

Intégrer les valeurs

Revue de l'année 2016



«Si je vous demande de faire quelque chose,
il est important que je puisse vous expliquer pourquoi,
sans quoi je perds toute crédibilité.»

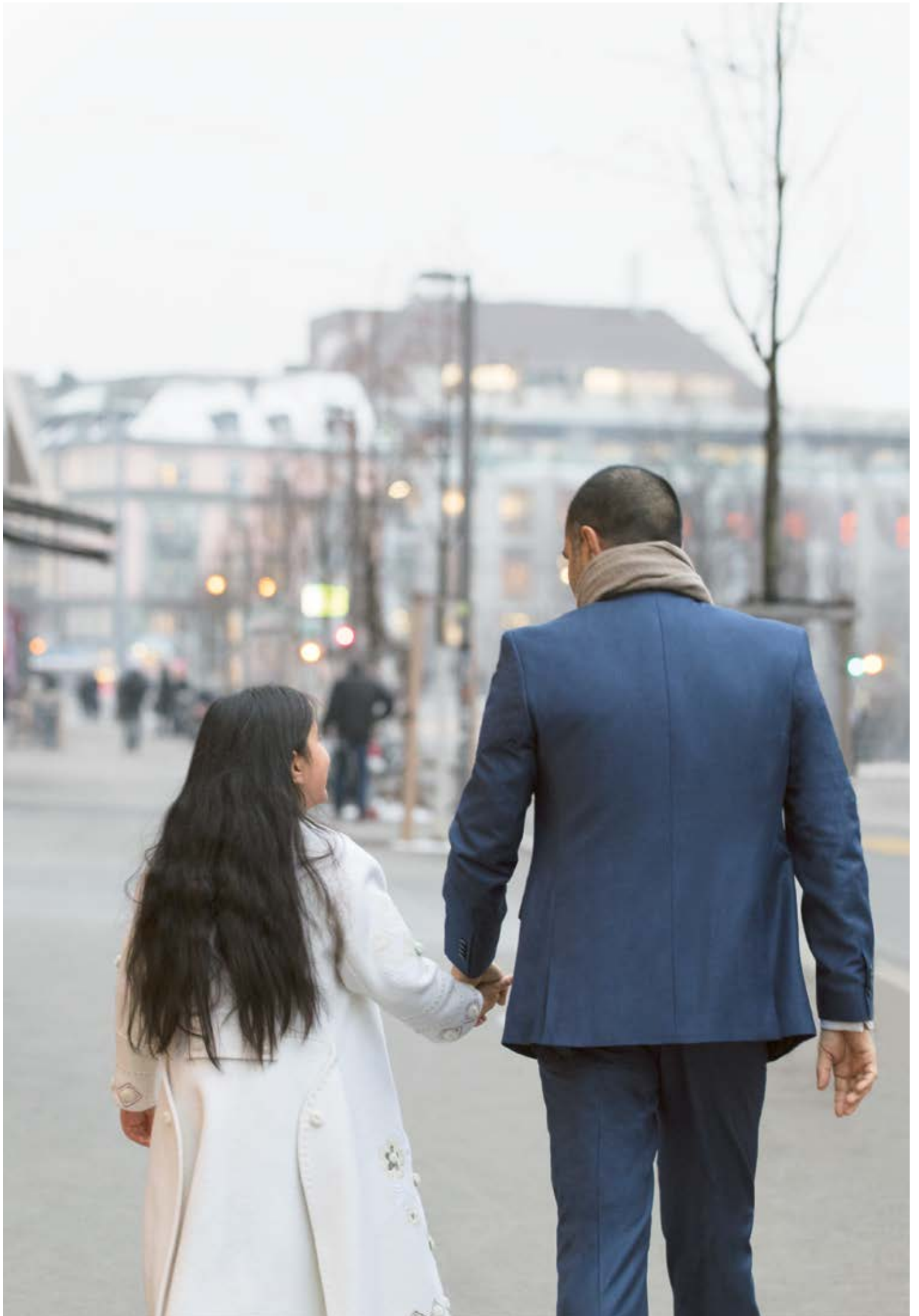
Vinay Kalia

Vinay Kalia

Vinay Kalia aide à mettre en œuvre le système de contrôle du risque opérationnel et à en éliminer les lacunes. Bien que cela puisse surprendre, il affirme que la maîtrise du risque dépend avant tout des compétences humaines: formuler les problèmes, avancer des arguments convaincants et gérer les conflits. Le dialogue est l'outil qui lui permet de répondre à la question «pourquoi», de manière à convaincre ses collègues du bien-fondé du contrôle des risques et à les motiver à l'appliquer.

Vinay aime se lancer dans des activités variées, pour continuer à ressentir ce mélange d'enthousiasme et d'anticipation propre à l'enfance. Ainsi, il a fréquenté une école de cinéma pendant un mois à Londres et rêve de réaliser un film. On pourrait croire que cette activité n'a rien en commun avec sa profession, mais il y voit des parallèles. En effet, la gestion des risques joue un grand rôle dans la production d'un film.

Au vu de ses multiples intérêts, a-t-il de la peine à choisir ce qui lui tient le plus à cœur? Absolument pas. Le rôle principal revient à sa fille, Vinaya Melania.





«La maîtrise du risque est indispensable.
Elle est la clé de la préservation de la valeur.»

Vinay Kalia

La présente publication est fournie à nos investisseurs, clients et autres partenaires qui cherchent un résumé succinct de nos activités, de notre stratégie et de notre performance en 2016. Elle doit être lue en parallèle avec le Rapport annuel 2016 d'UBS, qui comprend des informations et des chiffres plus détaillés, notamment le rapport sur la situation et les états financiers audités. Les détails sur la marche à suivre pour obtenir le Rapport annuel 2016 ou toute autre information accessible au public concernant UBS, y compris le Rapport annuel 2016 sur formulaire 20-F pour l'exercice clos au 31 décembre 2016, figurent en page 70 de la présente publication. Les informations fournies dans la présente publication ne constituent pas une incitation à l'achat ou à la vente de titres ou d'autres instruments financiers en Suisse, aux Etats-Unis ou dans toute autre juridiction. Aucune décision de placement portant sur des valeurs mobilières d'UBS Group SA ou des sociétés qui lui sont liées ou ayant un rapport avec UBS Group SA et lesdites sociétés ne doit être prise sur la base du présent document. Sauf mention contraire, les données se réfèrent au 31 décembre 2016 ou à l'exercice clos au 31 décembre 2016.

4	Que représente la création de valeur pour nous? Le Président du Conseil d'administration, Axel A. Weber, et le Group CEO, Sergio P. Ermotti, discutent des thèmes qui ont fait l'histoire en 2016 et des progrès d'UBS en termes de création de valeur pour les parties prenantes.
6	UBS en 2016
8	Notre approche de la création de valeur à long terme Un aperçu de notre banque, de nos trois clés du succès et de notre modèle d'affaires.
14	Les objectifs que nous visons aujourd'hui, et ceux de demain Le monde a passablement changé depuis 2011, lorsque nous avons défini notre stratégie actuelle. Nous vous racontons comment UBS s'est transformée et pour quoi nous voulons être reconnus.
24	Donner le meilleur, des ressources aux résultats La valeur a plusieurs facettes. Nous expliquons ce qui est important pour nos parties prenantes et illustrons à l'aide d'exemples comment nous réalisons nos objectifs stratégiques.
32	La logique de l'entreprise – notre modèle d'affaires Nous vous présentons nos activités internationales, notre organisation et notre modèle opérationnel, mais surtout, comment la durabilité va devenir la norme dans tout ce que fait UBS.
42	Faisons-nous du bon travail? Les chiffres ne disent pas tout mais, dans notre secteur, ils sont utiles pour mesurer la performance, de même que les progrès de nos activités UBS and Society.
50	Pour qui créons-nous de la valeur? Une bonne relation est le fondement de la création de valeur. Nous décrivons ici comment nous créons et entretenons des relations fortes avec nos principales parties prenantes.
60	Comment gérons-nous la banque? Il ne s'agit pas seulement de ce que nous faisons, mais de la manière dont nous le faisons. Nous expliquons comment notre gouvernance soutient la création de valeur à long terme.
64	Notre Conseil d'administration
66	Notre Directoire du Groupe
68	Quel sera notre cap? Le Président du Conseil d'administration, Axel A. Weber, et le Group CEO, Sergio P. Ermotti, font le point sur les perspectives, les risques et les opportunités de la banque en 2017 et au-delà.
70	En savoir plus sur UBS

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



Une version de la Revue de l'année 2016 optimisée pour tablette est disponible sur UBS Newsstand/Annual Review

Que représente la création de valeur pour nous?

Le Président du Conseil d'administration, Axel A. Weber, et le Group Chief Executive Officer (Group CEO), Sergio P. Ermotti, abordent quelques points forts de l'année 2016 et évoquent la création de valeur à long terme pour les parties prenantes de la banque.

Quelles étapes décisives UBS a-t-elle franchies sur le front de la création de valeur en 2016?

Sergio P. Ermotti L'essentiel pour moi est que nous avons su rester proches de nos clients dans un contexte de marché difficile et avons continué d'appliquer rigoureusement notre stratégie. Nous sommes parvenus à préserver notre dividende malgré des conditions extrêmement exigeantes. Notre stratégie porte ses fruits, et les clients et les marchés réagissent de manière positive.

Je suis aussi satisfait des progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs d'économie. Devenir plus efficace et plus efficient requiert un effort de chaque instant. Je suis conscient que les économies de coûts sont souvent perçues de manière négative: toutefois, nous devons nous rappeler qu'en maîtrisant les coûts, nous sommes mieux à même d'offrir à nos clients des produits de qualité à de meilleurs prix. C'est aussi positif pour les actionnaires et cela libère des ressources pour nos investissements futurs dans la croissance.

Comment UBS entend-elle créer de la valeur pour la société au sens le plus large?

Axel A. Weber En offrant à nos clients des produits et services bancaires de premier ordre. Je sais que cela semble évident, mais ça n'en est pas moins vrai. Qu'il s'agisse de financer une maison, de gérer un portefeuille d'investissement pour un client privé ou de structurer une solution de financement pour une entreprise, notre travail facilite la vie des gens et apporte un avantage immédiat à l'économie et, partant, à la société.

A travers les relations d'affaires qu'elle entretient avec des particuliers et des

entreprises dans le monde entier, notre banque est aussi confrontée à des sujets de société. Notre organisation UBS and Society joue un rôle clé dans ce secteur, en coordonnant les efforts de toutes nos divisions dans les domaines de l'investissement durable, de la philanthropie, des politiques en matière d'environnement et de droits de l'homme régissant nos relations avec les clients et les fournisseurs, de la gestion de notre empreinte écologique et de nos investissements communautaires. Nous recherchons en permanence comment mieux mener nos activités et mieux soutenir nos clients et communautés. L'UBS Oncology Impact Fund illustre parfaitement mon propos: ce fonds a levé 471 millions d'USD, le plus important montant jamais recueilli pour un fonds d'impact social dédié à une cause spécifique. Pour nous, la notion de gestion responsable va bien au-delà des actifs de nos clients: il s'agit aussi de veiller à ce que nous léguons aux générations futures. C'est pourquoi nous mesurons également notre performance dans les domaines de l'environnement, de la bonne gouvernance, de l'impact social et des autres critères clés de durabilité. Autre exemple, le Grand Challenge, lancé par UBS and Society: plus de 1200 collaborateurs ont pris part à ce programme, soumettant 245 propositions de solutions financières novatrices destinées à relever quelques-uns des plus grands défis de notre société.

Quel est le fil conducteur de la Revue de l'année 2016, et pourquoi?

Sergio P. Ermotti La Revue de l'année 2016 parle de l'engagement de notre banque pour une création de valeur durable, ainsi que de l'impor-

tance de respecter et d'utiliser nos trois clés du succès pour y parvenir. Ces trois clés – Piliers, Principes, Comportements – illustrent comment UBS crée de la valeur en intégrant les capitaux humain, financier et intellectuel.

Néanmoins, toute vision, toute stratégie, aussi bien conçue soit-elle, reste vaine si personne ne lui donne vie et ne l'applique au quotidien. Nos collaborateurs sont des acteurs clés de la création de valeur et cette Revue présente certains d'entre eux ainsi que leur travail.

Que représentent ces trois clés du succès aux yeux du Président du Conseil d'administration?

Axel A. Weber En deux mots, elles symbolisent les fondements de notre stratégie et de notre culture. Elles sont la base de tout ce que nous entreprenons chez UBS.

Prenons l'orientation client. Je rencontre un grand nombre de clients et je leur demande à chaque fois ce que nous pouvons faire, chez UBS, pour renforcer notre relation mutuelle. Leurs réactions, leurs suggestions sont extrêmement pertinentes, avec ici et là des critiques aussi. Ces entretiens me confirment invariablement l'importance d'entretenir des liens étroits avec nos clients, de les écouter et d'identifier les possibilités d'amélioration. Nous devons plus que jamais nous orienter vers la clientèle, en particulier dans les circonstances difficiles déjà évoquées par Sergio.

Où avons-nous fait des progrès et où pouvons-nous nous améliorer?

Sergio P. Ermotti La réussite dépend, aujourd'hui comme demain, d'une mise en œuvre rigoureuse de notre stratégie et du respect de nos Principes, tels que l'orientation client. Dans notre sondage



Axel A. Weber Président du Conseil d'administration **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer

des collaborateurs 2016, ces derniers ont fait état d'obstacles les empêchant de donner le meilleur d'eux-mêmes. C'est là un point auquel nous voulons remédier. Cela veut aussi dire écouter nos collaborateurs et réagir plus fréquemment à leur feedback. C'est pourquoi notre sondage des collaborateurs se tiendra désormais deux fois par an et non plus tous les deux ans. Lancé en 2016, notre programme Group Franchise Awards leur offre aussi l'occasion de soumettre des propositions pour améliorer nos processus et d'être récompensés à ce titre. Ces cinq dernières années, nous avons travaillé à renforcer chacune de nos divisions. Nous devons maintenant transformer cette verticalité en horizontalité afin d'accroître encore la collaboration. Chacune de nos divisions veut réussir individuellement, mais je suis personnellement convaincu qu'en intensifiant la collabora-

tion, notre réussite à tous en sera encore accrue sur le long terme. Actuellement, UBS Switzerland tire 25% de ses revenus de la collaboration entre les divisions, un exemple à suivre pour nos activités dans d'autres régions.

La performance durable devrait devenir la règle chez UBS. Pourquoi et comment?

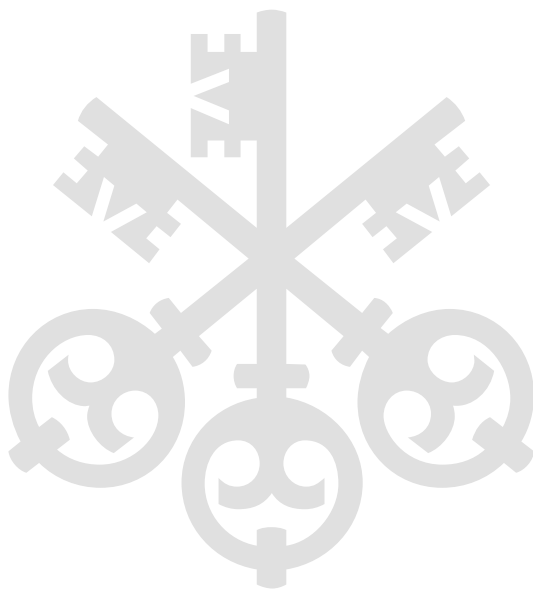
Axel A. Weber En adoptant la «performance durable» comme l'un des Principes de notre banque, nous mettons l'accent sur le long terme en créant une valeur durable pour UBS et, ainsi, pour nos investisseurs, nos clients et nos parties prenantes au sens large. La durabilité inclut aussi une dimension environnementale et sociale, car toute entreprise axée sur le long terme, telle que la nôtre, doit prendre en compte les attentes et les inquiétudes de la société dans un environnement en mutation.

Les justifications économiques de cette orientation se multiplient et UBS s'est déjà très clairement positionnée sur ce terrain. En 2016, le Directoire du Groupe sous la direction de Sergio Ermotti, et le Comité de culture et de responsabilité d'entreprise, que je préside, ont donné leur aval à la stratégie de durabilité qui s'articule autour de deux axes.

Le premier, les «produits et services d'investissement durables», poursuit le travail important entrepris ces dernières années par nos divisions. Le second, qui est nouveau, est l'«intégration de la performance durable». Il s'agit ici d'intégrer des considérations de durabilité ou pour reprendre une expression technique, des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), dans nos processus de placement de base.

UBS en 2016

Nos trois clés sont le fondement de tous ce que nous faisons. Elles symbolisent l'intégration de toutes nos activités: notre vision et notre stratégie, notre modèle d'affaires, notre performance, notre gouvernance. Les trois clés sont aussi le fil conducteur de notre Revue annuelle et c'est la raison pour laquelle, lorsque nous faisons référence à nos Piliers, Principes et Comportements, le mot-clé correspondant est indiqué en rouge, à la fin du paragraphe. Repérez-les pour mieux comprendre comment nous mettons en œuvre nos trois clés au quotidien.



Nos trois clés nous aident à réaliser notre vision et à mettre en œuvre notre stratégie. Elles symbolisent le meilleur de notre patrimoine.

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

Nous et autour de nous

UBS reçoit le prix Investment Bank of the Year décerné par l'*International Financing Review*.

Lors de la remise des prix Asiamoney, Investment Bank reçoit plus de 200 distinctions dans les catégories revenu fixe, services de hedge funds, courtier principal et courtiers.

L'UBS Oncology Impact Fund lève un montant record de 471 millions d'USD pour la recherche et les traitements contre le cancer.

UBS est désignée Best Global Private Bank par *Euromoney* et arrive première dans les catégories Innovative Technology et SRI/Social Impact Investing.



UBS publie son Rapport annuel 2015.

Janvier

Février

Mars

Avril

A l'occasion de la Greater China Conference 2016, Sergio P. Ermotti souligne l'engagement d'UBS en Chine et annonce un doublement de l'effectif en Chine d'ici 2020.

Bénéfice corrigé avant impôts de 1,4 milliard de CHF au premier trimestre



13.73

Lancement de l'UBS Grand Challenge, une compétition interne destinée à développer des solutions financières novatrices dans le cadre des Objectifs de développement durable des Nations Unies.

UBS publie un livre blanc sur la quatrième révolution industrielle pour le Forum économique mondial de Davos.

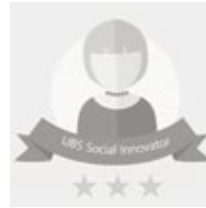


UBS et PwC décrochent conjointement la distinction de *WealthBriefing/Family Wealth Report* pour leur «contribution de premier ordre au leadership intellectuel dans la gestion de fortune».

Universum désigne UBS comme l'employeur le plus attrayant de Suisse, dans le secteur des services financiers, pour les étudiants en économie et finance.



Début de la recherche des premiers UBS Social Innovators, des entreprises sociales à haut potentiel qui relèvent des défis sociétaux.



UBS sort première de l'enquête Mobile Apps for Wealth Management 2016 de MyPrivateBanking.

Wealth Management publie son rapport sur la main-d'œuvre de demain et identifie quatre tendances de fond qui vont bouleverser le monde du travail d'ici 2035.

16.80

SPAVEST remporte l'UBS Grand Challenge grâce à un programme de soutien aux épargnants à bas revenu.

Mai

Juin

Juillet

Août

Bénéfice corrigé avant impôts de 1,7 milliard de CHF au deuxième trimestre

L'Assemblée générale annuelle 2016 d'UBS Group SA se tient à Bâle.

UBS s'associe aux événements LGBT Pride dans le monde entier.

L'UBS Philanthropy Forum Asia 2016 se tient à Singapour.



11.90

Capital Finance International confirme UBS en tant que banque la plus écologique de Suisse.

5 Broadgate, le nouveau siège londonien d'UBS bâti selon les principes de la construction durable, ouvre ses portes aux collaborateurs.



UBS clôture le fonds Loans for Growth doté de 50 millions d'USD destinés aux entités locales qui financent la création de petites et moyennes entreprises sur les marchés pré-émergents et émergents.

UBS décroche le prix Best Global Private Bank décerné par PWM/The Banker pour la quatrième année consécutive.

L'UBS Global Philanthropy Forum annuel réunit plus de 150 clients et prospects en Suisse.

Des experts des affaires et des universitaires se réunissent à Londres à l'occasion de la sixième UBS European Conference.

Plus de 500 athlètes entre 7 et 15 ans s'affrontent lors de la finale de l'UBS Kids Cup à Zurich.

Lancement du service vocal Ask UBS en partenariat avec Amazon pour donner accès aux opinions et suggestions d'investissement de l'UBS CIO House View.



17.53

14.26

● **Septembre**

● **Octobre**

● **Novembre**

● **Décembre**

Bénéfice corrigé avant impôts de 1,3 milliard de CHF au troisième trimestre

Bénéfice corrigé avant impôts de 1,1 milliard de CHF au quatrième trimestre

Pour la deuxième année consécutive, UBS est désignée leader de son groupe sectoriel dans la catégorie Diversified Financials des Dow Jones Sustainability Indices.

Choba Choba, un fabricant de chocolat bernois dont les cultivateurs de cacao sont copropriétaires, est désigné premier UBS Social Innovator de Suisse.



UBS Pride Network s'associe à ONUSIDA et à l'UBS Optimus Foundation pour sensibiliser le public à l'occasion de la Journée mondiale du sida.

En collaboration avec PwC, UBS publie son rapport sur les milliardaires, intitulé «Are billionaires feeling the pressure?».

Notre approche de la création de valeur à long terme

> Ce que nous mettons dans la balance

Nous utilisons et protégeons nos capitaux ...



Dimension financière

- Actifs pondérés en fonction du risque: **223 mrd. de CHF** (application intégrale)
- Dénominateur du ratio de levier: **870 mrd. de CHF** (application intégrale)
- Capital CET1: **30,7 mrd. de CHF** (application intégrale)
- Capacité totale d'absorption des pertes: **69 mrd. de CHF** (application intégrale)
- Volant de liquidités (actifs liquides de haute qualité): **196 mrd. de CHF**



Nos **trois clés** nous aident à réaliser notre vision et à mettre en œuvre notre stratégie. Elles symbolisent le meilleur de notre patrimoine.

Nos **Piliers** sont le fondement de toutes nos activités.

- Solidité du capital
- Efficacité et efficience
- Gestion des risques

Nos **Principes** guident notre action en tant que banque

- Orientation client
- Excellence
- Performance durable

Nos **Comportements** guident notre action en tant qu'individus.

- Intégrité
- Collaboration
- Défi constructif

Nous agissons en conformité avec ces Principes et Comportements. Ils déterminent comment nous travaillons entre nous et avec nos parties prenantes, comment nous recrutons nos collaborateurs et comment nous prenons nos décisions.

pour fournir une valeur ajoutée en nous fondant sur nos trois clés...



Dimension humaine

- **59387** collaborateurs dans le monde
- **750** nouveaux stagiaires et
- **478** nouveaux diplômés universitaires recrutés
- Equipe de gestion stable
- Robuste culture d'entreprise
- Diversité et inclusion
- Modèles de travail flexibles
- Programme de reprise de carrière



Dimension intellectuelle

- Plus de **150 ans** d'expérience dans le secteur bancaire
- Marque réputée
- Analyse UBS
- UBS Business University
- Robot-conseiller
- UBS International Center of Economics in Society
- Groupe de réflexion UBS Y
- Grand Challenge: **245** idées de solutions financières visant à résoudre les plus grands problèmes de la société



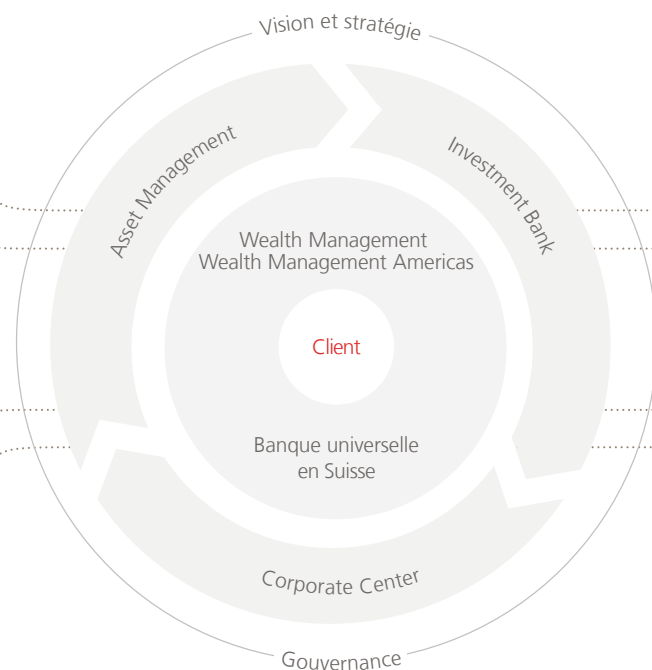
Dimension sociale et relationnelle

- Base de clientèle mondiale diversifiée
- **3859** conseillers à la clientèle chez WM et un réseau de **7025** conseillers financiers chez WMA
- UBS and Society, avec:
 - Investissements durables
 - Investissements communautaires et bénévolat: contributions directes en espèces de **30 mio. de CHF**
- Parrainage



Dimension écologique

- **Réduction de 54%** des émissions de gaz à effet de serre par rapport à 2004
- Engagements découlant des Objectifs de développement durable des Nations Unies
- RE100
- Chaîne d'approvisionnement responsable



Nos divisions de gestion de fortune (WM et WMA) offrent aux clients des services de conseil et d'investissement sur mesure, allant de la gestion des placements à la planification successorale, en passant par le conseil en financement d'entreprises et les produits et services de gestion de fortune.

Personal & Corporate Banking (P&C) propose une gamme complète de services bancaires pour les particuliers, les entreprises et les clients institutionnels, dont les services de paiement, l'épargne, les prêts hypothécaires, l'épargne-retraite, le placement et les services bancaires en ligne.

Asset Management (AM) offre des capacités de placement dans l'ensemble des classes d'actifs, traditionnelles ou alternatives, pour les clients privés, les intermédiaires financiers et les investisseurs institutionnels.

Investment Bank (IB) offre des services de conseil, un accès aux marchés des capitaux et aux financements sur mesure, aux actions et titres liés aux actions, ainsi qu'aux marchés des changes, des taux et du crédit.

Le Corporate Center (CC) se concentre sur l'efficacité et l'efficacité des activités et répond de la gestion de nos risques, de nos capitaux et de nos collaborateurs.

pour créer de la valeur à long terme pour nos parties prenantes

En trouvant l'équilibre entre les opportunités et les risques liés à notre environnement et à notre secteur ...

... afin de dégager des résultats positifs pour nos parties prenantes.

Nos risques et nos défis

- Faible croissance mondiale
- Taux d'intérêt bas/négatifs
- Exigences réglementaires croissantes ou changeantes
- Evolution des besoins des clients
- Pressions concurrentielles
- Facteurs démographiques
- Numérisation et automatisation intelligente
- Problèmes hérités du passé et actions en justice
- Incertitude géopolitique
- Risque de crédit
- Risque de marché
- Risque de pays
- Risque de liquidité
- Risque de financement
- Risque de change structurel
- Risque opérationnel
- Risque de prévoyance
- Risques écologiques et sociaux
- Risques commerciaux
- Risque de réputation

- Dividende proposé: **0.60 CHF** par action
- Dividendes versés sur les actions UBS en 2016: **3164 mio. de CHF**
- Bénéfice net attribuable aux actionnaires: **3204 mio. de CHF**
- Rendement des actifs corporels corrigé (RoTE): **9,0%**



Investisseurs

- Nous sommes investis dans la réalisation de notre stratégie
- Gestion prudente du risque
- Solidité des fonds propres maintenue
- Politique fiable en matière de dividendes
- Principes clairs en matière d'information financière
- Notes de crédit élevées

- Patrimoine investi: **2821 mrd. de CHF**
- Portefeuille de prêts solide
- Plus grand gestionnaire de fortune du monde
- Environ un milliardaire sur deux dans le monde est un client d'UBS
- En Suisse, UBS a une relation client avec un ménage sur trois
- AM est le plus grand gestionnaire de fonds de placement de Suisse
- IB: rendement corrigé sur fonds propres attribués (RoAE) de **19,6%**



Clients

- UBS est considérée comme stable et sûre
- Croissance et protection du patrimoine
- Accès aux marchés mondiaux
- Solutions numériques innovantes
- Contrôle de l'adéquation des produits
- Satisfaction de la clientèle

- Nos employés fixes ont pris part à environ **719 000** activités de développement, soit en moyenne **11,8** modules de formation par personne, ou **2,4** jours de formation
- UBS s'est classée dans les **50** premiers employeurs les plus attrayants du monde dans le classement 2016 d'Universum
- En Suisse, près de 50% des collaborateurs ont travaillé pour UBS pendant plus de **10** ans
- En Suisse, UBS a généré environ **25%** de son revenu par le biais de collaborations entre les divisions



Collaborateurs

- Engagement des collaborateurs
- Responsabilisation des collaborateurs
- Collaboration à l'échelon de l'entreprise
- Environnement de travail positif
- Certificat de conseiller à la clientèle/diplôme WM

- UBS Business Solutions SA a été fondée comme société de services du Groupe
- UBS Americas Holding LLC a été désignée en tant que holding intermédiaire pour nos filiales américaines
- Notre programme de formation obligatoire couvre divers aspects de la conformité et du risque



Gouvernements et autorités de régulation

- UBS est plus sûre et plus simple
- Plan d'assainissement et de liquidation amélioré et risque systémique réduit
- Leader en matière de durabilité

- Les actifs investis selon les critères de placement durables représentent **35%** du total des avoirs investis
- **117 389** personnes ont bénéficié de nos investissements communautaires (**53 mio. de CHF au total**)
- **18 386** employés ont effectué **155 325** heures de travail bénévole
- UBS Optimus Foundation: **59 millions de CHF** de subventions attribués à des partenaires
- Leader de notre groupe sectoriel dans la catégorie Diversified Financials des Dow Jones Sustainability Indices
- **1094 mio. de CHF** d'impôts payés en Suisse
- Achat de biens et services (**10 700 mio. de CHF**)



Société

- UBS soutient l'économie
- Création d'emplois estimée à **> 90 000** à l'échelon mondial
- Vaste portée de nos investissements communautaires: la vie de **48 988** bénéficiaires a été améliorée ou transformée
- Contribution au succès des ambitions philanthropiques de nos clients
- Groupe de Thoun: banques engagées pour le respect des droits humains

→ La section «Current market climate and industry trends» de notre Rapport annuel 2016 fournit plus d'informations sur notre marché et sur la concurrence.
 → La section «Risk, treasury and capital management» de notre Rapport annuel 2016 fournit plus d'informations sur les risques et notre façon de les gérer.

Données financières 2016

3204

**Résultat net
attribuable aux
actionnaires**
en millions de CHF

5341

**Bénéfice
corrigé¹ avant
impôts**
en millions de CHF

13,8

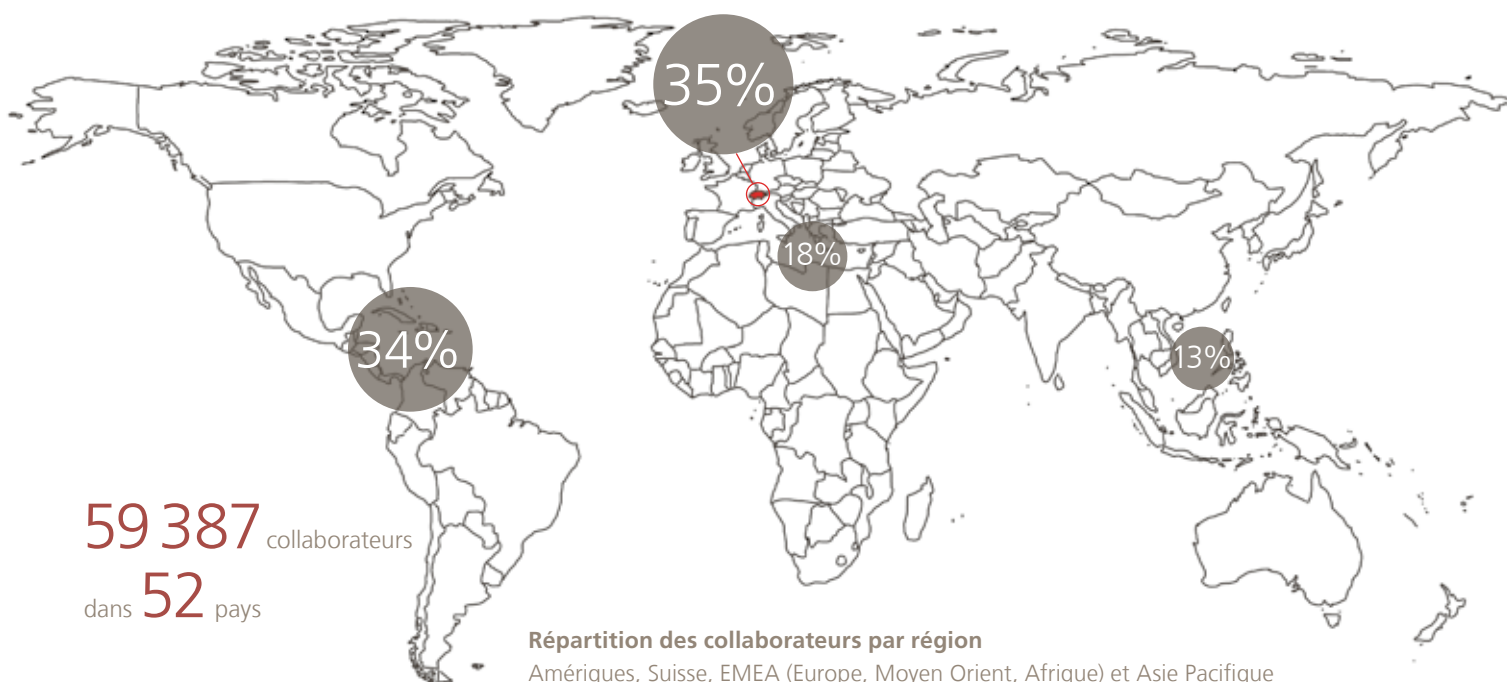
**Ratio CET1
selon l'applica-
tion intégrale²**
en %

3,53

**Ratio de levier
CET1 selon
l'application
intégrale³**
en %

Malgré des conditions de marché très difficiles et un climat d'incertitude sur le plan géopolitique et macroéconomique, UBS a enregistré de solides résultats en 2016, tout en gérant prudemment les ressources et les risques.

Au 31 décembre 2016, le Groupe a réalisé des économies de coûts nettes de 1,6 milliard de CHF sur une base annualisée, contre 1,1 milliard de CHF à la fin de l'exercice 2015. Il est ainsi en bonne voie pour atteindre son objectif de 2,1 milliards de CHF d'ici fin 2017.



59 387 collaborateurs
dans 52 pays

«Malgré des conditions de marché très difficiles en 2016, nous avons réalisé de solides résultats, grâce à notre mix d'activités, à notre répartition géographique équilibrée et à l'accent soutenu que nous mettons dans l'exécution de notre stratégie. Wealth Management Americas a enregistré une performance record et notre activité Personal & Corporate Banking suisse a obtenu ses meilleurs résultats sur l'ensemble de l'année depuis 2008. Bien que nous ayons observé une aversion au risque persistante chez nos clients et d'importantes sorties de fonds transfrontalières, nous avons généré plus de 42 milliards de CHF d'afflux net d'argent frais dans nos activités de gestion de fortune.»

Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer

¹ La section «Group performance» de notre Rapport annuel 2016 fournit plus d'informations sur les résultats corrigés. ² Selon le dispositif de Bâle III applicable aux banques suisses d'importance systémique. Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations. ³ Selon le dispositif révisé de la Suisse concernant les banques d'importance systémique (Swiss SRB). Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations.

Chiffres clés du Groupe UBS

En millions de CHF, sauf indication contraire	Au ou pour l'année se terminant le		
	31.12.16	31.12.15	31.12.14
Résultats du Groupe			
Produit d'exploitation	28 320	30 605	28 027
Charges d'exploitation	24 230	25 116	25 567
Résultat d'exploitation avant impôts	4 090	5 489	2 461
Résultat net attribuable aux actionnaires	3 204	6 203	3 466
Résultat dilué par action (CHF) ¹	0.84	1.64	0.91
Indicateurs clés de performance²			
Rentabilité			
Rendement des actifs corporels (%)	6,9	13,7	8,2
Rendement des actifs, brut (%)	3,0	3,1	2,8
Ratio charges / produits (%)	85,4	81,8	91,0
Croissance			
Progression du résultat net (%)	(48,3)	79,0	9,3
Accroissement de l'afflux net d'argent frais pour les activités de gestion de fortune combinées (%) ³	2,1	2,2	2,5
Ressources			
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale, %) ⁴	13,8	14,5	13,4
Ratio de levier going concern (application échelonnée, %) ⁵	6,4		
Informations complémentaires			
Rentabilité			
Rendement des fonds propres (RoE) (%)	5,9	11,8	7,0
Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, brut (%) ⁶	13,2	14,4	12,6
Ressources			
Total actifs	935 016	942 819	1 062 478
Fonds propres revenant aux actionnaires	53 621	55 313	50 608
Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale) ⁴	30 693	30 044	28 941
Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application échelonnée) ⁴	37 788	40 378	42 863
Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale) ⁴	222 677	207 530	216 462
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application échelonnée, %) ⁴	16,8	19,0	19,4
Ratio de fonds propres going concern (application intégrale, %) ⁵	17,9		
Ratio de fonds propres going concern (application échelonnée, %) ⁵	24,7		
Ratio de levier des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale, %) ⁷	3,5	3,3	2,9
Ratio de levier going concern (application intégrale, %) ⁵	4,6		
Dénominateur du ratio de levier (application intégrale) ⁷	870 470	897 607	997 822
Ratio de liquidité (%) ⁸	132	124	123
Divers			
Actifs investis (en milliards de CHF) ⁹	2 821	2 689	2 734
Effectifs (équivalents plein temps)	59 387	60 099	60 155
Capitalisation boursière ¹⁰	61 420	75 147	63 526
Actif net par action (CHF) ¹⁰	14.44	14.75	13.94
Actif net hors survaleur et autres actifs incorporels par action (CHF) ¹⁰	12.68	13.00	12.14

¹ Se référer à la partie «Note 9 Earnings per share (EPS) and shares outstanding» de la section «Consolidated financial statements» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations. ² Se référer à la section «Measurement of performance» de notre Rapport annuel 2016 pour les définitions de nos indicateurs clés de performance. ³ Basé sur l'afflux net corrigé d'argent frais, qui exclut l'effet négatif sur l'afflux net d'argent frais de 9,9 milliards de CHF en 2015 de notre programme d'optimisation du bilan et des fonds propres. ⁴ Selon le dispositif de Bâle III applicable aux banques suisses d'importance systémique. Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations. ⁵ Selon le dispositif révisé de la Suisse concernant les banques d'importance systémique (Swiss SRB), en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2016. ⁶ Basé sur les actifs pondérés en fonction du risque selon une application intégrale. ⁷ Calculé sur la base des règles Swiss SRB. Se référer à la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations. A partir du 31 décembre 2015, le calcul du dénominateur du ratio de levier est aligné sur les règles Bâle III. Les chiffres pour les périodes antérieures au 31 décembre 2015 sont calculés conformément aux anciennes règles Swiss SRB. Par conséquent, ils ne sont pas entièrement comparables. ⁸ Les chiffres publiés au 31 décembre 2016 et au 31 décembre 2015 représentent une moyenne sur trois mois. Se référer à la section «Treasury management» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations. Le chiffre pour le 31 décembre 2014 a été calculé sur une base pro forma et représente un chiffre ponctuel. ⁹ Inclut les actifs investis pour Personal & Corporate Banking. ¹⁰ Se référer à la section «UBS shares» de notre Rapport annuel 2016 pour plus d'informations.



«A chaque fois que je lis un article intéressant, j'utilise les médias sociaux pour le faire connaître aux followers. En examinant sa popularité, j'obtiens une idée de ce qui intéresse les clients.»

Daniel Kalt



Daniel Kalt

Daniel Kalt est l'économiste en chef et le Chief Investment Officer régional pour la Suisse. Il communique régulièrement ses conseils de placement aux clients suisses de tous les segments: gestion de fortune, retail, entreprises et institutionnels. Très présent sur les médias sociaux et dans les médias suisses, il passe aussi 40% de son temps à échanger des idées avec les clients dans le cadre de plus de 200 présentations et événements par année à travers toute la Suisse.

Daniel est responsable de tous les rapports d'analyse couvrant l'économie suisse. Des opinions quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles de House View à l'indice immobilier Swiss Real Estate Bubble Index, les analystes de son équipe tiennent les clients suisses au fait des dernières évolutions.

Pendant les week-ends également, les activités sportives de ses deux enfants adolescents l'amènent à voyager à travers la Suisse. Consacrant plusieurs soirs par semaine aux événements clients, Daniel se réjouit de passer ses soirées libres et ses week-ends en famille.



Les objectifs que nous visons aujourd'hui, et ceux de demain

La stratégie est une question de choix. Chez UBS, nous savons clairement ce que nous voulons être, ce que nous voulons réaliser et comment nous voulons y parvenir.

Notre vision: nous voulons être réputés pour notre capacité à créer une valeur durable et de qualité pour nos clients, nos collaborateurs et nos actionnaires. Notre objectif est de faire partie des leaders de notre secteur: pour notre expertise, notre conseil et notre exécution, pour notre contribution à la société, pour notre cadre de travail et pour notre réussite en affaires.

Ce que nous voulons être: UBS veut être le leader mondial de la gestion de fortune et la première banque universelle de Suisse, soutenue par une gestion d'actifs et une banque d'affaires de calibre mondial dans leurs domaines d'expertise respectifs. Cette stratégie nous permet de tirer parti de notre présence et de nos capacités mondiales uniques, de nos talents hors pair et d'une base de clientèle sans égale. Nous privilégions les activités qui:

- jouissent d'une **solide position concurrentielle** sur nos marchés cibles;
- sont **efficaces en termes de capital**;
- affichent des **perspectives de croissance ou de rentabilité** structurelles à long terme attrayantes.

Notre stratégie actuelle a été définie en 2011. Elle repose sur notre décision de privilégier nos points forts et sur nos prévisions de durcissement de la réglementation sous l'effet de la crise financière de 2008. Après avoir mené à bien la transformation stratégique du Groupe en 2014, nous entendons désormais continuer sur cette belle lancée.

Nous avons défini trois axes stratégiques pour le Groupe

1. Continuer à mettre en œuvre notre stratégie et à réaliser nos objectifs de performance
2. Améliorer l'efficacité et l'efficience
3. Investir dans la croissance

Saviez-vous qu'UBS

- ... a réduit son bilan de plus de 50% depuis 2007, le ramenant à environ 900 milliards de CHF?
- ... possède un volant de liquidités de quelque 200 milliards de CHF, près d'un tiers du PIB suisse, et affiche une capacité d'absorption des pertes à hauteur de 69 milliards de CHF?
- ... est le premier gérant de fortune du monde, avec des actifs investis d'environ 2000 milliards de CHF?



«Dans mon secteur, nous nous employons à voir les choses du point de vue du client. Il s'agit de savoir comment nous pouvons nous adapter au client et non l'inverse.»

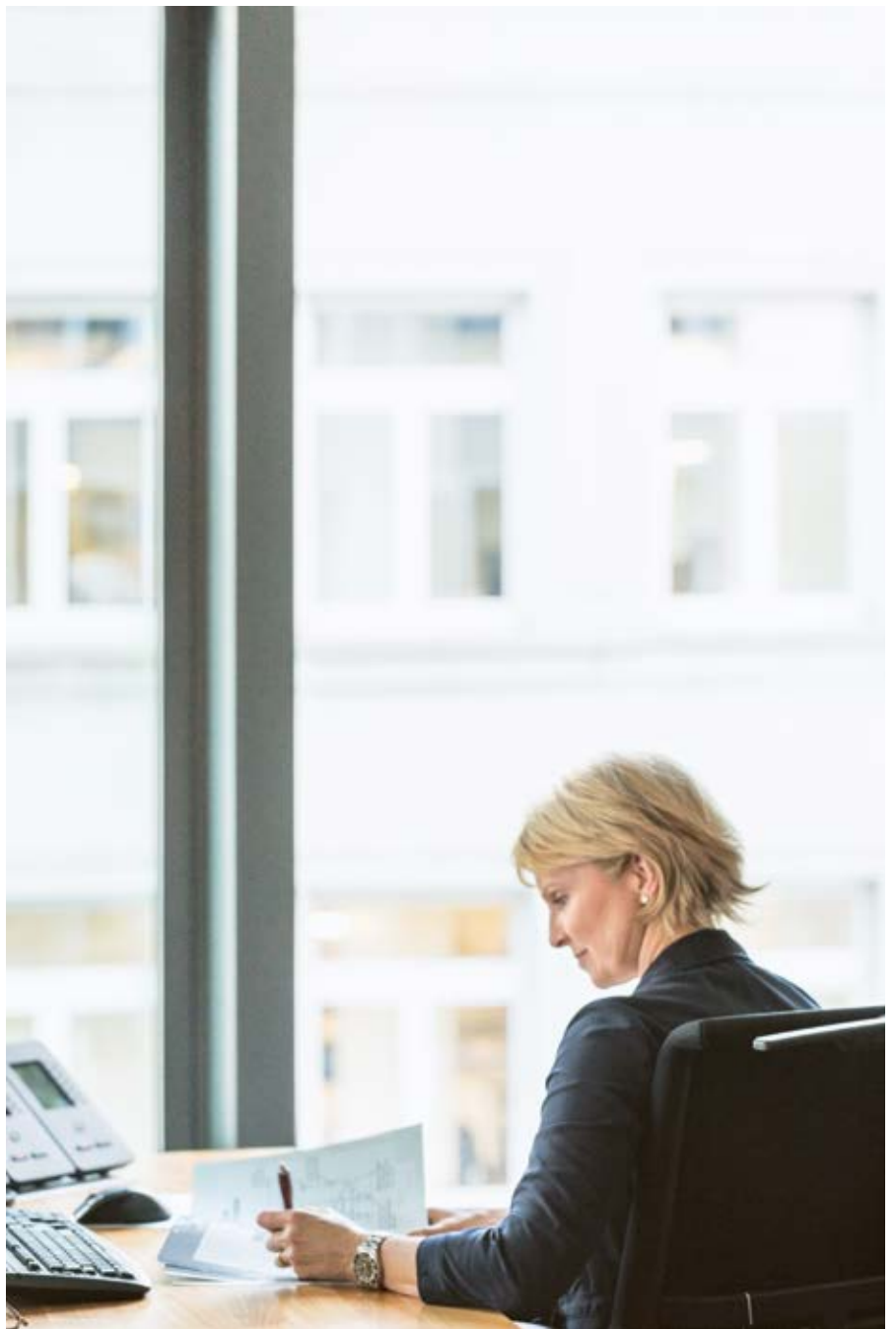
Christine Novakovic

Christine Novakovic

Christine Novakovic dirige la division Corporate Banking pour la clientèle commerciale en Suisse et les entreprises suisses implantées à l'étranger. Pour offrir à ces clients le meilleur service possible, son équipe doit comprendre leurs activités: où ils fabriquent leurs produits, leur chaîne de valeur et les raisons ayant présidé au choix des marchés où ils sont présents. Tout est une question de relations.

La passion de Christine pour le client se reflète dans son parcours professionnel: elle a tourné le dos aux services financiers en 2005 (pour devenir marchande d'art) car elle déplorait le fait que l'accent n'était plus mis sur le client, mais sur la concurrence entre entreprises. Lorsqu'UBS lui a fait une offre en 2011, elle s'est réjouie de pouvoir intégrer la nouvelle culture.

En dehors du travail, elle mène une vie active avec son mari, sa fille et leurs deux chiens. Installée avec son équipe dans un bureau paysager, elle donne l'impression de vivre l'image qu'elle aime exprimer: lorsque des gens se réunissent, il peut se produire de grandes choses.



Nous tenons le cap sur la mise en œuvre de notre stratégie

Ce que nous avons réalisé

Mise en œuvre réussie de la transformation d'UBS

Grands progrès dans la réduction des coûts et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle

Consolidation de notre position de numéro un mondial de la gestion de fortune

Compétences et conseils de pointe pour nos clients

Attraction et fidélisation de collaborateurs talentueux

Les priorités de la direction

Démontrer la durabilité de notre modèle d'affaires

Mener à bien les programmes de réduction des coûts en cours

Investir dans l'optique de la qualité et de la croissance durable

Rester proche des clients et nous adapter à l'évolution de leurs besoins

Renforcer la culture de l'excellence dans toutes nos activités

Principaux enjeux dans l'environnement d'UBS

Nous discutons régulièrement avec nos parties prenantes afin d'identifier leurs priorités. La suite de la Revue vous donnera plus d'informations sur ce sujet.

Thème	De quoi s'agit-il?	Quels sont les risques et les opportunités?	Que fait UBS?
 Stabilité et résilience financière	Capacité de surmonter les chocs du marché et les scénarios de crise: apporter la preuve de sa résilience financière, en particulier si l'on est une banque d'importance systémique, est primordial pour rassurer clients, investisseurs et autorités de régulation.	La solidité financière est un avantage concurrentiel, mais la réglementation affectera de plus en plus notre manière de calculer et de gérer le risque, de structurer UBS, et enfin de tarifier nos produits.	Nous conservons l'un des ratios de fonds propres CET1 les plus élevés, sur la base d'une application intégrale, par rapport aux autres grandes banques internationales. Nous sommes bien placés pour répondre aux règles TBTF révisées de la Suisse d'ici au 1 ^{er} janvier 2020 et avons encore amélioré notre structure juridique. Solidité du capital
 Protection des clients	Chez UBS, la protection des clients signifie agir dans le meilleur intérêt des clients: l'orientation client, l'excellence et la performance durable doivent permettre à UBS de se distinguer de ses pairs.	Les clients deviennent plus exigeants et peuvent rechercher d'autres prestataires de services financiers, mais les barrières à l'entrée sont élevées et UBS connaît les besoins de ses clients, sait comment les satisfaire et dispose d'une base de clientèle sans égal.	Rien qu'en 2015, nous avons investi plus de 2 milliards de CHF dans les technologies pour améliorer notre efficacité et notre efficacité, pour fournir la meilleure offre possible à nos clients et garantir leur sécurité comme la nôtre. Efficacité et efficacité
 Conduite et culture d'entreprise	Certains problèmes hérités du passé continuent de peser sur le secteur financier, entamant la confiance des parties prenantes et génèrent des coûts additionnels: UBS a provisionné 8,7 milliards de CHF au titre des litiges et questions réglementaires depuis 2012.	Une solide culture d'entreprise est aujourd'hui un avantage compétitif, tandis que les actifs de la banque, ainsi que sa réputation, seraient sérieusement compromis si l'entreprise et ses collaborateurs manquaient à leur devoir d'exemplarité.	Nous accordons beaucoup d'importance à nos Principes et Comportements, ainsi qu'à la gestion des risques de conduite potentiels et à la sensibilisation en matière de conduite et de culture d'entreprise ainsi qu'à la formation obligatoire dans ce domaine. Gestion des risques

Nous avons transformé notre modèle avec succès

Les objectifs stratégiques annoncés en 2011/2012 sont atteints.

Dans quels domaines voulons-nous être réputés?

Chacun des objectifs ci-après est étroitement lié à un ou plusieurs des trois enjeux présentés dans la page ci-contre.

Objectif

Base d'une création de valeur supérieure

Engagement en faveur d'une création de valeur supérieure

Démonstration d'une création de valeur supérieure

Valeur supérieure pour nos clients



Nous voulons faire preuve d'une orientation client inégalée à tous les niveaux de notre banque et tisser des relations avec nos clients qui nous démarquent de nos concurrents.

Orientation client

Nous mettons tout en œuvre pour resserrer la collaboration au sein de la banque afin que les clients d'UBS obtiennent ce qu'il y a de mieux, tout en évitant les conflits d'intérêt sur le plan interne comme externe.

Collaboration

Nous sommes le numéro un mondial de la gestion de fortune¹. Les clients WM et WMA nous ont confié plus de 42 milliards de CHF d'argent frais en 2016 et l'acquisition nette de nouveaux clients privés a atteint un record.

Valeur supérieure pour nos actionnaires



Notre capacité bénéficiaire et la rentabilité des capitaux nous permettent d'offrir des rendements croissants et durables à nos actionnaires, conformément à nos objectifs.

Performance durable

Nous visons un ratio de distribution total d'au moins 50% du résultat net attribuable aux actionnaires² et pensons que notre modèle d'affaires peut générer un rendement des actifs corporels (RoTE) supérieur à 15%³.

Nous avons l'intention de proposer un dividende de 0.60 CHF par action pour 2016, soit un ratio de distribution de 71%. Nous avons réalisé des économies de coûts nettes à hauteur de 1,6 milliard de CHF au 31.12.2016 (d'après notre taux de sortie à la fin de l'année).

Valeur supérieure pour nos collaborateurs



Nous ne voyons pas nos collaborateurs comme de simples parties prenantes, mais comme des personnes contribuant de manière importante à une création de valeur à long terme pour toutes nos parties prenantes.

Nos trois clés de la réussite sont intégrées dans tous les processus des ressources humaines de la banque afin de faire coïncider notre manière de gérer le personnel avec la culture d'entreprise que nous souhaitons avoir.

Trois clés

En Suisse, nous sommes le deuxième employeur le plus attrayant auprès des étudiants en économie et finance, et près de 50% de nos collaborateurs travaillent chez UBS depuis plus de 10 ans.

→ La section «Faisons-nous du bon travail?» de la présente Revue donne un aperçu complet de la mesure de la performance de notre Groupe et des divisions.

Réduction des actifs pondérés en fonction du risque

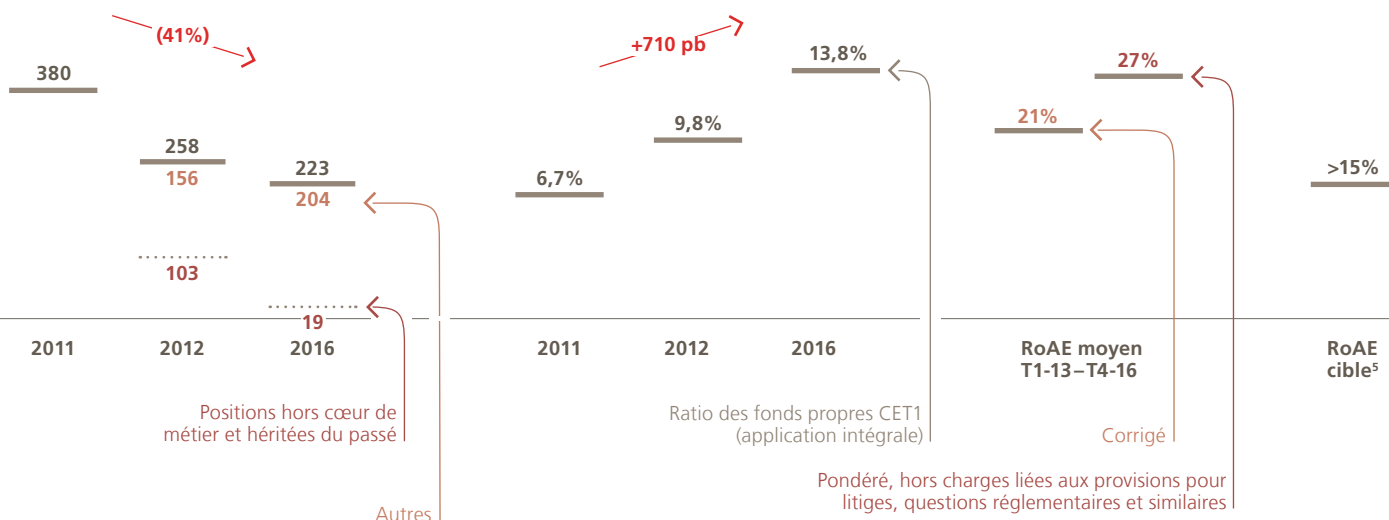
Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale), mrd. CHF

Réalisation des objectifs de fonds propres

Ratio de fonds propres CET1 (application intégrale)

Transformation de notre banque d'investissement

Rendement des fonds propres attribués (RoAE) avant impôt d'Investment Bank⁴



1 Scorpio Partnership Global Private Banking Benchmark 2016. 2 A condition que nous conservions un ratio de fonds propres CET1 d'au moins 13%, sur la base d'une application intégrale, et respections notre objectif d'un ratio de fonds propres CET1 d'après-crise d'au moins 10%, sur la base d'une application intégrale. 3 Rendement des actifs corporels corrigé. 4 Rendement corrigé avant impôt des fonds propres attribués. 5 Selon le régime de fonds propres actuel.



«Sommes-nous bien ancrés sur le marché suisse? Prenons un train Zurich-Berne bondé aux heures de pointe: un passager sur trois entretient une relation bancaire avec UBS.»

Roger von Mentlen

Roger von Mentlen

Roger von Mentlen est responsable de la division Personal Banking, à savoir des succursales et des collaborateurs qui, pour les Suisses, sont le visage d'UBS. Ce réseau forge des relations étroites et durables avec les clients, qui alimentent les autres volets de notre activité. Pour encourager ce mouvement, Roger visite chaque semaine des succursales à travers le pays et s'entretient avec les clients et d'autres parties prenantes afin de comprendre leurs attentes. Le contact avec les gens est ce qu'il apprécie le plus dans son travail, et après 40 ans chez UBS, il estime que les personnes avec qui il travaille sont comme une famille.

Apprendre sa vie durant, telle est la devise de Roger. Ce «lecteur parallèle», comme il aime à se décrire, est capable de lire jusqu'à dix livres en même temps, avec une préférence pour la littérature et la philosophie. Le temps passé en famille ou à promener ses chiens tout en réfléchissant à des questions philosophiques est important pour lui. En 2013, il a en outre suivi des cours du soir de gouvernance, afin de s'acquitter au mieux de ses tâches de membre du conseil de diverses fondations et entreprises.

Forte génération de capital au fil de notre transformation

De 2012 à 2016, UBS a généré près de 24 milliards de CHF fonds propres (après déduction des provisions pour litiges de 8,7 milliards de CHF), dont 9,7 milliards ont été restitués aux actionnaires.

Les trois clés de la réussite d'UBS

Les trois clés de la réussite – Piliers, Principes et Comportements – posent des jalons pour nous permettre de concrétiser notre vision. C'est la raison pour laquelle la création d'une valeur supérieure pour les clients, les actionnaires et les collaborateurs d'UBS est étroitement liée à ces trois clés.

1^{re} clé – les Piliers soutiennent notre stratégie. Ils sont le fondement de tout ce que nous entreprenons. Voici en quelques mots en quoi ils consistent et pourquoi ils sont si importants. **Piliers**

Solidité du capital

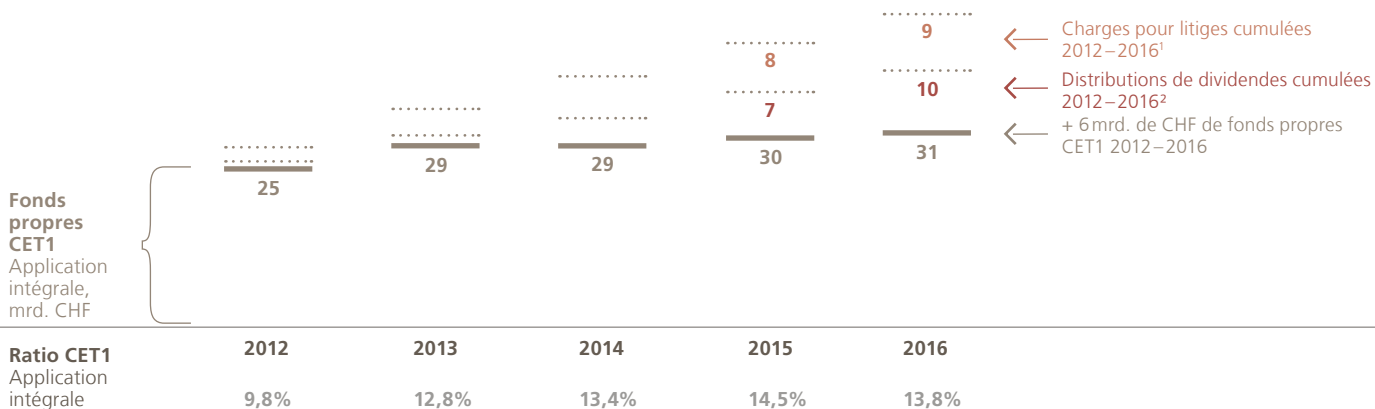
En termes simples, ce pilier représente le socle de notre stratégie et il génère un avantage concurrentiel. Notre modèle d'affaires efficient renforce le capital et nous permet de nous adapter à l'évolution des exigences réglementaires tout en saisissant les opportunités de croissance, sans avoir à thésauroiser les bénéfices.

«Les trois clés représentent le fondement de notre culture du risque. Elles favorisent une prise de risques appropriée et protègent la réputation de la banque, notre atout le plus précieux.»

Christian Bluhm, Group Chief Risk Officer

Efficacité et efficience

Il est primordial de réaliser notre objectif d'économies de coûts nettes pour compenser l'envolée des charges liées à l'évolution réglementaire et atteindre nos objectifs de rendement. Cependant, il ne s'agit pas seulement de diminuer les coûts, mais aussi de libérer des ressources pour pouvoir continuer à investir dans le futur. A cette fin, il faut exploiter les ressources de manière responsable et durable, en simplifiant notre organisation et en facilitant les rapports de nos clients avec leur banque.



¹ Charges liées aux provisions pour litiges, questions réglementaires et similaires.

² Dividende proposé pour l'exercice 2016 sous réserve de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 mai 2017.

Corinne Spielmann

Corinne Spielmann s'occupe de la direction artistique et des solutions créatives au sein de Communications & Branding. Chargée du design conceptuel des publications traditionnelles et en ligne, elle assume aussi d'autres rôles, d'illustratrice à organisatrice de séances photo. Elle ne voudrait pas qu'il en soit autrement. L'aspect de son travail qu'elle préfère, c'est la possibilité d'en apprendre tous les jours.

Portée par la curiosité, Corinne aime les défis. Elle a ainsi récemment décroché un CAS en communication d'entreprise. Même si cette expérience l'a emmenée bien loin de sa zone de confort habituelle, elle lui a permis de mieux comprendre la communication interne et externe.

Sa passion pour la créativité se manifeste en dehors de son travail également. Inspirée par plusieurs voyages en Afrique, Corinne peint en utilisant une méthode d'oxydation de peintures métalliques. Par ailleurs, elle prend des leçons de chant et fait partie d'un chœur. Et comme elle vise très haut, pas surprenant qu'elle soit soprano.



«Que l'on vienne d'un autre continent ou que l'on soit malentendant comme moi ne joue aucun rôle. Ici, chacun peut apporter sa contribution avec sa perspective unique.»

Corinne Spielmann

Gestion des risques

Les risques font partie intégrante de notre activité. La gestion des risques consiste donc à parvenir au juste équilibre entre risque et rendement. Nous veillons à ce que chacune de nos décisions soit prise en conformité avec la stratégie, les Principes et la propension au risque d'UBS afin de promouvoir une culture du risque et des comportements appropriés à tous les niveaux, de la planification des activités à leur mise en œuvre, en passant par le calcul de la performance et la rémunération

→ Les sections «Risk factors» et «Risk, treasury and capital management» de notre Rapport annuel 2016 fournissent plus d'informations sur les risques auxquels nous sommes confrontés et sur notre manière de les gérer

2^e clé – les Principes définissent les valeurs que nous incarnons en tant qu'entreprise et qui nous aident à établir des priorités lors de la prise de décisions. **Principes**

Orientation client

Nous faisons preuve d'une orientation client inégalée à tous les niveaux de l'organisation et entretenons avec notre clientèle des relations qui nous démarquent de nos concurrents.

Excellence

Nous visons l'excellence dans tout ce que nous entreprenons, des personnes que nous employons aux produits et services que nous proposons à nos clients.

Performance durable

Nous sommes axés sur le long terme et cherchons sans relâche à renforcer notre réputation d'entreprise solide réalisant des rendements constants pour ses parties prenantes.

3^e clé – les Comportements définissent les valeurs que nous incarnons en tant que personnes, en appliquant nos Principes au quotidien. Voici le type de comportement que nous voulons voir – et récompenserons – chez nos collaborateurs:

Comportements

Intégrité

- Je suis responsable et j'assume la responsabilité de ce que j'affirme, de ce que je fais et de la réputation d'UBS.
- Je défends les intérêts de nos clients, de nos investisseurs et de mes collègues.
- Je sers de modèle en traitant les autres comme j'aimerais être traité.

Coopération

- Je fais passer les intérêts de nos clients et de la banque avant mes intérêts personnels et ceux de ma division.
- Je travaille avec l'ensemble de la banque.
- Je respecte et apprécie les perspectives différentes.

Défi constructif

- J'encourage les autres à remettre en question le statu quo et je fais de même.
- Je tire les leçons des erreurs et des expériences du passé.
- Je me manifeste si je constate que quelque chose n'est pas conforme à nos normes élevées.



Johannes Wettstein

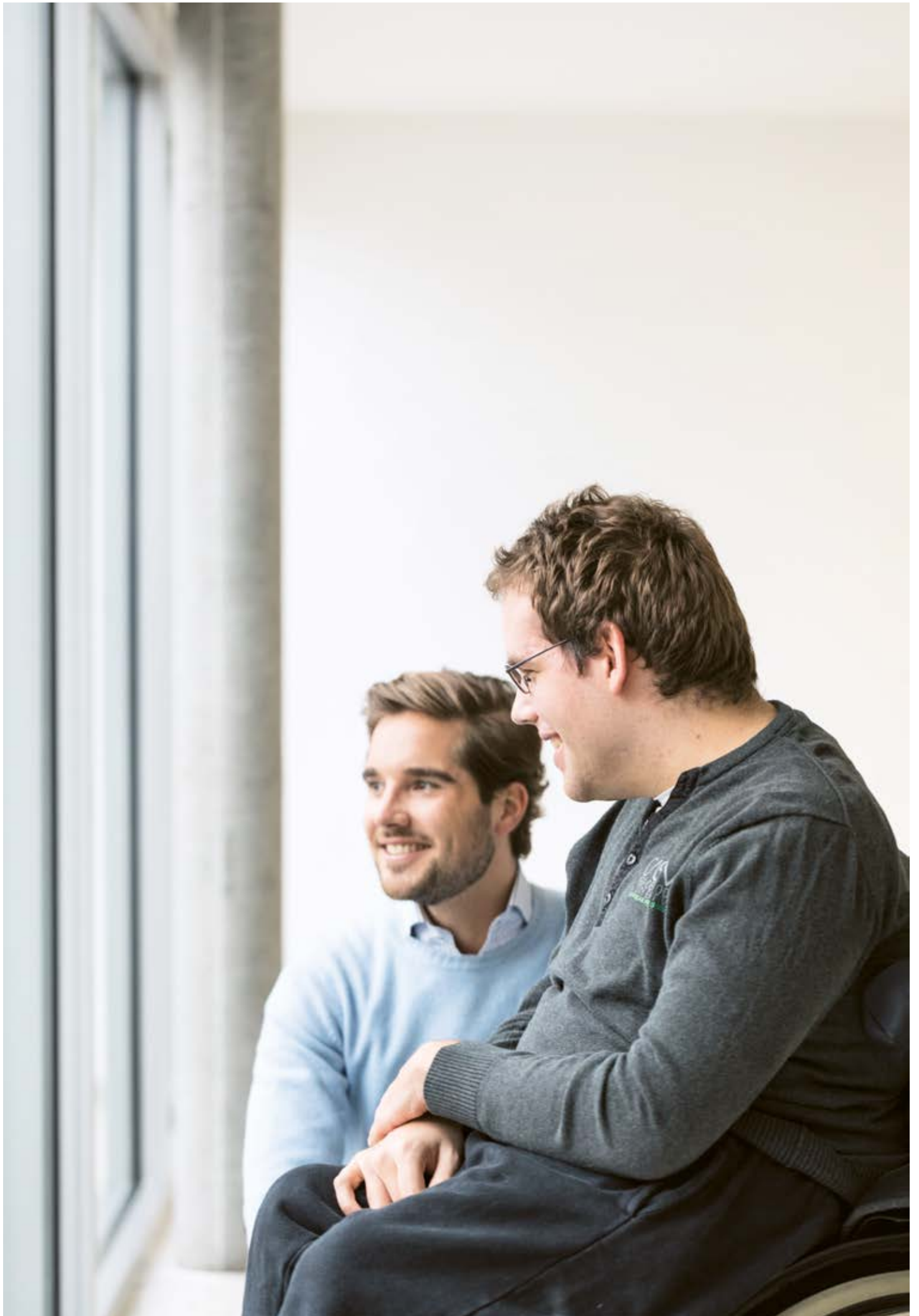
Johannes Wettstein gère les contacts avec les clients du Président du Conseil d'administration, Axel A. Weber. Son objectif est d'avoir une vision globale de nos clients et de comprendre leurs besoins afin qu'ils reçoivent un service optimal. Johannes aime s'occuper des clients privés, commerciaux et institutionnels parmi les plus stratégiques du Groupe, sachant combien le Président s'investit pour consolider les relations avec eux.

Pour lui, le concept de service ne s'arrête pas au travail. Cela fait plus de 15 ans qu'il s'engage bénévolement au sein du service caritatif de l'Ordre de Malte. Dans le cadre de l'organisation de jeunesse de l'Ordre à Zurich, il prend régulièrement part à des repas et excursions qui mettent les bénévoles en contact avec de jeunes handicapés. Au fil de ces manifestations, il a noué un lien étroit avec Nicolas Willener (représenté dans la photo avec Johannes). Dans le cadre de son bénévolat, ce qui compte le plus pour Johannes est de transmettre à ces jeunes un sentiment de joie et d'inclusion.



«Il est très important pour moi d'être reconnaissant et de donner quelque chose en retour. Chacun peut apporter sa contribution – il existe un million de façons différentes de le faire.»

Johannes Wettstein



Donner le meilleur, des ressources aux résultats

Il faut passer le cap des simples résultats. La manière de les réaliser compte aussi. Cela fait partie de notre ADN et définit notre façon de travailler au sein de la banque, afin que toutes les parties prenantes d'UBS obtiennent ce qu'il y a de mieux.

A première vue, l'activité bancaire consiste en produits, services et opérations bancaires, mais c'est bien plus que cela. Notre objectif est de fournir à nos parties prenantes – investisseurs, clients, collaborateurs – des résultats à long terme positifs dans le cadre de leur relation avec UBS. En fin de compte, il s'agit de faire la différence par ce que nous faisons et par la manière de le faire.

Evaluer les besoins des parties prenantes

Pour nous assurer que nous sommes sur la bonne voie dans notre processus de création de valeur, nous procédons chaque année, entre autres, à une analyse de matérialité sur la base de la Global Reporting Initiative (GRI), dont les résultats sont représentés sous forme de matrice.

Nous évaluons chaque sujet pertinent pour nos parties prenantes et analysons son impact sur la performance de notre banque, ainsi que sur son évolution. Comme les années précédentes, le Comité de culture et de responsabilité d'entreprise de notre Conseil d'administration a soigneusement étudié cette analyse en 2016.

Comment ce processus fonctionne-t-il? Un groupe d'experts recueille les opinions de nos parties prenantes et les intègre dans l'analyse de matérialité. Les experts participants composent une équipe interfonctionnelle et interrégionale à l'échelle du Groupe, qui interagit chaque jour avec différentes parties prenantes. Les principaux groupes de parties prenantes sont:

- les actionnaires
- les clients
- les collaborateurs
- les gouvernements et autorités de régulation
- la société dans son ensemble

Etapas stratégiques

2011

2012



Sergio P. Ermotti
nommé Group
Chief Executive
Officer

Nouvelle stratégie: accent sur
la gestion de fortune;
la banque d'affaires doit devenir
moins complexe



150^e anniversaire

Axel A. Weber nommé Président
du Conseil d'administration

Accelerate: accélération de la mise
en œuvre de la stratégie

Une fois les sujets les plus importants identifiés (ainsi que ceux perçus comme moins importants), nous réalisons une synthèse des résultats dans notre matrice de matérialité. Celle-ci montre la situation actuelle et indique également l'évolution future possible des sujets et des priorités des parties prenantes.

→ La section «**Pour qui créons-nous de la valeur?**» de la présente Revue fournit plus d'informations sur notre manière de créer et d'entretenir des relations avec les parties prenantes

Les sujets essentiels

Les principaux sujets de cette année ont été les mêmes que l'an dernier, ce qui témoigne de l'efficacité de notre méthode pour identifier les bons thèmes, à savoir ceux qui ont une incidence sur la création de valeur à long terme. Plusieurs sujets sont considérés comme essentiels, les trois premiers étant les suivants:

- Stabilité et résilience financière
- Conduite et culture
- Protection des clients

→ La section «**Les objectifs que nous visons aujourd'hui, et ceux de demain**» de la présente Revue fournit plus d'informations sur la manière dont les sujets essentiels mis en avant par notre analyse de matérialité annuelle sont mis en relation avec notre stratégie

→ Le site ubs.com/ubsandsociety fournit plus d'informations sur l'analyse de matérialité

Une banque solide comme un roc

Comme on pouvait s'y attendre, la stabilité et la résilience financière sont restées en tête de liste des préoccupations de l'ensemble des parties prenantes, et non seulement de nos clients. Notre capacité à absorber les chocs du marché et à maîtriser les scénarios de crise constitue, à leurs yeux, un enjeu majeur, d'autant plus que nous sommes une banque d'importance systémique. **Solidité du capital**

Une des manières dont nous avons répondu à leurs préoccupations a été de renforcer notre base de fonds propres et de répondre aux exigences réglementaires plus strictes adoptées à la suite de la crise financière de 2008. Nous sommes ainsi parvenus à atteindre l'un des ratios de fonds propres CET1 les plus élevés, sur la base d'une application intégrale, parmi les grandes banques actives à l'international. **Gestion des risques**

Mais UBS n'est pas seulement solidement capitalisée, elle a aussi privilégié des activités moins gourmandes en capitaux et ayant peu d'incidence sur le bilan en abandonnant certaines activités et en réduisant les actifs pondérés en fonction du risque, sur la base d'une application intégrale, qu'elle a ramenés de 380 milliards de CHF en 2011 à 223 milliards aujourd'hui.

Autre exemple de notre adaptation aux exigences réglementaires, la nouvelle structure juridique de notre établissement.

2013

2014

2015

2016



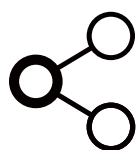
Lancement des trois clés du succès

Lancement des trois clés: Piliers, Principes et Comportements – les fondements de notre stratégie, identité et culture d'entreprise



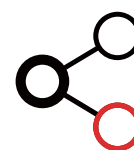
Société de holding

Conformité avec les exigences too big to fail: UBS crée une holding



Structure UBS

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



Structure UBS

UBS Europe SE
UBS Business Solutions US LLC

Le bon type de comportement

En tant que banque internationale, nous avons des responsabilités vis-à-vis de nos clients: nous leur devons un traitement équitable et devons toujours agir avec intégrité. Il nous incombe aussi de gagner et de conserver leur confiance. Le risque de conduite est le risque que le comportement de l'entreprise ou des collaborateurs affecte les clients de manière inéquitable, fausse la concurrence et nuise à l'intégrité des marchés.

De ce fait, nous avons renforcé la gestion du risque de conduite dans l'ensemble de l'organisation afin de mieux comprendre la manière dont nos activités peuvent affecter nos clients et d'intégrer ces facteurs dans nos prises de décisions au quotidien. **Gestion des risques et intégrité**

Notre programme Wealth Management Risk Culture illustre notre manière de combiner les trois clés de la réussite pour forger une saine culture du risque. Des formations sont organisées dans l'ensemble de la division afin de discuter de situations réelles et des meilleures pratiques. Nous avons également mis en place un concours individuel et par équipe dans le domaine de la culture du risque afin de mettre en lumière les comportements corrects et nos attentes en la matière.

Le programme inclut aussi des rotations de poste temporaires, ce qui permet aux gestionnaires de risques de se mettre à la place d'un conseiller à la clientèle et inversement. Les collaborateurs comprennent ainsi mieux les défis auxquels les autres unités sont confrontées, ce qui améliore la communication et la coopération entre secteurs. **Collaboration**



Les bons produits et les bonnes personnes

L'adéquation du produit est une composante clé de notre principe de l'orientation client. Il est tout à fait naturel que les clients se voient offrir uniquement des produits adéquats et qu'ils comprennent. **Orientation client**

C'est pourquoi nos divisions Wealth Management et Personal & Corporate Banking ont élaboré un cadre d'évaluation: le Suitability Framework. Il permet de développer un profil de l'investisseur pour les clients Mandates et Advisory, à partir duquel nous définissons la stratégie de placement adéquate pour le portefeuille du client. De plus, les plateformes et outils de conseil permettent de définir les produits selon leurs caractéristiques de risque, ce qui aide les clients et leurs conseillers à évaluer l'impact des produits et services de placement. **Excellence**

Nous investissons dans la formation et le développement de nos collaborateurs, par exemple par le biais du diplôme Wealth Management pour tous les conseillers à la clientèle WM. Nous avons aussi un programme de formation obligatoire pour tous les collaborateurs, qui couvre tout l'éventail des sujets liés à la conformité et au risque, notamment la lutte contre le blanchiment d'argent et le risque opérationnel. En 2016, nos collaborateurs ont participé à quelque 719 000 activités de développement, dont des sessions de formation obligatoires. **Gestion des risques**

Veni, vidi...

Dans le secteur bancaire, la durabilité signifie à la fois saisir des opportunités et maîtriser le risque. Le risque ne peut pas être totalement éliminé, car la prise de risque fait partie intégrante de notre activité et constitue une condition préalable à la création de valeur. Investir dans la croissance est aujourd'hui une priorité stratégique et c'est quelque chose que nous faisons depuis cinquante ans, par exemple, dans la région Asie Pacifique.

Actuellement, cette région, et surtout la Chine, est une mine d'opportunités parmi les plus importantes pour UBS, toutes activités confondues. Nous voyons en particulier des opportunités fort intéressantes se dessiner en Chine, sous l'effet de la création de richesse, des réformes du marché et de la mondialisation.



«Nous plaçons nos clients au centre de l'équation afin de comprendre ce qu'ils souhaitent réellement et comment leur offrir un service optimal.»

Johannes Wettstein

Notre stratégie en Chine vise à consolider notre position de leader dans la gestion de fortune et à développer nos activités dans la gestion d'actifs et la banque d'affaires. Pour soutenir sa croissance, UBS a décidé de doubler son personnel en Chine d'ici 2020. La majorité des emplois créés concerne la gestion de fortune, où nous comptons actuellement plus de 600 collaborateurs.

Réalisations

- Nous avons été le premier établissement étranger à être certifié «Qualified Foreign Institutional Investor» (QFII) en Chine. Nous avons aussi été le premier établissement financier étranger à détenir une participation maximale de 49% dans une société de gestion de fonds de placement chinoise, UBS SDIC, et la première banque suisse à créer une banque totalement sous contrôle étranger en Chine, UBS (China) Limited.
- Notre pôle de banque d'affaires en Chine se classe régulièrement en tête de peloton parmi les banques d'investissement internationales. Nous sommes bien positionnés pour développer l'activité de gestion de fortune dans le pays grâce à UBS (China) Limited et UBS Securities Co. Limited. Numéro un de la gestion d'actifs, nous offrons un large éventail de produits et de compétences de placement on-shore et offshore.
- UBS (China) Limited a ouvert une nouvelle succursale à Shanghai en mars 2016. UBS Futures Company Limited a lancé son pôle de courtage de contrats à terme financiers en mai 2016. Le Business Solution Center de Wuxi a été inauguré en novembre 2016. L'UBS Business University s'est ouverte à Shanghai en juillet 2016 et ouvrira à Beijing en 2017.

De l'argent bien dépensé

Le vent contraire qui souffle sur les revenus forçit. Nous avons donc pris des mesures responsables pour réaliser des économies de coûts au sein de la banque, en nous assurant que notre cadre de contrôle, la qualité du service à la clientèle et nos priorités en matière de croissance stratégique ne soient pas compromis par des réductions de coûts à court terme exagérément agressives. **Efficacité et efficacité**



«Les machines intelligentes pourraient devenir des assistants fiables et de confiance, qui mettent en valeur les compétences humaines et déchargent les collaborateurs des tâches routinières pour qu'ils puissent se concentrer sur des services à valeur ajoutée plus créatifs.»

Axel P. Lehmann, Group Chief Operating Officer

Ainsi, l'innovation et la numérisation sont des priorités clés dans lesquelles nous investissons de manière conséquente. A l'instar des autres tendances affectant notre secteur, les technologies de rupture peuvent être considérées aussi bien comme des opportunités que comme des menaces. Notre approche consiste à innover au sein de la banque et à l'extérieur, en travaillant avec des partenaires externes, en vue d'identifier, de développer et d'intégrer de nouvelles technologies.

Réalisations

- Nous investissons environ 1 milliard de CHF dans le monde sur plusieurs années dans un projet de standardisation du modèle opérationnel et de la plateforme informatique de Wealth Management. Notre One Wealth Management Platform (1WMP) normalise nos processus et uniformise la manière dont nous mettons au point de nouveaux services en intégrant notre infrastructure historiquement fragmentée dans une seule et même plateforme. Ceci nous permet d'offrir une qualité plus élevée et plus régulière en termes d'expérience client et de fourniture de produits et services de placement, et de contribuer ainsi à la préservation et à la croissance du patrimoine de nos clients.
- A la fin de 2016, UBS avait introduit plus de 100 robots dans l'organisation du Group COO. Ces «robots assistés» contribuent à automatiser et à rationaliser nos processus. Ils exécutent essentiellement des tâches chronophages et répétitives comme la saisie de données et la mise en forme de rapports. La qualité de leur travail est toujours contrôlée par une personne (c'est pourquoi nous parlons de «robots assistés»).
- UBS et Clearmatics ont lancé un concept visant à valider les avantages potentiels de l'Utility Settlement Coin (USC) dans les domaines de la rentabilité des capitaux, des règlements et de la réduction des risques systémiques sur les marchés financiers internationaux. Le projet s'inscrivait au départ dans le cadre de l'UBS Crypto 2.0 Pathfinder Program, une initiative lancée par UBS afin de promouvoir la recherche et l'expérimentation au sujet de la «blockchain». La première phase s'étant soldée par un succès, d'autres partenaires ont rejoint le programme: BNY Mellon, Deutsche Bank, ICAP et Santander se sont désormais joints à UBS et Clearmatics.

Haibo Wunderli-Ye

Haibo Wunderli-Ye assiste le responsable d'Investment Products and Services (IPS) et son équipe de cadres dirigeants. Parmi ses nombreuses responsabilités, elle coordonne le comité de direction d'IPS, communique avec les parties prenantes dans toute la banque et fournit aux cadres dirigeants les informations pertinentes sous une forme condensée afin qu'ils puissent prendre des décisions éclairées.

Il n'est sans doute pas surprenant que Haibo évolue sans difficulté au sein des groupes les plus divers, au travail comme dans sa vie privée. Arrivée en Suisse de sa Chine natale à l'âge de 19 ans, elle déclare en avoir appris beaucoup sur la culture suisse et allemande par le biais de la langue: la structure et les règles linguistiques claires se reflètent dans la culture. Selon elle, la situation est très différente avec les Chinois: on ne peut jamais simplement se fier aux paroles entendues. Il faut lire entre les lignes et prêter attention à ce qui reste inexprimé.



«Nous avons subi une profonde transformation et travaillons désormais plus efficacement en utilisant moins de ressources. C'est difficile, mais les gens veulent vraiment que cela marche.»

Haibo Wunderli-Ye

Saskia de Montrichard et Barbara Bolzon

Saskia de Montrichard et Barbara Bolzon forment le duo de choc dans l'ombre du Group CEO Sergio P. Ermotti. Elles gèrent son calendrier, ses déplacements et ses engagements, ainsi que les canaux de communication avec les collaborateurs, les investisseurs et les clients. Il est clair que c'est une équipe bien rodée: Barbara commence une phrase et Saskia la termine. Elles se relaient au travail, l'une commençant tôt et l'autre finissant tard. Elles alternent par ailleurs les permanences, ce qui leur permet de concilier travail et vie privée.

Lorsque Sergio a pris ses fonctions, Saskia était déjà à son poste. C'est lui qui a eu l'idée d'avoir une équipe de deux assistants (mais c'était à Saskia de choisir). Voilà plus de cinq ans que ce modèle fonctionne et il fonctionne même si bien qu'il a entre-temps été adopté par plusieurs autres cadres dirigeants.

Une partie des tâches consiste à maximiser l'efficacité pour le Group CEO. Mais il s'agit aussi de faire en sorte que personne ne se sente négligé. Saskia et Barbara suivent la situation de près, réorganisent, le cas échéant, les rendez-vous pour que chacun ait son moment. Même les plus jeunes: récemment, Saskia est passée au bureau avec son fils de deux ans un jour de congé, et il a pu jouer avec l'un des ballons de football de la collection privée de Sergio.





«Nous souhaitons que notre CEO reste proche du public. Il est important que la porte reste ouverte.»

Saskia de Montrichard et Barbara Bolzon

La logique de l'entreprise – notre modèle d'affaires

Qu'est-ce qui motive UBS? Notre modèle d'affaires découle de notre stratégie et de ce que nous aspirons à être pour nos clients et autres parties prenantes. Il définit notre manière de fonctionner et de créer de la valeur pour nos parties prenantes.

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

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

Un modèle concluant: le modèle d'affaires d'UBS est déterminé par la stratégie du Groupe. Il est en permanence peaufiné afin de répondre à l'évolution des besoins de la clientèle, de l'économie et de la réglementation. La stratégie de chaque division est conçue pour améliorer et maximiser la valeur des activités du Groupe.

La réussite d'UBS repose sur son modèle d'affaires diversifié, qui s'appuie sur cinq divisions: Wealth Management (WM), Wealth Management Americas (WMA), Personal & Corporate Banking (P&C), Asset Management (AM) et Investment Bank (IB). Elles sont toutes soutenues par le Corporate Center (CC).

«Changer une culture ne se fait pas en un jour, mais les avantages se font sentir très longtemps. Lorsqu'on change la façon de penser d'une personne, on change l'entreprise.»

Michelle Moss

Michelle Moss

Il y a deux ans et demi, Michelle Moss a quitté les Bahamas un vendredi pour commencer son travail à Zurich le lundi suivant. Là-bas, elle était responsable du service local de gestion du risque. Elle gère aujourd'hui le risque opérationnel chez Wealth Management. Son travail est axé sur la transformation de l'organisation par le biais de la culture du risque.

Arrivée à Zurich, elle a immédiatement été opérationnelle. Michelle a eu l'idée de décerner un prix d'excellence dans le domaine de la culture du risque. L'un des aspects de son travail qu'elle apprécie le plus est l'encouragement à la créativité qu'elle reçoit de la direction. Forte de ce soutien, elle vient d'animer la deuxième cérémonie de l'Annual Risk Culture Award devant un parterre de 70 participants, avec une allocution de Jürg Zeltner.

Le processus d'adaptation culturelle est fascinant et elle se plaît à relever les nombreuses différences entre la Suisse et les Bahamas, dont le caractère ordonné de la vie en Suisse et l'insouciance des habitants des Caraïbes. Elle apprécie les deux cultures et se rend chez elle deux fois par année. Mais elle est venue à Zurich parce qu'elle croit en ce qu'elle fait et qu'elle est sûre d'être à l'endroit qui lui convient.

Bien que fermement ancrée sur son marché national, UBS est une banque mondialisée qui génère plus de 75% de son chiffre d'affaires hors de Suisse et opère dans plus de 50 pays avec environ 60 000 collaborateurs.

Le plus grand et le seul gestionnaire de fortune d'envergure véritablement mondiale

Avec plus de 2000 milliards de CHF d'actifs investis et un réseau qui couvre plus de 40 pays, nos activités de **gestion de fortune** tirent parti d'économies d'échelle substantielles ainsi que de leur position de leader dans les segments exigeants de la clientèle high net worth (HNW) et ultra high net worth (UHNW), dans un secteur qui présente des perspectives de croissance attrayantes et des barrières à l'entrée de plus en plus élevées.

Le partenariat entre les activités de gestion de fortune et les autres divisions est un facteur de différenciation clé et un avantage concurrentiel pour UBS. **Collaboration**

Wealth Management

D'une envergure inégalée, WM domine le marché mondial des services bancaires à la clientèle HNW et UHNW. Cette division entend creuser encore l'écart avec ses concurrents en offrant à sa clientèle des solutions complètes et personnalisées, fondées

sur une bonne compréhension des objectifs financiers à long terme du client.

WM est le premier gestionnaire de fortune pour la clientèle privée en dehors des Etats-Unis. Ses clients bénéficient d'un vaste éventail de compétences et de services, notamment dans les domaines de la planification financière, des placements, des prêts, de la préservation du capital, de la philanthropie, des financements d'entreprise et des services bancaires. Les compétences dans la gestion des placements sont un élément central de cette proposition de valeur.

Plans de croissance de Wealth Management

Nous pensons que la gestion de fortune offre des perspectives de croissance à long terme attrayantes et devrait se développer à un rythme dépassant celui du PIB mondial. Le segment mondial de la clientèle UHNW, y compris les family offices, possède, à nos yeux, le meilleur potentiel de croissance, suivi des segments de clientèle HNW et Affluent.

Nous voulons offrir un plus grand choix de services discrétionnaires et de conseil à nos clients pour les soutenir activement dans la réalisation de leurs objectifs. Ceci accroîtra encore le taux de pénétration de nos mandats et contribuera à augmenter les revenus réguliers.



L'innovation en action

En 2016, WM a introduit l'UBS SmartWealth au Royaume-Uni: ce produit associe la gestion de fortune numérique aux analyses de nos experts de premier plan. Il offre aux clients fortunés un conseil en placement sur mesure, adapté à leurs objectifs personnels, conjointement avec un accès en ligne permanent à leurs placements.

Wealth Management Americas

WMA entend devenir le premier choix des clients HNW et UHNW aux Etats-Unis et des conseillers qui les desservent. Nos activités sont menées pour l'essentiel aux Etats-Unis, mais incluent aussi le Canada, Porto Rico et l'Uruguay, ainsi que d'autres opérations à l'étranger comptabilisées aux Etats-Unis.

Avec environ 7000 des conseillers les plus productifs d'Amérique, WMA peut se prévaloir d'un solide positionnement stratégique et, grâce à sa capacité de proposer tout ce qu'UBS est à même d'offrir dans le monde, elle a une opportunité unique de «se sentir petite et d'agir comme un grand». Annoncé au milieu de 2016, le nouveau modèle opérationnel de WMA est conçu pour rapprocher la prise de décision de la clientèle et doper la croissance organique par un effort accru de fidélisation et de développement des conseillers. En outre, la collaboration accrue entre WM et WMA nous permet de réaliser en partie les mêmes économies d'échelle que nos concurrents américains.

Plans de croissance de Wealth Management Americas

Nous pensons que les perspectives de croissance à long terme de la gestion de fortune sont attrayantes en Amérique, les segments HNW et UHNW étant appelés, selon les prévisions, à devenir les segments à la plus forte croissance de la région.

Nos plans de croissance reposent sur notre capacité à fournir un conseil complet répondant à tout l'éventail des besoins de la clientèle, tels que les services bancaires et de prêt, et à étendre notre collaboration entre les unités d'affaires.

Nous voulons également poursuivre nos investissements dans les plateformes et les technologies, tout en continuant de maîtriser les coûts. Notre objectif est de consolider nos relations avec la clientèle, d'augmenter notre part de marché et d'améliorer encore la productivité de nos conseillers financiers.

L'innovation en action

WMA et SigFig ont annoncé une alliance stratégique en vue de créer et de personnaliser des outils et services numériques, qui compléteront les compétences de nos conseillers financiers et valoriseront l'expérience numérique de leur clientèle.

Personal & Corporate Banking

P&C détient une position de leader sur le marché suisse, offrant ses services à un foyer sur trois et à plus de 90% des 250 plus grandes entreprises helvétiques. Elle a pour objectif de devenir la banque privilégiée de la clientèle privée suisse et la banque attirée de la clientèle institutionnelle et d'entreprise. P&C joue un rôle pivot pour les autres divisions et est donc essentielle à la stratégie du Groupe.

Plans de croissance de Personal & Corporate Banking

Dans le segment de la clientèle privée, nous visons une croissance modérée et sélective de nos activités dans les prêts de qualité et voulons exploiter le potentiel de la numérisation. Dans le segment de la clientèle institutionnelle et d'entreprise, notre stratégie de croissance est axée sur le crédit basé sur les flux de trésorerie, sur notre activité de négoce et de conseil, ainsi que sur le renforcement de notre présence internationale afin d'offrir nos services aux entreprises suisses à l'étranger.

L'innovation en action

En 2016, nous avons lancé un certain nombre de nouveaux produits et services, tels qu'UBS Atrium, une plateforme novatrice dans le domaine immobilier qui met en relation les clients et les investisseurs institutionnels. Elle est le fruit d'une étroite collaboration entre P&C et AM.

WM et WMA: forte présence sur les marchés de croissance¹

Croissance estimée du marché

Amérique du Nord

HNW et UHNW
> croissance du PIB

Marchés émergents

HNW 10,4%

UHNW 12,4%

¹ L'information relative à l'estimation de croissance du marché représente le taux de croissance annuel composé pour la période 2015 – 2020, Boston Consulting Group Global Wealth Report 2016. ² Chevauchement des actifs investis UHNW avec la répartition régionale. Dans le Boston Consulting Group Global Wealth Report 2016, ceci est défini comme ménages possédant une fortune privée supérieure à 20 millions d'USD.

Des coopérations sous la forme de plateformes communes vont voir le jour dans différents secteurs, comme les paiements mobiles (TWINT), les plateformes de courtage et l'identité numérique. Les produits bancaires simples comme les dépôts bancaires, les opérations de paiement et les cartes seront essentiellement distribués par voie numérique: l'acceptation numérique des clients et la signature numérique (introduits fin janvier 2017) deviendront la norme.

Notre stratégie est centrée sur la gestion de fortune et la banque universelle en Suisse. Ces activités sont complétées par celles d'AM et d'IB. Vous trouverez ci-après une brève description de la valeur ajoutée apportée par ces deux divisions.

Asset Management

Avec environ 650 milliards de CHF d'actifs investis et une présence dans 22 pays, AM a pour premier objectif de fournir des plateformes et des solutions de placement complètes aux clients, en tirant parti de notre envergure mondiale et de notre expertise en matière de placements. Notre base de clientèle et notre modèle d'affaires diversifiés demeurent un fondement solide pour saisir les opportunités de croissance.

«UBS est le numéro 1 des banques universelles en Suisse. Nous voulons gagner en rapidité, en simplicité et en agilité pour offrir la meilleure expérience client du marché et consolider notre position de leader.»

Martin Blessing, President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland

Investment Bank

IB est efficace en termes de capital et axée sur la clientèle. Elle offre des rendements corrigés du risque attrayants et a pour ambition de dominer les secteurs dans lesquels nous avons choisi de nous engager. Nous continuons de miser sur nos atouts traditionnels dans les domaines du conseil, des marchés des capitaux, des actions et des changes, les complétant par une plateforme de taux et de crédit. Présents dans plus de 35 pays, nous offrons nos services à des entreprises et à des clients institutionnels et de gestion de fortune dans le monde entier, en partenariat avec nos activités de gestion de fortune et avec nos divisions P&C et AM.

→ La section «Operating environment and strategy» de notre Rapport annuel 2016 fournit plus d'informations sur nos divisions, leurs marchés et leur environnement concurrentiel

Corporate Center

CC est la salle des machines d'UBS.

- Il regroupe les fonctions de contrôle du Groupe (p. ex. finances, gestion des risques, y compris risques de conformité, et service juridique) et les services de logistique et d'assistance, comme les opérations, l'informatique, les ressources humaines, les communications, le branding, la sécurité physique et la sécurité des informations.
- Il fournit au Groupe des services de liquidité et de financement, de bilan et de gestion du capital.
- Il gère la liquidation des activités extérieures au cœur de métier et des positions héritées du passé.

Leadership intellectuel par l'innovation et par des analyses de premier ordre

Afin d'exploiter tout le potentiel de notre modèle d'affaires, il est primordial que nos clients aient accès à des analyses de qualité, à la fois fiables et clairvoyantes, qui facilitent leurs prises de décision. A cet effet, des experts d'horizons divers issus de l'ensemble de nos divisions viennent étayer nos capacités d'analyse hors pair, focalisées sur des publics cibles précis.



Investment Bank offre à ses clients des informations éclairées sur les titres des principaux marchés financiers du monde. Dans nos rapports Q-Series, des experts de l'équipe d'analyse d'UBS répondent aux questions des clients, offrant une mise en perspective concertée des régions, secteurs et classes d'actifs. L'UBS Evidence Lab est une équipe de spécialistes chevronnés de l'analyse primaire qui travaille en étroite collaboration avec des analystes d'UBS Securities Research afin d'identifier des éléments nouveaux, qui ne sont pas encore intégrés dans les prix du marché.

Indépendance, performance, accessibilité et cohérence

CIO Wealth Management (CIO WM) se compose de 200 analystes, répartis dans 13 centres financiers clés. CIO WM supervise la politique et la stratégie de placement pour plus de 2000 milliards de CHF d'actifs investis. Son premier objectif est d'identifier et de signaler les opportunités de placement ainsi que les risques de marché afin d'aider les investisseurs à préserver et faire fructifier leur patrimoine. Dans sa publication phare House View, en particulier, CIO WM

se penche sur les principales tendances de fond à long et court terme de l'économie ainsi que d'autres domaines susceptibles d'affecter les investisseurs. L'UBS House View examine les classes d'actifs et les marchés du monde entier. Il veille à la cohérence de l'expérience client au sein des portefeuilles gérés dans le cadre des mandats discrétionnaires et de conseil.

Une base idéale pour les décisions de placement

Les analyses d'UBS sont indépendantes de toute considération liée aux produits et sont intégrées directement dans les portefeuilles gérés sur une base discrétionnaire. Nos opinions de placement déterminent largement notre conseil en matière de gestion de fortune. Nous mettons tout en œuvre pour offrir à nos clients des bases optimales pour prendre leurs décisions de placement.



«Chez UBS, l'égalité des chances est une réalité. Pour ceux qui travaillent ici et qui le souhaitent, il n'y a pas de limites.»

Michelle Moss

Grâce à une couverture mondiale indépendante, les analyses d'UBS permettent de répondre à tous les défis, questions et problèmes que peuvent rencontrer les clients, des idées de placement tactiques aux simulations du patrimoine sur plusieurs générations. Nos analyses facilitent ainsi l'acquisition de clients et promeuvent l'activité de différentes manières. Nous pensons que c'est l'une des principales raisons pour lesquelles les clients sont attirés par UBS et lui restent fidèles.

UBS and Society

En notre qualité de leader de la durabilité dans le secteur financier, nous privilégions le long terme et veillons à créer de la valeur pour nos parties prenantes. Nous nous engageons à promouvoir le bien commun par des actions proactives, ciblées et responsables. L'organisation UBS and Society coordonne toutes les activités et les ressources de l'ensemble de nos divisions dans les domaines de l'investissement socialement responsable (ISR), de la philanthropie, des politiques en matière d'environnement et de droit de l'homme régissant nos relations avec les clients et fournisseurs, de notre empreinte écologique et de nos investissements communautaires.

Orientation client **Performance durable** **Collaboration**

En 2016, notre établissement a conservé la tête du classement de son groupe industriel dans la catégorie Diversified Financials au sein des Dow Jones Sustainability Indices (DJSI), la distinction la plus prestigieuse dans le domaine de la durabilité. Notre engagement et nos progrès dans le domaine de la durabilité ont également été récompensés par des distinctions, classements et autres reconnaissances externes importantes.

En 2016, nous avons offert à nos clients toute une gamme de produits et services dans l'investissement durable. Vous en trouverez un aperçu à la page 39 de la présente Revue.

En 2016, UBS a, une fois de plus, été désignée leader de son groupe sectoriel dans la catégorie Diversified Financials au sein des Dow Jones Sustainability indices (DJSI), l'indice de durabilité le plus prestigieux. Le rapport Industry Group Leader sur UBS explique que, par le biais de la mise en œuvre d'UBS and Society, la banque satisfait son engagement de fournir des résultats réguliers et durables à ses clients, favorise des pratiques éthiques et promeut ainsi le bien commun. Il met en avant les produits financiers innovants lancés par UBS, considère l'établissement comme exemplaire dans ses pratiques de reporting social et environnemental et fait état des progrès impressionnants réalisés par UBS dans la réduction du risque.

› **Pour plus d'informations** sur notre portefeuille et notre stratégie en matière d'investissement durable, veuillez consulter le site ubs.com/sustainableinvesting.

Durabilité et innovation

Penser de manière durable, c'est penser de manière innovante. C'est aussi exploiter les capacités d'inventivité et d'innovation de nos collaborateurs, ce que nous avons fait en 2016 avec l'UBS Grand Challenge, une compétition interne pour les collaborateurs d'UBS visant à développer des solutions financières novatrices capables de relever certains des plus grands défis de la société identifiés par les Objectifs de développement durable des Nations Unies. Plus de 1200 collaborateurs dans plus de 300 équipes issues de toutes les divisions et régions ont soumis 245 propositions. Six équipes ont été invitées à présenter leur projet lors de la finale à Zurich. Celle-ci a été remportée par SPAVEST, un programme destiné à encourager les épargnants à bas revenus.

«UBS a accompli d'importants progrès dans la réduction du risque depuis la crise du crédit et peut se targuer désormais d'un solide positionnement de leader en matière de durabilité dans le secteur des services financiers.»

RobecoSAM, rapport DJSI Group Leader sur UBS

Aider les clients à utiliser leur patrimoine pour la bonne cause

UBS occupe une place à part dans le secteur financier grâce à l'UBS Optimus Foundation. Elle est le seul établissement de gestion de fortune du monde qui s'est doté d'une fondation qui emploie des experts de premier plan dans le domaine de la philanthropie et qui propose à ses clients une offre conçue pour apporter un soutien quantifiable et à long terme aux enfants les plus défavorisés de la planète. Pour en savoir plus, rendez-vous sur ubs.com/optimus.



Libero Maio

Libero Maio est bien connu au sein d'UBS à Zurich. Et il est apprécié de tous. Premier point de contact à l'étage de la direction, il laisse une excellente impression. Sa devise personnelle est de donner chaque jour le meilleur de lui-même. Son chaleureux tempérament du sud de l'Italie influence chacune de ses activités, du premier «buongiorno» au cappuccino préparé avec soin.

Libero croit dans la pensée positive. Selon lui, chacun peut être à la hauteur d'une situation facile, mais le secret d'une réussite même dans les conditions les plus difficiles, c'est de savoir adopter la bonne attitude.

Il n'est pas difficile de faire sourire Libero, mais les sujets qui l'enthousiasment le plus sont sa femme Anabela (avec qui il va fêter ses 25 ans de mariage cette année), ses deux filles et son jardin. En été, c'est là que se concentrent toutes ses passions: sa famille, ses amis, les légumes qu'il a cultivés lui-même, le vin et la conversation. Son jardin lui donne l'énergie nécessaire pour garder son optimisme. En fait, c'est dans sa nature: il est l'incarnation même de la sociabilité.

Principaux produits et services d'investissement durable en 2016 (sélection)¹

Produit / service	Division	Caractéristiques clés
UBS Oncology Impact Fund ¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> Soutien au développement de traitements innovants pour répondre à un défi majeur dans le domaine de la santé: le cancer 471 millions d'USD levés
UBS Loans for Growth ¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> Offre innovante de financements par fonds étrangers pour les intermédiaires financiers des marchés émergents, qui en retour accordent des prêts à des PME pour soutenir le développement économique local Fonds d'impact de 50 millions d'USD
Recherche dans l'investissement durable ¹	WM, WMA, IB	<ul style="list-style-type: none"> Sustainable value creation in emerging markets; Doing well by doing good: impact investing; Gender diversity matters; Green bonds are investable; Going Further – a philanthropic health portfolio 38 ESG Industry Postcards
UBS Long Term Themes Equity Fund ¹	WM, AM	<ul style="list-style-type: none"> Investissement dans des sociétés qui apportent des solutions aux défis tels que la pénurie d'eau, l'infrastructure des marchés émergents, la gestion et le recyclage des déchets ainsi que les services de santé dans les marchés émergents
ESG Portfolio Analyzer ¹	WMA	<ul style="list-style-type: none"> Transparence et analyses sur les thèmes ESG dans les portefeuilles de clients
Philanthropy advisory ¹	WM, WMA	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 400 clients privés UHNW et philanthropes ont assisté aux UBS Philanthropy Forums sur le continent américain, en Asie et en Suisse Conseils sur le fond pour près de 1000 clients
UBS Optimus Foundation ¹	WM	<ul style="list-style-type: none"> 59 millions de CHF de dons récoltés 59 millions de CHF de subventions attribués à des partenaires
Fonds à gestion active ¹	AM	<ul style="list-style-type: none"> Lancés en 2016: US Corporate Bond Sustainable, US Enhanced Sustainable Equity, Switzerland Enhanced Sustainable
Vote (pour le compte de clients) ¹	AM	<ul style="list-style-type: none"> Instructions de vote (sur la base des principes de gouvernance d'AM) concernant 97 670 objets différents à 9895 assemblées générales
Financement des énergies renouvelables et des technologies propres ¹	IB	<ul style="list-style-type: none"> Participation à d'importantes transactions dans les énergies renouvelables et les technologies propres dans le monde, pour des clients actifs dans les services aux collectivités et des sociétés innovantes en phase de croissance
Obligations vertes ¹	IB	<ul style="list-style-type: none"> Participation à trois émissions majeures d'obligations vertes
Check-up énergétique pour les PME ²	P&C	<ul style="list-style-type: none"> Economies d'énergie totales de 20 452 MWh/a, soit la consommation annuelle d'environ 1000 maisons individuelles, grâce au bonus UBS pour l'efficacité énergétique accordé aux PME pour les mesures de réduction de leur consommation
Partenaire stratégique préféré pour le conseil et les transactions de financement liés à la Stratégie énergétique 2050 de la Suisse ¹	P&C	<ul style="list-style-type: none"> Assistance aux fournisseurs d'énergie pour lever des capitaux sur les marchés internationaux afin de progresser dans les énergies renouvelables 13 transactions stratégiques exécutées pour cinq importants fournisseurs d'énergie de Suisse

¹ Toutes les informations au 31 décembre 2016. ² Informations au 31 décembre 2015.

«Si nos clients ne sont pas satisfaits, notre entreprise disparaît. J'ai donc conscience de mon importance, ce qui m'incite à travailler avec passion tous les jours.»

Libero Maio



«De nos jours, tout change très rapidement. Nous devons regarder vers l'avenir et revenir au présent pour savoir dans quelle direction avancer.»

Anna De Mezzo



Anna De Mezzo

Anna De Mezzo est designer pour UBS Y, un groupe de réflexion qui imagine divers scénarios d'avenir afin d'identifier des opportunités et des idées innovantes pour le monde des affaires du futur. En s'interrogeant sur ce que sera le monde dans un demi-siècle, Anna et ses collègues refont le chemin en arrière jusqu'au présent pour comprendre comment façonner l'avenir à partir du présent. Le groupe de réflexion intervient aussi pour faciliter la résolution de problèmes et l'organisation d'ateliers de génération d'idées au sein d'UBS.

L'un des thèmes récemment traités par Anna et ses collègues était l'avenir du travail. Leurs analyses peuvent contribuer à mettre en lumière ce que pourrait être UBS demain. En quoi consistera la richesse? Que faudra-t-il protéger en plus de l'argent?



Faisons-nous du bon travail?

En fin de compte, ce qui intéresse nos investisseurs, c'est la performance. L'objectif de notre stratégie et de notre modèle d'affaires diversifié est de générer les meilleurs résultats financiers et opérationnels possibles pour nos parties prenantes.

L'année 2016 a été marquée par l'incertitude macroéconomique, des tensions géopolitiques et des politiques semant la division, ce qui a affecté le moral des clients. Ces facteurs ont pesé sur nos activités, en conjonction avec la mise en œuvre de critères prudentiels plus stricts et avec le manque de clarté sur l'évolution future du cadre réglementaire.

«2016 est un exercice solide, notamment au vu de l'environnement particulièrement exigeant. Nous pensons que notre stratégie et notre combinaison équilibrée d'activités, alliées à la priorité accordée à l'exécution, nous placent en excellente position pour continuer de répondre aux attentes de nos clients et de nos actionnaires en 2017.»

Kirt Gardner, Group Chief Financial Officer

Performance financière d'UBS

La performance d'UBS est évaluée au moyen des indicateurs clés de performance (KPI), qui nous permettent de comparer notre performance dans le temps et par rapport aux autres acteurs du secteur. Le Groupe et les divisions sont gérés sur la base de ces indicateurs clés, qui mesurent la croissance et les résultats en termes financiers, à l'aune d'objectifs raisonnables pour la gestion du capital et des risques. La part variable de la rémunération dépend en partie des KPI du Groupe et des divisions. [Gestion des risques](#)



Anna De Mezzo

Anna vit dans un champ de possibilités en dehors du travail également. Voyageant aussi souvent que possible et aimant faire de nouvelles connaissances, elle est toujours prête à se laisser tenter par la nouveauté (elle s'adonne à un sport inhabituel: le tchoukball). Elle change régulièrement ses habitudes, cherchant toujours un moyen différent de faire les choses. Et, cela va sans dire, elle a toujours un œil sur l'avenir.

Indicateurs clés de performance du Groupe et des divisions 2016

Indicateurs clés de performance	Définition	Groupe	Wealth Management	Wealth Management Americas	Personal & Corporate Banking	Asset Management	Investment Bank
Progression du résultat net (%)	Variation du résultat net attribuable aux actionnaires des activités poursuivies entre période actuelle et périodes de comparaison / Résultat net attribuable aux actionnaires des activités poursuivies de la période de comparaison	●					
Progression du résultat avant impôts (%)	Variation du résultat d'exploitation avant impôts de la division entre période actuelle et périodes de comparaison / Résultat d'exploitation avant impôts de la division de la période de comparaison		●	●	●	●	●
Ratio charges / produits (%)	Charges d'exploitation / Produit d'exploitation avant perte sur crédit (frais) ou recouvrement	●	●	●	●	●	●
Rendement des actifs corporels (RoTE) (%)	Résultat net attribuable aux actionnaires avant amortissement et correction de valeur du goodwill et immobilisations incorporelles (annualisé le cas échéant) / Moyenne des fonds propres attribuables aux actionnaires moins moyenne du goodwill et des immobilisations incorporelles	●					
Rendement des fonds propres attribués (RoAE) (%)	Résultat d'exploitation avant impôts de la division (annualisé le cas échéant) / Moyenne des fonds propres attribués						●
Rendement des actifs, brut (%)¹	Produit d'exploitation avant perte sur crédit (frais) ou recouvrement (annualisé le cas échéant) / Moyenne du total des actifs	●					●
Ratio de levier going concern (application échelonnée, %)¹	Total des fonds propres going concern / Dénominateur du ratio de levier	●					
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale, %)	Fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) / Actifs pondérés en fonction du risque	●					
Accroissement de l'afflux net d'argent frais (%)	Afflux net d'argent frais pour la période (annualisé le cas échéant) / Actifs investis au début de la période. L'accroissement de l'afflux net d'argent frais du Groupe est indiqué en tant qu'accroissement d'afflux net d'argent frais pour les activités de gestion de fortune combinées. L'afflux net d'argent frais d'Asset Management exclut les flux liés au marché monétaire.	●	●	●		●	
Marge brute sur les actifs investis (pb)	Produit d'exploitation avant perte sur crédit (frais) ou recouvrement (annualisé le cas échéant) / Moyenne des actifs investis		●	●		●	
Marge nette sur les actifs investis (pb)	Résultat d'exploitation avant impôts de la division (annualisé le cas échéant) / Moyenne des actifs investis		●	●		●	
Croissance nette du volume des nouvelles activités avec la clientèle privée (%)	Volume net des nouvelles activités (c.-à-d. total des entrées et sorties nettes d'actifs et de prêts des clients) de la période (annualisé le cas échéant) / Volume des activités (c.-à-d. total des actifs et prêts des clients) au début de la période				●		
Marge d'intérêt nette (%)	Résultat net des opérations d'intérêts (annualisé le cas échéant) / Moyenne des prêts				●		
VaR moyenne (sur 1 jour, taux de confiance de 95%, horizon de données historiques de 5 ans)¹	La value-at-risk (VaR) exprime la perte potentielle maximum à un taux de confiance de 95%, sur un jour et sur un horizon de données historiques de 5 ans						●

¹ Supprimé des indicateurs clés de performance en 2017.

Nouveaux indicateurs clés de performance en 2017

Indicateurs clés de performance	Définition	Groupe	Wealth Management	Wealth Management Americas	Personal & Corporate Banking	Asset Management	Investment Bank
Réduction des coûts	Réduction nette des coûts d'après le taux de sortie ¹	●					
Ratio de levier going concern (application intégrale, %)	Total des fonds propres going concern / Dénominateur du ratio de levier	●					

¹ Taux de sortie comparé aux charges d'exploitation corrigées du Corporate Center de 2013 et aux charges d'exploitation corrigées des divisions de 2015. Les charges liées aux provisions pour litiges, questions réglementaires et similaires, les variations de change et les frais liés aux programmes réglementaires temporaires sont exclus des réductions des coûts. Les charges d'exploitation corrigées des divisions sont prises en compte avant allocation et excluent les postes non représentatifs de la performance de réduction des coûts nette sous-jacente, principalement liée à la rémunération variable et à la rémunération des conseillers financiers de Wealth Management Americas.



Markus Diethelm

Markus Diethelm exerce la fonction de Group General Counsel d'UBS et est membre du Directoire du Groupe.

Lauréat 2017 du Law & Society Award de l'association New York Lawyers for the Public Interest en récompense de son leadership, de son professionnalisme et de son intégrité sans faille, Markus souhaite que les gens s'expriment quand quelque chose les dérange ou leur semble inapproprié, plutôt que de faire le poing dans la poche.

Pour les juristes, les surprises ne sont pas nécessairement les bienvenues, mais pour Markus, c'est l'un des aspects qu'il préfère dans son travail. Alors que, pour la plupart des gens, une surprise est synonyme de menace, il conserve un optimisme juvénile, qui l'amène à considérer la surprise comme quelque chose à accepter avec une curiosité naturelle. Les nouvelles actions en justice lui apparaissent comme un défi et il accepte pleinement la responsabilité qu'elles représentent, car leur issue peut avoir une incidence importante sur nos affaires et faire une réelle différence.

«En tant que responsable du service juridique, il est important de garder à l'esprit les normes fondamentales régissant les activités professionnelles des juristes, sans pour autant fermer les yeux sur les grandes difficultés que peuvent créer ces normes en présence de pressions internes ou externes. Nous devons préserver notre indépendance morale et notre impartialité, et créer un environnement hautement collaboratif tout en mettant en place la culture et le niveau de compétences requis pour obtenir ensemble de bons résultats.»

Markus Diethelm

Nos objectifs de performance, nos attentes et nos ambitions

Les tableaux ci-dessous présentent nos objectifs de performance, nos attentes et nos ambitions pour le Groupe et les divisions. Les valeurs sont indiquées en base annuelle et

reflètent nos objectifs de performance durable sur un cycle. Nos objectifs de performance, nos attentes et nos ambitions se fondent sur des résultats corrigés, avec des taux de change constants.

Groupe

Ratio charges / produits corrigé	60–70%
Rendement des actifs corporels corrigé	>15%
Ratio des fonds propres de base de catégorie 1 (CET1) (application intégrale) ¹	Au moins 13% ²
Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale)	Attente: environ 250 mrd. de CHF à court / moyen terme ³
Dénominateur du ratio de levier (application intégrale)	Attente: environ 950 mrd. de CHF à court / moyen terme ³
Réduction des coûts nette ⁴	2,1 mrd. de CHF d'ici fin 2017

¹ Selon le dispositif révisé de la Suisse concernant les banques d'importance systémique (Swiss SRB), entré en vigueur le 1^{er} juillet 2016. Consulter la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour en savoir plus. ² Notre politique de remboursement de capital inclut aussi notre objectif de maintenir un ratio de fonds propres CET1 d'après-crise selon une application intégrale d'au moins 10%. ³ Selon les règles applicables actuellement. Consulter la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour en savoir plus. Reflète aussi les multiplicateurs FINMA et les changements de méthodologie pour les actifs pondérés en fonction du risque connus et suppose des conditions de marché normalisées pour les actifs pondérés en fonction du risque et le dénominateur du ratio de levier. ⁴ Taux de sortie à fin 2017 comparé aux charges d'exploitation corrigées du Corporate Center de 2013 et aux charges d'exploitation corrigées des divisions de 2015. Les charges liées aux provisions pour litiges, questions réglementaires et similaires, les variations de change et les frais liés aux programmes réglementaires temporaires sont exclus des réductions des coûts. Les charges d'exploitation corrigées des divisions sont prises en compte avant allocation et excluent les postes non représentatifs de la performance de réduction des coûts nette sous-jacente, principalement liée à la rémunération variable et à la rémunération des conseillers financiers de Wealth Management Americas.

Divisions

Wealth Management	Accroissement de l'afflux net d'argent frais (%)	3–5%	Attente: 10–15% de croissance annuelle du résultat corrigé avant impôts pour les activités combinées sur le cycle
	Ratio charges / produits corrigé	55–65%	
Wealth Management Americas ¹	Accroissement de l'afflux net d'argent frais (%)	2–4%	
	Ratio charges / produits corrigé	75–85%	
Personal & Corporate Banking	Croissance nette du volume des nouvelles activités	1–4% (clientèle privée)	
	Marge d'intérêt nette	140–180 pb	
	Ratio charges / produits corrigé	50–60%	
Asset Management	Accroissement de l'afflux net d'argent frais (%)	3–5% hors flux liés au marché monétaire	
	Ratio charges / produits corrigé	60–70%	
	Résultat annuel corrigé avant impôts	Ambition: 1 mrd. de CHF à moyen terme	
Investment Bank	RoAE annuel corrigé avant impôts	>15% ²	
	Ratio charges / produits corrigé	70–80%	
	Actifs pondérés en fonction du risque (application intégrale)	Attente: environ 85 mrd. de CHF à court / moyen terme ³	
	Dénominateur du ratio de levier (application intégrale)	Attente: environ 325 mrd. de CHF à court / moyen terme ³	

¹ Sur base USD. ² Selon le régime de fonds propres actuel. ³ Selon les règles applicables actuellement. Consulter la section «Capital management» de notre Rapport annuel 2016 pour en savoir plus. Reflète aussi les multiplicateurs FINMA et les changements de méthodologie pour les actifs pondérés en fonction du risque connus et suppose des conditions de marché normalisées pour les actifs pondérés en fonction du risque et le dénominateur du ratio de levier. Y compris les actifs pondérés en fonction du risque et le dénominateur du ratio de levier directement associés à l'activité que le Corporate Center – Group Asset and Liability Management – gère de manière centralisée pour le compte d'Investment Bank.

Comment nous mesurons notre performance

Nous passons régulièrement en revue notre cadre KPI en fonction de notre stratégie et de l'environnement de marché. Les objectifs de performance constituent un sous-ensemble de KPI qui mesurent notre performance au regard de notre stratégie. Nos KPI doivent être évalués sur l'ensemble d'un cycle et sont soumis à des schémas d'évolution saisonniers.

Tenir nos promesses tout en réduisant les coûts

Nos améliorations sur le front de l'efficacité et de l'efficience sont centrées sur la création de la bonne infrastructure et d'une politique de coûts adaptée pour affronter l'avenir, l'une des composantes étant notre personnel et notre présence mondiale. A la fin de 2016, nous avons enregistré une réduction des coûts nette de 1,6 milliard de CHF sur une base annualisée, avec un objectif de 2,1 milliards de CHF d'ici fin 2017. **Efficacité et efficience**

Aujourd'hui, 31% des collaborateurs et sous-traitants de Corporate Center sont sur des sites offshore ou nearshore, contre 18% il y a trois ans. Cela nous permet de puiser dans la réserve grandissante de collaborateurs talentueux tout en améliorant notre efficacité par une réduction de notre présence sur les sites immobiliers onéreux. **Performance durable**

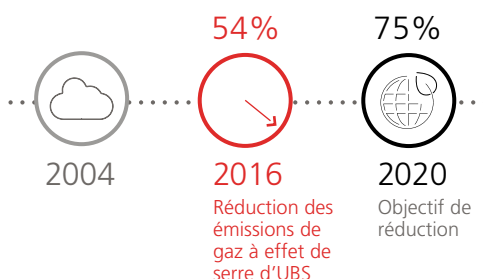
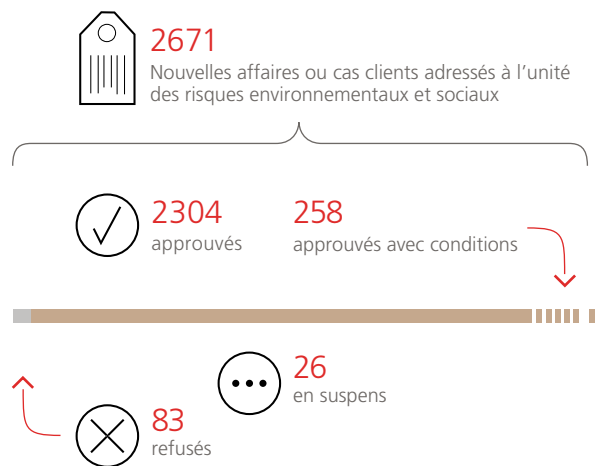
Au-delà de la performance financière

Nous mesurons aussi les résultats d'UBS and Society. Vous trouverez les chiffres clés illustrant nos progrès en 2016 dans le diagramme ci-dessous.

- Les sections «Financial and operating performance» et «Our strategy» de notre Rapport annuel 2016 ainsi que la section «Chiffres clés du Groupe UBS» en page 11 de la présente Revue fournissent plus d'informations
- La section «Compensation» de notre Rapport annuel 2016 et la section «Comment gérons-nous la banque?» de la présente Revue fournissent plus d'informations sur la manière dont notre performance financière est liée à notre politique de rémunération

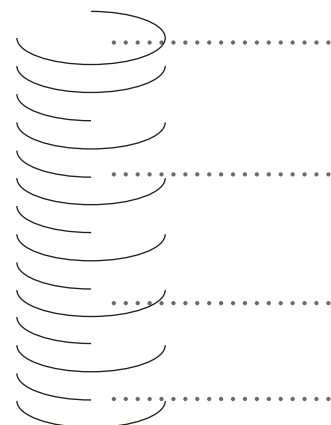
Indicateurs clés de performance pour UBS and Society en 2016

Comment nous travaillons



Mesures de réduction demandées pour 40% des nouveaux fournisseurs de biens et services ayant un impact potentiellement élevé

Comment nous soutenons nos clients



Markus Diethelm

Tout ce que Markus fait est empreint de joie et répond à une exigence de qualité. Et il souhaite qu'il en aille de même pour la culture d'UBS. Il l'explique comme suit: chacun veut que sa voiture fonctionne parfaitement. Mais ensuite, il s'agit de prendre le volant, de baisser la vitre et d'apprécier le voyage.



Comment nous soutenons nos communautés

2821

Total des actifs investis d'UBS (en milliards de CHF)

976 = 35%

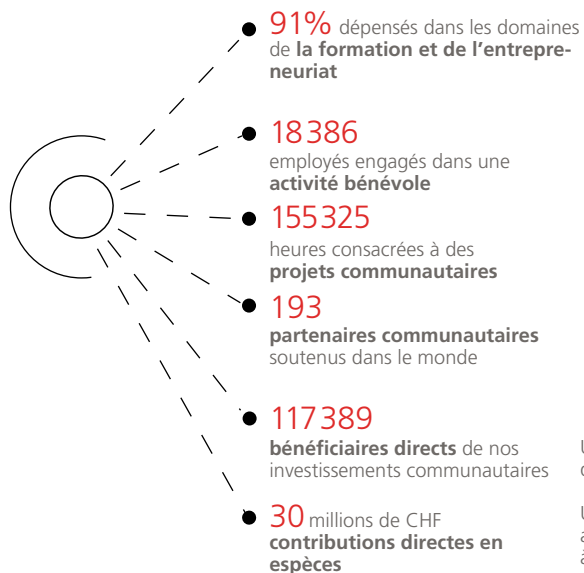
Total des investissements durables

830

Filtres fondés sur des normes

145

Produits et mandats clés d'investissement durable



UBS Optimus Foundation


59 millions de CHF de dons récoltés

59 millions de CHF de subventions attribués à des partenaires



UBS a contribué à améliorer les conditions de vie de **1,6** million d'enfants dans le monde.

UBS a donné **23** millions de CHF au total à ses fondations affiliées en Suisse, à l'Anniversary Education Initiative et à l'UBS Optimus Foundation

A person in a dark suit is shown from the side, holding a basketball. The background is a modern building with large glass windows, some of which are illuminated from within. The scene is set outdoors on a paved area.

«Mon travail ne se limite pas à donner des conseils. J'apporte mes idées et une vraie valeur ajoutée au projet.»

Adrian Legis



Adrian Legis

Adrian Legis conseille Wealth Management sur la création de contenus en ligne. Il intervient à différents niveaux, de la technique à la perspective de l'utilisateur. Il aide volontiers les gens à résoudre des problèmes et aime participer à des projets qui le mettent en contact avec le public, informer les gens sur UBS et contribuer ainsi à la prospection du marché.

Evoluer dans un environnement international et dynamique lui plaît. Après avoir travaillé à Londres et Hong Kong ainsi qu'à divers postes en tant que Trainee en Suisse, il estime que la variété des possibilités de développement professionnel est essentielle pour fidéliser les collaborateurs à long terme.

Pour qui créons-nous de la valeur?

L'être humain est au cœur de l'activité bancaire. UBS est active dans le secteur bancaire depuis plus de 150 ans. Nous savons que notre succès dépend d'une étroite relation avec nos parties prenantes.

Nous tenons à mieux connaître la perception que nos parties prenantes ont de notre banque, ainsi que leurs valeurs et leurs priorités. A cet effet, nous instaurons un dialogue régulier et fructueux avec elles sur un grand nombre de sujets.

Nous entretenons des relations variées qui revêtent la forme d'interactions avec des parties prenantes, de communications régulières dans la presse écrite et numérique et dans les réseaux sociaux, d'événements et de conférences dans le monde entier et, naturellement, d'entretiens personnels. Cet engagement est primordial pour mieux comprendre leurs attentes et dégager une valeur à long terme.

Les relations ne sont pas seulement une question d'intérêts mutuels, mais aussi de comportements et de confiance. C'est pourquoi les Principes et Comportements d'UBS sous-tendent notre manière de nouer, de gérer et de développer nos relations avec nos cinq grands groupes de parties prenantes. Une bonne relation est à la base de la création de valeur. **Principes et Comportements**

→ La section «Donner le meilleur, des ressources aux résultats» de la présente Revue fournit plus d'informations sur notre manière de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes

Les investisseurs

Les cadres dirigeants d'UBS et l'équipe Investor Relations communiquent régulièrement avec la communauté financière, notamment les investisseurs, les analystes financiers et les agences de notation. Nous faisons en sorte que les actions UBS soient évaluées correctement en appliquant les meilleures pratiques en matière de publicité des informations financières, de transparence et de communication. L'objectif d'Investor Relations est de parvenir au cours boursier le plus élevé et le plus stable possible correspondant aux fondamentaux sous-jacents d'UBS.

Rendements attrayants

Notre capacité bénéficiaire et la rentabilité des capitaux nous permettent d'offrir des rendements croissants et durables à nos actionnaires, conformément à nos objectifs **Solidité du capital**

Nous voulons atteindre un ratio de distribution total d'au moins 50% du résultat net attribuable aux actionnaires. Ce faisant, nous voulons maintenir un ratio de fonds propres CET1 d'au moins 13%, sur la base d'une application intégrale, tout en respectant notre objectif d'un ratio de fonds propres CET1 après-crise d'au moins 10%, sur la base d'une application intégrale. Les versements totaux de capital se composeront d'un dividende ordinaire, que nous entendons augmenter régulièrement, et d'autres formes de distribution du capital. Pour l'exercice 2016, le Conseil d'administration a proposé le versement d'un dividende de 0.60 CHF par action, identique au dividende ordinaire versé au titre de l'exercice 2015, soit un ratio de distribution de 71%.

Publicité des informations financières

Nous soutenons pleinement la transparence et une information financière cohérente. Notre but est de communiquer notre stratégie et nos résultats de façon à permettre aux investisseurs de bien comprendre le fonctionnement de notre Groupe, nos perspectives de croissance et les risques auxquels nous sommes confrontés. Nous évaluons régulièrement les retours des investisseurs et des analystes et en tenons compte, le cas échéant, dans notre communication. Pour atteindre ces objectifs, nous continuons à appliquer les principes ci-après dans nos publications et rapports financiers.





Adrian Legis

Dans son temps libre, Adrian regarde les compétitions sportives et regrette seulement que le décalage horaire l'empêche de suivre correctement la NBA, dont il est un grand fan. Il joue lui-même au basket deux fois par semaine, notamment le lundi à midi avec des amis d'UBS et d'autres entreprises. Il apprécie ce contact avec ses collègues dans un contexte différent, ainsi que la collaboration (et la compétition) avec les joueurs d'entreprises concurrentes.

«Au sein de Communications & Branding, on se sent presque comme en famille. J'apprécie beaucoup l'ambiance et l'esprit de collaboration qui règne ici.»

Adrian Legis

- Transparence, pour améliorer la compréhension des facteurs économiques et renforcer la confiance et la crédibilité.
- Cohérence, pendant chaque exercice et entre les exercices.
- Simplicité, pour permettre aux lecteurs de bien saisir l'évolution de nos activités et de notre performance.
- Pertinence, en nous concentrant non seulement sur les exigences réglementaires ou légales, mais aussi sur les questions pertinentes pour nos parties prenantes.
- Meilleures pratiques, pour améliorer les standards.

Les clients

Les personnes qui choisissent UBS le font parce qu'elles savent que nous cherchons sans cesse à leur offrir le meilleur de ce que notre banque peut offrir. Il n'est donc pas question de nous reposer sur nos lauriers, car nos clients exigent ce qu'il y a de mieux et la concurrence est farouche. **Orientation client**

C'est pourquoi l'orientation client est l'un de nos Principes. Un taux de satisfaction des clients plus élevé tend à s'accompagner d'un plus fort afflux net d'argent frais, d'une croissance des revenus nets et d'un plus grand nombre de recommandations.

Nous en apprenons beaucoup sur nos clients simplement en traitant avec eux. Mais nous allons plus loin, avec une approche plus systématique pour découvrir ce que les clients pensent de nous, ce qu'ils attendent de nous et ce que nous pouvons améliorer.

Chez Wealth Management, par exemple, nous avons sondé plus de 10 000 clients au moyen d'un questionnaire en ligne. Voici ce qu'ils nous ont dit:

- UBS est une banque de premier ordre, considérée comme sûre par plus de 80% des sondés et jouissant d'une bonne réputation. La qualité des conseillers à la clientèle est également jugée bonne, sept clients sur dix se déclarant très, voire extrêmement satisfaits.
- Les compétences en matière de placements et la gamme de produits ont également été bien notées, mais nous avons également reçu quelques critiques, notamment en ce qui concerne le rapport qualité-prix. Nous voulons donc générer plus de valeur, lancer des offres plus simples et efficaces et expliquer plus clairement la valeur et les caractéristiques haut de gamme de nos produits.
- En outre, le processus de changement de conseillers à la clientèle peut être amélioré, car un quart de nos clients sont mécontents de la procédure actuelle. Nous devons donc veiller à ce que le client soit informé à temps du changement et, idéalement, qu'il soit impliqué dans la sélection du nouveau conseiller.

La satisfaction des clients de nos activités suisses a augmenté de plus de 50% depuis 2009.

Solutions intelligentes, meilleurs conseils

En plus de notre initiative numérique UBS SmartWealth au Royaume-Uni, Wealth Management a lancé le service vocal «Ask UBS» à la fin de 2016, en partenariat avec Amazon. Il permet aux utilisateurs d'accéder aux opinions et suggestions d'investissement de l'UBS CIO House View, ainsi qu'à des explications sur la terminologie financière.

WMA et SigFig ont annoncé une alliance stratégique en vue de créer et de personnaliser des outils et services numériques qui compléteront les compétences de nos conseillers financiers et valoriseront l'expérience numérique de leur clientèle.

En 2016, P&C a lancé de nouveaux services tels que l'ouverture électronique de compte ainsi qu'UBS Safe, un lieu où les clients peuvent stocker des fichiers électroniques de manière sécurisée. **Excellence**

Les collaborateurs

Notre succès se fonde sur le savoir-faire, le talent, la motivation et l'expérience de nos collaborateurs, qui sont le moteur et le catalyseur de la création de valeur sur le marché extrêmement compétitif qui est le nôtre. Ce sont leurs connaissances, leur dévouement et leur détermination, qui nous permettent de mener notre stratégie à bon port.

En conséquence, nous souhaitons attirer, encourager, développer et motiver les plus grands talents dotés de compétences appropriées et du sens des responsabilités, et venant d'horizons divers. Nous investissons dans nos collaborateurs et veillons à mettre en place des pratiques efficaces en matière de leadership et de ressources humaines, ainsi que des structures, des technologies et des formations adéquates pour réaliser notre stratégie et répondre aux besoins de nos clients.

Un succès soutenu doit pouvoir se nourrir d'une culture forte. Nos trois clés du succès – Piliers, Principes et Comportements – sont notre guide dans la réalisation de cette vision. En particulier, nos Comportements mettent l'accent sur l'intégrité, la collaboration et le défi constructif. Nos attentes à cet égard motivent notre approche de la gestion du personnel, du recrutement au développement personnel, en passant par la conduite et la rémunération. Elles influent aussi sur la manière

de décider et d'interagir de nos collaborateurs. Nous avons lancé le programme Group Franchise Awards pour récompenser les comportements qui contribuent à forger notre culture en favorisant la collaboration entre les divisions et en proposant des idées pour simplifier nos processus. En outre, nos Comportements sont intégrés dans nos processus de gestion du personnel, afin d'assurer une cohérence entre la manière de gérer et de récompenser les collaborateurs et la culture que nous voulons instaurer. **Comportements**

→ La section «Comment gérons-nous la banque?» de la présente Revue fournit plus d'informations sur la façon dont nous faisons coïncider la gouvernance et la rémunération avec l'objectif de création de valeur à long terme

Nous utilisons divers canaux de communication pour rester chaque jour en contact avec nos collaborateurs. Nous tenons à ce qu'ils soient bien informés et nous efforçons aussi d'être à leur écoute. Il nous tient à cœur qu'ils puissent dire ce qu'ils pensent de la banque et qu'ils aient la possibilité d'influer sur son futur. Selon le sondage des collaborateurs 2016, une large majorité des sondés aiment travailler pour UBS et sont fiers de leur employeur, et une proportion comparable d'entre eux estiment que la banque offre un environnement de travail positif assurant un bon équilibre entre travail et vie privée. Nous voulons être le premier choix sur le marché du travail des services financiers.

«L'ambition d'UBS est qu'un cadre sur trois soit une femme.»

Sabine Keller-Busse, Group Head Human Resources

Nos collaborateurs ont accès à un vaste éventail d'offres de formation et de développement personnel comprenant des formations axées sur la fonction, des formations de gestion et des programmes de développement des cadres et des talents. Nous offrons une formation étendue visant à ce que les conseillers à la clientèle puissent fournir des conseils et solutions d'excellente qualité à nos clients. Ainsi, tous les conseillers à la clientèle de Wealth Management doivent obtenir un diplôme Wealth Management certifié par le Service d'accréditation suisse du Secrétariat d'Etat à l'économie, qui garantit d'excellentes connaissances et compétences. Certains conseillers à la clientèle parmi les plus chevronnés bénéficient par ailleurs d'une formation complète dans le cadre du Master en Wealth Management.

«Nous nous préparons sans cesse pour l'avenir, pour prévoir exactement où le client voudra que nous soyons.»

Kathrin Genovese



Programme Career Comeback

Lancé en 2016 et actuellement dans sa phase pilote, le programme UBS Career Comeback s'adresse aux professionnels expérimentés qui ont interrompu leur carrière pendant deux ans ou plus et qui cherchent à réintégrer le monde de l'entreprise.

Le programme

- **Etats-Unis:** les personnes de retour sur le marché de l'emploi sont recrutées dans le cadre d'un programme de 16 semaines, rémunéré, comprenant 3 journées et demie d'intégration avec mentorat, coaching et autres. Au terme du programme, nous examinons d'autres opportunités d'emploi avec elles.
- **Suisse:** les personnes de retour sur le marché de l'emploi sont recrutées pour repourvoir des postes existants. Pendant les douze premiers mois de travail, elles participent à un programme qui inclut un programme d'intégration de deux semaines avec mentorat, coaching et autres.

Les gouvernements et les autorités de régulation

Les gouvernements et les autorités de régulation façonnent le monde dans lequel nous vivons. Nous estimons que la réglementation restera un moteur de changement important dans la branche. Bien qu'UBS soit favorable à des règles strictes, nous estimons que les nouvelles règles ou tout durcissement de la réglementation existante devraient tenir compte de leur incidence sur les consommateurs de services financiers et sur l'économie. Un dialogue concerté entre les autorités de régulation, les dirigeants politiques et l'industrie est donc essentiel, et UBS y participe activement. **Collaboration**

UBS soutient les efforts internationaux en vue d'accroître la stabilité financière et de réduire le risque lié aux banques «too big to fail» (TBTF). Nous appuyons donc le Conseil de stabilité financière dans sa volonté de concrétiser les derniers éléments clés des réformes financières. En particulier, nous approuvons la sensibilisation accrue à la nécessité de reconnaître les initiatives étrangères de résolution des défaillances. Ce point est essentiel pour mettre en place un processus d'assainissement et de liquidation des banques d'importance systémique. **Solidité du capital**

→ Les sections «**Regulation and supervision**» et «**Regulatory and legal developments**» de notre **Rapport annuel 2016** fournissent plus d'informations

La société

En notre qualité de plus grand gestionnaire de fortune du monde et de première banque universelle de Suisse, nous considérons qu'il est de notre devoir d'agir en tant qu'entreprise citoyenne, fiable et digne de confiance.

Nous souhaitons générer des avantages à long terme, durables et quantifiables, pour nos clients, actionnaires et communautés. Nous recherchons en permanence comment mieux mener nos activités et mieux soutenir nos clients et communautés. Pour nous, la notion de gestion responsable va bien au-delà des actifs de nos clients: il s'agit de veiller à ce que nous léguons aux générations futures. Cela ne se mesure pas à l'aune de la seule performance financière, mais en conjonction avec notre performance dans les domaines de l'environnement, de la bonne gouvernance, de l'impact social et d'autres critères clés de durabilité. Les critères suivants sont utilisés pour mesurer nos progrès:

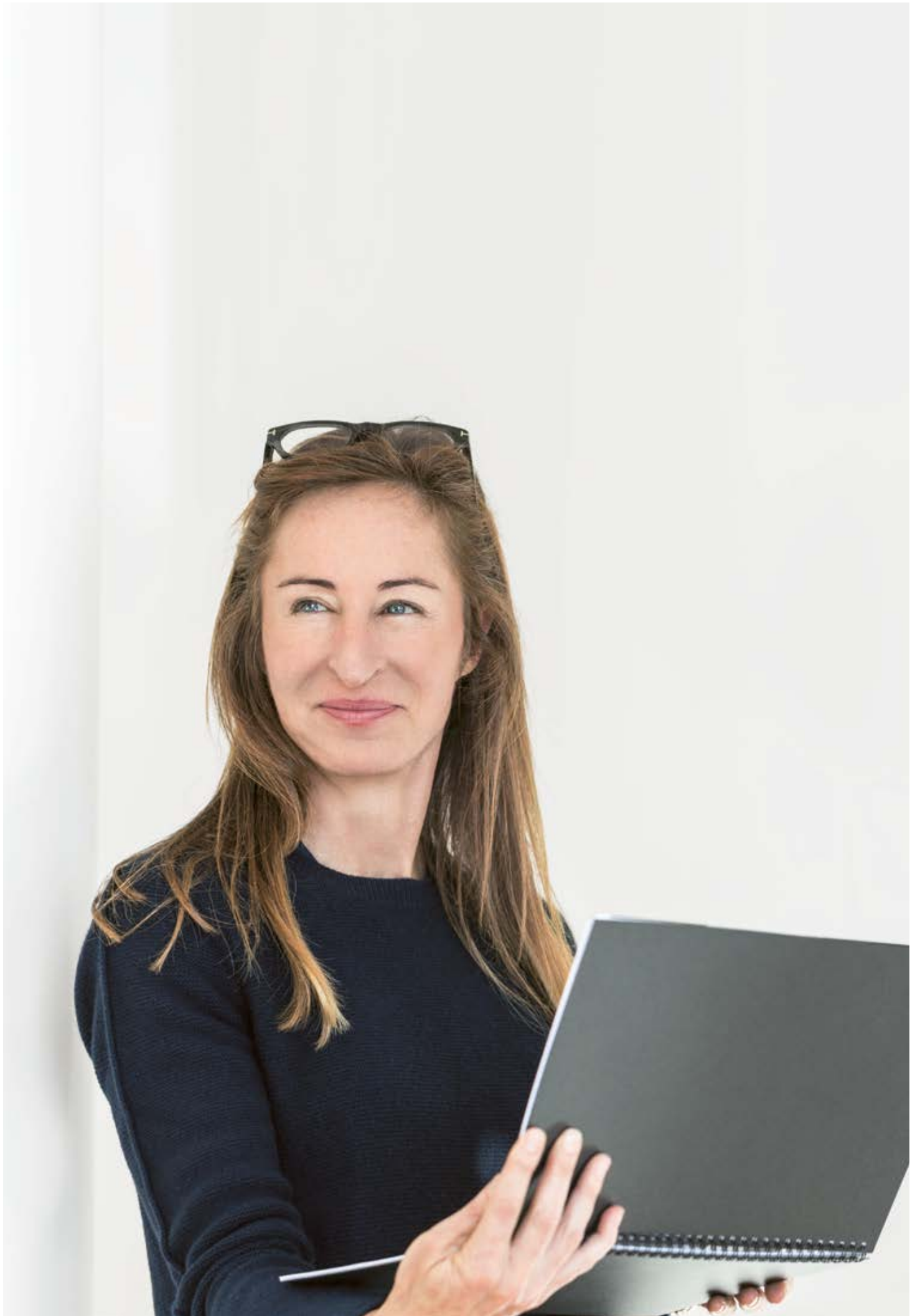
- faire de la durabilité la norme au sein d'UBS;
- aborder le thème de la performance durable avec les clients lors de chaque entretien;
- soutenir les clients dans l'affectation d'une part croissante de leurs actifs à des placements répondant aux enjeux de la société, y compris par le biais de mécanismes financiers innovants;
- former les collaborateurs au thème de la durabilité;
- créer une approche crédible en matière de durabilité;
- mesurer l'impact de nos activités d'investissement communautaire;
- soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone au moyen de notre stratégie intégrale de lutte contre le changement climatique.

Kathrin Genovese

Kathrin Genovese assiste l'équipe de suivi des clients et prospects d'UBS Global UHNW: elle veille à ce que cette clientèle bénéficie d'un suivi efficace en matière de conseil et de solutions sur mesure.

Riche de son expérience passée du côté de la clientèle, elle comprend les besoins et les attentes des clients UHNW à l'égard d'un prestataire de services financiers. Kathrin travaille aussi au contact de quelques-uns des plus grands clients de Wealth Management.

Kathrin se montre tout aussi disciplinée dans son temps libre, emportant sa raquette de tennis lors de tous ses voyages à l'étranger. Toutefois, après quelques semaines de voyage, rien ne lui fait plus plaisir que de rentrer chez elle, auprès de sa famille.





«Nous sommes devenus des experts du changement.
De nos jours, il est impossible de réussir dans
ce secteur sans savoir bien gérer le changement.»

Markus Ronner



Chez Wealth Management, nous cherchons à intégrer systématiquement une option de placement durable dans nos offres de mandats, ainsi qu'à offrir à nos clients des investissements d'impact et des fonds de placement durables. En 2016, nous avons encore étendu les possibilités de placement durable aux clients core affluent et high net worth sur les marchés émergents mondiaux, en Allemagne et en Italie.

Le fonds de placement UBS Long Term Themes Equity Fund investit dans des sociétés qui apportent des solutions aux défis tels que la pénurie d'eau, l'infrastructure des marchés émergents, la gestion et le recyclage des déchets ainsi que les services de santé dans les marchés émergents.

L'offre UBS Manage™, avec un accent sur les placements durables, est conçue pour favoriser les placements dans des instruments bien notés en matière de durabilité et tout de même conformes à la CIO House View. En moyenne, un client UBS Manage™ Advanced (CH) sur cinq opte pour la variante durable dans le cadre d'un nouveau mandat. Nous organisons aussi des plateformes, tables rondes et événements de réseautage pour permettre à nos clients d'échanger des idées et d'accroître leurs connaissances dans ce domaine.

Performance durable

→ La section «La logique de l'entreprise – notre modèle d'affaires» de la présente Revue fournit plus d'informations sur notre manière d'allier la durabilité et l'innovation en vue de créer de la valeur

Appui aux communautés

Nous avons une responsabilité à l'égard des communautés dans lesquelles nous sommes présents. C'est pourquoi nous avons depuis longtemps une stratégie mondiale dans ce domaine, appelée Community Affairs, que nous concrétisons au moyen de programmes régionaux axés sur deux grands thèmes: l'éducation et l'entrepreneuriat. En 2016, nous avons

renforcé l'accent stratégique sur ces thèmes par une évaluation et une coordination accrues au plan mondial et par un renforcement des partenariats existants et nouveaux au sein des communautés locales.

Dans le courant de l'année, UBS a effectué des dons directs en espèces pour un total de 30 millions de CHF. Par ailleurs, 30% de nos collaborateurs ont participé à des programmes de bénévolat social et communautaire, contre 27% en 2015. Enfin, UBS a donné 23 millions de CHF au total à ses fondations affiliées en Suisse, à l'UBS Optimus Foundation et à l'UBS Anniversary Education Initiative. En 2016, l'UBS Optimus Foundation a contribué à améliorer les conditions de vie de 1,6 million d'enfants dans le monde. Dans l'ensemble des régions où nous sommes présents, 117 389 personnes – des jeunes et des entrepreneurs – ont profité de notre programme Community Affairs.

Parrainage d'activités culturelles et sportives

Le parrainage est une tradition de longue date chez UBS, axée actuellement sur deux domaines principaux: l'art contemporain et la Formule 1. Ces thèmes internationaux s'appuient sur des plateformes régionales dédiées au sport et à la culture. Les engagements de parrainage reflètent notre volonté de soutenir les communautés au sein desquelles nous vivons et travaillons.

Une exposition internationale

«WOMEN: New Portraits» est une exposition itinérante internationale de nouvelles photographies d'Annie Leibovitz, commandée et parrainée par UBS. Les clichés immortalisent des femmes qui se sont distinguées par des réalisations exceptionnelles, notamment des artistes, musiciennes, CEO, politiciennes, écrivaines et philanthropes. En 2016, l'exposition a fait le tour du monde, ouvrant gratuitement ses portes au public. Conformément à la priorité accordée par UBS à l'éducation, plus de 200 activités pédagogiques gratuites ont accompagné l'exposition autour du globe, présentées en collaboration avec 28 universités, 10 grandes organisations culturelles et plus de 150 groupes de femmes.

Le plaisir du sport

Lors de l'UBS Kids Cup, de jeunes athlètes participent dans l'ensemble de la Suisse à un triathlon comprenant le sprint, le saut en longueur et le lancer de poids. Les meilleurs d'entre eux participent aux 24 finales cantonales, où ils disputent leur place pour la finale suisse qui a lieu dans le stade du Letzigrund à Zurich. La banque soutient l'UBS Kids Cup pour jeunes athlètes depuis 2011. Chaque année, ce programme réunit plus de 100 000 enfants et jeunes jusqu'à 15 ans à travers la Suisse. Un grand nombre d'anciens participants ont ensuite pris part à des compétitions d'athlétisme internationales.

Markus Ronner

Markus Ronner supervise toutes les interactions avec les autorités de régulation et les gouvernements. Il informe le Conseil d'administration et les cadres dirigeants sur les retombées de la réglementation et leurs effets sur le modèle d'affaires. Une grande partie du travail de son équipe consiste donc à gérer le changement.

Selon Markus, UBS prend l'initiative afin de préparer la banque à faire face aux nouvelles réglementations. Une bonne connaissance des nouvelles règles et de la façon d'y réagir, une compréhension des priorités, mais aussi la bonne combinaison des compétences et de l'expérience: voilà la recette de notre succès. Ces facteurs sont désormais des avantages concurrentiels.

Au cours des 36 années qu'il a passées chez UBS, Markus a assisté à une myriade de changements. Pour lui, la banque n'a jamais été aussi solide et le dur labeur des dernières années a abouti à la stabilité, une culture robuste, une stratégie claire et des bénéfices de qualité. En réfléchissant au chemin parcouru, il se dit que la réalisation d'un cadre aussi solide et durable n'est peut-être possible qu'en réaction à des défis tels que ceux auxquels la banque a dû faire face.

«J'ai toujours eu le sentiment que l'environnement ici était très inclusif. On m'a toujours offert la possibilité de travailler là où je peux donner le meilleur de moi-même, et l'on a toujours été disposé à m'appuyer dans ma carrière.»

Fatma Amour

Fatma Amour

Fatma Amour participe à la mise en œuvre du nouveau Service Management qui permet à UBS de suivre et de prévoir la chaîne d'approvisionnement et d'opérer les meilleurs choix.

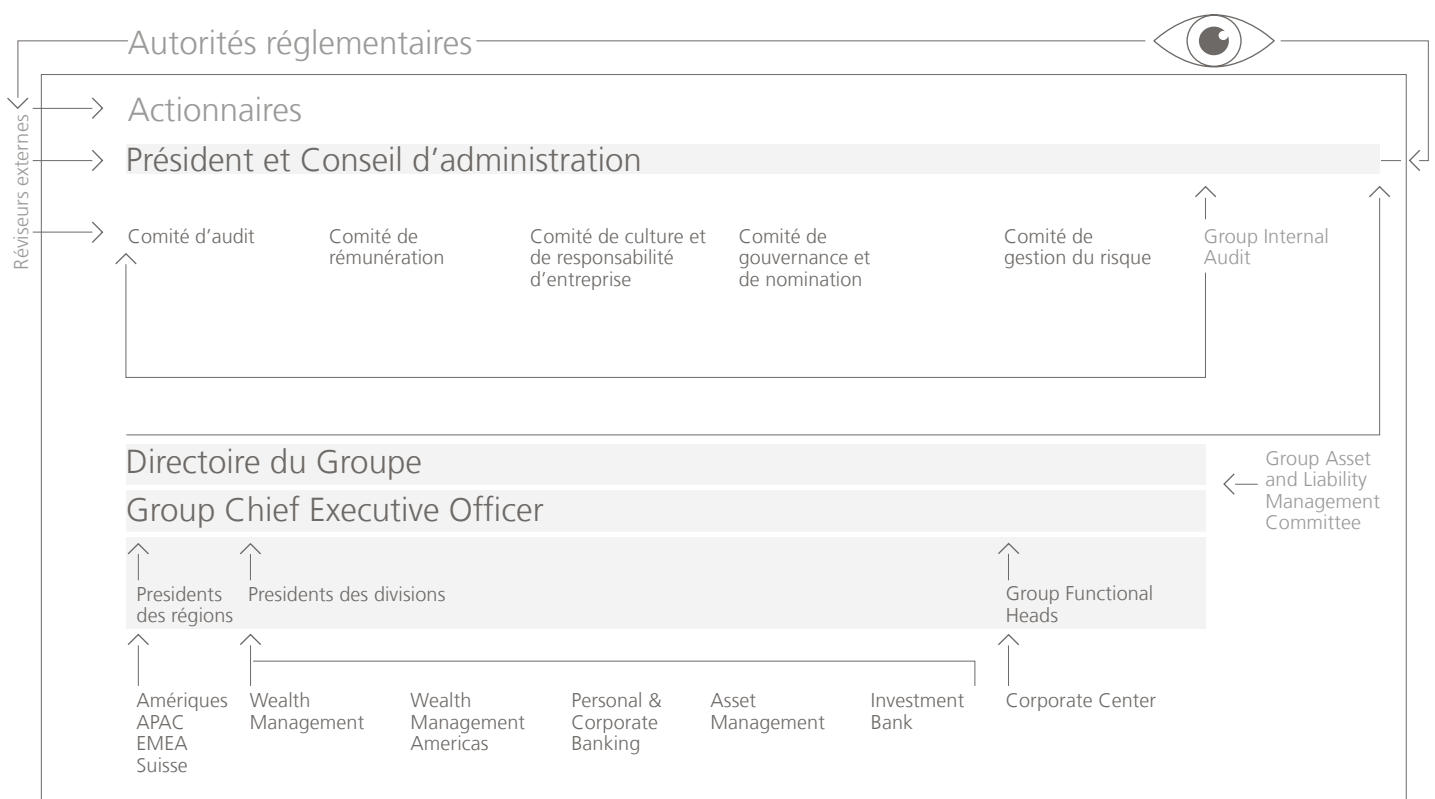
Pendant les seize années qu'elle a passées chez UBS, Fatma a acquis de nombreuses compétences dans le cadre de formations professionnelles en cours d'emploi. Elle a déjà obtenu un CAS en gestion stratégique et, en 2017, elle va en commencer un deuxième, cette fois-ci en finance et leadership.

Cette femme ambitieuse est également mère de deux petits garçons. Grâce à la flexibilité dont elle jouit au niveau du lieu et des heures de travail, elle peut travailler à 100% tout en passant tout le temps qu'elle souhaite avec sa famille (outre celui qu'elle consacre à la pratique du yoga).



Comment gérons-nous la banque?

Notre cadre de gouvernance favorise la création de valeur à long terme en conjonction avec nos objectifs stratégiques et avec la performance de la personne chargée de les mettre en œuvre.



Actionnaires

L'Assemblée générale des actionnaires est l'organe suprême d'UBS. Tous les actionnaires inscrits bénéficiant d'un droit de vote y sont invités.

Président du Conseil d'administration et Conseil d'administration

Sous la direction de son président, le Conseil d'administration (CA) décide de la stratégie du Groupe sur la base des recommandations du Group CEO. Il exerce la supervision ultime de la gestion et nomme tous les membres du Directoire du Groupe (Group Executive Board, GEB). Le Président du CA préside toutes les

Assemblées générales des actionnaires et travaille avec les Présidents des Comités du CA pour coordonner leur travail. Les Comités illustrés dans le graphique aident le CA à s'acquitter de ses tâches. Ces Comités et leurs chartes sont décrits dans le Règlement d'organisation qui est publié à l'adresse ubs.com/governance.

Mécanisme de contrôle – le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe

Le CA décide de la stratégie du Groupe sur recommandation du Group CEO et assure la supervision et la surveillance des activités, tandis que le GEB, sous la direction du Group CEO, est

chargé de la gestion opérationnelle. Les fonctions de Président du CA et de Group CEO sont confiées à deux personnes différentes pour séparer les pouvoirs. Le CA délègue la gestion des activités au GEB.

Group CEO et Directoire du Groupe

Sous la direction du Group CEO, le Directoire du Groupe exerce la direction opérationnelle du Groupe et de ses activités. Il assume la responsabilité générale du développement des stratégies du Groupe et des divisions, ainsi que la mise en œuvre des stratégies approuvées.

Performance en résonance avec la création de valeur grâce à nos objectifs stratégiques

La gestion efficace de la performance, de bonnes pratiques de rémunération et la responsabilité personnelle sont des éléments essentiels pour réussir. Nous continuons de mettre l'accent sur des valeurs pour encourager un changement culturel au sein de la banque. Ainsi, lorsque nous évaluons la performance, nous tenons compte tant des objectifs réalisés que de la façon dont ils ont été réalisés.

Cela veut dire que le comportement d'un collaborateur fait partie intégrante de l'évaluation de sa performance globale. C'est ainsi que nous rattachons toutes nos activités à nos trois clés. Ces évaluations de performance et de comportement influencent aussi bien les décisions de promotion que de rémunération. Notre processus annuel de gestion de la performance encourage les contributions tant individuelles que collectives aux résultats de la société et à sa culture. **Trois clés**

Rémunération alignée sur nos objectifs stratégiques et nos Comportements

Notre philosophie en matière de rémunération consiste à faire coïncider les intérêts de nos collaborateurs avec ceux de nos clients et de nos investisseurs, en nous inspirant de nos Principes que sont l'orientation client, l'excellence et la performance durable.

Outre nos Principes, notre approche de la gestion de la performance inclut aussi nos Comportements, à savoir l'intégrité, la collaboration et le défi constructif.

Comment pouvons-nous garantir que les collaborateurs contribuent au succès d'UBS en s'inspirant de nos Piliers, Principes et Comportements?

Nos Principes de rémunération totale définissent le cadre de nos décisions relatives au montant global des primes de résultat et orientent les mécanismes d'attribution et de versement des différents éléments de la rémunération des collaborateurs, y compris des programmes de rémunération différée. Ces principes constituent les fondements de notre approche en matière de rémunération et aident à trouver un équilibre entre performance et prudence dans la prise de risque, en mettant l'accent sur les comportements ainsi

que sur les bonnes pratiques en matière de gestion des risques. Notre structure de rémunération est alignée sur nos priorités stratégiques. Elle encourage les collaborateurs à développer une base de clientèle solide, à créer une plus-value durable et à atteindre les plus hauts standards de performance.

Le montant global des primes de résultats repose sur la performance opérationnelle, que nous mesurons en fonction de différents éléments: nous évaluons la performance à l'aune de nos pairs, de la concurrence globale sur le marché et des progrès réalisés sur le front de nos objectifs stratégiques, y compris au niveau de la croissance des fonds propres, des actifs pondérés en fonction du risque, du bilan et de l'efficacité en matière de coûts.

La plupart de nos collaborateurs ont droit à une prime de performance discrétionnaire annuelle, dont le montant dépend de la performance générale de la banque, de la performance de la division du collaborateur ainsi que de la performance individuelle et du comportement du collaborateur, tous ces éléments contribuant à la réussite globale de la banque. La prime de performance est à la discrétion totale de la banque. Elle peut être composée de versements immédiats en espèces et d'une rémunération différée, à plus long terme. La prime de performance différée est soumise à des conditions qui l'exposent à un risque d'annulation pendant plusieurs années.

› **Pour plus d'informations sur la gouvernance,** veuillez consulter le site ubs.com/governance

En outre, nos collaborateurs peuvent acquérir des actions UBS par le biais de notre plan Equity Plus: tous les employés jusqu'au niveau Executive Director peuvent prendre part au plan de participation en achetant des actions UBS jusqu'à concurrence de 30% de leur salaire de base et jusqu'à 35% de leur prime de performance (à concurrence de 20 000 CHF/USD par an). Les ayants droit peuvent acquérir les actions au prix du marché et reçoivent une action gratuite pour trois achetées par le biais du plan de participation. Les titres sont débloqués après trois ans, pour autant que le collaborateur soit toujours employé par la banque et qu'il ait conservé les actions pendant toute la période de blocage.

Principes et Comportements Gestion des risques

Comment nous évaluons la performance de nos cadres

Notre évaluation de la performance des membres du Directoire du Groupe se fonde sur une grille de notation équilibrée (voir le tableau ci-contre), qui nous permet de juger de la performance individuelle en fonction de divers indicateurs clés de performance (KPI) quantitatifs et qualitatifs. Les mesures quantitatives représentent 65% de l'évaluation et incluent des indicateurs de la performance régionale voire fonctionnelle au niveau du Groupe et de la division. Les mesures qualitatives représentent les 35% restants et sont les mêmes pour tous les membres du Directoire, y compris le Group CEO. Les mesures quantitatives, associées à l'évaluation de la performance selon des critères qualitatifs, débouchent sur une note globale pour chaque membre du Directoire.

Nous pensons que notre cadre de gouvernance promeut une création de valeur durable pour toutes nos parties prenantes.

«J'apprécie le fait d'avoir de l'autonomie et que l'on me confie des responsabilités tout en me permettant de concilier travail et vie privée.»

Fatma Amour



Vue d'ensemble des mesures quantitatives et qualitatives appliquées au Directoire du Groupe

Mesures quantitatives / qualitatives

Groupe		Un éventail de paramètres financiers incluant le rendement corrigé des actifs corporels du Groupe, le résultat corrigé avant impôts du Groupe, le ratio de fonds propres CET1 (application intégrale).
KPI de la division, régionaux et/ou fonctionnels (le cas échéant)¹		Les KPI de la division et/ou régionaux varient, mais peuvent inclure: accroissement de l'afflux net d'argent frais, le résultat avant impôts corrigé de la division/région, le ratio charges / produits corrigé, la croissance nette du volume des nouvelles activités, la marge d'intérêt nette, le RoAE corrigé, les attentes concernant les actifs pondérés en fonction du risque et le dénominateur du ratio de levier selon Bâle III. KPI fonctionnels spécifiques pour les membres du Directoire de Corporate Center.
Piliers	Solidité du capital	Etablit et maintient l'assise financière et le ratio de fonds propres CET1. Dégage des gains d'efficacité et déploie notre capital plus efficacement.
	Efficacité et efficience	Contribue au développement et à la mise en œuvre de notre stratégie. La mesure vise aussi à assurer le succès de toutes les lignes de métier, fonctions et régions.
	Gestion des risques	Veille à la gestion des risques grâce à un cadre de contrôle efficace. Mesure le degré auquel les risques sont auto-identifiés et se concentre sur le succès de la personne en matière de respect des différents cadres réglementaires. Façonne la relation de l'entreprise avec les autorités de surveillance par un dialogue permanent.
Principes²	Orientation client	Augmente la satisfaction du client et maintient des niveaux élevés de satisfaction à long terme, ce qui englobe la promotion de la collaboration entre les divisions et de la prestation d'ensemble de l'entreprise pour nos clients.
	Excellence	Gestion du capital humain – prépare des successeurs pour les principaux postes de cadres, facilite la mobilité des talents dans l'entreprise et favorise un effectif diversifié et inclusif. Qualité des produits et services – vise l'excellence des produits et services que nous proposons à nos clients.
	Performance durable	Marque et réputation – protège la réputation du Groupe et veille au strict respect de nos standards et principes. Culture – s'engage personnellement pour placer les Principes et Comportements au centre des exigences opérationnelles. Cette mesure évalue aussi la capacité de la personne à renforcer une culture de responsabilité et à mettre en avant nos efforts pour être une entreprise citoyenne, qui agit avec intégrité dans toutes ses interactions avec des parties prenantes.
	Comportements	Intégrité
	Collaboration	Place les intérêts des clients et de l'entreprise avant ses propres intérêts et ceux de sa division. Collabore au sein de l'entreprise. Respecte et apprécie les perspectives différentes.
	Défi constructif	Encourage les autres à remettre en question le statu quo. Tire les leçons des erreurs et des expériences du passé.

¹ Tant les KPI régionaux que fonctionnels peuvent inclure des mesures qualitatives. ² Les résultats d'ensemble peuvent aussi tenir compte des progrès stratégiques et du résultat par rapport à l'environnement de marché.



► **Pour plus d'informations sur la rémunération**, notamment celle du Group CEO et des membres du Directoire du Groupe, veuillez consulter la section «Compensation» du Rapport annuel 2016. Le rapport sur les rémunérations inclut un aperçu du processus de détermination de la rémunération et du cadre de rémunération du Directoire du Groupe, ainsi que de notre modèle de rémunération des collaborateurs.

Notre Conseil d'administration



1 **Axel A. Weber** Président du Conseil d'administration/Président du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise/Président du Comité de gouvernance et de nomination 2 **Michel Demaré** Vice-président indépendant du CA/membre du Comité d'audit/membre du Comité de rémunération/membre du Comité de gouvernance et de nomination 3 **Isabelle Romy** Membre du Comité d'audit/membre du Comité de gouvernance et de nomination 4 **Beatrice Weder di Mauro** Membre du Comité d'audit/membre du Comité de gestion du risque 5 **Robert W. Scully** Membre du Comité de gestion du risque 6 **David Sidwell** Senior Independent Director/Président du Comité de gestion du risque/membre du Comité de gouvernance et de nomination 7 **William G. Parrett** Président du Comité d'audit/membre du Comité de rémunération/membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise 8 **Reto Francioni** Membre du Comité de rémunération/membre du Comité culture et responsabilité d'entreprise/membre du Comité de gestion du risque 9 **Joseph Yam** Membre du Comité de culture et de responsabilité d'entreprise/ membre du Comité de gestion du risque 10 **Ann F. Godbehere** Présidente du Comité de rémunération/membre du Comité d'audit **Dieter Wemmer** (pas sur la photo) Membre du Comité de gestion du risque



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

Notre Directoire du Groupe



1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Martin Blessing** President Personal & Corporate Banking et President UBS Switzerland 3 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel 4 **Kathryn Shih** President UBS Asia Pacific 5 **Kirt Gardner** Group Chief Financial Officer 6 **Sabine Keller-Busse** Group Head Human Resources 7 **Ulrich Körner** President Asset Management et President Europe, Middle East and Africa 8 **Christian Bluhm** Group Chief Risk Officer 9 **Jürg Zeltner** President Wealth Management 10 **Tom Naratil** President Wealth Management Americas et President UBS Americas 11 **Andrea Orcel** President Investment Bank 12 **Axel P. Lehmann** Group Chief Operating Officer



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

→ Les biographies complètes des membres du CA et du GEB se trouvent dans la section «Corporate governance» du Rapport annuel 2016 sous les rubriques «Board of Directors» et «Group Executive Board» ou en ligne sur ubs.com/bod et ubs.com/geb

Quel sera notre cap?

La Revue de l'année se fonde sur le cadre de reporting intégré. Pourquoi?

Sergio P. Ermotti Les gens demandent de plus en plus des rapports plus pertinents, ciblés et concis. Tout le contraire des formats de plus en plus volumineux que l'on observe de nos jours. Il faut bien admettre que la conception actuelle de notre reporting fournit avant tout un regard rétrospectif qui, de par l'aspect volumineux auquel je faisais allusion, ne fait pas nécessairement ressortir de manière succincte les interactions croissantes entre la stratégie, l'input et l'output, ou les résultats. Avec la Revue de l'année 2016, nous poursuivons la voie dans laquelle s'est engagée UBS l'année dernière, en acceptant qu'il reste du chemin à faire. Je pense que le besoin d'informations ciblées et transparentes va encore augmenter. Il ne s'agit donc pas de produire des rapports encore plus volumineux, mais d'en améliorer en permanence la qualité. UBS souhaite évidemment rester parmi les leaders, également en ce qui concerne ses publications. Elle le fait en recourant à des concepts innovants en matière de reporting. C'est ainsi que nous avons commencé à mettre en œuvre le cadre de reporting intégré l'année dernière et nous avons reçu la confirmation que nous allions dans la bonne direction. Par conséquent, notre chemin vers un reporting intégré se poursuit cette année.

Comment faites-vous pour intégrer les opinions de nos actionnaires et des autres parties prenantes dans nos objectifs?

Axel A. Weber L'interaction avec les actionnaires est l'une de mes priorités. Je rencontre les 100 plus grands actionnaires d'UBS deux fois par an et ils me donnent un feedback direct de leur part. C'est une expérience extrêmement enrichissante. Les actionnaires expriment en toute sincérité ce qu'ils apprécient au sujet de notre banque et ce qui, selon eux, peut être amélioré. Pour vous donner un exemple, notre banque a été complimentée pour la clarté et la mise en œuvre rigoureuse de sa stratégie, tandis que le coût des litiges présents et futurs a été critiqué. Nous cherchons aussi à connaître l'opinion de nos parties prenantes, au sens le plus large, sur les sujets qu'ils pensent être les plus pertinents pour UBS. C'est dans ce but que nous réalisons chaque année l'UBS Materiality Assessment conformément à la Global Reporting Initiative. Nous en consignons les résultats dans une matrice qui couvre 25 thèmes, à commencer par «Conduite et culture», «Protection des clients» et «Stabilité et résilience financière», décrits précédemment dans la présente Revue. Les autres sujets couverts par la matrice sont bien entendu également importants. J'aimerais souligner la gouvernance, qui est une priorité absolue

pour moi, en ma qualité de Président du Conseil d'administration. Une bonne gouvernance ne revient pas seulement à préserver le statu quo, mais aussi à le remettre en question et à envisager les thèmes susceptibles de gagner en importance.

Pouvez-vous donner quelques exemples de thèmes qui gagneront en importance dans les années qui viennent?

Axel A. Weber Il y aura certainement la participation des actionnaires. Je pense aussi que les banques sous-estiment le changement climatique et les risques qu'il pourrait entraîner pour leur bilan. Il se peut tout à fait que les tests de résilience environnementale s'imposent comme la norme d'ici cinq ans, tout comme les tests de résistance aux chocs du marché le sont aujourd'hui.

Que peut faire UBS pour améliorer la vie des gens aujourd'hui et demain?

Sergio P. Ermotti Nous adoptons une approche durable axée sur le long terme dans tout ce que nous faisons, sans toutefois perdre de vue le présent. Lorsque nous investissons, engageons du personnel ou prenons une décision commerciale, nous devons le faire dans une optique à long terme, en visant la maximisation des résultats positifs tout en réduisant au minimum les aspects négatifs.

«Les machines intelligentes vont aider les banques à améliorer leurs prestations et la façon dont elles les fournissent.»

Axel A. Weber

«Dans toutes nos activités, nous avons une approche durable et à long terme, sans jamais perdre de vue le présent.»

Sergio P. Ermotti

Les banques doivent mieux illustrer la valeur qu'elles apportent aux clients, à l'économie et à la société dans son ensemble. Ce n'est pas une tâche que le Président du Conseil d'administration ou le Directoire du Groupe peut accomplir seul.

L'engagement actif de nos collaborateurs est donc la clé de voûte de la mise en œuvre des programmes majeurs de la banque destinés à relever les défis présents et futurs. On peut citer la promotion des investissements respectueux du climat, l'amélioration des infrastructures dans les pays en développement ou l'incitation à l'épargne-retraite. En 2016, j'ai par ailleurs assumé la fonction de président de l'UBS Optimus Foundation, qui a déjà apporté son aide à des millions d'enfants, tout en aidant les clients à réaliser leurs objectifs philanthropiques.

UBS ne se limite donc pas à fournir des services bancaires. Elle travaille avec ses clients pour les aider à trouver les bonnes réponses aux questions qui les préoccupent. Bien entendu, leur donner accès à des produits et services à la pointe du progrès, avec toute la souplesse souhaitable dans l'interaction avec nous, reste un élément clé dans la création de valeur.

Quelles sont les tendances de fond qui vont affecter les activités d'UBS ces prochaines années?

Axel A. Weber La politique est devenue une source d'incertitudes qui influence largement les marchés financiers, et la réglementation est désormais l'un des principaux facteurs qui déterminent les choix commerciaux. Bien entendu, comme pour tout prestataire de services financiers, il s'agit de définir une stratégie appropriée qui reflète le nouveau paradigme du secteur bancaire, comme nous l'avons fait très tôt au sein d'UBS, bien avant un grand nombre de concurrents.

Par ailleurs, les nouvelles technologies, telles que la «blockchain», l'intelligence artificielle et l'automatisation intelligente, devraient conditionner l'évolution des services financiers à long terme. Nous pensons que les machines intelligentes vont aider les banques à améliorer leurs prestations et la façon dont elles les fournissent. Nous en avons examiné la signification pour les banques, les banquiers et leurs clients dans la dernière édition de la série de livres blancs UBS Future of Finance que nous publions régulièrement.

Quels sont selon vous la plus grande opportunité et le plus grand défi pour UBS?

Sergio P. Ermotti Entre une faible croissance mondiale, des taux d'intérêt bas, voire négatifs, des tensions géopolitiques et les nouvelles technologies, il est difficile de discerner où se situe le plus grand défi. De plus, nous sommes confrontés à toute une série de changements réglementaires: nous avons dépensé quelque 3,5 milliards de CHF depuis 2013 pour répondre aux exigences réglementaires.

En termes de marchés, les Etats-Unis et la Chine resteront nos plus grandes opportunités de croissance au cours des trois à cinq prochaines années. Aux Etats-Unis nous enregistrons encore des pertes opérationnelles il y a six ans et maintenant nous avons atteint un bénéfice avant impôts de plus d'un milliard de CHF en 2016, nous pouvons faire plus: la collaboration entre la gestion de fortune, la gestion d'actifs et la banque d'affaires commence tout juste à porter ses fruits. Par ailleurs, nous pouvons aller plus loin en étoffant notre gamme de produits et en utilisant les canaux numériques.

Bien entendu, une collaboration accrue ne s'applique pas seulement en Amérique. Je ne me laisserai jamais de répéter qu'un renforcement de la collaboration entre les divisions et une plus grande simplification au sein de l'organisation sont essentiels pour libérer tout le potentiel de la société.

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/strategie-fr

Nos recherches en matière de gestion de fortune

ubs.com/research-fr

Nos agences

ubs.com/locations

Nos informations financières vous intéressent?

Rapports financiers

Téléchargez et commandez nos publications:

ubs.com/annualreport

ubs.com/quarterlyreporting

ubs.com/orderpublications

Présentations de résultats

ubs.com/presentations

Vous aimeriez travailler pour nous?

Perspectives professionnelles

ubs.com/carriere

Vous souhaitez être tenu informé?

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

ubs.com/beinformed

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

ubs.com/socialmedia



Impression

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

Photos p. 5/p. 64–67: Annie Leibovitz, New York

Photos des collaborateurs: Claudia Link, Suisse

Chef de projet: Michael Gubser, UBS, Suisse

Infographie/direction artistique: Corinne Spielmann, UBS, Suisse

Concept éditorial: Christiane Kamp, UBS, Suisse

Rédacteur en chef: Martin Riesen, UBS, Suisse

Imprimerie: Multicolor Print AG, Suisse

Langues: français/allemand/anglais/italien | SAP-No. 80530F-1701

© UBS 2017. Le symbole des trois clés et le logo UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS.

Tous droits réservés.



ClimatePartner®
climatiquement neutre

Impression | ID 11020-1702-1012

Des questions d'ordre général?

Standards téléphoniques

Pour tout renseignement:

Zurich +41-44-234 1111

Londres +44-20-7568 0000

New York +1-212-821 3000

Hong Kong +852-2971 8888

UBS Card Center

ubs.com/cards

Hotline +41-44-828 3132

UBS Services en ligne

ubs.com/e-banking

Hotline +41-848-848 061

UBS Service Line Suisse

Hotline +41-848-848 051

Calendrier institutionnel

28 avril 2017

Résultats du premier trimestre 2017

4 mai 2017

Assemblée générale annuelle

28 juillet 2017

Résultats du deuxième trimestre 2017

27 octobre 2017

Résultats du troisième trimestre 2017

«Nous voulons faire de la durabilité un thème abordé dans chaque conversation avec les clients.»

Rina Kupferschmid-Rojas

Rina Kupferschmid-Rojas

Rina Kupferschmid-Rojas est une femme investie d'une mission. En tant que responsable mondiale de l'investissement durable chez Wealth Management, elle filtre les placements selon des critères de durabilité pour réduire le risque des portefeuilles et en accroître les rendements à long terme. Porte-parole et leader intellectuel, elle travaille avec des organisations internationales et dirige des recherches visant à sensibiliser le secteur bancaire et ses clients.

Selon Rina, l'amélioration de la transparence et la publication de critères environnementaux, sociaux et de gouvernance ont influencé la demande des investisseurs. Et la prochaine génération prêtera encore plus d'attention aux questions de durabilité. Elle estime donc que, d'un point de vue stratégique, il est impératif d'évaluer les titres en fonction de la durabilité pour garantir la performance à long terme de la banque.

En dehors du travail, Rina a fondé et travaille avec le Young Global Leaders Impact Lab du Forum économique mondial, une association qui se réunit à New York pour discuter de la façon de relever les grands défis mondiaux. Et elle enseigne l'investissement durable à l'université de Columbia. Une femme en mission, disions-nous!

Contacts

Investor Relations

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

investorrelations@ubs.com
ubs.com/investors

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

Media Relations

ubs.com/media

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

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

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

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

Shareholder Services

Responsable de l'enregistrement des actions
nominatives internationales.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

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

Portail des actionnaires

ubs.com/shareholderportal

Agent de transfert aux Etats-Unis

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

Computershare Trust Company NA
P.O. Box 30170
College Station, TX 77842-3170, USA

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

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

Informations sur la banque

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

Son siège social se trouve à la Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, tél. +41-44-234 1111. 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).



Intitulée «Intégrer les valeurs», la Revue de l'année 2016 est disponible en format tablette sur UBS Newsstand/Annual Review (App Store et Google Play Store) et en format PDF à l'adresse ubs.com/investors.



Jürg Meier

Jürg Meier gère l'un des huit fonds et fondations de placement immobiliers d'UBS en Suisse. Gérant le portefeuille comme s'il était adossé à ses propres actifs, il est passé d'un immeuble commercial d'une valeur de 20 millions de CHF en 2009 à 40 immeubles totalisant plus de 600 millions.

Il est par ailleurs le responsable de la durabilité pour les huit fonds et fondations de placement immobiliers suisses. Sa stratégie consiste à acquérir des bâtiments efficaces sur le plan énergétique, à faible émission de CO₂ et utilisant des matériaux durables. La construction durable est également synonyme de valeur immobilière accrue, de loyers plus élevés et d'économies de coûts à long terme pour les locataires.

Pour Jürg, il est important de créer des investissements visibles et tangibles. Comme il le dit, nous vivons et travaillons tous dans des biens immobiliers. Et ce qui est créé va perdurer et affecter notre environnement pendant des décennies, voire des siècles. En dehors du travail, il apprécie la façon dont un beau chez-soi peut aider à bien équilibrer travail et vie privée. Un équilibre durable, pourrait-on dire.



«La durabilité ne se limite pas à l'écologie, mais inclut des questions économiques et sociales dont la prise en compte optimise nos activités.»

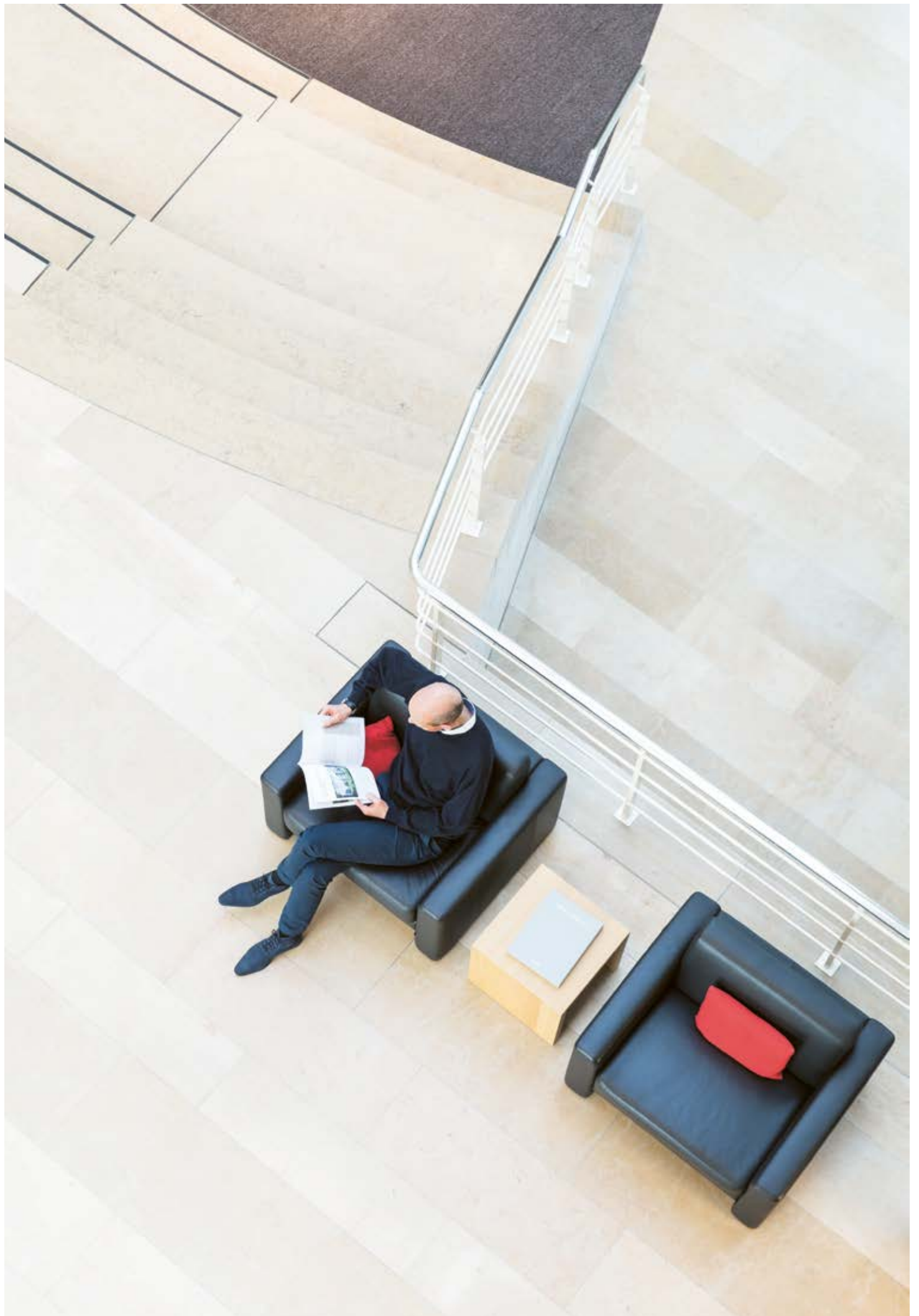
Jürg Meier

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | 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. These factors 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, liquidity coverage ratio and other financial resources, and the degree to which UBS is successful in implementing changes to its wealth management businesses to meet changing market, regulatory and other conditions; (ii) continuing low or negative interest rate environment, developments 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 on the financial position or creditworthiness of UBS's clients and counterparties as well as on client sentiment and levels of activity; (iii) 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); (iv) changes in or the implementation of financial legislation and regulation in Switzerland, the US, the UK and other financial centers that may impose, or result in, more stringent capital, TLAC, leverage ratio, liquidity and funding 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 would have on UBS's business activities; (v) uncertainty as to when and to what degree the Swiss Financial Market Supervisory Authority (FINMA) will approve, or confirm, limited reductions of gone concern requirements due to measures to reduce resolvability risk; (vi) the degree to which UBS is successful in implementing further changes to its legal structure to improve its resolvability and meet related regulatory requirements, including changes in legal structure and reporting required to implement US enhanced prudential standards, completing the implementation of a service company model, 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 relating to capital requirements, resolvability requirements and proposals in Switzerland and other jurisdictions for mandatory structural reform of banks or systemically important institutions and the extent to which such changes will have the intended effects; (vii) the uncertainty arising from the timing and nature of the UK exit from the EU and the potential need to make changes in UBS's legal structure and operations as a result of it; (viii) 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; (ix) changes in the standards of conduct applicable to our businesses that may result from new regulation or new enforcement of existing standards, including recently enacted and proposed measures to impose new and enhanced duties when interacting with customers and in the execution and handling of customer transactions; (x) 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 or 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; (xi) 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; (xii) 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 including differences in compensation practices; (xiii) 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; (xiv) limitations on the effectiveness of UBS's internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (xv) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, including by developing digital channels and tools and in our trading businesses; (xvi) the occurrence of operational failures, such as fraud, misconduct, unauthorized trading, financial crime, cyberattacks, and systems failures; (xvii) 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; (xviii) the degree to which changes in regulation, capital or legal structure, financial results or other factors, including methodology, assumptions and stress scenarios, may affect UBS's ability to maintain its stated capital return objective; and (xix) 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 2016. 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.

Rounding | Numbers presented throughout this report may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. Percentages, percent changes and absolute variances are calculated on the basis of rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages, percent changes and absolute variances that would be calculated on the basis of figures that are not rounded.

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.

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



UBS Group SA
Case postale
CH-8098 Zurich

ubs.com

