

*A l'écoute de nos  
actionnaires –  
changements majeurs de la  
rémunération pour 2012*

Informations complémentaires pour les actionnaires concernant le vote consultatif sur le rapport de rémunération 2012 – point 1.2. de l'ordre du jour.

## *Changements apportés à notre modèle de rémunération*

Suite au vote consultatif sur le Rapport de rémunération d'UBS lors de la dernière Assemblée générale ordinaire, nous avons procédé à une vaste consultation auprès de nos actionnaires pour mieux comprendre leur avis sur l'amélioration de nos plans et informations concernant la rémunération. Nous avons intégré les résultats de ces consultations dans notre processus d'évaluation et avons mis en œuvre divers changements pour l'exercice 2012. Les principaux changements applicables aux primes accordées en 2013 au titre de l'exercice 2012 et des années suivantes sont les suivants :

Pour trouver le bon équilibre entre les intérêts de nos actionnaires, détenteurs d'obligations et collaborateurs, nous avons **mis en place le Deferred Contingent Capital Plan (DCCP)**, plan de versement conditionnel et différé du capital, reprenant les principales caractéristiques des obligations conditionnelles capables d'absorber les pertes d'UBS émises en 2012. Les primes visées par ledit plan sont différées de cinq ans et versées au terme d'une période de cinq ans (délai de dévolution de cinq ans) sous réserve d'une relation de travail ininterrompue et du respect des conditions de performance ainsi que des dispositions relatives aux faits dommageables. Les primes DCCP ne seront pas versées si notre ratio de capital tombe en dessous du seuil d'activation ou si un « événement de viabilité » se produit n'importe quelle année avant l'expiration du délai de dévolution. Le seuil de ratio de capital de 7 % prévu par le plan est supérieur au seuil de 5 %

des obligations capables d'absorber les pertes actuellement détenues par les investisseurs. Ainsi, les collaborateurs, y compris les membres du Directoire du Groupe (GEB), renonceraient à leurs primes avant que les obligations détenues par les investisseurs soient amorties. Bien que le seuil d'activation pour l'absorption des pertes soit plus élevé, nous avons fondé les taux d'intérêt sur les niveaux de marché des obligations d'absorption des pertes à bas niveau d'activation en circulation d'UBS, fixant pour les collaborateurs des taux d'intérêt plus bas que pour les détenteurs d'obligations d'absorption des pertes en circulation. Nous ne verserons des intérêts que pour les exercices au cours desquels l'entreprise aura généré un bénéfice avant impôts corrigé. S'il y a des exercices pour lesquels la banque enregistre une perte avant impôt corrigée, aucun intérêt ne sera versé aux participants au plan. En plus du seuil de ratio du capital de 7 %, les primes DCCP pour les membres du GEB seront soumises à une autre condition de performance. Les membres du GEB renonceront à 20 % de leur prime pour tout exercice au cours de la période de dévolution où UBS n'enregistrera pas un bénéfice avant impôt corrigé. Par conséquent, 100 % des primes DCCP du GEB présentent un risque de péremption supplémentaire durant la période de dévolution. Les dispositions en matière de capital pour le DCCP ont été approuvées par la FINMA, notre autorité de surveillance. Par ailleurs, nous estimons pouvoir encore accroître de 100 points de base notre capital d'absorption des

## A l'écoute de nos actionnaires – changements majeurs de la rémunération pour 2012

pertes à haut niveau d'activation à partir de ce programme sur les cinq prochaines années, ce qui permettrait d'atténuer davantage toute diminution de notre base de capital.

Nous avons apporté **d'importants changements à notre Equity Ownership Plan (EOP)**, qui s'applique également à nos membres du GEB. Les primes EOP sont soumises à des périodes de report plus longues, comme décrit ci-après. En outre, les conditions de performance ont été revues. Désormais, le versement des primes aux membres du GEB, Group Managing Directors, principaux preneurs de risque et collaborateurs à rémunération élevée (dont les primes de performance sont supérieures à 2 millions de CHF/USD) dépend aussi bien de la performance du Groupe que de celle de la division. (Auparavant, le versement des primes EOP pour les cadres dirigeants dépendait uniquement de la performance de leur division ou, dans le cas des collaborateurs du Corporate Center, de la performance de l'ensemble du Groupe.)

De plus, les **conditions de performance sont désormais plus sévères**, sachant que toute performance aboutissant à des pertes pour le Groupe et/ou des divisions entraîne la renonciation totale aux primes tandis que les faibles performances entraînent une renonciation partielle. Nous avons opté pour des critères reflétant l'importance que nous attribuons à la performance durable en prenant en considération nos résultats sur des périodes de deux et trois ans, les seuils étant définis de telle sorte que les collaborateurs n'aient pas à gagner une prime de performance deux fois (autrement dit une première fois au moment où elle est accordée

et une autre durant la période de dévolution). Nos critères de performance sont donc conformes à nos objectifs stratégiques externes et tiennent compte de l'impact financier de la transformation et de la restructuration que la banque va subir en 2013 et 2014. Nos conditions de performance relatives aux primes pour 2012 ont été publiées préalablement et nous rendons compte des progrès accomplis à l'aune de ces critères à des fins de rémunération. Le Conseil d'administration (CA) évaluera chaque année les progrès réalisés en lien avec ces seuils de performance et définira le seuil pour les nouvelles primes le cas échéant. Nous estimons que nos pratiques remaniées dans ce domaine éviteront que de faibles performances voire des performances aboutissant à des pertes soient récompensées de manière inappropriée et mettront l'accent pour nos collaborateurs sur une performance durable sur le moyen et long terme.

Les plans de rémunération variable différée du GEB établis précédemment, à savoir le Cash Balance Plan, le Senior Executive Equity Ownership Plan et le Performance Equity Plan ont été **supprimés et remplacés par deux plans universels**, l'EOP et le DCCP précités, applicables à tous les collaborateurs. Cette démarche nous a permis d'éliminer tous les éléments d'endettement de nos plans de rémunération variable différée.

Nous avons **allongé les périodes de report** de nos plans relatifs aux primes liées au résultat. L'introduction du DCCP avec une période de dévolution de cinq ans et une modification des conditions de dévolution pour l'EOP ont permis de prolonger à 4,5 ans la période de report moyenne pour le GEB (de 2,7 ans en

2011) et à 3,8 ans pour les autres collaborateurs (de 2,0 ans en 2011). La période de dévolution de l'EOP s'est vu augmenter de sorte que les dévolutions pour le GEB se répartissent désormais sur trois tranches égales la troisième, quatrième et cinquième année alors qu'auparavant elles se composaient de cinq tranches égales dévolues sur cinq ans. Pour les autres collaborateurs, la rémunération de l'EOP se compose généralement de deux tranches égales dévolues la deuxième et troisième année, alors qu'auparavant, elles s'étaient sur trois tranches dévolues sur trois années. Ce nouveau régime contribue à s'assurer que tous les collaborateurs demeurent pleinement axés sur la rentabilité à long terme de la société. Nous pensons que la période du report est plus longue que celles pratiquées par nos concurrents. Il en va de même du nombre de collaborateurs sujets à la dévolution de cinq ans du DCCP (plus de 6000 collaborateurs) plus élevé que celui de la plupart de nos homologues.

Par ailleurs, en ce qui concerne les collaborateurs dont la rémunération totale est égale ou supérieure à 250 000 CHF/USD, au moins 60 % de la prime liée au résultat qu'ils reçoivent au-delà de ce seuil (au moins 80 % pour les membres du GEB) sont différés. Suite à ces changements, nous estimons que l'effet conjugué du haut taux de report, des longues périodes de dévolution et du vaste nombre de collaborateurs ainsi touchés se traduit par la **proportion la plus forte de rémunération différée en fonction du risque au sein de notre secteur**. Nos plans de rémunération offrent ainsi un meilleur gage de protection à nos parties prenantes en cas de mauvaise performance ou d'actes déléatoires.

Nous avons **introduit un plafond pour la masse des primes liées au résultat attribuées au GEB** que nous avons fixé à 2,5 % du résultat avant impôts corrigé du Groupe. Il s'agit là d'un mécanisme essentiel pour prévenir tout excès dans les primes, mais dont le seuil est tel qu'il incite également l'équipe de direction à améliorer la performance financière du Groupe dans son ensemble. Par ailleurs, la part maximale de la prime de performance attribuable immédiatement en liquide à un membre du GEB a été fixée à 20 % et le CEO du Groupe, s'il le juge nécessaire, est libre de recommander que cette part soit réduite, intégralement ou en partie, le solde restant étant alors attribué sous le régime du EOP soumis à l'aval du CA. Nous avons aussi réduit de moitié le plafond des primes immédiates en liquide pour tous les collaborateurs, y compris le GEB, qui passe de 2 millions de CHF/USD à 1 million de CHF/USD (tout montant supérieur sera attribué dans le cadre de l'EOP). Toutes ces mesures sont autant de nouveaux garde-fous contre des paiements excessifs.

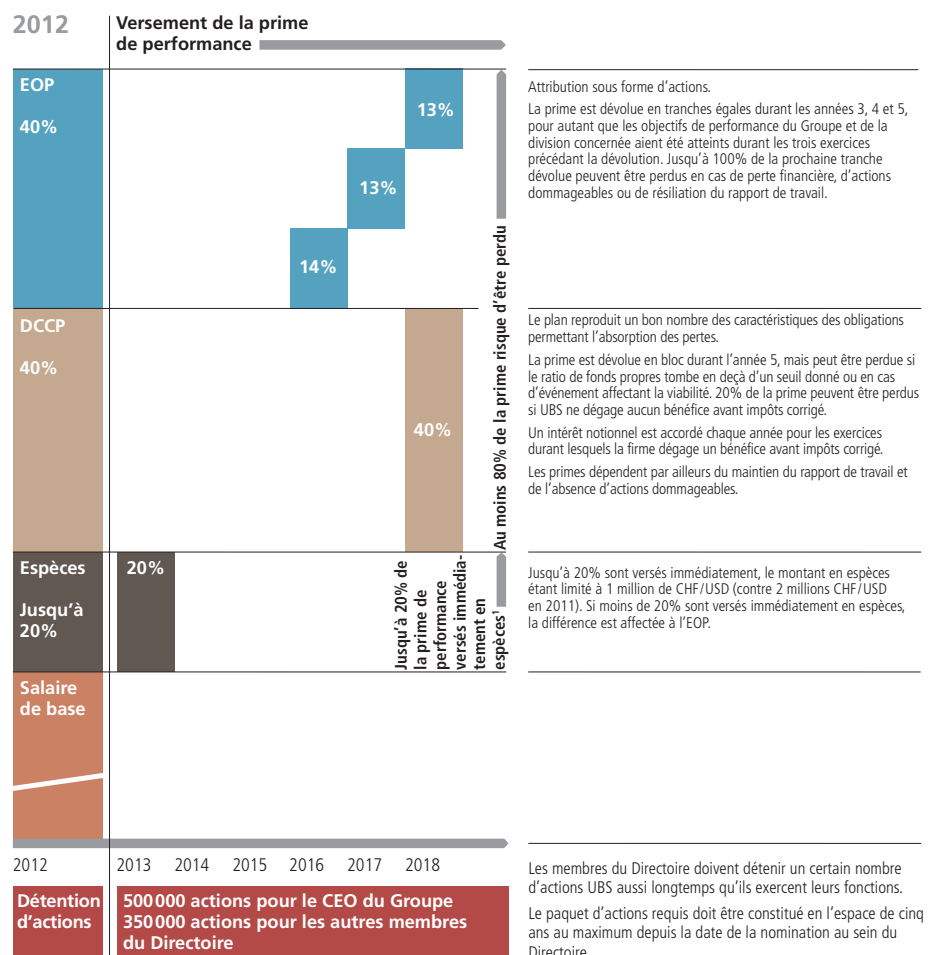
Nous avons considérablement augmenté les **exigences de conservation de titres UBS**, à savoir de 67 % pour le CEO du Groupe et de 75 % pour les autres membres du GEB. Le CEO du Groupe doit tenir 500 000 actions (contre 300 000 auparavant) alors que les autres membres du GEB doivent en tenir 350 000 (contre 200 000 auparavant). Chaque haut dirigeant est tenu de constituer et de conserver un tel investissement pendant toute la période de son mandat au sein du GEB. Nous pensons que ces changements servent mieux les intérêts des actionnaires sans pour autant accroître les charges de rémunération de la banque. Les membres du

## A l'écoute de nos actionnaires – changements majeurs de la rémunération pour 2012

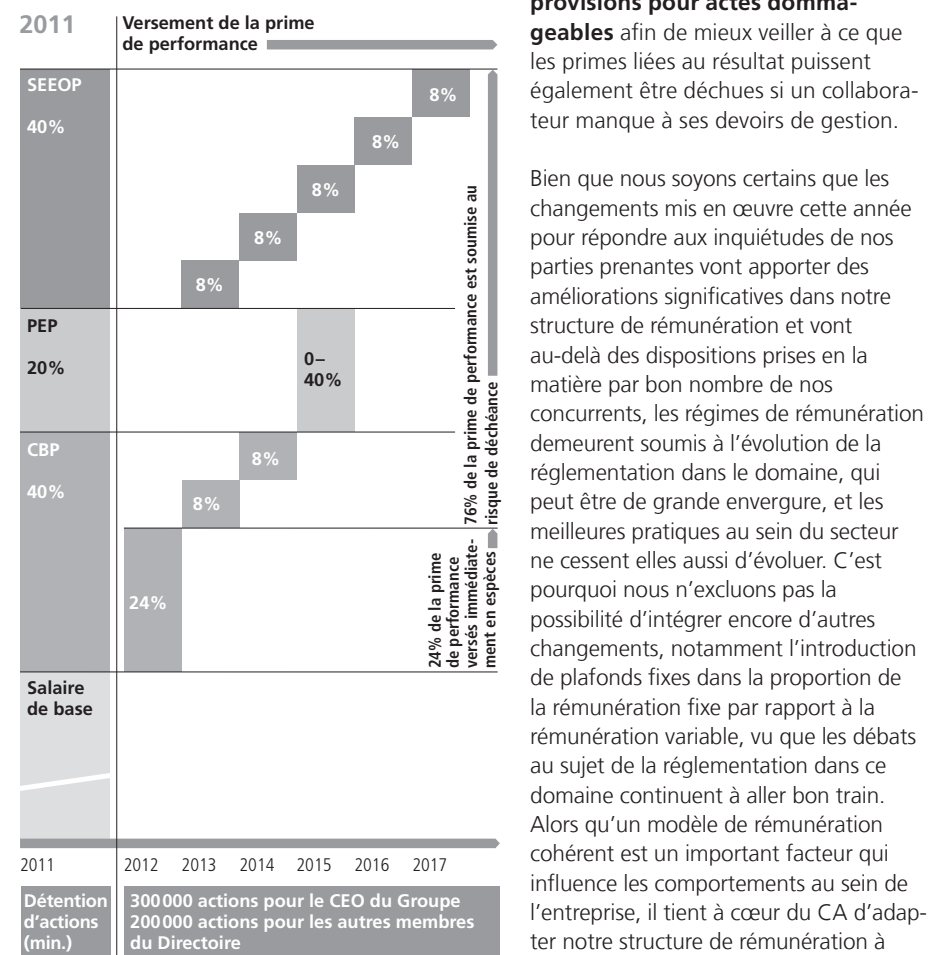
### A l'écoute de nos actionnaires – principaux changements apportés à la rémunération en 2012

Le tableau ci-dessous résume le modèle de rémunération 2012 pour les membres du Directoire en comparaison avec le modèle 2011.

Jusqu'à 20% des primes de performance annuelles sont versés immédiatement en espèces, un minimum de 40% est différé dans le cadre du EOP et un minimum de 40% est différé dans le cadre du DCCP.



1 Le personnel soumis au Code reçoit 50% sous forme d'actions UBS bloquées.



GEB ne sont pas autorisés à vendre des titres tant qu'ils n'ont pas atteint ces seuils.

Nous avons par ailleurs **renforcé nos provisions pour actes dommageables** afin de mieux veiller à ce que les primes liées au résultat puissent également être déchuées si un collaborateur manque à ses devoirs de gestion.

Bien que nous soyons certains que les changements mis en œuvre cette année pour répondre aux inquiétudes de nos parties prenantes vont apporter des améliorations significatives dans notre structure de rémunération et vont au-delà des dispositions prises en la matière par bon nombre de nos concurrents, les régimes de rémunération demeurent soumis à l'évolution de la réglementation dans le domaine, qui peut être de grande envergure, et les meilleures pratiques au sein du secteur ne cessent elles aussi d'évoluer. C'est pourquoi nous n'excluons pas la possibilité d'intégrer encore d'autres changements, notamment l'introduction de plafonds fixes dans la proportion de la rémunération fixe par rapport à la rémunération variable, vu que les débats au sujet de la réglementation dans ce domaine continuent à aller bon train. Alors qu'un modèle de rémunération cohérent est un important facteur qui influence les comportements au sein de l'entreprise, il tient à cœur du CA d'adapter notre structure de rémunération à l'évolution des pratiques du secteur.

## Rémunération pour 2012

Pour 2012, UBS a annoncé une perte avant impôts de 1774 millions de CHF. Ce résultat englobe un certain nombre d'éléments liés à l'accélération de notre stratégie que nous avons annoncée en octobre 2012. Nous avons porté en compte des charges pour dépréciation du goodwill d'un montant de 3,1 milliards de CHF au total et des coûts de restructuration de 0,4 milliard de CHF. Les charges sur propres crédits se sont montées à 2,2 milliards de CHF suite au resserrement de nos écarts de crédit du fait d'une meilleure perception de notre qualité de débiteur, en partie en réaction à l'accélération de la mise en œuvre de notre stratégie. Nous avons également enregistré des effets positifs à hauteur de 846 millions de CHF dus à des changements dans notre régime de retraite suisse et de nos plans d'assurance maladie et d'assurance vie de nos retraités aux Etats-Unis.

Si l'on procède aux ajustements à la lumière des éléments précités (qui sont tous en dehors du champ d'influence de la direction des divisions ou font suite à des décisions stratégiques), il se dégage une meilleure impression de la performance sous-jacente d'UBS. Sur cette base, le Groupe aurait enregistré un bénéfice avant impôts corrigé de 3,0 milliards de CHF, après déduction des amendes et de restitutions de profit à hauteur de 1,4 milliard de CHF en relation avec le LIBOR.

Compte tenu des primes actuelles pour 2012, le Comité des ressources humaines et de rémunération du Conseil d'administration

(HRCC) et le CA ont essayé de mettre en balance les nombreux développements positifs enregistrés au cours de l'année, y compris

- l'excellente performance de l'action UBS, en hausse de 28 % sur l'année;
- l'important progrès effectué dans l'atteinte des ratios de fonds propres parmi les meilleurs du secteur;
- le dépassement de l'objectif de réduction des actifs pondérés en fonction des risques;
- les importants afflux d'argent frais et
- des progrès suffisants dans l'application de la stratégie du groupe fixée en 2011 qui ont permis à UBS d'annoncer l'accélération de la mise en œuvre en octobre 2012.

Le HRCC a pris en considération tous ces facteurs pour fixer la masse globale des primes liées au résultat. Celle-ci s'est ainsi réduite à 2,5 milliards de CHF, en baisse de 7 % par rapport à 2011 et de 42 % comparé à 2010, soit le plus bas niveau depuis la crise financière. Considérée en conjonction avec les changements de grande portée que nous avons apportés au régime de rémunération, avec les progrès réalisés par l'entreprise pour atteindre des ratios de fonds propres parmi les meilleurs du secteur et avec l'accroissement de 50 % du dividende versé aux actionnaires au titre de 2012, cette évolution reflète les redistributions à l'œuvre entre rémunération, capital et dividendes.

Le bénéfice avant impôts corrigé du Groupe s'élevant à 3,0 milliards de CHF en 2012, l'application de la nouvelle limite de 2,5 %

plafonnait le montant disponible pour la rémunération à la performance du Directoire à 75 millions pour l'exercice 2012. Le montant effectivement fixé pour cette période était de 52 millions, soit 1,7 % du bénéfice avant impôts corrigé. Pour les membres du Directoire ayant exercé leurs fonctions pendant les années 2011 et 2012 complètes, les primes de performance ont reculé de 10 % et la rémunération totale de 7 % en comparaison annuelle. Bien que le modèle de rémunération de l'entreprise permette un versement immédiat en espèces de 20 % maximum des primes de performance aux membres du Directoire, il a été décidé, sur la base des résultats globaux de l'année et de la recommandation du CEO du Groupe, de différer intégralement le paiement de ces primes pour les hauts dirigeants en 2012. Par conséquent, la composante en espèces de la rétribution à la performance a été versée sous forme de rémunération différée en actions dans le cadre de l'EOP et représente 60 % des primes de performance du Directoire pour 2012, les 40 % restants étant affectés au nouveau plan DCCP. Les primes de performance 2012 de chaque membre du Directoire sont donc différées à 100 % et sujettes à déchéance si les objectifs de performance ne sont pas atteints.

Le CEO du Groupe, Sergio P. Ermotti, a reçu une prime de performance de 6,1 millions de CHF en reconnaissance de ses accomplissements durant sa première année entière dans cette fonction. Sa compensation totale s'élève ainsi à 8,9 millions de CHF. Le versement de la rémunération à la performance est entièrement différé, 60 % de la prime étant affectés au plan EOP sous forme

d'actions bloquées pendant trois à cinq ans et 40 % au plan DCCP, le montant correspondant étant dévolu dans la cinquième année. Après le CEO du Groupe, le membre du Directoire qui a touché la rétribution la plus élevée est Robert J. McCann, avec une rémunération totale de 8,6 millions de CHF. Le versement de la rémunération à la performance est entièrement différé, 60 % de la prime étant affectés au plan EOP sous forme d'actions bloquées pendant trois à cinq ans et 40 % au plan DCCP, le montant correspondant étant dévolu dans la cinquième année. En 2012, Andrea Orcel a rejoint UBS après une carrière de vingt ans auprès de Bank of America/Merrill (BAC) et a été nommé membre du Directoire du Groupe le 1<sup>er</sup> juillet 2012 en tant que co-responsable de l'Investment Bank. Le 1<sup>er</sup> novembre, il est devenu CEO unique de la division. Conformément à la pratique prévalant dans le secteur, il a reçu des primes venant remplacer la rémunération différée et les avantages auxquels il a dû renoncer en quittant son employeur précédent. En général, en versant ces primes de substitution nous veillons à reprendre les termes et les conditions des primes octroyées par l'ancien employeur du collaborateur auxquels ce dernier doit renoncer pour rejoindre UBS.

Notre modèle de rémunération prévoit que le président du Conseil d'administration, Axel A. Weber, élu à ce poste lors de l'Assemblée générale de mai 2012, reçoit chaque année un salaire de base de 2 millions de CHF, 200 000 actions UBS bloquées pendant quatre ans ainsi que des prestations en nature. Les actions ne sont pas destinées à représenter une rémunération variable et ne doivent pas s'entendre

## A l'écoute de nos actionnaires – changements majeurs de la rémunération pour 2012

comme telles. Le nombre d'actions accordées à M. Weber pour l'exercice 2012 a été calculé au prorata pour tenir compte du fait qu'il n'a pris ses fonctions de président qu'en mai. La valeur des 133 333 actions ainsi remises était évaluée à 2 003 995 CHF à la date de l'octroi. Par conséquent, sa rémunération totale s'élevait à 3 568 341 CHF, y inclus les prestations en nature et les contributions à la caisse de pension pour ses services en tant que président du Conseil entre mai et décembre 2012. Comme il a déjà été annoncé, le Conseil d'administration a approuvé un versement unique à M. Weber lors de son élection au Conseil pendant l'Assemblée générale de 2012.

© UBS 2013. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d'UBS. Tous droits réservés.

Imprimé en Suisse sur papier sans chlore en utilisant des couleurs à teneur réduite en huile minérale. Production du papier selon des critères écologiques et socialement équitables.

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

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

