles concernant UBS et les ressources pour les médias sont disponibles sur ubs.com/media

Dès le second semestre 2021, les clients des deux sociétés pourront accéder à une palette élargie de produits, de services et de conseils en placement, et bénéficier ainsi d'une offre bien plus variée que celle qui pourrait être proposée par chacune des sociétés sans ce partenariat. UBS déploiera l'ensemble de son offre de gestion de fortune au Japon, tandis que SuMi Trust Holdings pourra mettre en œuvre ses vastes compétences en matière de fiducie et d'immobilier, et orienter les clients vers la co-entreprise. Grâce à ce partenariat, nous pourrions desservir le marché japonais de la gestion de fortune comme aucun autre prestataire de services, qu'il soit local ou international, ne l'a fait à ce jour.

Une plateforme de banque d'investissement de premier plan en Amérique du Sud

Dans le sillage de la co-entreprise au Japon, nous avons conclu un partenariat stratégique avec Banco do Brasil, la plus grande banque universelle d'Amérique latine. UBS BB Investment Bank (UBS BB), l'entité détenue conjointement par UBS et Banco do Brasil, propose des services de banque d'investissement au Brésil, en Argentine, au Chili, au Pérou, au Paraguay et en Uruguay, ainsi que des services de courtage institutionnel de titres au Brésil. Les clients d'UBS BB ont accès aux services de fusions et acquisitions (F&A) et de conseil, aux marchés des capitaux, à un large réseau d'entreprises et d'investisseurs ainsi qu'aux services de recherche et de courtage institutionnel. Ce partenariat per-

met d'unir les forces de deux acteurs complémentaires, qui pourront s'appuyer sur des ressources tant locales qu'internationales. Banco do Brasil se distingue par de solides relations clientèle et une excellente connaissance du marché local de la banque d'entreprise et de la banque d'investissement. UBS apporte, quant à elle, une expertise internationale en matière de banque d'investissement, des capacités de recherche de premier ordre, une plateforme d'analyse de données unique et un réseau de distribution de titres d'envergure mondiale. L'accord avec Banco do Brasil nous offre la possibilité de devenir la première banque d'investissement de la région.

Expansion en Amérique latine

Pour renforcer notre présence et notre avantage compétitif en Amérique latine, nous avons conclu un accord de collaboration avec INVERLINK, la première banque spécialisée dans l'investissement de Colombie. Ensemble, nous proposons des services de banque d'investissement en Colombie et certaines transactions en Amérique centrale et dans les Caraïbes. L'accord permet de bénéficier des atouts que constituent la plateforme mondiale et l'expertise d'UBS en Amérique latine et la présence de longue date d'INVERLINK sur le marché colombien. Grâce à ce partenariat, nous sommes particulièrement bien placés pour devenir le premier fournisseur de services de banque d'investissement en Colombie, avec l'une des plus importantes équipes locales spécialisées dans ce domaine.



L'innovation nous permet de nous adapter à un monde en pleine évolution

2020 est une année dont nous nous souviendrons tous. Chez UBS, nous avons pu compter sur nos fondations solides, nos capacités d'innovation et la proximité avec notre clientèle pour traverser cette année mouvementée.

C'est rarement dans les périodes d'insouciance que la confiance s'instaure. C'est plus souvent face à l'adversité qu'elle se révèle. L'année dernière est venue nous le rappeler. La pandémie a été riche d'enseignements. L'une des leçons qu'elle nous a apprises est l'importance d'un service de qualité en toutes circonstances. L'essentiel est que nos clients soient assurés que nous comprenons leurs inquiétudes et leurs besoins et que nous y répondons de manière sincère et personnalisée.

C'est exactement ce que nous avons fait en cette année 2020 pour le moins compliquée. Il est particulièrement gratifiant de constater, à travers les enquêtes auprès de nos clients, que le niveau de satisfaction s'est amélioré l'an dernier, avec des hausses importantes pour les divisions Global Wealth Management et Personal & Corporate Banking. Qu'avons-nous donc fait pour maintenir et renforcer la relation, déjà étroite, avec nos clients?

Grâce à nos investissements réguliers dans la technologie et à l'adoption précoce des canaux numériques, nous avons pu rapidement nous adapter à la nouvelle donne, qui impliquait que tout se fasse à distance. Nous avons ainsi pu proposer nos services de conseil et de soutien à distance, de manière flexible, pragmatique et professionnelle. Cela nous a permis d'être toujours présents pour nos clients et nos collaborateurs.

Par exemple, déjà avant la pandémie, un nombre important et croissant de nos clients utilisaient les outils numériques que nous proposons. La pandémie, qui a obligé de très nombreuses personnes à travers le monde à travailler depuis leur domicile pendant des mois, a accéléré cette tendance. En Suisse, par exemple, environ 70% de nos clients utilisent les outils numériques pour interagir avec nous. Chez GWM, les dépôts de chèques par voie électronique, par le biais de



Sabine Keller-Busse

President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland,
Group Chief Operating Officer

«La pandémie a été riche d'enseignements. L'une des leçons qu'elle nous a apprises est l'importance d'un service de qualité en toutes circonstances.»

«Que retiendrons-nous finalement de 2020?

Nous retiendrons tout d'abord qu'il est essentiel d'avoir des fondations solides. Les priorités stratégiques fixées par UBS il y a plusieurs années nous ont permis de traverser cette année exceptionnelle. Il faut maintenant veiller à rester une entreprise qui sait anticiper et faire preuve de flexibilité et d'efficacité.»

notre application mobile, ont progressé de plus de 120% au cours du seul deuxième trimestre.

S'appuyer sur des fondations solides

La pandémie a également mis en exergue le rôle essentiel du secteur financier dans nos sociétés. Qu'elles interviennent en prêtant à des petites entreprises ou en fournissant des analyses de marché dans un contexte de forte volatilité, les institutions financières et les banques sont des piliers de la croissance économique. Partout dans le monde, les clients ont sollicité nos conseils, nos solutions et notre appui pour traverser cette période d'incertitudes.

Ainsi, aux États-Unis, nous avons soutenu des petites et moyennes entreprises à travers le programme fédéral Paycheck Protection et aidé des entreprises à lever des fonds sur les marchés de capitaux. Sur notre marché national, en Suisse, nous avons contribué à atténuer les conséquences négatives de la pandémie sur l'économie et nos clients. Dans le cadre du programme Crédit-relais coronavirus mis en place par le Conseil fédéral en collaboration avec la Banque nationale suisse et

d'autres banques helvétiques, nous avons débloqué, en quelques jours à peine, des liquidités au profit de petites et moyennes entreprises (PME). Au total, nous avons contribué à hauteur de 3 milliards de CHF, en veillant à la simplicité et à la rapidité. Cette contribution s'ajoute à d'autres mesures telles que la suspension temporaire des remboursements de principal ou d'intérêts pour les entreprises fortement affectées.

Que retiendrons-nous finalement de 2020? Nous retiendrons tout d'abord qu'il est essentiel d'avoir des fondations solides. Les priorités stratégiques fixées par UBS il y a plusieurs années nous ont permis de traverser cette année exceptionnelle. Il faut maintenant veiller à rester une entreprise qui sait anticiper et faire preuve de flexibilité et d'efficacité. Selon un sondage international réalisé récemment auprès de cadres d'entreprises¹, la pandémie a accéléré de trois à quatre ans la numérisation des entreprises, en particulier au niveau des interactions avec leurs clients et leurs fournisseurs, et des opérations internes. Nos investissements dans la technologie et les innovations qui en résultent nous permettront de nous adapter dans un monde en pleine évolution.

¹ McKinsey & Company, 5 octobre 2020



Forte progression de l'investissement durable

L'investissement durable a enregistré l'une des plus fortes croissances du secteur de la finance au cours des dernières années. À fin 2020, les fonds gérés selon des critères de durabilité ont atteint le niveau record de 1650 milliards de dollars², une tendance qui se lit aussi bien au niveau des stratégies de gestion actives que passives.

Les marchés subissent actuellement une transformation profonde alors que les investisseurs tiennent compte des effets du changement climatique et d'autres thèmes liés à la durabilité. L'évolution des valeurs sociétales, la pression réglementaire accrue, la multiplication des opportunités de placement et la gestion des risques sont autant d'éléments qui sous-tendent la demande des clients. La pandémie est venue renforcer cette tendance: les investisseurs ont ajusté leurs portefeuilles, y intégrant des stratégies axées sur la durabilité, en particulier des fonds axés sur la transition énergétique.

Cette évolution vers un monde plus durable s'est accompagnée d'une demande accrue de transparence, impliquant la

divulcation de davantage d'informations et de données concernant les objectifs et les critères de durabilité. L'investissement durable étant relativement récent, la base de comparaison est limitée et il n'est pas toujours aisé de choisir la meilleure option. Une plus grande transparence en matière d'informations et une amélioration de la qualité des données peuvent permettre de mieux évaluer les risques et les opportunités. En matière de reporting sur le climat, nous soutenons le référentiel Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), car il permet d'éclairer les décisions de placement.

Nous explorons également de nouvelles approches analytiques reposant sur du «big data» non financier. Enfin, nous pensons

² Morningstar, Global Sustainable Fund Flows: Q4 2020 in Review, 28 janvier 2021



Suni Harford
President Asset Management

«Les investisseurs considèrent de plus en plus la durabilité, et en particulier la question du risque climatique, comme un critère d'investissement fondamental. Cette tendance est appelée, selon nous, à perdurer.»

«La tendance à recourir de manière privilégiée aux produits et services durables n'en est qu'à ses prémices. Selon nous, l'investissement durable offrira à la clientèle privée quelques-unes des opportunités les plus intéressantes et les plus pérennes des prochaines années, voire des prochaines décennies.»



Iqbal Khan

Co-President Global Wealth Management et President UBS Europe, Middle East and Africa

que ce sont les investisseurs qui décideront si le reporting sur la durabilité est suffisant et si les données dont ils disposent leur permettent de prendre des décisions en toute connaissance de cause. Comme le souligne Suni Harford, Président UBS Asset Management: «Les investisseurs considèrent de plus en plus la durabilité, et en particulier la question du risque climatique, comme un critère d'investissement fondamental. Cette tendance est appelée, selon nous, à perdurer. Notre objectif est d'être à l'avant-garde de cette évolution, en proposant les outils et les solutions appropriés pour permettre aux investisseurs de comprendre les risques et d'ajuster leurs portefeuilles en conséquence.»

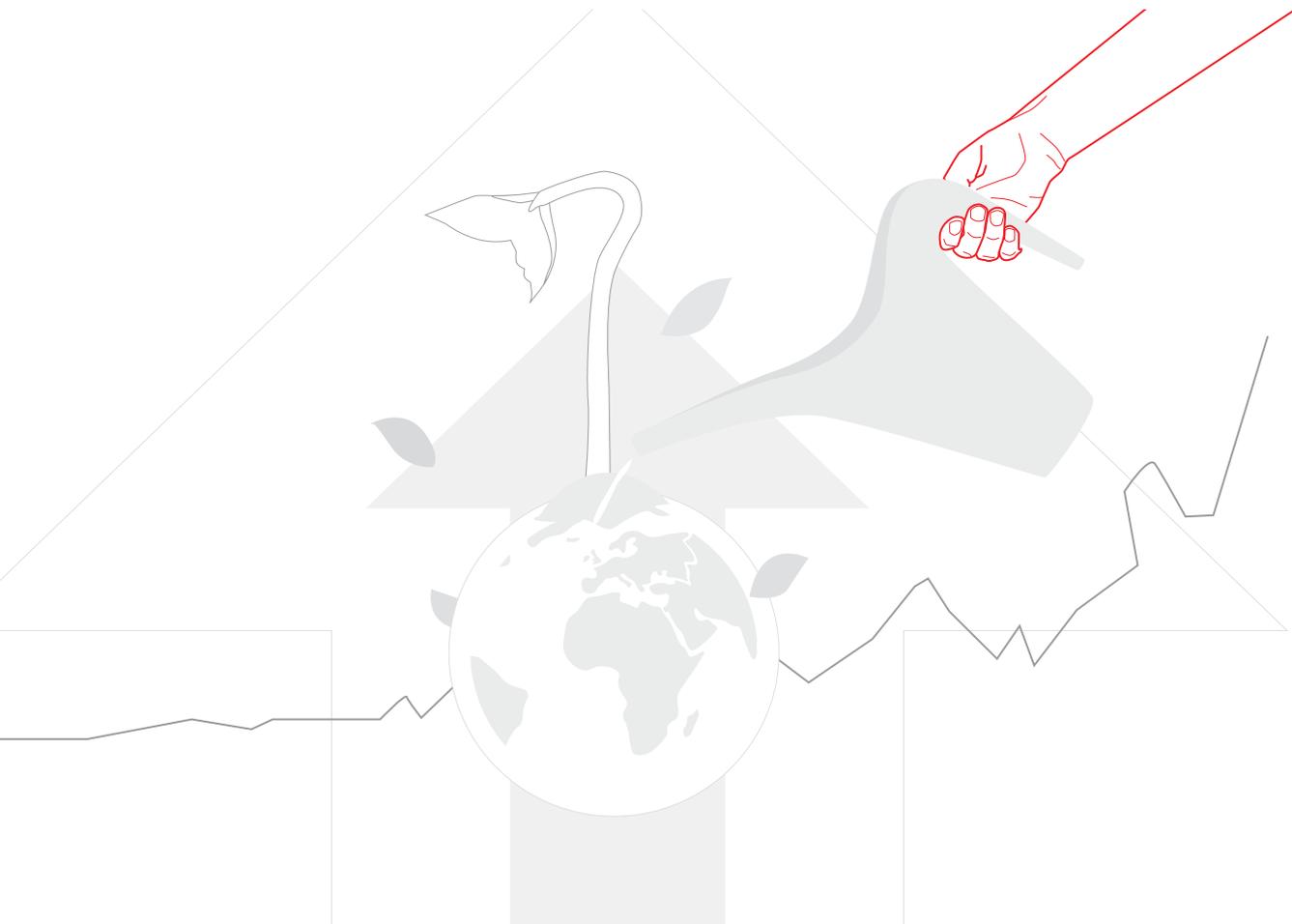
Le changement climatique est également un élément déterminant pour les investisseurs institutionnels. Les détenteurs d'actifs européens nous ont ainsi affirmé dans le cadre d'une enquête que les facteurs environnementaux majeurs (comme la crise climatique ou la perte de biodiversité) pèseront plus lourd que les facteurs financiers dans leurs décisions d'investissement dans les cinq prochaines années.

Dans ce contexte, UBS a développé une méthodologie prospective visant à sensibiliser les investisseurs aux questions climatiques. Le programme Climate Aware d'UBS Asset Ma-

nagement aide les clients à accorder leurs portefeuilles avec leurs choix en matière de lutte contre le changement climatique. En 2020, nous avons élargi l'approche Climate Aware à d'autres classes d'actifs, gérées selon des stratégies actives ou passives. Cela nous a permis de proposer une gamme plus vaste de solutions à nos clients et de mettre ainsi davantage à contribution le capital privé pour lutter contre le changement climatique.

Concernant la clientèle privée, les placements traditionnels resteront appropriés dans certains cas. Il n'en demeure pas moins qu'un portefeuille composé à 100% de placements durables comme celui proposé par UBS Global Wealth Management peut, selon nous, offrir des rendements similaires, voire supérieurs à ceux des placements traditionnels, tout en bénéficiant d'une meilleure gestion des risques liés à la durabilité. En 2020, nous sommes devenus le premier grand établissement financier international à recommander plutôt les placements durables que les placements traditionnels à notre clientèle privée souhaitant investir à l'international.

UBS est à la pointe de la finance durable depuis plus de deux décennies et est engagée dans ses activités axées sur la durabilité. Nous voulons être un prestataire de services financiers de



choix pour les clients qui veulent contribuer à travers leurs investissements aux 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies et, partant, à un avenir plus durable.

Selon nous, la solution passera nécessairement par la collaboration. Le partenariat en vue d'atteindre les 17 ODD en est une bonne illustration. C'est pourquoi nous privilégions, nous aussi, la collaboration lorsqu'il s'agit de contribuer au développement de l'investissement durable. En 2020, nous avons atteint, avec plus d'une année d'avance, notre objectif de drainer 5 milliards d'USD vers des investissements à impact liés aux ODD. À la fin de l'année, le total des actifs atteignait en effet 6,9 milliards d'USD. Nous sommes bien conscients de la puissance de la philanthropie collaborative, comme en témoigne l'UBS Oncology Impact Fund. En 2020, ce fonds a permis de faire un don record de 4 millions d'USD à l'UBS Optimus Foundation et à l'Association américaine de lutte contre le cancer. Ce don est venu s'ajouter aux placements à but lucratif dans le domaine du traitement du cancer. UBS Asset Management a, pour sa part, largement contribué à l'initiative Climate Action 100+. Il s'agit de l'une des plus grandes coalitions mondiales d'investisseurs institutionnels qui ont accepté de s'engager auprès de quelque 170 entreprises incontournables à la réussite de la transition vers la neutralité carbone.

Qu'est-ce que l'investissement durable?

Il s'agit d'une approche qui tient compte de la manière dont les entreprises gèrent les questions environnementales, sociales et de gouvernance. Investir durablement n'implique nullement de potentiellement sacrifier le rendement; c'est un moyen d'investir et de réaliser des rendements tout en étant en accord avec ses valeurs. Ces valeurs peuvent renvoyer à une cause, au changement social, ou à la conduite d'une entreprise ou d'un pays.

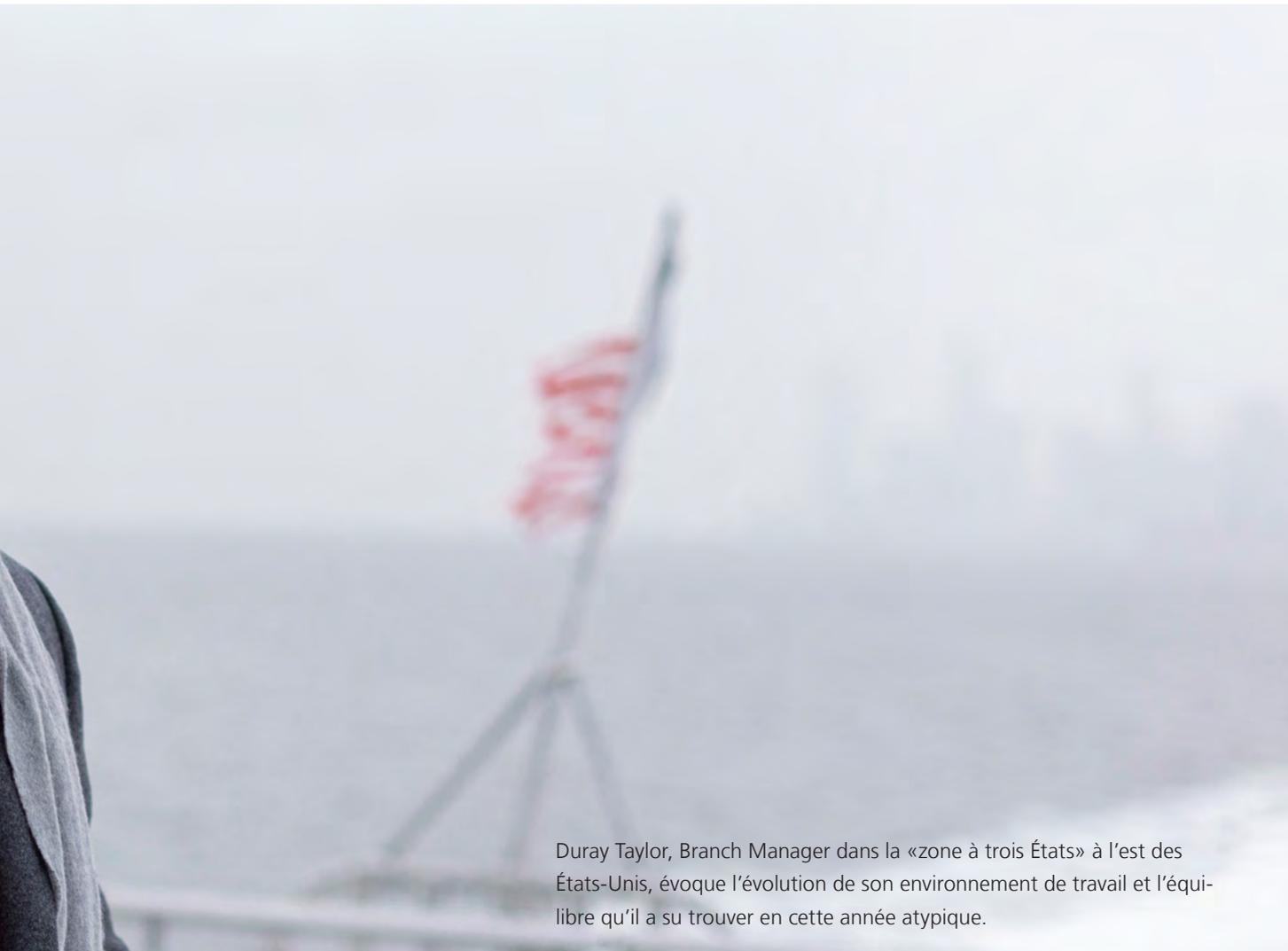
➤ Pour de plus amples informations, veuillez consulter ubs.com/sustainablefinance

Garder le cap dans une année de changement

Trois de nos collaborateurs nous racontent comment ils ont vécu cette année 2020 mouvementée et ses répercussions sur leur vie professionnelle (et autre).



Prerona Kalita, de Pune en Inde, a rejoint UBS en juin. Elle n'a pas passé une seule journée au bureau en 2020, mais a été accompagnée tout au long de l'année pour qu'elle puisse s'imprégner de notre culture d'entreprise.



Duray Taylor, Branch Manager dans la «zone à trois États» à l'est des États-Unis, évoque l'évolution de son environnement de travail et l'équilibre qu'il a su trouver en cette année atypique.



Raymond Reitzer, chef de segment responsable d'équipes à Bâle, Zurich et Genève, évoque les défis et les opportunités qui ont jalonné sa carrière de plus de quarante ans chez nous.



45 ans chez UBS

Un collaborateur de longue date évoque comment il a traversé près d'un demi-siècle de changements

En sa qualité de chef de segment responsable d'équipes à Bâle, Zurich et Genève, en Suisse, Raymond Reitzer chapeaute une équipe qui gère des comptes clients spécialisés. Mais il ne s'agit là que de l'une des nombreuses fonctions qu'il a exercées chez UBS. Il a intégré la banque il y a plus de 45 ans et y a occupé différents postes sur deux continents. Autant dire que Raymond Reitzer sait comment garder le cap en plein changement. Il revient sur les défis et les opportunités qui ont émaillé plus de quatre décennies passées au service d'UBS.

Parlons un peu de vous: quel a été votre parcours au sein d'UBS?

J'étais adolescent lorsque j'ai débuté mon apprentissage en avril 1975. J'ai d'abord travaillé comme caissier dans diverses



succursales de la région de Saint-Gall avant d'être envoyé à Genève pour améliorer mon français. J'ai ensuite passé cinq ans à New York, comme stagiaire en gestion dans un premier temps, puis dans mon domaine de prédilection: la gestion de la clientèle privée.

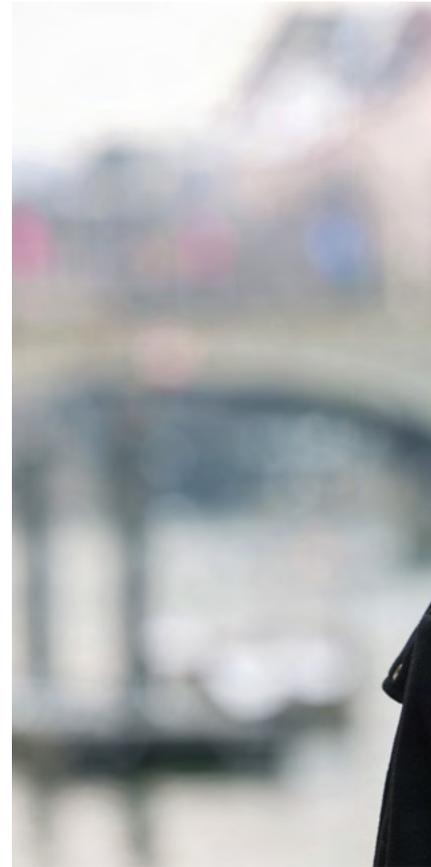
Ces choix étaient plutôt inhabituels. La gestion d'actifs n'était pas la voie royale à l'époque. La plupart des banquiers confirmés venaient du secteur du crédit et le prêt était l'activité phare. J'ai eu la chance de travailler en gestion privée, un domaine que j'ai particulièrement apprécié. Mais c'est surtout le fait de passer d'une petite ville suisse à une grande métropole qui a été le plus marquant. Prendre des risques permet de gagner en résilience mais, pour moi, le principal apport sur le

plan professionnel a été d'apprendre à respecter les différentes cultures, approches et manières de faire les choses. Depuis, j'ai exercé essentiellement en tant que chef de projet à Bâle et à Zurich. Actuellement, alors que je m'approche de la retraite, je travaille quatre jours par semaine.

Quelles sont, selon vous, les clés pour garder le cap face au changement, notamment en cette période d'incertitudes?

C'est plus facile à dire qu'à faire, mais l'une des clés est d'adopter une attitude positive face au changement au lieu de le craindre. D'expérience, je peux dire que le changement est pratiquement toujours synonyme d'opportunité, même s'il semble négatif de prime abord. En réfléchissant à certains épisodes

«Pour ce qui est de l'année 2020, je ne pense pas que ce soit l'incertitude qui a été l'élément décisif, mais plutôt l'idée que le changement est l'essence même de la vie.»



stressants de ma carrière, je dirais: «Ça a parfois été compliqué, mais ça a été un tremplin pour changer.»

Pour ce qui est de 2020, je ne pense pas que l'incertitude ait été l'élément décisif, mais plutôt l'idée que le changement est l'essence même de la vie. Dès le début de ma carrière, j'ai compris que le changement était ce qui m'avait amené à considérer les bouleversements non pas comme des barrières, mais comme des opportunités. UBS a connu une forte croissance et des changements importants au cours des quarante dernières années. À chaque fois qu'elle a été confrontée à un défi, l'entreprise a su prendre des décisions et aller de l'avant. L'esprit de collaboration au sein des équipes a toujours été un facteur clé, qui nous a d'ailleurs énormément aidés en 2020. Chacun y est allé de sa contribution. Nous avons su prendre des décisions rapides et accepter le changement. Et ça a marché! Ce n'a peut-être pas été facile, mais nous nous sommes adaptés. Nous avons trouvé d'autres moyens de rester en contact: j'ai même récemment participé à mon premier «déjeuner numérique» avec un membre de l'équipe pour discuter d'aspects relatifs à sa carrière.





Quel rôle joue la hiérarchie sur ce point?

Les leaders peuvent insuffler tant d'énergie et inciter à un engagement positif. C'est pourquoi les supérieurs hiérarchiques doivent toujours être des modèles dans leur rôle. Ils doivent encourager et permettre à chaque membre de l'équipe de donner le meilleur de lui-même. Je considère même cela comme l'une de mes responsabilités premières. Par-dessus tout, le leader doit avoir une vision claire de la direction que doit prendre l'équipe, ainsi que la capacité de communiquer efficacement cette vision et de s'entourer des bonnes personnes pour parvenir aux objectifs fixés. Cette approche aide les collaborateurs à appréhender positivement le changement.

Pourquoi avez-vous passé toute votre carrière chez UBS?

Je suis passionné par mon travail et j'aime mon équipe. UBS est l'entreprise idéale pour les gens qui, comme moi, veulent aller de l'avant. Et UBS se préoccupe vraiment de ses collaborateurs. Elle m'a offert une foule d'opportunités tout au long de ma carrière. Je n'ai donc jamais eu l'impression de faire la même chose pendant plus de 45 ans.

Soutenir nos collaborateurs

Notre priorité en 2020 a été non seulement de servir au mieux nos clients, mais aussi de soutenir nos collaborateurs. Concrètement, cela a consisté à:

- permettre à 95% de nos collaborateurs de travailler de chez eux, et à offrir des mesures de protection renforcées à ceux qui ont continué à se rendre sur site;
- accélérer la numérisation des processus de l'entreprise, y compris pour le recrutement de nouveaux collaborateurs;
- mettre en place une plateforme permettant de travailler autrement, en offrant aux collaborateurs de nouveaux outils de collaboration, des formations, et des solutions pour préserver leur santé et leur bien-être;
- offrir davantage de flexibilité aux collaborateurs pour qu'ils puissent s'occuper de leur famille, ainsi que des ressources pour répondre à l'évolution des besoins;
- offrir aux collaborateurs un accès gratuit à des programmes d'aide et à une application de méditation pour leur permettre de mieux affronter les défis, l'incertitude et le stress;
- proposer un nouveau programme de reconnaissance par les pairs permettant de mettre en lumière et de saluer les collaborations, les engagements et les comportements exemplaires.

Trouver l'équilibre dans une année déséquilibrée



Pendant longtemps, le lieu de travail, y compris le nôtre, a été synonyme d'adresse en ville, de postes de travail modulaires, de salles de conférence dans des espaces vitrés et de réunions en présence d'un nombre plus ou moins important de personnes. Ce schéma a été complètement bouleversé au cours des douze derniers mois et le télétravail est devenu la «nouvelle normalité», du moins pour certains.

Duray Taylor, directeur et Branch Manager au sein de Global Wealth Management, nous explique comment son environnement de travail a évolué et comment il a trouvé un équilibre en cette année totalement atypique. Duray a débuté sa carrière chez UBS en tant que gestionnaire de la conformité complexe il y a près de dix ans avant d'occuper plusieurs fonctions de direction dans le Minnesota et dans l'Illinois. Il est ensuite revenu dans son New Jersey natal, où il a été responsable d'agence dans la région de New York. Duray ne manque jamais une occasion de valoriser ses collègues conseillers, son marché et la culture de l'entreprise. En tant que co-président du réseau professionnel MOSAIC Americas, il œuvre également à l'amélioration de la carrière des employés de diverses origines ethniques et pour une entreprise plus inclusive.

Qu'est ce qui a changé au niveau de votre environnement de travail au cours de l'année écoulée?

La succursale dans laquelle je travaille se trouve dans le nord du New Jersey et compte quelque 90 collaborateurs. Le travail sur site et la collaboration directe étaient la normalité pour nous jusqu'en mars 2020, où la succursale a été pratiquement fermée. Les 90 employés se sont alors retrouvés à travailler à distance. On notera que la productivité n'en a absolument pas souffert. Certains conseillers financiers de l'agence ont même eu des résultats records en 2020. La pandémie nous a forcés à être plus flexibles, plus efficaces et plus «numérisés». Le processus d'adaptation se poursuit, mais ce modèle de lieu de travail hybride semble d'ores et déjà globalement convenir à tout le monde.



Quel a été l'impact de ces changements sur vos équipes et vos relations avec la clientèle?

J'ai vu deux tendances intéressantes apparaître. Pour ce qui est des collaborateurs, ils ont heureusement continué à communiquer leurs besoins et à se manifester, mais j'ai vite compris que je devais faire attention à chaque membre de l'équipe et vérifier que chacun disposait des ressources nécessaires pour travailler efficacement depuis chez soi. Il a fallu faire la distinction entre «temps de présence» et «efficacité», car il est apparu que nos collaborateurs étaient tout aussi efficaces, voire parfois plus efficaces lorsqu'ils travaillaient de chez eux. Concernant les relations avec les clients, je pense que les conseillers ont dû s'adapter (et ils continuent d'ailleurs à le faire), car nos clients ont de plus en plus recours à la technologie et prennent

«J'ai vu deux tendances intéressantes apparaître. Pour ce qui est des collaborateurs, ils ont heureusement continué à communiquer leurs besoins et à se manifester, mais j'ai vite compris que je devais faire attention à chaque membre de l'équipe et vérifier que chacun disposait des ressources nécessaires pour travailler efficacement depuis chez soi.»



en main la gestion de leurs finances dans ce contexte de pandémie. À cet égard, le Covid-19 nous a poussés à innover.

Les environnements de travail collaboratifs sont l'illustration de notre succès en la matière. L'année 2020 a-t-elle tout remis en cause?

Pas du tout! Notre manière de travailler ensemble a simplement évolué, tout comme notre lieu de travail. Par exemple, avant la pandémie, notre collaboration passait par des interactions avec des personnes présentes dans le même lieu. Avec le travail à distance, l'intentionnalité devient un élément clé. La collaboration en ligne n'est pas fondamentalement différente, même si la gestion de l'équipe recouvre désormais non seulement les aspects professionnels, mais aussi les aspects familiaux, l'équilibre entre travail et vie privée et le bien-être personnel. Qui plus est, avant la pandémie, on pouvait laisser ses soucis personnels à la maison. Avec la pandémie et le travail à la maison, j'ai littéralement été invité à entrer dans la vie privée de mes collaborateurs (et eux dans la mienne). Étonnamment, la collaboration au sein et entre les membres de l'équipe s'est améliorée l'an dernier,

tout comme la productivité et le service client. Cela s'explique en partie par le fait que je suis davantage en relation directe avec chacun de mes collaborateurs.

Les questions sociales, comme les tensions raciales actuelles aux États-Unis, se sont-elles ressenties sur le plan professionnel?

Oui et certains de ces effets ont été globalement positifs. Ces derniers mois, j'ai eu des conversations très constructives sur des sujets jusque-là «tabous», comme le racisme. Les événements ont forcément eu un impact ici aux États-Unis, mais ils ont également fait bouger les lignes au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Par exemple, l'engagement dans nos réseaux professionnels multiculturels s'est largement développé non seulement aux États-Unis, mais aussi au Royaume-Uni et en Suisse, et la plupart de mes collègues noirs et moi-même avons eu plusieurs occasions de prodiguer des conseils, d'éduquer, voire de reconforter certains collaborateurs. Les défis sont énormes, mais il s'agit pour moi d'une tendance de fond et non pas d'un simple mouvement ponctuel. C'est encourageant.



«La pandémie nous a forcés à être plus flexibles, plus efficaces et plus «numérisés». Le processus d'adaptation se poursuit, mais ce modèle de lieu de travail hybride semble d'ores et déjà globalement convenir à tout le monde.»



Comment avez-vous trouvé votre propre équilibre dans cette année mouvementée?

Je pense qu'UBS a fait du bon travail en proposant divers outils, ressources et formations en ligne. Ils nous ont permis de gérer les moments difficiles en 2020. Je suis particulièrement adepte de la méditation, qui me permet de décompresser après une journée de travail difficile. D'ailleurs j'utilise depuis peu une application de méditation populaire qu'UBS a mise à la disposition de tous ses collaborateurs dans le monde. Cela m'aide vraiment à me concentrer, me recentrer et maintenir un équilibre de vie.

- > Vous voulez en savoir plus sur nous et notre manière de travailler? Rendez-vous sur ubs.com/employees

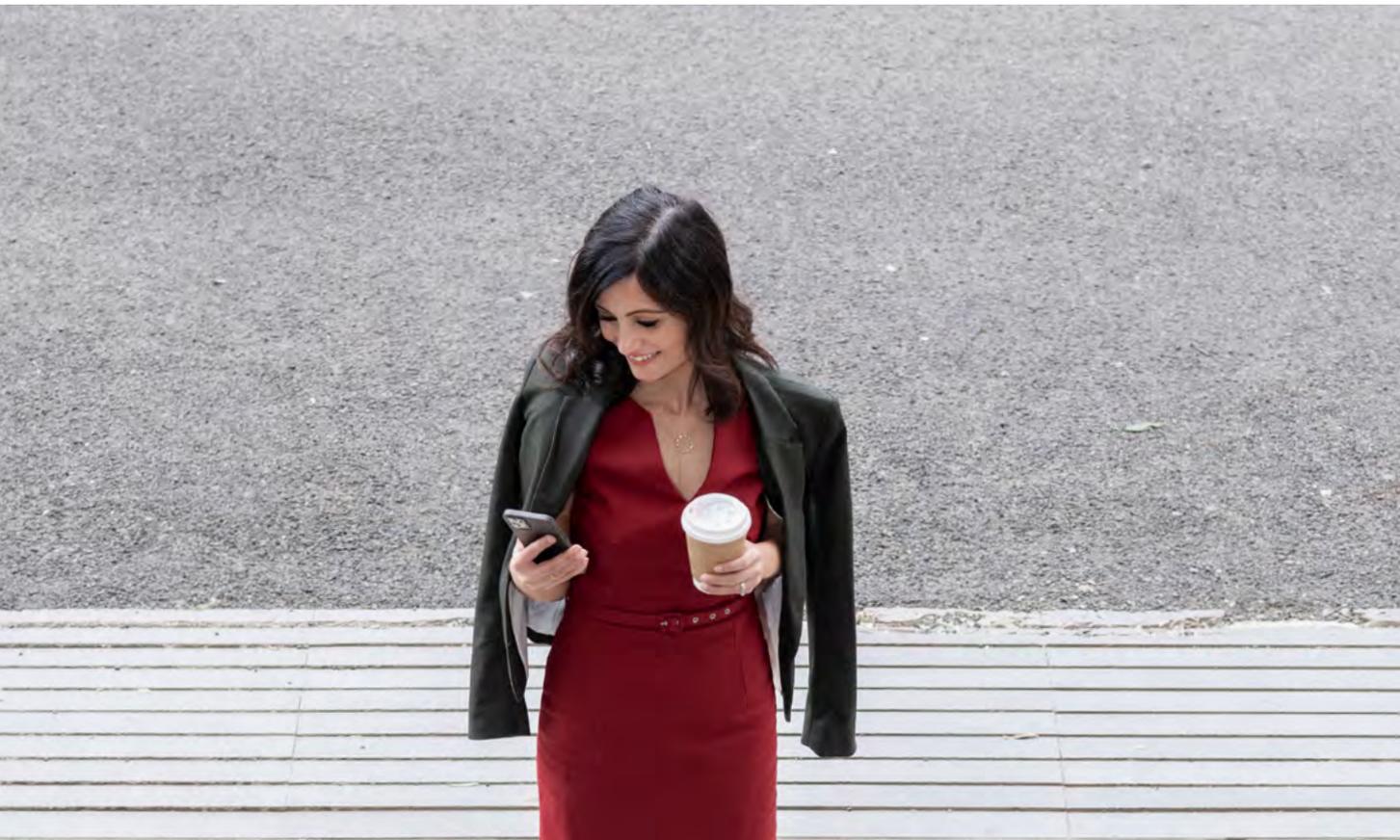
Culture: le ciment qui nous lie

Chez UBS, nous sommes convaincus qu'une bonne stratégie et une culture forte conduisent à une performance solide. Nous n'avons eu de cesse d'exprimer cette conviction depuis plusieurs années, à travers nos trois clés du succès.

Nos Piliers, Principes et Comportements sous-tendent notre stratégie et notre culture, définissant ce en quoi nous croyons en tant qu'entreprise et en tant qu'individus. Nous avons intégré ces trois éléments fondamentaux dans nos activités quotidiennes, nos décisions de placement, nos pratiques et l'expérience de nos collaborateurs de manière à libérer tout le potentiel de l'entreprise.

Ces fondamentaux ont été mis à rude épreuve en 2020, la pandémie ayant bousculé nombre de nos pratiques établies de longue date et parfois même notre esprit de communauté. Nous avons néanmoins su tirer les enseignements de notre expérience dans la région Asie Pacifique et travailler en partenariat avec nos équipes en charge de la continuité de l'activité, de l'informatique et des opérations. Nous avons ainsi pu mettre en place, en quelques semaines seulement, l'infra-

structure nécessaire pour permettre à 95% de nos collaborateurs de travailler efficacement depuis chez eux. La collaboration a été essentielle pour y parvenir. Dans la première moitié de 2020, les équipes d'UBS ont déployé de nouveaux outils permettant de travailler à distance, et ont accéléré l'automatisation, la numérisation et la rationalisation de centaines de processus pour permettre la poursuite des activités, des opérations et de la gestion. Parallèlement, nous avons proposé de nouvelles ressources pour contribuer à la santé et au bien-être de nos collaborateurs. Les enquêtes menées en mai et en septembre ont mis en exergue l'importance de ces mesures: 91% des collaborateurs estiment avoir été tout aussi productifs, voire plus productifs, en travaillant depuis leur domicile; par ailleurs, 86% déclarent avoir gardé le contact avec leurs collègues et considèrent que l'entreprise a bien pris soin d'eux.



La clé de la résilience des collaborateurs? C'est indéniablement notre culture! La culture, qui est déjà le «ciment» qui nous lie lorsque les temps sont durs, est d'autant plus importante lorsque les employés ne peuvent plus interagir au quotidien. C'est la raison première pour laquelle nous avons intégré nos Piliers, Principes et Comportements dans l'ensemble de nos processus de gestion. C'est pour cette même raison que nous avons mis fortement l'accent, au cours des derniers mois, sur l'établissement d'une connectivité entre collaborateurs, et en particulier entre les supérieurs hiérarchiques et les membres de leurs équipes. Cette connectivité renforce notre culture d'entreprise et donne un sentiment d'appartenance, même lorsque les interactions directes entre personnes sont limitées.

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

Solidité du capital
Efficacité et efficience
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



«Rien de ce que nous avons réalisé en 2020 n'aurait été possible si notre culture n'avait pas été aussi solidement implantée bien avant que la pandémie ne la rende si cruciale.»

La culture peut-elle se diffuser à distance?

Nous avons déjà évoqué les difficultés posées par la pandémie au niveau du recrutement. Les années précédentes, les nombreuses activités organisées étaient l'occasion pour les nouveaux venus de se familiariser progressivement avec la culture d'UBS.

En mars 2020, une équipe transversale a numérisé l'ensemble de nos activités de recrutement et d'accueil des nouveaux collaborateurs. La majorité des 9296 candidats externes recrutés en 2020 ont ainsi pu bénéficier d'un accueil à distance leur permettant d'intégrer leurs fonctions depuis leur domicile. Ces nouveaux collaborateurs ont certes eu un avant-goût de notre culture d'entreprise grâce aux contacts virtuels avec leurs supérieurs hiérarchiques et les membres de leur équipe, et aux formations dédiées, mais ils n'ont pas eu la possibilité de «vivre» cette culture en contexte non virtuel.

Prerona Kalita, spécialiste en Communication pour Group Technology à Pune en Inde, fait partie de ces nouveaux venus. Recrutée en juin, elle n'a pas passé une seule journée au bureau en 2020 et n'a jamais rencontré ses collègues en personne. A-t-elle pour autant ressenti ce qui fait la culture d'UBS? «J'ai eu à maintes reprises l'occasion de constater que notre culture n'avait rien de virtuel. Au cours des entretiens, j'ai compris à quel point l'inclusion imprègne la culture d'UBS. Je vois désormais les manifestations concrètes de cette culture à tous les niveaux, qu'il s'agisse de collaboration, de bien-être, de formation pour combler mes lacunes, de mobilité interne et surtout d'interactions au sein de l'équipe. Selon moi, rien de ce que nous avons réalisé en 2020 n'aurait été possible si notre culture n'avait pas été aussi solidement implantée bien avant que la pandémie ne la rende si cruciale.»



La reconnaissance en tant que vecteur de culture

Il ne faut jamais sous-estimer l'importance d'expressions aussi anodines que «merci» ou «bon travail, bravo!». En plus d'encourager l'individu, qui se sent ainsi reconnu et valorisé, la reconnaissance par les pairs permet de renforcer l'engagement et d'insuffler un sentiment d'appartenance et un esprit d'entreprise plus solides.

UBS encourage depuis plusieurs années les retours constants et récompense les collaborateurs qui proposent des moyens d'améliorer la collaboration et l'efficacité. Lancé fin 2020, «Kudos» est le programme de reconnaissance des employés le plus novateur que nous ayons mis en place. Les collaborateurs peuvent facilement attribuer des «kudos» pour saluer l'effort fourni par un collègue, remercier pour une collaboration particulièrement fructueuse ou célébrer une réussite ou des résultats. Ce feedback ponctuel donne droit à des points qui peuvent ensuite être échangés contre des produits, des services tels que la livraison de repas à domicile, ou des bons-cadeaux. À l'heure où la connectivité se doit d'être intentionnelle, les «kudos» ont permis aux collaborateurs de rester connectés de manière authentique et positive.



En savoir plus sur UBS

Vous souhaitez en savoir davantage sur nous?

Nos activités, nos compétences et nos offres

> ubs.com

Nos résultats financiers et nos actions

> ubs.com/investors

Notre gouvernance d'entreprise

> ubs.com/governance

Notre stratégie

> ubs.com/strategy

Nos analyses en matière de gestion de fortune

> ubs.com/cio

Nos agences

> ubs.com/locations

Do you have any questions?

Standards téléphoniques

Pour tout renseignement:

ubs.com/contact

Zurich +41-44-234 1111

Londres +44-207-567 8000

New York +1-212-821 3000

Hong Kong +852-2971 8888

Singapour +65-6495 8000

UBS Card Center

> ubs.com/cards

UBS Services en ligne

> ubs.com/e-banking

UBS Service clientèle

Hotline +41-848-848 051

Vous souhaitez être tenu informé?

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

> ubs.com/beinformed

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

> ubs.com/socialmedia



Informations sur la banque

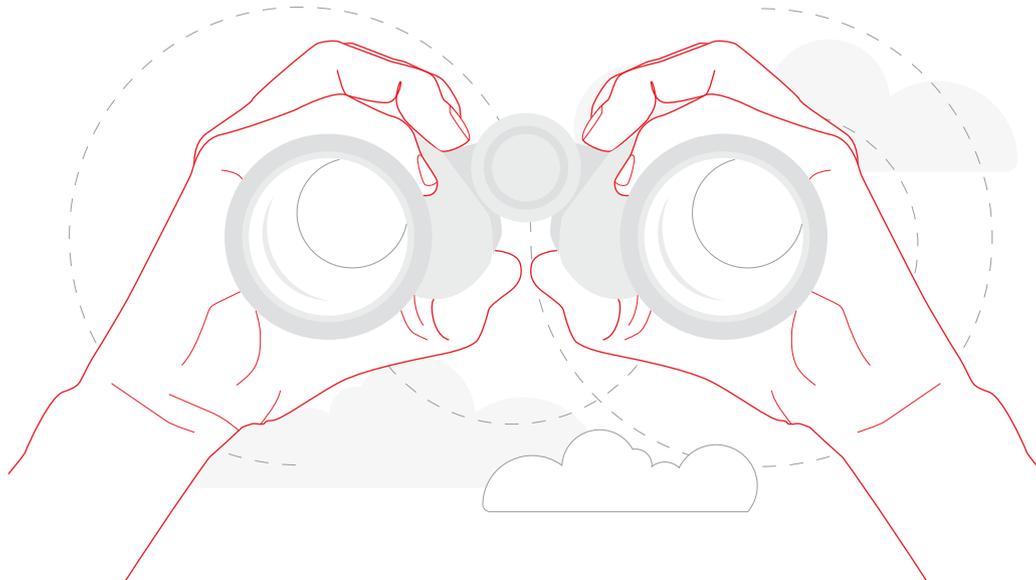
UBS Group SA est constituée et a son siège en Suisse. Elle opère selon les art. 620 ss du Code des obligations suisse en tant que société par actions.

Son siège social est sis 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). UBS Group SA détient 100% des actions en circulation d'UBS SA.



Disclaimer

The use of the SDG logo, including the color wheel, and icons by an entity does not imply the endorsement of the United Nations of such entity, its products or services, or of its planned activities. UBS joined forces with BOTTLETOP to create #TOGETHERBAND to raise money for selected charities. Bottletop and UBS Financial Services Inc. are not affiliated.

Not all products and services described herein are available in all jurisdictions.

Sustainable investing strategies aim to incorporate environmental, social and governance (ESG) considerations into investment process and portfolio construction. Strategies across geographies and styles approach ESG analysis and incorporate the findings in a variety of ways. The returns on portfolios consisting primarily of sustainable investments may be lower or higher than portfolios where ESG factors, exclusions, or other sustainability issues are not considered, and the investment opportunities available to such portfolios may also differ.

Awards were independently determined and awarded by the publication's editorial team. For more information, visit their website. UBS did not pay a fee in exchange for these awards.

The UBS Optimus Foundation is a grant-making foundation that helps UBS clients use their wealth to drive positive social change for children. The foundation selects programs that improve children's health, education and protection, ones that have the potential to be transformative, scalable and sustainable.

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This report contains statements that constitute "forward-looking statements," including but not limited to management's outlook for UBS's financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS's business and future development. While these forward-looking statements represent UBS's judgments and expectations concerning the matters described, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS's expectations. The outbreak of COVID-19 and the measures taken in response to the pandemic have had and may continue to have a significant adverse effect on global economic activity, and an adverse effect on the credit profile of some of our clients and other market participants, which has resulted in and may continue to increase credit loss expense and credit impairments. In addition, we face heightened operational risks due to remote-working arrangements, including risks to supervisory and surveillance controls, as well as increased fraud and data security risks. The unprecedented scale of the measures taken to respond to the pandemic as well as the uncertainty surrounding vaccine supply, distribution, and efficacy against mutated virus strains create significantly greater uncertainty about forward-looking statements in addition to the factors that generally affect our businesses, which include, but are not limited to: (i) the degree to which UBS is successful in the ongoing execution of its strategic plans, including its cost reduction and efficiency initiatives and its ability to manage its levels of risk-weighted assets (RWA) and leverage ratio denominator (LRD), liquidity coverage ratio and other financial resources, including changes in RWA assets and liabilities arising from higher market volatility and other changes related to the COVID-19 pandemic; (ii) the degree to which UBS is successful in implementing changes to its businesses to meet changing market, regulatory and other conditions; (iii) the continuing low or negative interest rate environment in Switzerland and other jurisdictions; (iv) developments (including as a result of the COVID-19 pandemic) in the macroeconomic climate and in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, and currency exchange rates, and the effects of economic conditions, market developments, and geopolitical tensions, and changes to national trade policies on the financial position or creditworthiness of UBS's clients and counterparties as well as on client sentiment and levels of activity; (v) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS's credit spreads and ratings, as well as availability and cost of funding to meet requirements for debt eligible for total loss-absorbing capacity (TLAC); (vi) changes in or the implementation of financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK, the European Union and other financial centers that have imposed, or resulted in, or may do so in the future, more stringent or entity-specific capital, TLAC, leverage ratio, net stable funding ratio, liquidity and funding requirements, heightened operational resilience requirements, incremental tax requirements, additional levies, limitations on permitted activities, constraints on remuneration, constraints on transfers of capital and liquidity and sharing of operational costs across the Group or other measures, and the effect these will or would have on UBS's business activities; (vii) the degree to which UBS is successful in implementing further changes to its legal structure to improve its resolvability and meet related regulatory requirements and the potential need to make further changes to the legal structure or booking model of UBS Group in response to legal and regulatory requirements, proposals in Switzerland and other jurisdictions for mandatory structural reform of banks or systemically important institutions or to other external developments, and the extent to which such changes will have the intended effects; (viii) UBS's ability to maintain and improve its systems and controls for the detection and prevention of money laundering and compliance with sanctions to meet evolving regulatory requirements and expectations, in particular in the US; (ix) the uncertainty arising from the UK's exit from the EU; (x) changes in UBS's competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS's ability to compete in certain lines of business; (xi) changes in the standards of conduct applicable to our businesses that may result from new regulations or new enforcement of existing standards, including measures to impose new and enhanced duties when interacting with customers and in the execution and handling of customer transactions; (xii) the liability to which UBS may be exposed, or possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, including the potential for disqualification from certain businesses, potentially large fines or monetary penalties, or the loss of licenses or privileges as a result of regulatory or other governmental sanctions, as well as the effect that litigation, regulatory and similar matters have on the operational risk component of our RWA as well as the amount of capital available for return to shareholders; (xiii) the effects on UBS's cross-border banking business of tax or regulatory developments and of possible changes in UBS's policies and practices relating to this business; (xiv) UBS's ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses, which may be affected by competitive factors; (xv) changes in accounting or tax standards or policies, and determinations or interpretations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill, the recognition of deferred tax assets and other matters; (xvi) UBS's ability to implement new technologies and business methods, including digital services and technologies, and ability to successfully compete with both existing and new financial service providers, some of which may not be regulated to the same extent; (xvii) limitations on the effectiveness of UBS's internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (xviii) the occurrence of operational failures, such as fraud, misconduct, unauthorized trading, financial crime, cyberattacks and systems failures, the risk of which is increased while COVID-19 control measures require large portions of the staff of both UBS and its service providers to work remotely; (xix) restrictions on the ability of UBS Group AG to make payments or distributions, including due to restrictions on the ability of its subsidiaries to make loans or distributions, directly or indirectly, or, in the case of financial difficulties, due to the exercise by FINMA or the regulators of UBS's operations in other countries of their broad statutory powers in relation to protective measures, restructuring and liquidation proceedings; (xx) the degree to which changes in regulation, capital or legal structure, financial results or other factors may affect UBS's ability to maintain its stated capital return objective; and (xxi) the effect that these or other factors or unanticipated events may have on our reputation and the additional consequences that this may have on our business and performance. The sequence in which the factors above are presented is not indicative of their likelihood of occurrence or the potential magnitude of their consequences. Our business and financial performance could be affected by other factors identified in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2020. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Adjusted results | Please refer to the "Group performance" section of our Annual Report 2020 for more information on adjusted results.

Rounding | Numbers presented throughout this report may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages and percent changes are calculated on the basis of unrounded figures. Information about absolute changes between reporting periods, which is provided in text and which can be derived from figures displayed in the tables, is calculated on a rounded basis.

Tables | Within tables, blank fields generally indicate that the field is not applicable or not meaningful, or that information is not available as of the relevant date or for the relevant period. Zero values generally indicate that the respective figure is zero on an actual or rounded basis. Percentage changes are presented as a mathematical calculation of the change between periods.

Language | Cette version est publiée en français pour faciliter la compréhension des investisseurs et des personnes s'exprimant dans cette langue. En cas de divergence d'interprétation, le texte anglais, qui est la version originale, fera foi.

UBS Group SA
Case postale
CH-8098 Zurich
[ubs.com](https://www.ubs.com)

