

Le nouveau modèle de rémunération d'UBS pour le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe

L'essentiel en dix questions et réponses

- **Pas de bonus pour les dirigeants d'UBS:** le Président du CA, Peter Kurer, le CEO, Marcel Rohner, et les autres membres du Directoire ne percevront que leur salaire fixe au titre de 2008. La rémunération variable de tous les autres cadres et collaborateurs va en outre diminuer en 2008.
- **A compter de 2009, UBS introduit un nouveau modèle de rémunération.** Les dirigeants peuvent recevoir, outre leur salaire fixe, une rémunération variable en espèces et en actions. Une grande partie de ces composantes variables ne sera versée que si UBS dégage de bons résultats. Si tel n'est pas le cas, aucun bonus, que ce soit en espèces ou en actions, ne sera versé. Cette mesure va permettre d'amorcer un virage dans la culture d'entreprise: seront récompensés ceux qui génèrent de bons résultats sur plusieurs années sans prendre de risques inconsidérés.

1. Pourquoi un nouveau modèle de rémunération?

UBS prend très au sérieux les carences des systèmes incitatifs actuels et adapte son modèle de rémunération en conséquence à compter de l'exercice 2009. Ces changements découlent des enseignements tirés ces derniers mois, que ce soit à la suite d'analyses internes ou de préoccupations émises par les autorités de surveillance, les actionnaires, les clients ou les autorités politiques. UBS suit de près les Best Practices les plus récentes pour pouvoir en tenir compte dans son système de rémunération. Les carences suivantes ont notamment été éliminées:

- La rémunération variable était jusqu'ici fortement dépendante de résultats à court terme et ne tenait compte ni de la qualité, ni de la durabilité de la performance financière.
- Le processus de fixation de la composante variable n'accordait pas assez d'importance aux risques encourus.

UBS est fermement décidée à prendre ses responsabilités et à corriger les erreurs du passé.

2. Quand le nouveau système entrera-t-il en vigueur?

Le modèle de rémunération 2009 a déjà été modifié en ce qui concerne le président du Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. Pour les échelons hiérarchiques suivants, des réajustements fondés sur les mêmes principes seront mis en œuvre en 2009. Ce modèle s'applique également à des collaborateurs spécifiques, les «Risk Takers», pour lesquels les récents événements ont mis en évidence les limites du système jusqu'ici en vigueur.

3. Qu'advient-il de la rémunération variable au titre de 2008?

Les hauts dirigeants ne perçoivent aucun bonus au titre de 2008: le Président du CA, le CEO et les autres membres du Directoire du Groupe reçoivent leur salaire fixe sans composante variable. Pour l'ensemble des autres dirigeants, des cadres et des collaborateurs, les composantes variables du salaire sont fortement réduites pour 2008. Leur niveau, leur composition et leur attribution seront décidés en concertation avec la CFB après présentation des résultats de l'exercice.

4. Comment se présente le nouveau système? Que change-t-il et à qui s'applique-t-il?

Le Président du Conseil d'administration ne perçoit désormais plus que des honoraires fixes en espèces ainsi qu'un nombre fixe d'actions bloquées durant quatre ans. Il est soumis aux mêmes obligations de conservation des actions que le Directoire du Groupe. Les composantes variables – en actions comme en espèces – sont supprimées.

Le Directoire du Groupe perçoit un salaire fixe auquel s'ajoute une part variable en espèces et en actions. Cette part variable est en grande partie retenue et versée uniquement si la marche des affaires d'UBS est bonne au cours des années suivantes. Si tel n'est pas le cas, le Directoire du Groupe ne reçoit ni rémunération variable en espèces, ni actions. Par ces mesures, il s'agit d'amorcer un virage dans la culture d'entreprise. Sont récompensés ceux qui génèrent de bons résultats sur plusieurs années. En l'espèce, les coûts du capital engagé et les risques encourus sont également pris en compte. Le nouveau système se compose de trois éléments:

1. un salaire de base fixe;
2. une rémunération variable en espèces (Cash Balance Plan); et
3. une participation variable en actions (Performance Equity Plan).

La philosophie qui sous-tend le nouveau modèle pour le Directoire du Groupe et les éléments qui le composent sont également appliqués aux dirigeants des différentes divisions: Cash Balance Plan et Performance Equity Plan pour le deuxième niveau, Cash

Balance Plan pour les personnes assumant des tâches de direction ou des fonctions clés, par exemple celles amenées à décider de l'engagement de capital-risque et à prendre des risques financiers importants. Le champ des collaborateurs concernés est en train d'être défini.

5. De quoi la part variable se compose-t-elle?

La rémunération variable en espèces repose sur un système bonus/malus. La rémunération variable en espèces prévue pour une année donnée, pour autant qu'elle soit effectivement versée grâce à l'obtention de bons résultats, ne sera versée qu'à hauteur d'un tiers du montant arrêté. La fraction la plus importante sera placée sur un compte bloqué où elle sera soumise aux risques d'exploitation à venir: si UBS connaît un exercice déficitaire, un malus sera alors appliqué, qui viendra réduire le «compte bonus».

Un concept identique sera appliqué pour l'intéressement variable en actions. En la matière, l'évolution de la marche des affaires d'UBS sur plusieurs années sera aussi décisive. Un bonus sous forme d'actions sera dans un premier temps attribué à titre provisoire. Mais les actions ne deviendront la propriété des cadres dirigeants qu'au bout de trois ans et pour autant que les critères fixés en matière de performances soient remplis: les cadres seront tenus de conserver 75% des actions reçues (après impôt) pour les années suivantes et, si la performance mesurée sur chaque période de trois ans ne se révèle pas satisfaisante, leur droit aux actions attribuées à titre provisoire sera réduit, voire supprimé. L'intérêt des actionnaires sera ainsi mieux pris en compte.

6. Quels critères serviront de base de calcul pour le Performance Equity Plan?

UBS entend se fier à deux critères de performance tournés vers l'avenir:

1. atteinte des objectifs fixés en matière de rentabilité économique (RE);
2. génération d'un rendement total relatif pour les actionnaires (RTA).

La RE est une mesure des bénéfices ajustée des risques et tenant explicitement compte des coûts liés au capital-risque. La RE correspond à la partie du bénéfice restant après satisfaction des attentes de rendement des investisseurs/actionnaires. Dégager de la RE suppose donc que le rendement de l'actif soit supérieur au coût du capital.

Le RTA mesure le succès de l'engagement des actionnaires. Alors que le rendement du dividende n'exprime que le rapport entre le dividende versé et le cours actuel de l'action, le RTA permet lui de mesurer comment la valeur de l'engagement des actionnaires a évolué sur une période donnée. Sont alors pris en compte les dividendes versés sur la période en question mais aussi les éventuels gains de cours. UBS mesure le RTA en le confrontant à la performance de certains de ses concurrents ou à un indice bancaire plus largement assis (encore à déterminer).

Le Performance Equity Plan intègre une composante incitative prospective et n'est pas directement lié aux rémunérations variables de l'année précédente. La mesure du premier Performance Equity Plan débutera en 2009. Le premier versement ou transfert d'actions potentiel se fera en 2012 sur la base des résultats de l'entreprise et de la performance de l'action sur la période de trois ans courant de 2009 à 2011.

7. Comment les actionnaires seront-ils impliqués?

Pour les Assemblées générales ordinaires, UBS procédera à compter de 2009 à un vote consultatif sur les principes sous-tendant le modèle de rémunération.

8. Comment les membres indépendants du Conseil d'administration seront-ils rémunérés?

Les membres indépendants du Conseil d'administration continueront à ne percevoir que des honoraires fixes. Ceux-ci seront versés à 50% en espèces et à 50% en actions bloquées pour une période de quatre ans.

9. Les bonus déjà versés devront-ils être restitués?

Bien qu'UBS respecte les contrats de travail signés à tous les niveaux, la possibilité de demander le remboursement de bonus versés à d'anciens hauts dirigeants de la banque est pour l'heure examinée sur le plan légal. A cette fin, le Conseil d'administration a mis sur pied une commission composée de membres indépendants, laquelle a de son côté chargé un expert extérieur de procéder aux vérifications légales qui s'imposent. Indépendamment de tout ceci, des discussions sont en cours avec d'anciens membres des divers organes en vue d'éventuels remboursements volontaires.

10. Existe-t-il des «parachutes dorés» chez UBS?

Non, la pratique des «parachutes dorés» n'a pas cours chez UBS. Du fait des contrats existants, l'année 2007 a néanmoins donné lieu à des versements au profit d'anciens membres du Directoire du Groupe, et ceci parce que des salaires et des rémunérations variables étaient dus au titre des préavis. Ces contrats ont à présent été modifiés: à compter de 2009, les préavis sont ramenés de 12 à 6 mois. Le calcul de la rémunération variable (au prorata) pour les membres sortant du Directoire du Groupe ne se fait désormais plus que sur la base de prestations en espèces, lesquelles sont versées dans le cadre du Cash Balance Plan. Ces réajustements visent à éviter tout paiement excessif à un cadre dirigeant après son départ.