



Vous tenir informé

*Principaux changements en matière
de rémunération en 2013*

La photo de couverture montre le champion suisse du 400 m haies Kariem Hussein (premier plan) en train d'analyser sa performance lors d'une séance d'entraînement récente. Kariem, membre du programme Swiss Starters, fera partie de l'équipe suisse lors des Championnats d'Europe d'athlétisme 2014 à Zurich. UBS est fière d'accompagner l'équipe sur la route qui mène aux championnats. En soutenant le programme Swiss Starters, UBS entend fournir une contribution importante pour que les athlètes suisses jouissent du plus grand succès possible aux Championnats d'Europe d'athlétisme. L'engagement d'UBS auprès des athlètes nationaux souligne sa forte relation au marché domestique et son désir d'inspirer de l'enthousiasme au grand public et de promouvoir durablement le sport.

Le présent texte est une traduction de la brochure originale en allemand. Seul le texte en langue allemande fait foi.

Ce document et les informations qu'il contient sont fournis uniquement à titre informatif et ne doivent pas être considérés comme une sollicitation d'achat ou de vente de titres ou d'instruments financiers en Suisse, aux Etats-Unis ou dans toute autre juridiction. Aucune décision de placement portant sur des titres d'UBS SA ou des sociétés affiliées ou ayant un rapport avec UBS SA et lesdites sociétés affiliées ne doit être prise sur la base du présent document. Pour des informations complémentaires, veuillez vous reporter au rapport annuel d'UBS sur formulaire 20-F pour l'exercice annuel clos au 31 décembre 2013. Ces rapports sont disponibles à l'adresse www.ubs.com/investors. UBS ne s'engage à aucune obligation de mise à jour des informations contenues dans le présent document.



Chers actionnaires,

J'ai le plaisir de vous informer qu'en 2013, nous avons davantage encore ancré notre stratégie ainsi qu'une culture de responsabilité dans notre modèle de rémunération. Notre objectif est simple. Nous voulons encourager une véritable culture de la responsabilité à tous les niveaux et intégrer cette valeur essentielle à nos actions quotidiennes, y compris en intégrant des sauvegardes accrues concernant les salaires parallèlement à une supervision appropriée de la gouvernance.

Dans cette publication, nous avons résumé les principaux changements apportés à notre modèle de rémunération pour 2013. Nous en avons également profité pour dire quelques mots sur notre performance de l'année dernière et sur la distribution proposée à nos actionnaires. En outre, nous avons exposé les amendements relatifs à la rémunération que nous avons apportés aux Statuts d'UBS SA concernant la manière dont UBS se propose de mettre en œuvre l'Ordonnance suisse contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse, en réponse à l'initiative Minder. Nous proposons notamment que nos actionnaires votent sur la rémunération fixe du Directoire du Groupe (GEB) pour l'année suivante et sur la rémunération du Conseil d'administration jusqu'à la prochaine Assemblée générale ordinaire. Toutefois, s'agissant de la rémunération variable du Directoire du Groupe, nous sommes convenus de suggérer que les actionnaires se prononcent sur la rémunération variable proposée pour l'année dernière en fonction de la performance de l'entreprise. Bien que cette procédure génère une incertitude accrue pour nos membres du Directoire, elle permet à nos actionnaires de décider en connaissance de cause et d'envisager les rémunérations à la lumière de la performance effectivement réalisée.

Dernier point, nous mentionnons l'application de la Directive UE de 2013 relative aux exigences de fonds propres réglementaires (CRD IV) concernant le ratio de la rémunération variable par rapport à la rémunération fixe pour certains collaborateurs d'UBS SA.

Avec nos salutations les meilleures,

Axel A. Weber
Président du Conseil d'administration

Performances accomplies et *enveloppe de primes de performance*

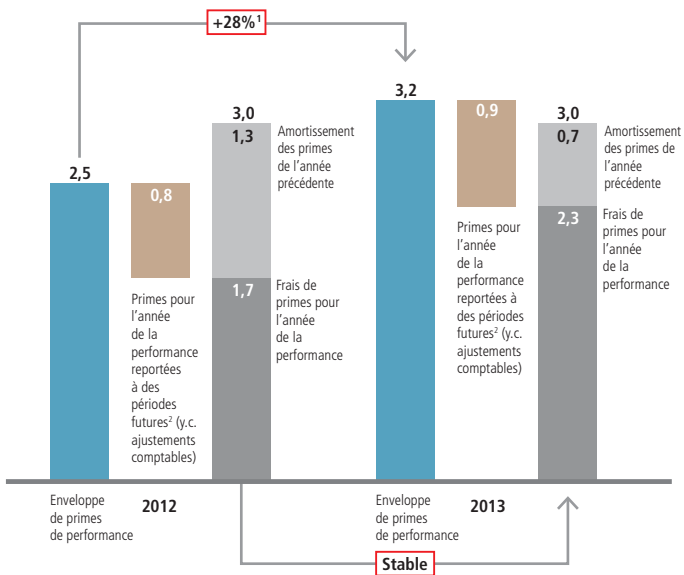
Si l'on considère notre performance en 2013, nous avons atteint des bénéfices et des rendements des actionnaires accrus. Nos divisions ont affiché de solides résultats et ont été rentables chaque trimestre. Nos collaborateurs ont relevé les défis permanents auxquels notre industrie est confrontée avec énergie, détermination et engagement, nous permettant d'être performants à la fois pour nos clients et nos actionnaires. Si les résultats de nos activités se sont fortement améliorés en 2013 et si nous avons clôturé l'année en dépassant un grand nombre de nos objectifs, nous maintenons résolument le cap de la modération concernant la rémunération liée à la performance.

En 2013, le bénéfice avant impôts corrigé du Groupe a progressé de 44%. Afin de refléter la performance soutenue de l'entreprise, le Conseil d'administration recommande une hausse de 67% du dividende versé aux actionnaires. A titre de comparaison, nous avons décidé d'augmenter de 28% l'enveloppe globale de primes de performance, la portant à 3,2 milliards de francs suisses. Cette augmentation par rapport à 2012 reflète également le fait que nous nous sommes attelés, il y a un an, à la résolution des problèmes du passé qui pesaient sur notre performance, si bien que les rémunérations se sont naturellement situées au bas de l'échelle par rapport à l'industrie. Si l'enveloppe de primes de performance a augmenté de 28%, les dépenses de primes de performance effectivement reconnues sont restées stables par rapport à 2012, reflétant le niveau inférieur des primes ces dernières années et la forte composante de report dans nos plans de rémunération.

L'enveloppe de primes de performance pour 2013 était de 3,2 milliards de francs suisses, soit une augmentation de 28% par rapport à 2012. Les frais de primes de performance sont restés stables à 3 milliards de francs suisses et ont inclus des frais liés aux primes de rémunération 2013 et des frais amortis liés aux primes versées les années antérieures.

Frais de primes de performance

CHF milliards



¹ Hors suppléments comme la sécurité sociale.

² Estimation. Le montant réel devant être dépensé lors des périodes futures peut varier, par exemple en raison d'expiration.

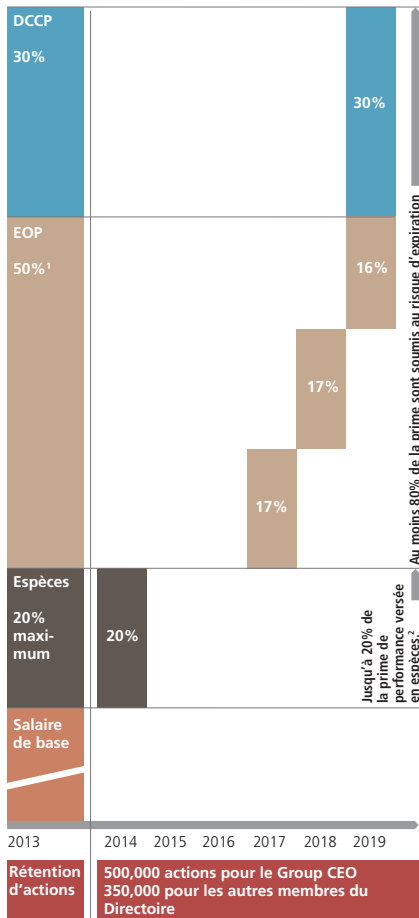
Modifications apportées au *modèle de rémunération*

Le graphique ci-dessous fournit un exemple du versement des primes de performance annuelles du Directoire du Groupe au fil des ans: sur la prime de performance annuelle, 20% au maximum sont payés sous forme de liquidités immédiates et 80% comme prime de performance à plus long terme. Pour 2013, nous avons pondéré la part d'actions dans les primes de performance annuelles à un minimum de 50% de la prime de performance globale attribuée dans le cadre de l'Equity Ownership Plan (EOP).

Modèle de rémunération 2013 pour les membres du Directoire du Groupe (GEB)

Exemple à titre d'illustration

2013 Versement de la prime de performance



Reproduit beaucoup des caractéristiques des obligations capables d'absorber des pertes.

Seuil des primes dévolues l'année 5, sous réserve d'expiration si le seuil de déclenchement lié au ratio de fonds propres est atteint ou en cas d'événements compromettant la viabilité. Les primes sont soumises à une expiration de 20% pour chaque exercice si UBS n'effectue pas un bénéfice avant impôts corrigé du Groupe.

Les paiements d'intérêts notionnels seront effectués annuellement les années où l'établissement effectuera un bénéfice avant impôts corrigé du Groupe.

Les primes sont soumises à des dispositions relatives à l'emploi continu et à des actes de caractère nuisible.

Actions notioneles accordées.

La prime est dévolue en tranches égales les années 3, 4 et 5, sous réserve de la performance à la fois du Groupe et des divisions au cours des trois exercices antérieurs. Le montant soumis à expiration peut représenter jusqu'à 100% de la tranche devant être dévolue.

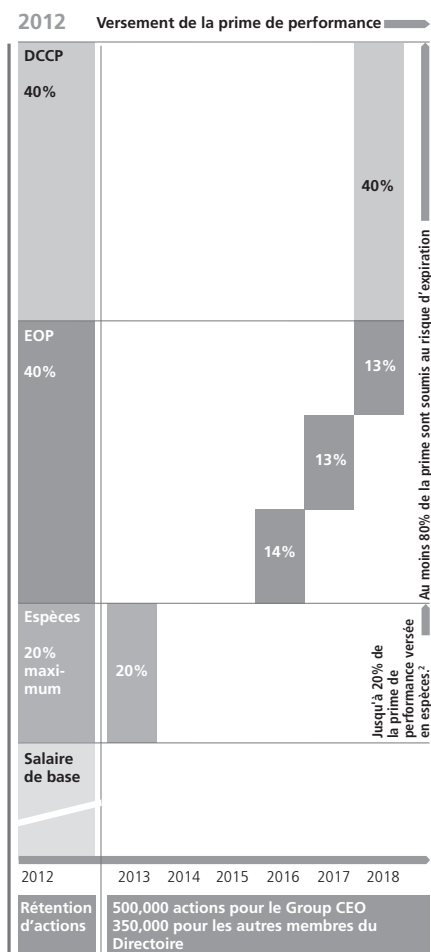
Les primes sont soumises à des dispositions relatives à l'emploi continu et à des actes de caractère nuisible.

Jusqu'à 20% versées immédiatement, sous réserve d'un plafond en espèces de 1 million de CHF/USD. Si moins de 20% font l'objet d'un versement en espèces, le reste sera versé dans l'EOP.

Les membres du Directoire doivent posséder un certain nombre d'actions UBS tant qu'ils sont en poste.

Ce portefeuille doit être constitué dans un délai maximum de cinq ans à compter de la date de leur nomination au Directoire.

¹ Au moins 50% de la prime de performance est accordée dans le cadre de l'EOP. ² Les collaborateurs Code Staff soumis au Code du Royaume-Uni reçoivent 50% des primes sous forme d'actioins bloquées.



Nous reconnaissons que la stabilité et la prévisibilité de notre modèle de rémunération sont importantes pour nos collaborateurs. L'opinion de nos actionnaires et notre position dans un environnement hautement concurrentiel le sont tout autant. En tenant compte de ces facteurs, nous avons apporté certaines modifications à notre modèle de rémunération pour 2013.

Pour le Directoire du Groupe (GEB) notamment, nous avons procédé aux changements suivants:

Nous avons introduit des plafonds individuels pour les primes de performance correspondant à cinq fois au maximum le salaire de base pour le Group Chief Executive Officer (Group CEO) et à sept fois au maximum le salaire de base pour les autres membres du Directoire du Groupe. Ces plafonds viennent s'ajouter au plafond général de la prime de performance du Directoire de 2,5% du bénéfice avant impôts corrigé du Groupe que nous avons introduit l'an dernier.

Nous avons modifié la répartition du report de la prime de performance en augmentant la part d'actions au titre de l'Equity Ownership Plan (EOP) de 50% à 62,5% au moins du montant reporté et en diminuant la part du Deferred Contingent Capital Plan (DCCP) de 50% à 37,5%.

Nous avons augmenté le seuil de déclenchement lié au ratio de fonds propres CET1 du DCCP de 7% à 10% pour tous les

membres du Directoire du Groupe, y compris pour le Group CEO. Cela signifie que si ce ratio de fonds propres devient inférieur à 10%, les primes de performance reportées concernées sont égales à zéro.

Nous avons renforcé notre méthode d'évaluation de la performance pour le Groupe CEO et les autres membres du Directoire en fonction «d'un tableau de bord». La performance d'un membre individuel du Directoire est évaluée sur la base de mesures financières et qualitatives clairement définies et quantifiées en termes de pondérations relatives.

Dans le même temps, nous avons également affiné le modèle de rémunération pour les collaborateurs au-dessous du niveau du Directoire:

Nous avons modifié la répartition du report de la prime de performance en augmentant la pondération de la part de l'EOP de 50% à 60% du montant reporté et en diminuant la part du DCCP de 50% à 40%.

Reflète de la dynamique du marché, **nous avons augmenté le seuil des niveaux de rémunération** soumis à des reports. Nous avons introduit des taux de report

allant de 40% à 75%, par rapport au taux forfaitaire antérieur de 60%, et avons mieux aligné les conditions des primes de performance sur les objectifs de l'entreprise. De manière générale, cela signifie que les collaborateurs se trouvant au bas de l'échelle de rémunération ont bénéficié de niveaux inférieurs de report par rapport aux années antérieures, tandis que ceux se trouvant en haut de l'échelle ont fait l'objet de niveaux supérieurs de report. Nous avons également augmenté de 250 000 à 300 000 francs suisses/dollars américains le seuil au-dessus duquel les primes de performance sont reportées. Cette mesure, allée à l'introduction de taux de report progressifs, rapproche nos niveaux de report de ceux du marché.

Il est important de noter que tous nos plans de rémunération variable nécessitent un report pouvant aller jusqu'à cinq ans d'une part importante d'une prime de performance et comportent des dispositions d'expiration. Tous les plans prévoient des conditions de performance pour certains collaborateurs. Tout montant dépassant le plafond en espèces de un million de francs suisses/dollars américains est reporté en actions notionnelles dans le cadre de l'Equity Ownership Plan.

Principales évolutions réglementaires

et mise en œuvre

Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse

L'initiative Minder a été approuvée par l'électorat suisse en 2013. Le Conseil fédéral suisse a adopté une ordonnance d'application de l'initiative conduisant à des changements dans la gestion des entreprises cotées en bourse. L'ordonnance est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014, sous réserve de certaines dispositions transitoires.

Elle demande notamment aux entreprises d'organiser un vote annuel contraignant des actionnaires sur les rémunérations des membres du Conseil d'administration (CA) et du Directoire du Groupe. Elle demande en outre aux entreprises cotées de prévoir dans leurs Statuts des dispositions concernant:

- les principes régissant les tâches et les compétences du comité de rémunération,
- les principes de l'octroi de rémunérations liées aux résultats et sous forme des actions aux membres du CA et aux membres du Directoire,
- la limitation des mandats externes détenus par des membres du CA et du Directoire,
- les contrats de travail et les accords de mandat avec des membres du CA et du Directoire, et des limites aux prêts accordés aux membres du CA et du Directoire.

Par conséquent, UBS a modifié ses Statuts. Le *Rapport du Conseil d'administration sur les modifications des Statuts proposées*, qui figure dans l'invitation à l'Assemblée générale ordinaire (AGO), expose les principales modifications sur lesquelles les actionnaires d'UBS pourront voter lors de l'Assemblée générale de cette année.

De plus, l'ordonnance demande à l'entreprise d'organiser un vote annuel contraignant des actionnaires sur le montant global de la rémunération accordée à la fois aux membres du Conseil d'administration (CA) et aux membres du Directoire.

Concernant la rémunération des membres du Directoire, le CA propose de modifier les Statuts comme suit:

Le montant global maximum de **la rémunération fixe doit être approuvé de manière anticipée pour l'exercice financier suivant**. Cela signifie par exemple que lors de l'Assemblée générale de 2015, les actionnaires voteront sur la rémunération fixe maximum pour l'exercice 2016. A l'Assemblée générale de 2015, les actionnaires approuveront la rémunération fixe maximum (qui couvre essentiellement les salaires de base pour le Directoire) pour l'exercice 2016. Cette proposition permettra à UBS et aux membres de son Directoire de planifier leur action avec certitude.

Concernant la rémunération variable globale, le CA propose que les actionnaires approuvent rétroactivement les primes de performance annuelles globales des membres du Directoire pour l'exercice précédent. Par exemple, la rémunération variable pour l'exercice 2014 sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2015. Cela signifie que les actionnaires peuvent voter sur le montant global de la rémunération variable pour tous les membres du Directoire et peuvent fonder leurs décisions sur la performance effective de l'entreprise lors de l'année sous revue.

Il est également nécessaire de prévoir les situations où une personne entre au Directoire ou est promue au sein du Directoire (par exemple, promotion au rang de Group CEO) après que la rémunération fixe ait été approuvée. L'ordonnance permet aux Statuts de prévoir une enveloppe de «réserve» pouvant servir à financer la rémunération fixe dans de tels cas. Le CA propose une enveloppe de «réserve» globale qui ne dépasse pas 40% de la rémunération annuelle totale moyenne versée au Directoire au cours des trois années antérieures.

Nous pensons que cette formule combinée constitue le juste équilibre entre d'une part une certitude pour l'entreprise et les membres de son Directoire, et de l'autre notre responsabilité envers nos actionnaires en matière de rémunération.

Concernant la rémunération du CA, il est proposé de modifier les Statuts comme suit:

Le montant global maximum de la rémunération, y compris la rémunération du président, doit être approuvé de manière anticipée, c'est-à-dire pour la période allant du vote de l'AGO à l'AGO de l'année suivante. Cela signifie que le mandat et la période de la rémunération coïncident.

Le premier vote contraignant sur la rémunération du CA et du Directoire se déroulera lors de l'Assemblée générale ordinaire 2015. Comme elle l'a fait depuis 2009 et en plus des nouveaux votes contraignants sur la rémunération globale, UBS entend continuer à soumettre le rapport de rémunération à un vote annuel non contraignant des actionnaires.

Directive de l'Union européenne sur les exigences de fonds propres réglementaires IV

La Directive de l'UE 2013 sur les exigences de fonds propres réglementaires (CRD IV) limite généralement à 1:1 le ratio de la composante variable de la rémunération par rapport à la composante fixe pour certains collaborateurs d'établissements financiers. Toutefois, les établissements peuvent fixer à 2:1 le ratio maximum pour cette population avec l'approbation des actionnaires obtenue conformément à une procédure précise, afin de garantir que les votes des employés ayant un intérêt relatif au ratio plus élevé proposé ne soient pas comptés.

Conformément à la CRD IV, le CA propose un vote consultatif pour fixer le ratio maximum entre les composantes variables et fixes de la rémunération à 2:1 pour tous les employés identifiés comme Code Staff d'UBS SA, ou qui sont autrement soumis au ratio maximum en vertu des exigences de la CRD IV.

Conformément aux règles de l'autorité de réglementation du Royaume-Uni et/ou aux normes techniques réglementaires de l'autorité bancaire européenne, la définition des employés faisant partie du Code Staff d'UBS SA inclut les cadres dirigeants et d'autres employés clé qui prennent ou contrôlent des risques matériels au nom de la société. Les employés Code Staff d'UBS SA comprennent également d'autres employés auxquels s'appliquent les limites en raison de leur niveau de rémunération et/ou de leurs fonctions.

Le rapport explicatif de la Prudential Regulation Authority du Royaume-Uni relatif à la CRD IV exige que les entreprises ayant leur siège hors UE et qui ont des filiales, doivent organiser un vote des actionnaires. Compte tenu de la structure des affaires d'UBS SA au Royaume-Uni en tant que succursale à Londres, un vote consultatif des actionnaires d'UBS AG est requis.

Nous sommes conscients qu'il s'agit là d'un domaine complexe et vous pouvez trouver des explications plus détaillées sur la motion et la recommandation du CA concernant la CRD IV à l'adresse www.ubs.com/aggm.

Pour le reste de l'année 2014, nous continuerons à évaluer et à affiner notre modèle de rémunération afin d'encourager la performance durable, une prise en compte des risques et une rémunération compétitive dans un contexte de renforcement de la réglementation et de mutation de l'environnement des affaires. Pour assurer la pérennité de notre succès, nous devons attirer et conserver les meilleurs collaborateurs, afin de réaliser des performances durables pour nos actionnaires. Nous avons l'intention de trouver et maintenir un équilibre nous permettant de récompenser les collaborateurs de manière efficace et responsable. Nous nous efforçons de rester à l'écoute de nos actionnaires et de rechercher des occasions de nous engager auprès d'eux sur la thématique de la rémunération.



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

www.ubs.com

© UBS 2014. Le symbole des clés et UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.
Imprimé en Suisse sur du papier sans chlore avec des encres à faible teneur en huile minérale. Production de papier à partir de pratiques sylvicoles socialement responsables et écologiquement saines.



ClimatePartner[®]
climatiquement neutre

Impression | ID: 53232-1403-1008