

Revue de l'année 2001



Sommaire

Bref portrait	1
Survol 2001	4
Lettre aux actionnaires	6
The Power of Partnership	10
Marque et identité	12
Connaissance et innovation	18
Talent et culture	24
Relations avec la clientèle	30
Principes financiers	36
Rapport 2001	42
Corporate governance	44
Résultats du Groupe UBS	49
Résultats des Groupes d'affaires	52
Sources d'informations sur UBS	56

The Power of Partnership

Stratégie parfaite, travail d'équipe et technologie sont les conditions sine qua non pour participer aux grandes courses sur les océans du monde. Les mêmes facteurs président au succès sur les marchés financiers internationaux.

UBS est le principal partenaire d'Alinghi, le défi suisse pour la Coupe de l'America 2003, et de l'équipe du Nautor Challenge dans la Volvo Ocean Race 2001-2002. Des photographies de ces deux équipes illustrent notre Revue de l'année.

L'équipage, opérant en team soudé, constitue l'essence même d'une course de voiliers livrés aux assauts incessants de l'océan. Que la compétition se déroule au milieu des mers australes ou dans l'univers de la finance, les efforts individuels sont éclipsés par la force du partenariat.



Groupe UBS

UBS est l'une des sociétés financières mondiales de premier plan au service d'une clientèle internationale exigeante. Nous allions puissance financière, capacité d'innovation et culture mondiale ouverte aux changements. Notre vision stratégique: être le groupe mondial de services financiers intégrés par excellence et la première banque de Suisse. Aujourd'hui déjà, nous sommes leader mondial dans le Private Banking et un des plus grands gestionnaires de fortune. Dans les activités de banque d'affaires (Investment Banking) et les opérations sur titres, nous appartenons au cercle restreint des grands établissements mondiaux. En Suisse, nous sommes le leader incontesté du marché concernant les affaires avec la clientèle individuelle et d'entreprises. Nous ne sommes pas un simple holding, mais un groupe intégré. A ce titre, nous créons de la valeur ajoutée pour nos clients en regroupant et en utilisant en commun toutes les ressources et compétences techniques de nos domaines.

Notre philosophie client repose sur le conseil et le suivi de la relation. Afin de proposer à la clientèle le meilleur choix possible, nous élargissons l'éventail de notre offre de premier ordre par l'addition de produits de tiers à la qualité dûment vérifiée.

Nos deux sièges principaux sont à Zurich et à Bâle. Nous sommes représentés dans plus de 50 pays et sur les principales places financières internationales. Nous complétons notre présence mondiale par des services en ligne sophistiqués. Tous nos clients peuvent profiter de notre technologie de pointe, qui complète nos services de conseil et nous permet de fournir nos prestations plus rapidement, à une clientèle élargie et à meilleur coût qu'auparavant.

Nos Groupes d'affaires

Tous nos Groupes d'affaires se situent sur le plan mondial au plus haut niveau de leur domaine d'activité et nous visons à renforcer encore leur position.

UBS Suisse

UBS Suisse abrite les activités de Private Banking, dont nous sommes leader mondial avec des actifs gérés d'un montant de 682 milliards de CHF au 31 décembre 2001. UBS Private Banking offre à une clientèle aisée des produits et des services exhaustifs sur mesure à partir de bureaux dans le monde entier.

UBS Suisse fournit également à quelque quatre millions de clients individuels et d'entreprises en Suisse un éventail complet de services bancaires et boursiers. Avec 182 milliards de CHF de crédits en cours au 31 décembre 2001, elle détient environ un quart du marché suisse des prêts.

UBS Asset Management

Gestionnaire d'actifs institutionnels et promoteur de fonds de placement de premier plan avec un volume d'actifs investis de 672 milliards de CHF au 31 décembre 2001, UBS Asset Management offre une large gamme de services de gestion d'actifs et de produits à l'intention de clients individuels et d'institutionnels du monde entier.

UBS Warburg

UBS Warburg opère dans le monde entier en qualité de maison de titres, de banque d'affaires et de gérant de fortune répondant aux besoins de la clientèle. UBS Warburg fournit aux entreprises, aux institutionnels et aux autres unités du Groupe des produits novateurs, une analyse et des conseils de première qualité et permet un accès aux marchés des capitaux internationaux. UBS PaineWebber, l'un des premiers gérants de fortune aux Etats-Unis, a été intégré à UBS Warburg en novembre 2000. Son réseau de distribution comptant 8870 conseillers financiers gérait un volume d'actifs de 782 milliards de CHF au 31 décembre 2001. Au 1^{er} janvier 2002, UBS PaineWebber a été séparé de UBS Warburg pour constituer un nouveau Groupe d'affaires au sein d'UBS.

Corporate Center

Notre portefeuille d'activités est géré pour maximiser à long terme la valeur actionnariale. Le Corporate Center veille à ce que les Groupes d'affaires opèrent comme un tout cohérent et efficace afin d'atteindre les objectifs supérieurs de la banque.

Chiffres clés du Groupe UBS

	<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>			Variation en % par rapport au	
	Pour l'exercice clôturé le	31.12.00	31.12.99	31.12.00	
¹ Charges / produit d'exploitation avant correctifs de valeur pour risques de crédit.					
² Les amortissements au titre du goodwill et les autres immobilisations incorporelles ne sont pas compris dans le calcul.					
³ Pour le calcul des résultats par action voir la Note 9 des Financial Statements.					
⁴ Résultat net / moyenne des fonds propres moins dividendes.					
⁵ Comprend les fonds hybrides de catégorie 1, se référer à la Note 30e des Financial Statements.					
⁶ Calculés sur la base de l'ancienne définition des actifs sous gestion.					
⁷ L'effectif de la Klinik Hirslanden AG n'est pas compris dans l'effectif total du Groupe (2450 au 31 décembre 2001, 1839 au 31 décembre 2000 et 1853 au 31 décembre 1999).					
⁸ Voir la partie consacrée aux notations à long terme dans le UBS Handbook 2001/2002, pages 10 à 11.					
⁹ De plus amples détails sur les facteurs financiers exceptionnels figurent à la page 49.					
Pour les notes des Financial Statements, voyez le Financial Report 2001.					
Tous les chiffres relatifs au résultat par action ont été retraités pour tenir compte de la division du titre le 16 juillet 2001 dans un rapport 3:1. Sauf indication contraire, tous les chiffres au 31 décembre 2001 et 31 décembre 2000 figurant dans ce rapport tiennent compte de l'incidence de l'acquisition de PaineWebber, effectuée le 3 novembre 2000.					
Les chiffres concernant les actifs sous gestion au 31 décembre 2000 ont été ajustés conformément à la nouvelle définition.					
	Chiffres clés du compte de résultat				
	Produit d'exploitation	37 114	36 402	28 425	2
	Charges d'exploitation	30 396	26 203	20 532	16
	Résultat avant impôts	6 718	10 199	7 893	(34)
	Résultat net	4 973	7 792	6 153	(36)
	Ratio charges / produit d'exploitation (%) ¹	80,8	72,2	69,9	
	Ratio charges / produit d'exploitation avant goodwill (%) ^{1,2}	77,3	70,4	68,7	
	Données par action (CHF)				
	Résultat par action, non dilué ³	3,93	6,44	5,07	(39)
	Résultat par action avant goodwill, non dilué ^{2,3}	4,97	7	5,35	(29)
	Résultat par action, dilué ³	3,78	6,35	5,02	(40)
	Résultat par action avant goodwill, dilué ^{2,3}	4,81	6,89	5,30	(30)
	Rendement des fonds propres (%)				
	Rendement des fonds propres ⁴	11,7	21,5	22,4	
	Rendement des fonds propres avant goodwill ^{2,4}	14,8	23,4	23,6	
	Chiffres clés du bilan				
	Total des actifs	1 253 297	1 087 552	896 556	15
	Fonds propres	43 530	44 833	30 608	(3)
	Capitalisation boursière	105 475	112 666	92 642	(6)
	Ratios BRI				
	Fonds de catégorie 1 (%) ⁵	11,6	11,7	10,6	(1)
	Total catégories 1 et 2 (%)	14,8	15,7	14,5	(6)
	Actifs pondérés en fonction du risque	253 735	273 290	273 107	(7)
	Actifs investis (mrd de CHF)	2 457	2 452	1 744 ⁶	0
	Effectifs (en équivalent plein temps)⁷	69 985	71 076	49 058	(2)
	Notations à long terme⁸				
	Fitch, Londres	AAA	AAA	AAA	
	Moody's, New York	Aa2	Aa1	Aa1	
	Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	
	Résultats corrigés des facteurs financiers exceptionnels et avant goodwill^{2,9}				
	<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>				
	Pour l'exercice clôturé le	31.12.01	31.12.00	31.12.99	Variation en % par rapport au 31.12.00
	Produit d'exploitation	37 114	36 402	26 587	2
	Charges d'exploitation	29 073	25 096	20 194	16
	Résultat avant impôts	8 041	11 306	6 393	(29)
	Résultat net	6 296	8 799	5 005	(28)
	Charges / produit d'exploitation avant goodwill (%) ¹	77,3	69,2	73,3	
	Résultat par action, non dilué (CHF) ³	4,97	7,28	4,12	(32)
	Résultat par action, dilué (CHF) ³	4,81	7,17	4,09	(33)
	Rendement des fonds propres (%) ⁴	14,8	24,3	18,2	

Survol 2001

En 2001, UBS a continué de mettre à profit les avantages résultant de la reprise de PaineWebber, notamment en profitant de l'expérience de la société américaine dans les produits d'architecture ouverte pour sa stratégie de gestion de fortune sur les marchés européens. Les premiers produits de ce genre ont été annoncés en août. Ces derniers ainsi que d'autres temps forts de l'année sont présentés en résumé ci-dessous.



Janvier

■ La reprise de PaineWebber par UBS est saluée comme «opération de l'année» par *l'Investment Dealers Digest*, qui la tient pour exemplaire.

Février

■ Suite au tremblement de terre à Gujarat, tous les collaborateurs de UBS Warburg en Inde ont fait don d'une journée de salaire au fonds d'aide mis en place. Par ailleurs, UBS Warburg a versé le montant total des commissions de courtage sur les produits en actions du 1^{er} février à différentes œuvres de bienfaisance spécialisées dans l'aide d'urgence. Cette initiative a permis de récolter plus de 300 000 USD.

■ DealKey, la plate-forme de commerce électronique spécialisée dans l'émission initiale d'actions, est la première application en ligne de UBS Warburg également disponible en japonais.

Mars

■ UBS Asset Management signe un accord de coopération commerciale avec deux sociétés d'investissement coréennes. Cette alliance constitue une nouvelle étape importante pour la stratégie régionale de UBS Asset Management qui vise à établir une présence viable sur tous les principaux marchés asiatiques.

Avril

■ Dans le sillage du lancement de la marque UBS PaineWebber aux Etats-Unis, une nouvelle

campagne publicitaire télévisée met l'accent sur le nouveau nom et ses atouts clés, en particulier la relation entre UBS et PaineWebber ainsi qu'entre les conseillers financiers de la société américaine et ses clients.



L'introduction anticipée de la nouvelle marque avait été spécifiquement requise par les conseillers financiers de PaineWebber, suite au succès fulgurant du programme d'intégration.

■ Lors de l'Assemblée générale des actionnaires qui s'est tenue à Zurich, Alex Krauer, qui s'est retiré de la vie professionnelle, a été remplacé dans sa fonction de Président du Conseil d'administration de UBS SA par Marcel Ospel, précédemment Group Chief Executive Officer. Le Conseil d'administration désigne Luqman Arnold comme nouveau Président du Directoire du Groupe.

Mai

■ UBS annonce la vente de TicketCorner, société détenue à 100%, à Kudelski SA, conformément à sa politique de cession de toutes les participations ne faisant pas partie des activités principales.

■ *BankArt Zürich 2001* est lancée avec le soutien d'UBS comme sponsor principal. Plus de 1000 bancs sont installés dans le centre de Zurich, tous décorés par des artistes locaux.

Juin

■ UBS (France) SA ouvre un bureau à Lyon, développant ainsi ses activités de gestion de fortune destinées à la clientèle privée du marché français.

■ UBS Warburg est désignée comme première société de courtage dans le domaine de l'equity research dans le cadre du sondage annuel «Thomson Extel Pan-European Survey 2001».

■ UBS Suisse lance *myubs.com*, un site Internet destiné à la clientèle privée qui peut être personnalisé selon les préférences de l'utilisateur.

Juillet

■ UBS lance avec succès un fonds de placement à court terme qui se conforme aux principes de l'Islam, le UBS (Cay) Islamic Fund – Murabaha USD.



■ Le PaineWebber Building sis 1285 Avenue of the Americas est officiellement renommé UBS Building, une année après l'annonce de la reprise de PaineWebber par UBS.



Août

■ Une enquête auprès des collaborateurs menée par UBS Suisse révèle que le degré de satisfaction général au travail est revenu aux niveaux atteints par les deux anciennes banques avant la fusion de 1998.

■ UBS est choisie pour figurer dans le nouvel indice FTSE4-Good. Cet indice mesure la performance des sociétés dans les domaines de la protection durable de l'environnement, des relations avec l'ensemble des partenaires et du respect des droits de l'homme.

■ UBS Private Banking annonce le lancement de deux produits d'architecture ouverte dans le cadre du *managed account program*, *UBS Managed Fund Portfolio* et *UBS Money Manager Access*. Cela représente une étape supplémentaire pour l'initiative *European Wealth Management*, qui est destinée aux cinq principaux marchés de clientèle privée d'Europe.



■ UBS Asset Management réalise l'acquisition de RT Capital Management, la division de gestion des fonds de pension institutionnels de la Royal Bank of Canada, et la rebaptise Brinson Canada.

Septembre

■ UBS offre des espaces de bureau sur son site à Stamford, Connecticut, et sur d'autres sites à des sociétés et des clients du Groupe dont les bureaux ont été détruits lors des attentats terroristes sur le World Trade Center; elle a également fait don de 5 millions d'USD.

■ UBS Suisse lance le *Strategic Solution Program (SSP)* qui vise à créer la base pour la prochaine génération de systèmes bancaires.

Octobre

■ UBS et le Credit Suisse Group acceptent d'acquérir 70,35% des actions Crossair émises détenues par SAirLines. Il s'agit de la première étape importante sur la voie de la reconstruction d'une compagnie aérienne nationale viable.

■ Le *Wolfsberg Group*, qu'UBS a aidé à mettre sur pied il y a un an, annonce des mesures supplémentaires contre le blanchiment d'argent, dans le but de soutenir la lutte internationale contre le terrorisme.

■ UBS España S.A. ouvre un bureau à Séville, posant ainsi un nouveau jalon dans le développement de l'initiative *European Wealth Management*.

■ UBS lance une campagne publicitaire pour annoncer «The Bank of Banks», un nouveau projet qui se fonde sur les relations d'affaires du Groupe UBS avec plus de 3000 établissements financiers dans le monde entier pour commercialiser des solutions bancaires et de gestion de fortune globales à des fournisseurs tiers.

Novembre

■ Le site Internet d'UBS sur www.ubs.com affiche une nouvelle présentation, avec une interface redéfinie pour un accès plus simple aux informations du Groupe.

■ Schröder Münchmeyer Hengst AG, une société allemande détenue à 100% par UBS, est renommée UBS Private Banking Deutschland AG. Ce changement de nom souligne l'engagement à long terme d'UBS sur le marché allemand des affaires de banque privée dans le cadre de l'initiative *European Wealth Management*.

■ UBS et ses partenaires lancent les Fresco Index Shares, un nouvel instrument financier, à la Bourse suisse. Les Fresco Index Shares sont des Exchange Traded Funds qui se basent sur les indices Dow Jones et DJ STOXX. Avantageux et efficaces, ils permettent aux clients d'investir dans des indices boursiers connus par le biais d'une seule transaction.

■ Le Conseil d'administration d'UBS annonce qu'il propose d'élire en son sein Ernesto Bertarelli. Agé de 36 ans, M. Bertarelli est CEO de Serono, la



troisième plus grande société biotechnologique du monde.

■ UBS (France) SA ouvre un bureau à Marseille, poursuivant le développement de ses activités de gestion de fortune destinées à la clientèle privée en France.

Décembre

■ UBS annonce la création de l'*Index of Investor Optimism – EU 5*, un sondage mensuel européen visant à compléter l'indice de UBS PaineWebber sur la confiance des marchés américains. L'Index – EU 5 portera sur les investisseurs privés en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne et au Royaume-Uni, soit environ 80% du marché des investissements européens. Etant une joint-venture d'UBS et de la Gallup Organization, ce baromètre constitue un sondage permanent de la confiance des investisseurs privés et cible leurs perspectives en termes économiques et sur le plan personnel.



Peter Wuffli John Fraser John Costas

■ Plusieurs changements sont opérés au sein de l'équipe dirigeante, Peter Wuffli assumant la présidence du Directoire du Groupe. John Fraser est nommé CEO de UBS Asset Management et John Costas devient CEO de UBS Warburg.

UBS propose à votre banque un partenariat sécurisé d'une gamme exhaustive d'outils à même d'optimiser toutes vos opérations: services classiques de trésorerie, gestion des risques, dérivés et titres. Comparé parmi les meilleurs organismes financiers de monde et traité chaque jour des centaines de milliards de dollars, nous pouvons réduire considérablement vos risques et vos coûts grâce à une gamme complète de services conçus par nos spécialistes en finance et vos équipes. Le même temps, mais sans débiter, grâce des tâches de routine répétitives. Ce qui permet à vos collaborateurs de se concentrer sur leur métier de banque. Pour en savoir plus, appelez-nous au +41 7 229 80 00 ou visitez notre site www.ubs.com/bob.

La concurrence, c'est bien. Le partenariat, c'est mieux. The Bank for Banks.

UBS
Financial Services Group

Marcel Ospel, Peter Wuffli



Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

UBS a réalisé d'importants progrès en 2001, notamment avec l'intégration de UBS PaineWebber, la mise en place d'une structure de gestion de fortune à l'échelle européenne (European Wealth Management) et le développement de sa présence dans le secteur du financement d'entreprises, en particulier aux Etats-Unis. L'afflux net d'argent frais a été considérable dans les activités avec la clientèle privée et de gestion d'actifs, et nous avons nettement amélioré notre part de marché dans celles de banque d'affaires. L'année a été riche en défis sur le plan financier, l'environnement boursier difficile ayant entraîné une baisse des résultats de négoce, des volumes de transactions et des évaluations de private equity, ce qui contraste fortement avec le climat exceptionnel qui a prévalu en 2000. Malgré une année morose pour les marchés, la performance opérationnelle relative s'est maintenue à un niveau élevé, et nous avons récolté les fruits de notre prudence en termes de risque et de maîtrise des coûts.

Le bénéfice net de l'exercice 2001 s'inscrit à 4973 millions de CHF, en baisse de 36% par rapport à 2000. Avant amortissement de la survaleur (goodwill), il a reculé de 26% sur 2000, une année caractérisée par des marchés plus vigoureux, et de 28% si l'on exclut l'impact des provisions non récurrentes et des coûts de la restructuration liée à la reprise de PaineWebber.

Nous entendons maintenir notre approche rigoureuse en matière de rémunération et de charges autres que de personnel et les adapter à nos attentes en termes de rendement – une stratégie qui s'est révélée fructueuse cette année, puisque nous avons pu continuer d'investir dans le développement de nos activités clés. Nos revenus ayant été affectés par le repli des marchés en 2001, nous mettons en place des programmes de contrôle des dépenses. Les charges d'exploitation ont reculé par rapport à 2000 dans les unités Private Banking et Clientèle privée et Entreprises d'UBS Suisse ainsi que dans l'unité Corporate and Institutional Clients de UBS Warburg, et ont été nettement réduites dans l'unité Private Clients de UBS Warburg. Parallèlement, la part des revenus consacrée aux gratifications du personnel est restée pratiquement inchangée d'un exercice à l'autre dans nos principales activités, ce qui reflète une sensible diminution des primes versées.

Cette année encore, nous entendons privilégier un remboursement du capital aux actionnaires plutôt que le versement d'un dividende – une solution intéressante sur le plan fiscal. Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale annuelle du 18 avril 2002 le remboursement d'une partie de la valeur nominale aux actionnaires, soit 2.00 CHF par action (2.03 CHF par action l'année dernière).

Les avantages de notre modèle intégré

Nous restons fidèles à la stratégie poursuivie par UBS ces dernières années. En particulier, nous pensons qu'en travaillant ensemble, en tant que Groupe intégré, nos activités peuvent créer une véritable valeur ajoutée pour nos clients et nos actionnaires.

En 2001, les avantages tirés de notre modèle d'affaires intégré ont été plus importants que jamais. La reprise de PaineWebber notamment a mis en évidence à quel point nos activités pouvaient profiter d'une telle association. Les clients de UBS PaineWebber ont investi dans des produits structurés développés par UBS Warburg. UBS Asset Management a lancé un programme novateur de «Private Wealth Solutions» spécialement adapté aux besoins de la clientèle aisée de UBS PaineWebber. Élément plus significatif encore, UBS PaineWebber a contribué, par ses compétences et son expérience, à la transformation de nos activités de gestion de fortune en Europe. Depuis le lancement de notre initiative *European Wealth Management* il y a à peine plus d'un an, nous avons engagé près de 250 nouveaux conseillers dans nos cinq pays cibles (France, Allemagne, Italie, Espagne et Royaume-Uni), lancé deux nouveaux produits phares de gestion de placement en *open architecture*, mis sur pied de nouveaux programmes de recrutement et de formation, amorcé la mise en place d'une infrastructure informatique de pointe, ouvert cinq bureaux supplémentaires et enfin drainé un afflux net d'argent frais de 5,6 milliards de CHF.



Le développement des activités de Corporate finance (financement et conseil d'entreprises) de UBS Warburg atteste des avantages retirés de l'adjonction de UBS PaineWebber. Par la reprise de PaineWebber, UBS Warburg s'est positionné comme un employeur de choix aux Etats-Unis, démontrant une nouvelle fois l'engagement du Groupe UBS sur le plus grand marché du monde et son intention d'étendre sa présence grâce à la plate-forme de gestion créée. Au cours des dix-huit derniers mois, nous avons su profiter de cette opportunité pour développer nos capacités dans le domaine du Corporate finance, notamment en recrutant certains des meilleurs spécialistes du secteur. Le succès de ce développement organique ne sera pas immédiat. Nous estimons que les spécialistes recrutés et les nouvelles équipes que nous mettons en place seront pleinement opérationnels d'ici deux à trois ans et généreront alors de substantiels revenus. Nous avons néanmoins déjà réalisé de très bons résultats et amélioré sensiblement notre part du marché des commissions de financement d'entreprises par rapport aux années précédentes.

Accent mis sur la gestion de fortune

UBS entend parfaitement réussir dans la gestion de fortune. Si l'on considère les tendances à long terme en matière d'investissement, ce domaine est incontestablement le plus intéressant du secteur financier. Etant donné que les particuliers font de plus en plus appel aux placements en actions dans le cadre de la prévoyance ou de l'épargne privée, la demande de produits et de services de gestion de fortune est appelée à augmenter – une progression qui sera sans doute la plus sensible dans le segment de la clientèle aisée sur nos marchés cibles.

Nous y sommes déjà leader, nous adjudant la plus grande part du marché mondial. Réunissant le meilleur de deux mondes, c'est-à-dire d'une société d'investissement aux Etats-Unis et d'une banque privée internationale, nous employons, dans ce segment, plus de 11 000 conseillers à la clientèle et gérons des actifs d'un montant d'environ 1500 milliards de CHF. Grâce à nos bureaux répartis sur tout le globe, nous sommes en mesure d'offrir à tout moment des services complets à nos clients, que

ceux-ci se trouvent à Dallas, à Monaco ou à Taipei. Notre marque est l'une des plus célèbres du private banking mondial, et la solidité de notre bilan et les notations élevées dont nous sommes crédités restent essentielles pour la clientèle. Enfin, nous disposons d'une gamme de produits et de services enviable reposant sur une solide expérience et un engagement total en faveur du concept de l'*open architecture*. Nous élargissons notre éventail de produits maison par des produits de tiers dûment sélectionnés, afin d'offrir à chacun de nos clients la meilleure solution.

La gestion de fortune est une activité lucrative, nécessitant peu de fonds propres, générant une base stable de revenus et où les barrières d'entrée sont très élevées, du fait de l'ampleur et de la sophistication des produits et services requis pour répondre à la demande des clients. Nous pensons que l'accent constamment mis sur la fourniture de services personnalisés nous permettra d'atteindre notre objectif: être le gestionnaire de fortune par excellence de la clientèle privée sur tous les marchés du monde.

Perspectives

Nos activités clés ont enregistré d'assez bonnes performances en 2001, apportant ainsi la preuve de leur capacité à accroître leurs parts de marché dans un environnement difficile. Dans les premiers mois de 2002, la situation sur les marchés est restée tendue, l'incertitude et la volatilité pesant toujours sur le niveau des transactions et l'activité des entreprises. Dans ce contexte, nous allons maintenir un contrôle strict des coûts et privilégier les investissements essentiels d'un point de vue stratégique. Comme en témoigne la prudence de notre gestion des ressources ces deux dernières années, nous estimons que d'importantes réductions de personnel ne seront pas nécessaires, sauf en cas de stagnation des marchés. Avec la perspective d'une reprise économique différée plus tard dans l'année, il est peu probable que les résultats de 2001 puissent être surpassés. Il n'en reste pas moins que nos activités ont prouvé leur compétitivité croissante. Nous sommes convaincus que les progrès des dernières années pourront être poursuivis, notamment par l'élargissement du secteur du financement d'entreprises, le développement de notre initiative *European Wealth Management* et la concentration de tous les efforts de notre groupe intégré sur le développement des activités de gestion de fortune et de banque d'affaires, où UBS entend devenir leader mondial.

14 mars 2002

UBS SA



Marcel Ospel
Président du Conseil d'administration



Peter Wuffli
Président du Directoire du Groupe



The Power of Partnership

Travailler ensemble comme partenaires, c'est générer un total supérieur à la somme des parties. C'est ce qu'UBS appelle «The Power of Partnership» (la force du partenariat). Les partenariats, que ce soit entre nos collaborateurs, avec nos clients, nos actionnaires ou les sociétés dans lesquelles nous évoluons, ont une influence positive sur ce que nous faisons, sur nos activités, nos carrières, nos vies. Nous visons à tirer encore plus avantage des partenariats existants et nous entendons en développer de nouveaux en vue de saisir les opportunités d'un secteur dynamique, bouillonnant.

Pour l'extérieur, la force d'UBS résulte de la qualité de ses produits novateurs et de sa technologie – en un mot, des services visibles prodigués. Or nous pensons que notre force découle également de facteurs moins tangibles, tels que les valeurs que nous partageons, notre culture, nos relations avec la clientèle et nos marques.

A partir de ces facteurs, nous avons défini cinq éléments clés déterminants pour nos activités: Marque et identité, Connaissance et innovation, Talent et culture, Relations avec la clientèle, Principes financiers.

Ces facteurs relèvent tout autant du domaine des données et des analyses que de celui de la créativité et du comportement. Si chacun d'entre eux est important, c'est ensemble qu'ils contribuent véritablement à la personnalité de notre entreprise. Ils reflètent la force d'UBS et traduisent non seulement comment nos collaborateurs et nos clients perçoivent UBS, mais aussi ce qu'ils ressentent à notre égard. Ils sont les vecteurs de la valeur de notre entreprise. Dans les pages qui suivent, vous découvrirez ce que ces éléments clés représentent à nos yeux, en quoi ils sont les garants de succès concrets, comment ils nous conditionnent et quelle force ils confèrent à nos activités.

Marque et identité



La Coupe de l'America, l'un des principaux événements sportifs au monde, est le plus ancien trophée sportif des temps modernes et, avec ses 150 ans d'histoire, la plus prestigieuse des compétitions de voile.

UBS est le principal partenaire d'Alinghi, le Défi suisse pour la Coupe de l'America 2003, qui tentera de la ramener en Europe pour la première fois de son histoire. Afin d'y parvenir, l'équipage international est constitué de spécialistes de top niveau. Russel Coutts, le skipper, et son équipe d'élite s'efforceront de faire figurer le Défi suisse parmi les favoris de cette 31^e édition de la Coupe de l'America.



UBS – bien plus qu'un nom

Pour les clients du monde entier, les trois lettres d'UBS représentent bien plus qu'un simple nom. Elles sont un sceau de qualité garantissant confiance, fiabilité et professionnalisme, assorti de l'assurance qu'une relation nouée avec nous ouvrira de nouveaux horizons aux perspectives prometteuses.

La marque UBS incarne nos valeurs, nos principes d'affaires et met nos forces en lumière: la force de nos relations avec la clientèle, la force de nos connaissances et de notre esprit d'innovation, la force de notre talent et de notre culture, ainsi que celle de nos principes financiers. C'est cette symbiose qui fait le succès d'UBS. Elle suscite la confiance de nos clients et est également une excellente carte de visite permettant à tous nos Groupes d'affaires de par le monde de nouer de fructueuses relations avec la clientèle.

The Power of Partnership

Le message central de notre campagne internationale actuelle vise à montrer comment «The Power of Partnership» (la force du partenariat) conduit au succès: partenariat avec nos clients, nos actionnaires, les investisseurs, la société, mais aussi au sein d'UBS, grâce à l'étroite collaboration entre les différentes unités.

Parallèlement, la force du partenariat est aussi notre promesse ferme d'engagement. Par exemple, tous les collaborateurs s'engagent, dans leurs relations avec leurs clients et leurs collègues, à transmettre ces valeurs et principes qui sont au cœur de notre succès. L'attitude de chaque collaborateur est déterminante pour l'image du Groupe et pour cette raison ils sont tous ambassadeurs de la marque UBS. Nous comprenons que c'est en veillant à donner de nous-mêmes, à travers nos communications, une image correspondant à la réalité, en identifiant les besoins, en surpassant les attentes et en tenant nos promesses, que nous assurerons à notre marque sa force intrinsèque.

Image de marque

Pour être bien perçue, notre marque requiert la cohérence. Nos publicités, notre réseau de succursales, nos publications ou encore notre présence «on line» doivent refléter les promesses de la marque. Il est essentiel de comprendre clairement qui nous sommes et ce que nous faisons, la crédibilité et la confiance ne pouvant exister que si notre identité elle-même est définie sans ambiguïté. Cette identité doit donc être claire et présentée de manière parfaitement intelligible. Par conséquent, nous aspirons à une image et une perception mondiale, à une personnalité véhiculée par tous les vecteurs que nous utilisons et qui représente réellement UBS.

L'image visuelle de notre marque est un autre élément clé. Elle doit être sans prétention, mais en même temps forte, limpide, omniprésente et toujours immédiatement identifiable. Il s'agit d'un défi de taille si l'on considère la diversité au sein du Groupe UBS, avec ses différents Groupes d'affaires, chacun doté de ses spécificités, répartis sur tous les continents et utilisant des dizaines de langues – mais tous appartenant à la seule «UBS».

La force de l'association

L'intégration de UBS PaineWebber reflète de façon tangible la grande flexibilité de la marque UBS. La nouvelle marque, UBS PaineWebber, jouit d'un très grand respect sur les marchés et les trois lettres de son nouveau nom semblent être le complément naturel de la marque PaineWebber déjà bien établie, dont les clients bénéficient désormais d'une gamme complète d'analyses, de produits et de services. Le lancement de cette nouvelle marque a constitué une des réussites majeures d'UBS en 2001. D'après



**La nouvelle marque
UBS PaineWebber reflète
l'alliance des forces du
Groupe.**

le calendrier initial, la marque PaineWebber n'aurait pas dû être modifiée. Or l'enthousiasme des conseillers financiers de PaineWebber pour les nouveaux atouts que représentait la nouvelle entité et les avantages que pouvait apporter le caractère international d'UBS à leurs clients les ont incités à demander que le changement soit effectué, insistant auprès du management pour une association rapide de l'héritage de PaineWebber aux atouts de la marque UBS. C'est pourquoi nous avons modifié nos plans et lancé une campagne de grande envergure dans la presse écrite et télévisée en mars 2001, à peine cinq mois après la fusion.

Cette campagne mettait l'accent sur les valeurs de PaineWebber reprises dans la nouvelle entité, notamment le principe selon lequel les meilleures décisions de placement sont celles taillées pour l'investisseur individuel et non propres à satisfaire la multitude. Elle montrait en outre que les conseillers financiers de UBS PaineWebber prennent le temps d'examiner les objectifs et les besoins de chaque client de sorte que celui-ci puisse avoir confiance dans les décisions de placement prises. Cette campagne soulignait également le fait que, UBS PaineWebber faisant désormais partie d'un groupe de services financiers international, les clients auraient accès à certains des produits et services les plus novateurs et sophistiqués du monde. La campagne a reçu un écho très favorable. Elle a su montrer les capacités décuplées qui résultent de la nouvelle entité, favorisant ainsi la perception de la marque UBS sur le marché clé des Etats-Unis.



Présence renforcée d'une marque mondiale

Afin de promouvoir la présence internationale de notre marque parmi les clients privés, les clients institutionnels, les entreprises et les leaders d'opinion, UBS sponsorise les équipages des deux voiliers *Alinghi* et *Nautor Challenge* participant à la Coupe de l'America et à la Volvo Ocean Race. Si nous avons choisi les compétitions de voile à travers les océans pour véhiculer notre marque, c'est que nous voulons projeter une image forte de notre manière d'opérer.

Domaine très apprécié de nos clients, la voile de niveau international symbolise en outre nombre de qualités et de valeurs de la marque UBS qui continuent d'assurer notre succès. Stratégie et tactique, endurance, rapidité et maîtrise de technologies de pointe sont tous des facteurs clés. De plus, nous voulons montrer que la voie du succès est rarement une ligne droite. L'équipage gagnant n'est pas seulement celui qui sait à quel moment précis virer au vent, mais celui dont chaque membre connaît exactement les tâches à accomplir et les effectue plus rapidement et mieux que les concurrents. C'est pourquoi nous avons choisi de parrainer les courses de voile – pas uniquement pour voir figurer notre nom sur les flancs des bateaux, mais parce que cela correspond parfaitement à nos valeurs.

Parallèlement au sponsoring de ces équipages, nous avons lancé une grande campagne publicitaire en juillet 2001, «The Power of Partnership», articulée autour du thème du partenariat. Mettant en vedette des photos impressionnantes des équipages d'*Alinghi* et de *Nautor Challenge*, cette campagne vise à promouvoir la perception de la marque UBS, à renforcer l'image et à mieux sensibiliser sur les capacités, les compétences et la gamme des produits et services proposés par le Groupe UBS.



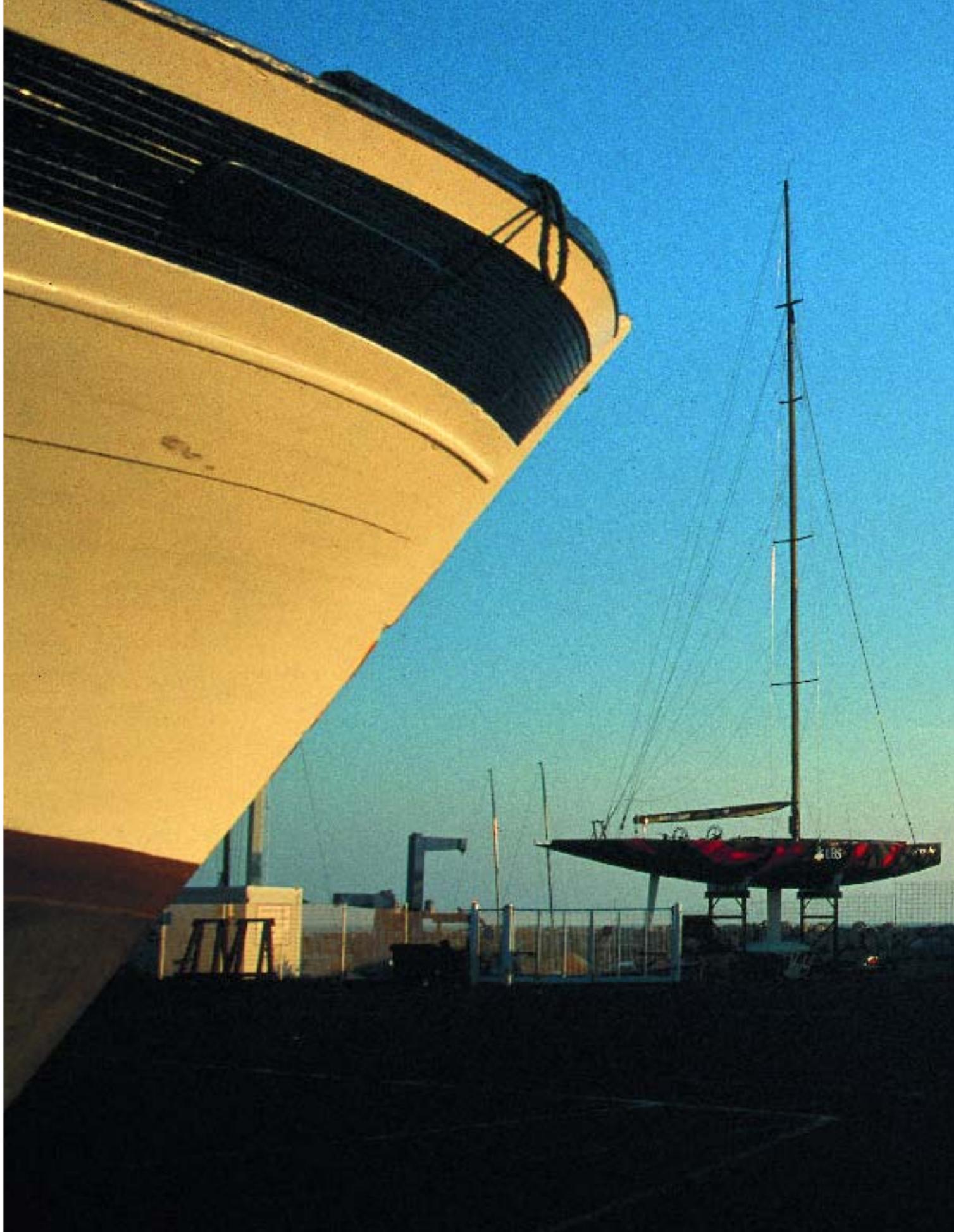
La responsabilité d'entreprise fait partie de notre identité

Notre conception de la responsabilité d'entreprise vise à mettre l'accent sur les facteurs générant des avantages clairs pour les actionnaires, les clients et les collaborateurs.

Figurant parmi les principaux établissements financiers du monde, UBS est consciente de ses responsabilités envers ses clients, ses collaborateurs, ses actionnaires et les sociétés dans lesquelles elle évolue. En assumant ces responsabilités, nous améliorons non seulement nos propres résultats, mais également notre contribution à la communauté en général. Bien qu'il n'existe pas de définition stricte de la responsabilité d'entreprise, dont l'acception peut varier selon les personnes, nous adoptons une démarche pragmatique en nous attachant aux aspects de cette responsabilité qui sont essentiels pour notre rôle en tant qu'établissement financier. Ainsi, nous encourageons les mesures de lutte contre le blanchiment d'argent et de protection de la sphère financière privée. Mais nous dépassons aussi les notions relevant purement du secteur financier en mettant l'accent sur le «gouvernement d'entreprise», en veillant à l'égalité des chances de nos collaborateurs et en encourageant activement la sensibilisation en matière d'environnement.

Ainsi, pour prendre un exemple concret, nous avons largement contribué, en collaboration avec certains des plus importants établissements financiers mondiaux, à l'élaboration des Directives de Wolfsberg, un ensemble de principes à vocation globale contre le blanchiment d'argent destinés aux banques privées internationales. Nous avons également encouragé la demande mondiale croissante de placements écologiques et éthiques en développant les analyses internes sur lesquelles nous nous basons pour gérer les actifs de nos clients institutionnels et en intégrant ces segments dans notre gamme de fonds thématiques.

Même si beaucoup de ces domaines sont déjà soumis à des dispositions strictes, les normes d'UBS vont souvent encore plus loin. Car en contribuant à améliorer la qualité de la vie – présentement et dans l'avenir – non seulement nous optimisons notre propre potentiel de succès et de reconnaissance auprès du public, mais nous protégeons et renforçons également l'un de nos plus précieux atouts: notre réputation.



Connaissance et innovation



Supports de la relation avec le client

La connaissance est au cœur de notre philosophie. Incarnés par notre personnel, nos systèmes, notre gamme de produits et de services, la connaissance et le savoir-faire nous démarquent de la concurrence et sont très prisés de la clientèle. Grâce à nos 70 000 collaborateurs dans le monde, nous pouvons partager avec nos clients notre expérience et nos compétences.

Les conseillers à la clientèle, qui sont en première ligne pour promouvoir les atouts d'UBS auprès de nos clients du monde entier, doivent pouvoir proposer des produits ou services à valeur ajoutée. Nous devons donc leur fournir en permanence de nouvelles idées créatives et des moyens novateurs pour conserver l'intérêt de nos clients. Chez UBS, les innovations visent toujours à améliorer les relations avec la clientèle; elles ne sont jamais au seul bénéfice de la banque, l'objectif étant de développer des produits, des services et des technologies permettant d'harmoniser les intérêts de la banque et ceux de ses segments de clientèle.

Les innovations génèrent de la valeur ajoutée pour notre clientèle.

Des structures adaptées

Prenons, par exemple, le cas d'une entreprise souhaitant augmenter son capital-actions alors que sa direction estime que le cours du titre est sous-évalué. Le «MILES» (*Market Index-Linked Equity Securities*) de UBS Warburg a été conçu pour répondre à ce besoin spécifique.

Structuré comme une «note» de trois ans obligatoirement convertible, cet instrument est lié à un indice de référence - l'indice suisse SMI Total Return (SMIC) dans le cas de l'émission pour Zurich Financial Services, début 2001. A l'échéance ou plus tôt si l'émetteur ou le détenteur exerce l'option, la «note» est convertie en action à un prix dépendant de l'évolution du cours des actions par rapport à l'indice de référence. Plus la performance est supérieure au SMI, plus la dilution subie par l'émetteur lors de la conversion de la note en action est faible.

De leur côté, les investisseurs reçoivent une prime annuelle de surperformance de 1% sur le niveau initial de l'indice plus un bonus de 3% en actions obligatoirement convertibles. Clôturée après seulement trois jours de mise sur le marché et plusieurs fois sursouscrite, l'émission Zurich Financial Services a réitéré le succès de la première transaction MILES pour Allianz, à la fin 2000.

Une architecture ouverte

L'innovation est tout aussi importante dans les opérations liées à la clientèle privée de la banque. Deux produits définissant les critères d'une gamme d'architecture ouverte en Europe sont d'ailleurs au cœur de la stratégie *European Wealth Management* de UBS Private Banking.

S'inspirant de l'expérience américaine de UBS PaineWebber, UBS Managed Fund Portfolio repose sur une stricte sélection de fonds internes et de tiers. Sa contrepartie, UBS Money Manager Access, applique les mêmes principes à la gestion de portefeuille, permettant ainsi aux clients d'avoir accès à des gestionnaires d'actifs institutionnels dûment choisis au sein et hors du Groupe UBS.

Ces deux produits reposent sur un processus d'investissement parfaitement défini, axé sur le profil de risque des clients et une répartition des actifs répondant le mieux à leurs besoins. Les conseillers à la clientèle peuvent utiliser une interface basée sur le Web et totalement intégrée afin de modéliser en ligne les portefeuilles ainsi que leurs caractéristiques de risque et de les présenter au client. Ces nouveaux produits viennent d'être lancés sur cinq marchés européens clés.

La technologie au service du conseil

L'exemple de la plate-forme *European Wealth Management* prouve que la technologie peut aider les conseillers à répondre aux attentes de leurs clients avec des produits et services appropriés. Elle reste



Excellence en matière d'analyses mondiales

Dans un monde saturé d'informations, la capacité de trier et de communiquer l'essentiel aux clients constitue un facteur clé.

En 2001, les analystes boursiers de UBS Warburg se sont hissés tout en haut des classements prestigieux de Institutional Investor pour les analyses mondiales, ainsi qu'au Asiamoney's broker's poll et dans All-Europe Research Team de Reuters, succès qui soulignent tous la reconnaissance mondiale accrue de la qualité des analyses de UBS Warburg.

La progression constante de UBS Warburg dans ces classements montrent que ces résultats n'ont rien d'aléatoire. Bien au contraire, ils justifient la décision prise il y a cinq ans environ de créer un groupe mondial de stratégie sectorielle, le premier du genre.

La mission du groupe était d'intégrer les énormes flux de données générés par les entreprises et les analystes macroéconomiques, de cibler les interconnexions sectorielles autrement passées inaperçues, et d'effectuer des recommandations d'allocation axées sur les secteurs industriels mondiaux plutôt que des pays en particulier.

De nos jours, UBS Warburg est l'une des rares banques d'affaires dotée d'une véritable capacité d'analyse interdisciplinaire, reposant sur un énorme engagement de ressources et une solide culture de collaboration. Notre équipe d'analystes d'actions fournit des estimations indépendantes sur les perspectives de quelque 3400 entreprises de divers secteurs dans le monde entier. Ensemble, ces entreprises représentent 90% environ de la capitalisation boursière mondiale.

Comptant 600 spécialistes dans le monde, nous disposons maintenant de la plus grande équipe d'analystes boursiers selon la Nelson Information's Investment Research Survey 2001. Nous avons constitué de fortes positions dans l'analyse d'actions dans chaque région du monde et avons réussi, en combinant nos efforts, à ce que la somme globale soit plus grande que celle des parties régionales. Leur capacité à travailler sans interruption à travers les divers fuseaux horaires nous permet non seulement d'identifier les thèmes et sujets sectoriels phares, mais aussi d'apporter une touche locale sur chaque marché.

Ces forces continueront d'étayer notre combinaison unique d'approche locale et de vue d'ensemble mondiale propres à nos analyses stratégiques.

toutefois un support et ne remplace jamais la relation client/conseiller. Cette philosophie a également porté ses fruits ces dernières années pour UBS PaineWebber.

Au cours des années 90, tandis que d'autres entreprises s'évertuaient à créer des activités en ligne distinctes de leurs canaux réels, PaineWebber s'est concentrée sur son objectif stratégique, à savoir drainer des actifs en entretenant la relation client/conseiller. En misant sur la technologie, l'entreprise a toujours visé à intégrer de façon homogène ses activités en ligne à sa relation «offline» avec le client. Les clients accèdent à la gamme Internet de l'entreprise via *UBS PaineWebber Online Services*. Grâce à ce portail financier lancé en 1997 sous le nom de PaineWebber EDGE, ils peuvent consulter toutes les informations sur leur compte, les cours boursiers, contrôler la performance des investissements potentiels grâce à un logiciel novateur de recherche de portefeuilles et obtenir des données sur le marché ainsi que des informations personnalisées de Reuters.

Rebaptisé UBS PaineWebber Online Services lors de son second lancement en 2000, le portail compte désormais 176 000 clients. En moyenne, chaque ménage utilisateur dispose d'actifs d'une valeur supérieure à 700 000 USD. Le portail est bien accepté, avec un taux d'approbation de 85 pour cent. Néanmoins, ce que les clients ne peuvent pas voir joue un rôle très important dans le renforcement de leur relation avec UBS PaineWebber, car la technologie Web occupe une place de plus en plus prépondérante dans l'assistance des conseillers financiers de l'entreprise. Des outils et plates-formes Internet brevetés permettent de suivre des clients et des marchés, de donner des informations sur les produits et, pour les conseillers à la clientèle, d'obtenir les toutes dernières informations de recherche.

La technologie renforce la collaboration

Autre exemple d'innovations profitables à la banque et à ses clients: *UBS Chat*, un système de messagerie instantanée basé sur Internet. D'abord lancé en 1996 comme outil de communication interne pour les opérations sur devises de UBS Warburg, il s'est vite imposé dans toute la banque d'affaires. Aujourd'hui, quelque 11 000 collaborateurs de la banque et 600 entreprises clientes communiquent via Chat, nous aidant ainsi à créer des communautés d'échange des connaissances en interne et en externe. Chat est instantané – il s'agit de réunir rapidement des informations – mais son réel atout est sa diffusion. En demandant un feed-back à de nombreuses personnes ou en répondant en commun à une question, la réponse n'émane plus d'un seul individu, mais d'UBS dans son entier.

Qu'il s'agisse d'une méthode de communication innovante ou du développement de produits novateurs, le partage des connaissances reste la composante principale, car il permet à nos clients d'accéder à l'ensemble du savoir-faire et des expériences générés par nos activités.



UBS Voice

Technologie de la commande vocale: encore plus d'options pour le client.

Les clients peuvent désormais accéder aux centres e-banking de UBS Suisse 24 heures sur 24, d'un simple coup de téléphone. *UBS Voice*, système automatique à commande vocale, permet aux clients d'interroger le solde de leur compte, les derniers mouvements de compte, les cours de la Bourse ou les taux de change, d'effectuer des transferts de compte à compte et de passer des ordres boursiers.

Toutes les commandes sont données via des menus à reconnaissance vocale, rendant ainsi inutile l'emploi du clavier téléphonique, sauf lorsque le client saisit son code NIP (pour des raisons de sécurité). UBS Voice est actuellement disponible en allemand; une version française est prévue dans un très proche avenir.





Talent et culture

La Volvo Ocean Race – Around the World 2001–2002, la course la plus éprouvante au monde, couvre environ 33 000 miles nautiques. Partis de Southampton (Angleterre) en septembre 2001, les voiliers franchiront la ligne d'arrivée le 9 juin 2002, à Kiel (Allemagne).

UBS est également le principal partenaire du Nautor Challenge, la seule équipe à aligner deux bateaux. Grant Dalton (NZ), élu «Personnalité de la Mer» cette année, est le skipper d'Amer Sports One et Lisa McDonald (USA) commande un équipage exclusivement féminin sur l'Amer Sports Too.

La clé de notre succès

La connaissance et l'innovation doivent tout au talent, à la créativité et à l'expérience de nos collaborateurs. Chez UBS, nous sommes conscients que les personnes qui nous rejoignent cherchent plus qu'un emploi – elles veulent relever des défis, assumer des tâches gratifiantes et entreprendre une longue carrière au sein d'un établissement qui les encourage à développer leurs connaissances et leurs compétences, quelle que soit la fonction qu'ils assument.

Plus que tout autre domaine, le secteur bancaire repose sur les compétences et le talent de ses collaborateurs. Pour prospérer, UBS doit être capable d'attirer les personnes les plus qualifiées, les plus compétentes et les plus motivées. Engager les meilleurs éléments ne consiste pas uniquement à offrir un salaire plus élevé – toute entreprise peut le faire. Chez UBS, nous recrutons l'élite en lui offrant un environnement unique d'activités clés dynamiques, où agissant comme entrepreneur disposant de bons produits et des ressources nécessaires, elle renforce nos positions sur le marché. Plus que tout, nous sommes un établissement où l'on considère que le succès individuel contribue à celui de la banque elle-même.

Succès aux Etats-Unis

Nulle part ailleurs cela n'est plus important que dans la banque d'affaires, car il s'agit d'un secteur d'activité dans lequel nous possédons de sérieux atouts, mais où nous pouvons encore progresser. UBS Warburg est l'un des rares fournisseurs de services et de conseil pour clients institutionnels réellement présent dans le monde entier, d'un accès direct et aisé pour les investisseurs. Dans le secteur de la banque d'affaires, nous ne sommes toutefois pas leader, même si nous avons effectué une percée en 2001, portant notre part des commissions de Corporate finance à l'échelle mondiale de 3,6% en 2000 à 4,5% en 2001. Le recrutement cette année de quelques-uns des meilleurs spécialistes de ce segment, notamment aux Etats-Unis, explique pour l'essentiel ce bon résultat et constitue un élément clé pour l'évolution future.

La reprise de PaineWebber a permis à UBS Warburg d'opérer une percée dans le Corporate Finance.

La reprise de PaineWebber par UBS a grandement contribué à cette performance. De prime abord, rien n'indique en quoi l'adjonction d'une société américaine leader de gestion de fortune peut améliorer nos perspectives d'engager des banquiers d'affaire de haut rang. Et pourtant, la reprise de PaineWebber a permis de renforcer le profil d'UBS aux Etats-Unis, et signalé notre intérêt pour le marché américain. Les analystes financiers de UBS PaineWebber, tels que Ed Kerschner et Mary Farrell, sont des personnalités médiatiques très en vue; et dans les salles de conférences, les banquiers d'UBS n'ont plus été interrogés sur notre désir réel d'engagement à long terme aux Etats-Unis. Parallèlement, les 2,5 millions de clients privés de UBS PaineWebber constituent un canal de distribution directe pour les valeurs américaines, tandis que nos opérations sur titres et nos activités de banque d'affaire ont bénéficié de l'apport par UBS PaineWebber de nouveaux collaborateurs et de nouvelles compétences.

Au cours des dix-huit derniers mois, nous avons profité du changement dans la perception d'UBS aux Etats-Unis pour recruter activement, engageant certains des meilleurs éléments du secteur afin d'améliorer notre accès à la clientèle et nos capacités d'exécution. Nous avons nommé à différents postes clés des banquiers seniors et des spécialistes financiers dans les segments médias, télécoms, technologies, industries, fusions et acquisitions, aussi bien aux Etats-Unis que dans d'autres pays, dont Ken Moelis, qui dirige maintenant notre unité Corporate finance aux Etats-Unis.

Expansion en Europe

La création d'un environnement professionnel motivant pour nos collaborateurs de haut rang est également essentielle dans la gestion de fortune. UBS dispose de la taille critique et de l'excellence requise dans



Diversité: les multiples facettes d'une banque

La diversité aide UBS Warburg à atteindre ses objectifs.

UBS Warburg ne peut atteindre ses objectifs d'affaires que s'il respecte et favorise la diversité tant au niveau des origines culturelles que des perspectives et du savoir-faire de ses collaborateurs. Cette approche encourage à son tour la créativité, l'innovation, et génère de nouvelles opportunités d'affaires.

«Favoriser la diversité sur le lieu de travail est essentiel à la compétitivité et, en fin de compte, au succès de UBS Warburg», affirme Markus Granziol, Président de UBS Warburg.

L'initiative de UBS Warburg sur la diversité globale a été lancée en février 2001 à Wolfsberg (le principal centre de conférences d'UBS en Suisse). Lors de cette conférence, à laquelle ont assisté différents collaborateurs tant de UBS Warburg que de UBS PaineWebber, des priorités ont été définies et fixées pour le recrutement de femmes, de personnes appartenant à une minorité ethnique et d'autres groupes sous-représentés.

Un autre objectif de l'initiative de diversité globale a été d'améliorer la prise de conscience et de développer le leadership. Afin de réaliser cet objectif, des programmes de formation au «diversity leadership» ont été lancés aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Asie, venant compléter ainsi celui déjà existant en Suisse et en Europe continentale. Attirer divers talents constitue un troisième objectif. Au sein de UBS Warburg, les régions Grande-Bretagne et Etats-Unis ont établi un partenariat avec les Sponsors for Educational Opportunity, une organisation qui met en contact les entreprises avec des candidats de très haut niveau appartenant à une minorité.

Les conférences organisées par le All Bar None women's network sont sans doute l'aspect le plus visible de cette initiative. 160 femmes ont assisté à la première Women and Leadership Conference qui s'est tenue en Grande-Bretagne en juin 2001, avec pour thème «Profit through Diversity». Aux Etats-Unis, la quatrième Women's Leadership Conference, tenue cette année et sponsorisée par UBS PaineWebber et UBS Warburg, a réuni plus de 375 participantes. Ainsi, s'est créé un réseau de femmes sous la forme d'un forum favorisant l'échange d'idées et soutenant le travail des collaboratrices d'UBS.



deux domaines d'activités destinées à la clientèle privée: le modèle de courtage, par le biais de UBS PaineWebber, et le modèle de banque, grâce à UBS Private Banking. En 2001, en Europe, nous avons combiné les points forts de ces deux modèles pour accentuer notre présence dans cinq pays clés, à savoir l'Allemagne, la France, l'Italie, l'Espagne et la Grande-Bretagne. Grâce à nos collaborateurs et à notre savoir-faire, nous avons tiré profit de l'excellence de UBS PaineWebber en matière de marketing, de gestion et d'innovation de produits, de technologie et de formation pour développer nos activités en Europe.

Notre objectif d'engager et de former jusqu'à 250 nouveaux conseillers à la clientèle par an constitue l'un des piliers de l'initiative *European Wealth Management*. Ce rythme de recrutement est entièrement nouveau pour le Private Banking, et nous avons donc tiré avantage de la grande expérience de UBS PaineWebber, qui a embauché quelque 2000 nouveaux conseillers entre 1998 et début 2001. Un projet de formation hors pair, développé avec le soutien de UBS PaineWebber, permet à chaque banquier privé d'acquérir le savoir-faire de pointe dans la gestion de fortune, le tout complété par une formation spécifique axée sur la nouvelle génération de produits de conseil propres à l'architecture ouverte. Par ailleurs, notre processus de recrutement a été entièrement revu.

Tandis que UBS Private Banking a continué d'engager des jeunes diplômés et collaborateurs, nos efforts de recrutement dans le cadre de l'initiative *European Wealth Management* se sont concentrés sur la recherche de conseillers expérimentés aux connaissances solides et disposant d'une base de clientèle. Bien plus que les incitations financières, c'est le succès de UBS Private Banking qu'il faut «vendre» pour attirer les meilleurs éléments, les convaincre que nous disposons de la position, des produits et du support qui leur permettront d'exceller dans leur nouvelle activité.

Omniprésence dans la gestion de fortune

Notre marque joue un rôle clé dans ce processus. La marque UBS constitue en effet une carte de visite prestigieuse. Pour un collaborateur potentiel, rejoindre UBS Private Banking est synonyme d'engagement dans un établissement dynamique de gestion de fortune. Grâce à sa présence mondiale ainsi qu'à

ses liens avec une banque d'affaires leader, le premier gestionnaire de fortune du monde et le fournisseur numéro un de services bancaires en Suisse, UBS Private Banking dispose des ressources et de la puissance financière nécessaires à la mise en œuvre des initiatives d'envergure pour relever les défis présents et futurs dans le domaine de la gestion de fortune internationale. Au sein du Groupe, UBS Private Banking n'est pas qu'un segment spécialisé – la gestion de fortune est au cœur de notre stratégie. Nous sommes et avons la ferme intention de rester le premier gestionnaire de fortune mondial.

Cette année, nous avons consacré une énergie considérable à faire connaître notre approche à des conseillers à la clientèle UBS potentiels en Europe. Le résultat de ces efforts parle de lui-même: au 1^{er} janvier 2002, 248 conseillers dans nos cinq pays clés avaient rejoint nos rangs l'an dernier, ce qui correspond à l'objectif fixé.



De l'importance de la culture

La culture d'entreprise d'UBS repose sur la diversité, clé de notre succès dans le monde entier.

L'un des atouts incontestables d'UBS est notre vision de la culture d'entreprise. Cette dernière est composée de nombreux éléments, conjuguant les points forts des différents secteurs d'activité qui, réunis, forment UBS aujourd'hui; le rachat de l'activité de négoce de dérivés O'Connor nous a permis d'acquérir des compétences dans le domaine de la gestion du risque, et la reprise de PaineWebber nous aide à développer nos activités de gestion de fortune au niveau européen. Que ce soit l'innovation, l'orientation clients, la fiabilité, l'appréciation générale, la confidentialité ou les compétences technologiques, chacune de nos opérations de fusions et acquisitions a contribué à définir les caractéristiques propres au Groupe.

Nous ne prétendons pas inculquer une culture d'entreprise UBS uniforme à nos 70 000 collaborateurs. Il s'agirait non seulement d'une mission impossible, mais une telle attitude reviendrait également à nier la force du caractère individuel de chaque pays et activité, et ne mènerait donc nulle part. C'est par exemple un atout qu'à Tokyo, notre culture d'entreprise locale reflète la culture nationale, qui est sans aucun doute bien différente de celle que nous pensons adopter, par exemple, à Madrid ou San Francisco. De même, la forte culture d'entreprise que UBS Warburg a développé au fil des années sera différente de celle de UBS Private Banking. Ainsi, la vision UBS de la culture d'entreprise est d'accepter et de reconnaître que cette diversité est un atout.

Parallèlement, il existe trois valeurs culturelles auxquelles nous tenons particulièrement au sein du Groupe et qui nous semblent si importantes qu'elles doivent être partagées par tous: l'ouverture d'esprit, l'honnêteté intellectuelle et les normes éthiques.

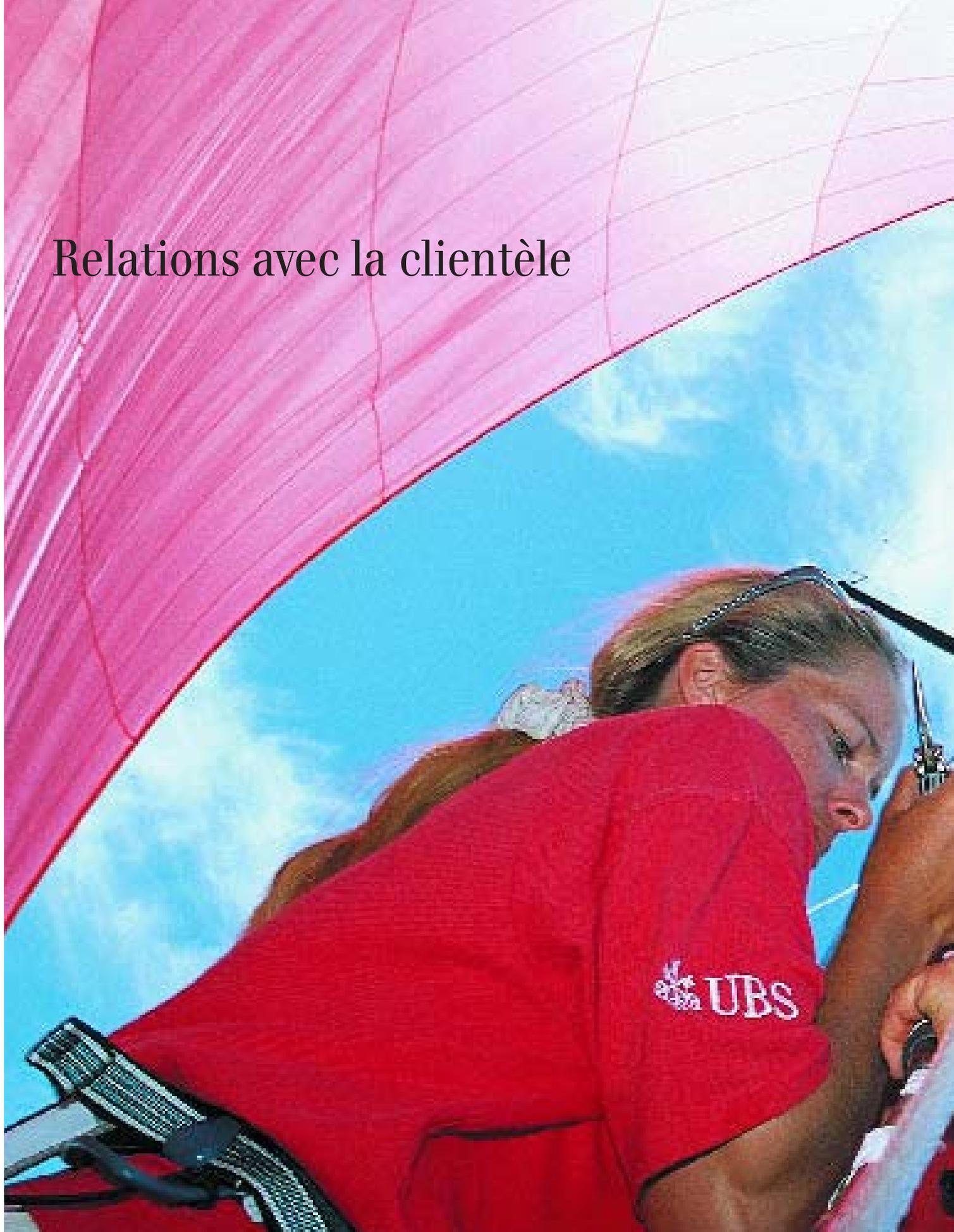
Par *ouverture d'esprit*, nous entendons le fait d'être ouvert aux nouvelles idées et de communiquer en toute franchise avec nos partenaires. Par *honnêteté intellectuelle*, nous entendons le fait d'être cohérent dans notre ton et notre style de communication, et de respecter les opinions des autres, mêmes si elles sont controversées. Nous devons influencer et guider plutôt que dicter, et nos collaborateurs doivent sentir qu'ils sont en droit de mettre au défi chacun d'entre nous. Enfin, nous devons prendre les bonnes décisions, mêmes si elles sont parfois difficiles. C'est ce qui fait la force du partenariat interne, elle-même à l'origine de l'esprit gagnant d'UBS.

En ce qui concerne les *normes éthiques*, nous devons nous assurer qu'il n'y a aucune discrimination basée sur le sexe, la religion, l'âge ou l'ethnie dans notre conduite des affaires et que nous nous abstenons de toute relation d'affaires qui pourrait être considérée comme violant ces normes.

Enfin, nous ne pouvons pas dicter une culture d'entreprise à l'ensemble du Groupe. Notre culture d'entreprise est ce que nous en faisons, en respectant les valeurs d'ouverture d'esprit, d'honnêteté intellectuelle et de normes éthiques où que nous travaillions, dans tous nos secteurs d'activité.

Notre succès en tant qu'«établissement en constante formation» ne repose pas sur la théorie que nous dispensons, la gestion du savoir ou l'intellectualisation, mais sur le fait d'être une entreprise qui a l'humilité nécessaire et le désir de changer si une nouvelle voie, meilleure, s'ouvre à elle.

Relations avec la clientèle





Faire de nos clients des partenaires

Des relations à long terme avec la clientèle sont bien plus gratifiantes que celles purement axées sur des opérations et des transactions individuelles. Tout le secteur bancaire s'accorde à reconnaître ce principe, et UBS affirme sa différence par sa volonté d'approfondir ses relations avec la clientèle pour en faire de véritables relations de partenariat.

Plus proche d'une alliance que d'une relation d'affaires traditionnelle, un partenariat amène de façon progressive et durable les deux parties impliquées, la banque et le client, vers leurs objectifs stratégiques à long terme. C'est précisément sur ce principe que repose la campagne publicitaire actuelle d'UBS, qui a pour slogan «The Power of Partnership».

Cette campagne se traduit concrètement par deux initiatives: tandis que UBS Warburg a entièrement révisé sa gestion des relations avec les principaux établissements de placement mondiaux ces dernières années, UBS Suisse et UBS Warburg, de leur côté, ont lancé un projet ambitieux intitulé «The Bank for Banks», qui vise à redéfinir leurs relations avec plus de 3000 autres établissements financiers à travers le monde.

Ces deux initiatives ont vu le jour en réponse à la consolidation rapide du secteur financier. Ainsi par exemple, chez UBS Warburg, les 100 plus gros investisseurs du secteur institutionnel génèrent à eux seuls la plus grande part des revenus. Or ces clients se caractérisent en général par des organisations dont l'envergure et la complexité représentent de véritables défis en termes d'évaluation des besoins et de réponses à apporter. A cela s'ajoute la vulnérabilité des relations traditionnelles, axées sur les produits, face à la concurrence et à la commoditisation.

UBS Warburg et la gestion des relations

En réponse à un marché en constante mutation, *UBS Warburg* a entamé, en 1996, un remaniement de sa gestion des relations. Dans un premier temps, cinq chargés de relations ont été recrutés, chacun ayant pour mission de coordonner un certain nombre de relations avec la clientèle. L'initiative a vu le jour au sein du segment Actions, puis a été développée également dans ceux du Revenu fixe et des Changes.

Des partenariats axés sur les besoins de la clientèle

Aujourd'hui, plus de vingt «client relationship directors» (CRD), répartis sur les principales places financières internationales, veillent à ce que les différentes fonctions liées aux produits maintiennent le contact avec les clients et répondent aux besoins de ceux-ci par une approche cohérente et des produits croisés. Pour chacun des principaux établissements financiers, le CRD établit un plan détaillé, examinant la relation existante et les potentiels d'optimisation du service au client et des revenus générés.

Progressivement, UBS Warburg approfondit ses relations, offrant à ses clients, outre les produits traditionnels, son savoir-faire, des services sur mesure notamment dans le domaine technologique, un accès à ses propres équipes de formation et enfin, depuis la fusion avec PaineWebber, la possibilité de distribuer les fonds de l'établissement client.

Toutes ces activités sont destinées à instaurer avec les principaux clients institutionnels du monde des relations durables et profitables pour les deux parties. En permettant aux entreprises clientes de développer leurs propres activités, UBS Warburg renforce la qualité de ses relations et les approfondit.



Le partenariat au service de la cause humanitaire

A travers UBS Optimus Foundation, UBS soutient des œuvres caritatives en partenariat avec ses clients, transformant ainsi des relations d'affaires en associations philanthropiques.

Créée à Bâle début 2000, UBS Optimus Foundation est une organisation à but caritatif très particulière, basée sur le principe d'une contribution partagée entre UBS et ses clients dans des projets en faveur des enfants, de la formation des jeunes et de la recherche médicale.

Cette année, UBS Optimus Foundation participera à un projet de formation au Tibet, à un projet d'aide aux enfants souffrant de malformations maxillo-faciales en Inde, à des projets de recherche à l'Institut Weizmann en Israël, ainsi qu'à l'envoi de clowns auprès d'enfants hospitalisés (les «docteurs Rêves») par la Fondation Théodora.

UBS Optimus Foundation se distingue par le principe de coopération de ses engagements caritatifs, les dons provenant à la fois de la banque et des clients. Outre les legs et les dons directs, éventuellement par le biais de leurs propres fondations, les clients ont la possibilité de participer au concept d'Optimus en achetant des parts d'UBS (Luxembourg) Strategy Fund - Balanced et en optant pour le versement à la Fondation des revenus annuels du fonds.

De plus, UBS lègue à UBS Optimus Foundation 25 pour cent de la commission de gestion globale («all-in fee») prélevée sur ce fonds et 50 pour cent de la commission d'émission. La banque assume également la totalité des frais de gestion et d'administration de la Fondation. Ainsi, nos relations d'affaires s'étendent au domaine humanitaire.

«The Bank for Banks»

Première banque de clearing en Suisse, UBS assure le clearing de près d'un quart de tous les paiements libellés en francs suisses et gère près de 60 pour cent des opérations de dépôt dans cette même monnaie. De plus, UBS compte parmi ses clients plus de 3000 des principaux établissements financiers du monde.

Lancée par UBS Suisse en collaboration avec UBS Warburg, l'initiative «The Bank for Banks» a pour objectif d'optimiser les relations au sein du vaste réseau de correspondants bancaires en encourageant la coopération entre les Groupes d'affaires d'UBS. Malgré le lancement récent de l'initiative (octobre 2001), le marketing croisé est déjà appliqué régulièrement.

Ainsi par exemple, un établissement pourra bientôt choisir d'éliminer les risques de règlement pour les principales monnaies en accédant au Continuous Linked Settlement (CLS) par le biais d'UBS Suisse. Pour les devises non prises en compte par le CLS, UBS Warburg propose FX Trader, un outil Internet qui établit le lien entre l'établissement client et la salle des marchés de la banque d'affaires. Résultat: cela assure à l'établissement client des marges sur chaque transaction – la tarification étant convenue d'avance avec UBS Warburg – et le dispense d'investir dans une propre infrastructure coûteuse de négoce.

Les coûts sont, effectivement, l'élément décisif militant en faveur du concept «The Bank for Banks». Grâce à des systèmes d'information améliorés, les responsables de nombreux établissements financiers de petite taille ont pris conscience de la rentabilité trop faible de certains de leurs secteurs d'activité. Dans un même temps, les progrès de la technologie permettent à UBS d'optimiser les économies d'échelle et de répercuter sur les établissements clients les avantages résultant de cette meilleure efficacité. L'externalisation d'activités ne faisant pas partie du métier de base engendre ainsi une relation de partenariat dont profitent simultanément UBS et le client.

Intermédiaires financiers

Participant également au concept «The Bank for Banks», la division Private Banking d'UBS propose à des intermédiaires externes une «branche virtuelle» complète de services. Cette forme d'externalisation permet à un intermédiaire de développer ses activités et sa gamme de services. Il peut en effet utiliser les produits et les ressources logistiques d'UBS, tout en continuant d'assurer lui-même la gestion de ses portefeuilles et le suivi de sa clientèle. Les établissements clients bénéficiant de la «branche virtuelle» sont eux-mêmes encadrés par des équipes de spécialistes d'UBS réparties sur plusieurs sites en Suisse ainsi qu'à Francfort, Londres, Luxembourg, Jersey, Monaco et Singapour.

Le partenariat n'en est qu'à ses débuts. Ainsi par exemple, grâce au marketing croisé pratiqué par UBS Suisse, UBS Asset Management s'est déjà vu confier un certain nombre de mandats importants en Europe. Par ailleurs, cette activité est susceptible de générer à son tour des affaires inter-divisions. Une solution de fonds «private label» de UBS Asset Management pourrait, par exemple, impliquer UBS Suisse comme banque dépositaire et UBS Warburg pour les activités de prêt de titres.

A l'instar de UBS Warburg qui a entrepris le remaniement de sa gestion des relations, UBS propose ainsi à ses clients, dans le cadre du concept «The Bank for Banks», des solutions plutôt que des produits isolés. Par ces deux initiatives, UBS entend réaliser concrètement sa philosophie «The Power of Partnership», qui prône des relations de partenariat sur le long terme avec les établissements clients, dans leur intérêt comme dans celui de la banque.

La taille et l'envergure d'UBS lui permettent de fournir des solutions intégrées.



Le partenariat appliqué à la gestion de fortune

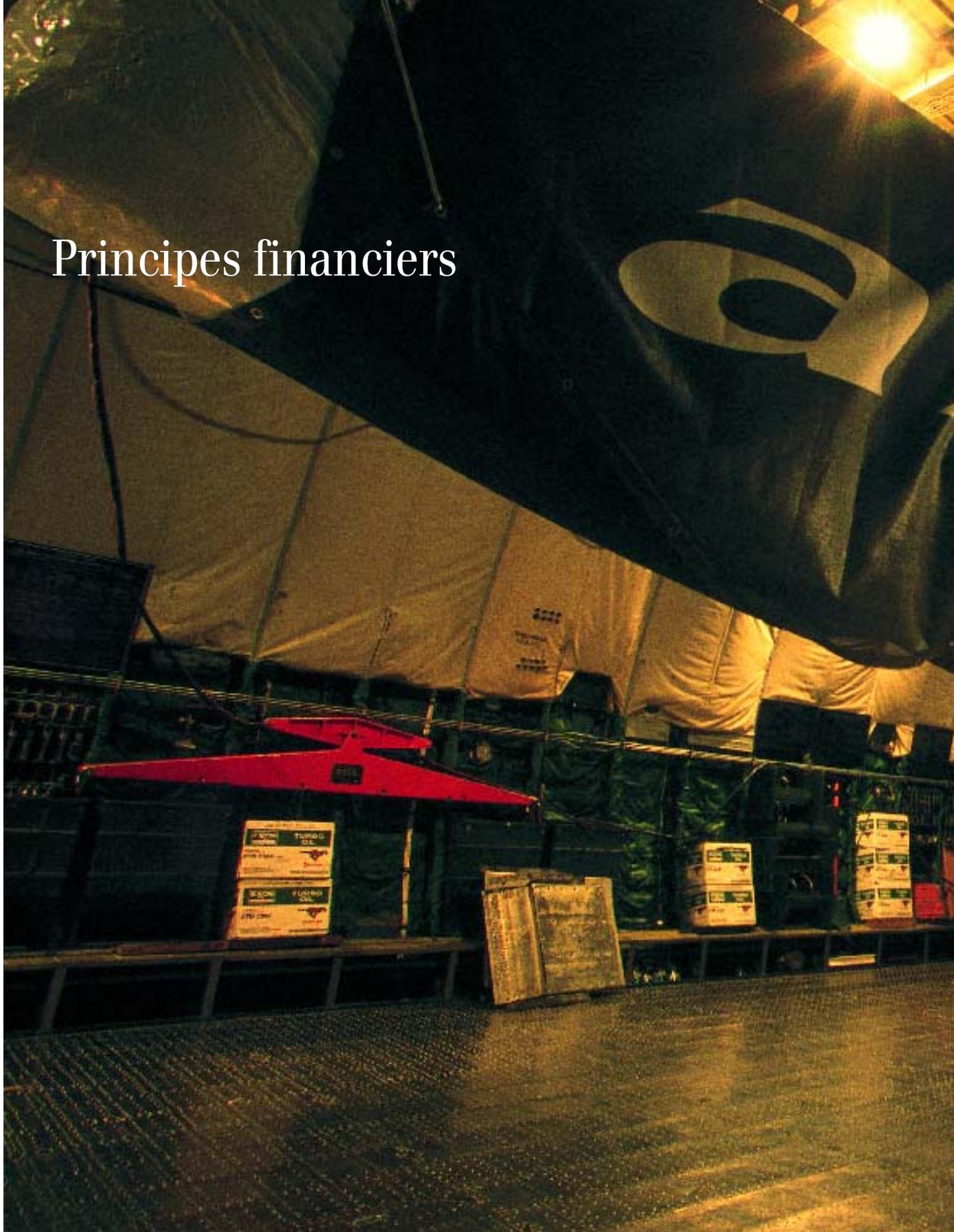
UBS a mis en place un Wealth Management Board pour exploiter les synergies entre ses différentes activités de gestion de fortune.

Le nouveau Wealth Management Board est composé de représentants de UBS Suisse, de UBS Private Banking, de UBS PaineWebber et de UBS Asset Management, entités leaders sur leur marché respectif. Créé fin 2001 et dirigé par Joseph J. Grano Jr, président et CEO de UBS PaineWebber, ce Conseil coordonnera les stratégies de toutes les activités de gestion de fortune du Groupe UBS, harmonisera leur approche et recherchera de nouvelles synergies.

Bien entendu, la collaboration interdivisionnaire n'est pas une nouveauté. UBS PaineWebber a connu un franc succès en 2001, distribuant pour 1 milliard de CHF de BUL, GOAL et autres produits liés aux dérivés développés par UBS Warburg. De même, la récente gamme d'architecture ouverte proposée par UBS Private Banking sur les marchés nationaux européens reposent largement sur l'expérience de UBS PaineWebber aux Etats-Unis, notamment ses produits novateurs de gestion de placements PACE et ACCESS.

Le Wealth Management Board profitera donc de cette coopération pour adopter et diffuser une pratique optimale dans le Groupe. Il aura notamment pour tâche de s'assurer que les conseils fournis à la clientèle via un processus structuré et cohérent au sein d'UBS sont d'excellente qualité. Le modèle de conseil d'UBS comporte quatre étapes. Les conseillers à la clientèle hautement qualifiés établissent d'abord le profil du client afin de mieux cerner ses besoins et sa propension à prendre des risques. Ils lui soumettent des propositions d'investissement, qui seront mises en œuvre en cas d'approbation, et contrôlent les résultats obtenus. Ce processus, qui permet d'utiliser les ressources du Groupe pour satisfaire les clients et, en fin de compte, réaliser une bonne performance, constitue en tant que tel la principale priorité du nouveau Conseil.

Principes financiers





Une gestion orientée sur la valeur

L'un des atouts d'UBS sur ses concurrents est la qualité de ses principes financiers – prudence dans la gestion et le développement des ressources en capital, transparence des communications financières et efficacité des processus de gestion du risque.

Son excellente gestion financière a fait d'UBS l'une des banques les plus capitalisées du monde. Mais comment un établissement de cette taille et de cette envergure parvient-il à assurer la cohésion entre ses diverses stratégies et ses différents processus financiers? La réponse réside dans notre engagement à créer de la valeur actionnariale sur la base d'une parfaite compréhension des mécanismes de nos activités. Le maître mot est ici une gestion orientée sur la valeur, ou *Value Based Management (VBM)*, qui assure la cohérence entre les stratégies du Groupe et renforce les capacités de contrôle et de surveillance du management. Le principe clé d'UBS, et son objectif premier, est la création d'une valeur actionnariale durable, la gestion orientée sur la valeur en étant l'instrument de réalisation. En un mot, il s'agit d'une conception tout à fait différente des affaires, qui s'éloigne du mode de pensée traditionnel axé sur la rentabilité des produits ou des services vendus pour privilégier l'analyse des principaux moteurs d'une activité et donner ainsi une image très claire de toutes les variables caractérisant son succès à long terme.

Valeur actionnariale

Grâce à une gestion orientée sur la valeur, nous entendons créer une approche générale, interne et externe, des sources et des vecteurs de valeur au sein de toutes les activités d'UBS. Cette vision est mesurée au moyen de Key Performance Indicators (KPI), et les connaissances acquises sont ensuite intégrées aux processus et aux principes de gestion. Afin de contrôler la création effective de valeur découlant des décisions prises par UBS, nous évaluons régulièrement l'impact des initiatives, acquisitions et placements stratégiques sur la valeur actionnariale.

Les Key Performance Indicators permettent d'identifier et de documenter clairement les moteurs des activités d'UBS. Prenons l'exemple de UBS Private Banking, dont la contribution est essentielle dans la performance du Groupe: quel est le moteur du private banking? A long terme, le succès de cette unité dépend de deux facteurs principaux: d'un côté l'afflux net d'argent frais (qui indique combien de nouveaux clients font confiance à la banque et dans quelle mesure les anciens augmentent leurs fonds en dépôt), et de l'autre la marge brute, qui signale combien les actifs gérés rapportent à UBS. Les KPI sont publiés chaque trimestre, en même temps que les résultats trimestriels du Groupe. Ils sont examinés à la loupe par les marchés financiers et permettent à UBS de mesurer son succès en termes de création de valeur actionnariale.

VBM: faire coïncider les intérêts du management et des actionnaires

Les intérêts de l'équipe dirigeante rejoignent déjà largement ceux des actionnaires du fait qu'elle perçoit une partie de sa rémunération sous forme d'actions. La gestion orientée sur la valeur (VBM) est un instrument permettant à la haute direction de mesurer directement l'effet de ses décisions sur la valeur actionnariale. Dans le but de faire encore mieux coïncider les intérêts du management avec les objectifs de valeur actionnariale, UBS développe actuellement des méthodes permettant d'inclure les résultats de la VBM et les KPI dans les processus d'évaluation de la performance que nous utilisons pour fixer le niveau des rémunérations.

La création de valeur actionnariale nous permet de mesurer notre succès.



Une gestion du capital prudente

Figurant parmi les premiers établissements financiers du monde, UBS a toujours prôné la prudence en matière de gestion du capital. Il est plus que jamais évident que le capital est un bien limité, à employer avec circonspection. Nous veillons à utiliser tous les outils dont nous disposons en matière de gestion, tout en assurant un équilibre entre l'optimisation de la valeur actionnariale et les niveaux de capitalisation élevés, qui sont une constante d'UBS.

Nous sommes ouverts à l'adoption réfléchie de nouveaux outils de gestion du capital. Ainsi, cette année, UBS optera pour la solution, attrayante sur le plan fiscal, d'un remboursement aux actionnaires d'une partie de la valeur nominale, en lieu et place du versement d'un dividende. En mai 2000, UBS a été l'un des premiers établissements à introduire une action véritablement mondiale, cotée à la fois à New York, Tokyo et bien sûr en Suisse, et négociable partout comme telle.

Solide base de capital

La génération constante de bénéfices et notre gestion prudente en termes d'expositions du bilan traduisent la volonté d'UBS de continuer à générer du capital bien au-delà du minimum requis. Toutefois, nous ne visons pas un simple engrangement de capitaux, comme notre excellent ratio BRI de catégorie 1 pourrait tendre à le faire croire. En fait, il existe un lien étroit entre notre façon de gérer le capital et l'évaluation de notre action, considérant qu'une répartition inefficace du capital entraînerait une surcapitalisation structurelle. Bien que simple, notre stratégie de gestion du capital tient compte de tous les partenaires. Le capital libre est utilisé pour des placements stratégiques ou restitué aux actionnaires. Avant toute transaction potentielle, une analyse rigoureuse permet de déterminer si le capital mobilisé ne devrait pas plutôt être reversé aux actionnaires. Dans un souci de redistribution du capital excédentaire la plus efficace possible sur le plan fiscal, UBS a lancé, en 2000 comme en 2001, un programme de rachat d'actions sur une seconde ligne de négoce constituée au SWX Swiss Exchange, et a annoncé le lancement, le 6 mars 2002, d'un nouveau programme.

Une dilution limitée

Notre prudence en matière de gestion du capital vise à limiter une éventuelle dilution des titres de nos actionnaires. Ainsi par exemple, nous avons recours aux «trust preferred securities», qui contribuent au ratio BRI de catégorie 1 mais ne nécessitent pas l'émission de nouvelles actions. Couronnée de succès, notre première émission de trust preferred securities, en octobre 2000, a été suivie d'une nouvelle offre en juin 2001, rendue possible notamment grâce aux capacités de distribution de UBS PaineWebber et à l'élargissement de notre présence dans le secteur institutionnel aux Etats-Unis à la suite de cette fusion. Pour financer ses plans de participation du personnel, UBS privilégie l'achat de propres actions plutôt que l'émission de nouveaux titres.

Tous ces exemples reflètent la volonté d'UBS d'appliquer un large éventail de techniques de gestion du capital en vue d'augmenter la valeur actionnariale et la valeur partenariale.

Une gestion du risque équilibrée

L'objectif majeur de la gestion du risque est de trouver l'équilibre entre risque et rendement. Or cet équilibre ne se résume pas, contrairement aux idées reçues et malgré la complexité de nombreuses approches modernes de gestion du risque, à une série de processus mathématiques ou de chiffres. Une bonne gestion du risque suppose l'élaboration d'un modèle d'entreprise adéquat, des contrôles institutionnalisés et un équilibre entre courtiers et gestionnaires du risque, d'une part, et gestionnaires du risque et contrôleurs de risque, de l'autre. De plus, ces contrôles et équilibres ne sont efficaces que si tous agissent sur une base de confiance mutuelle et connaissent parfaitement leurs rôles respectifs.

La responsabilité et la transparence

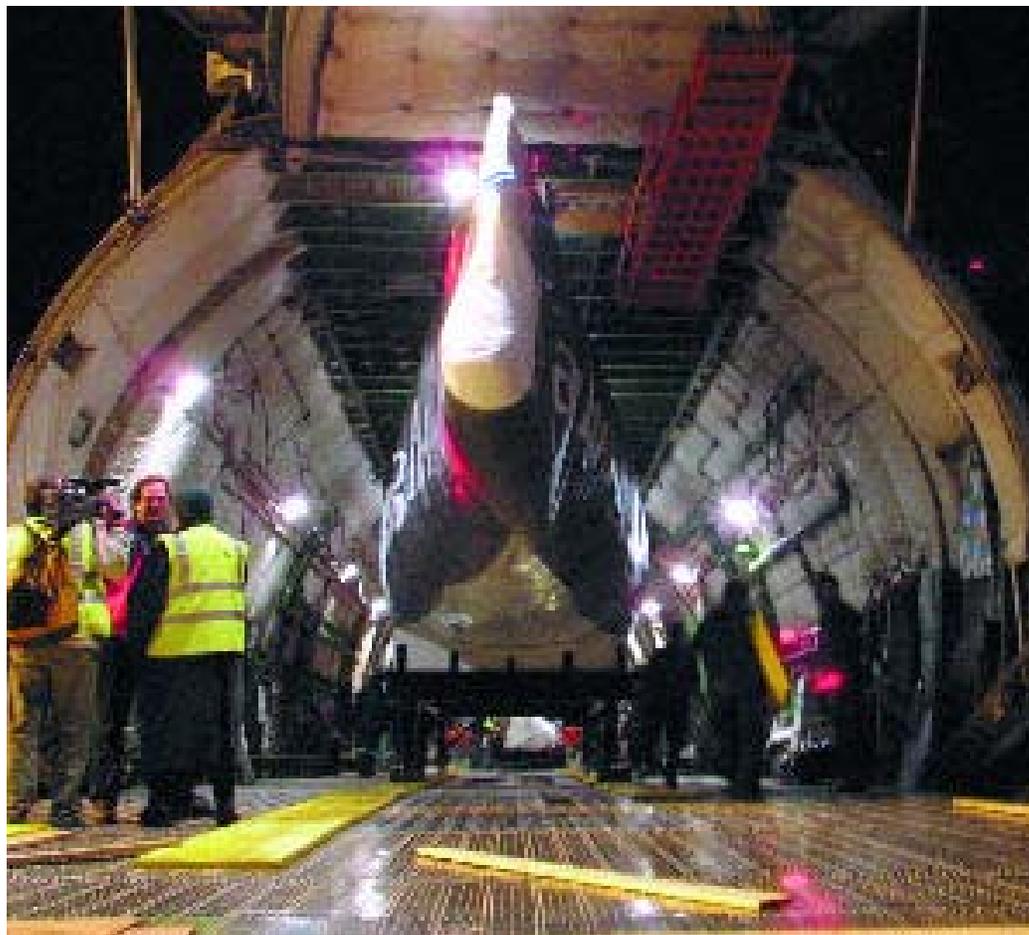
UBS fonde sa gestion et son contrôle du risque sur deux principes essentiels: la responsabilité et la transparence.

La responsabilité implique qu'il est vital pour le Groupe de comprendre qui prend quelle décision; en effet, la direction de chaque unité, que ce soit le négoce de titres australiens ou des prêts hypothécaires suisses, doit assumer ses propres risques. Cette responsabilité ne peut revêtir un aspect consortial, ni être déléguée à un poste «contrôle des risques».

Quant à la transparence, elle fait appel au bon sens et à l'esprit de discernement du management: une fois que tous les éléments d'une position ou d'une décision en rapport avec des risques ont été réunis et que tous connaissent les interactions, la direction est alors en mesure de prendre la décision adéquate.

La transparence s'appuie sur la force du partenariat, qui fait que nous partageons tous en fin de journée les mêmes objectifs que nos actionnaires.

Le risque fait partie intégrante de toutes les activités d'UBS.



Communications financières

Transparence et franchise pour établir la confiance.

Réussir un achat suppose de bien connaître ce que nous acquérons. C'est ici qu'intervient l'unité Group Communications, qui fournit aux investisseurs et au public des informations les plus exhaustives possibles sur les investissements qu'ils effectuent en achetant des actions UBS. Plus les marchés financiers connaissent nos performances, nos activités et nos stratégies, plus les chances augmentent de voir nos actions recommandées par les analystes et achetées par les investisseurs institutionnels et privés.

UBS s'engage à fournir chaque trimestre des informations financières complètes, conséquentes et transparentes. Les investisseurs doivent savoir qu'ils peuvent se fier à nos rapports financiers et aux explications que nous leur fournissons sur notre performance, notre stratégie et les analyses qui y ont présidé. Nous mettons également l'accent sur la rapidité de la publication. Nous pensons que la fiabilité, la transparence et la cohérence renforcent les relations de confiance entre les investisseurs, les partenaires et l'entreprise.

Nous sommes convaincus que l'adoption de tels principes conduit les investisseurs à attribuer un risque moins élevé aux actions de l'entreprise, lorsqu'ils évaluent les perspectives de croissance. Il en résulte une diminution des frais financiers et des risques d'information, car les investisseurs ont de plus en plus confiance et sont certains que la direction ne leur cache pas de mauvaises nouvelles. Les analystes disposent ainsi d'une meilleure base pour effectuer des évaluations gagnant en précision, ce qui se traduit par une évolution générale plus stable du cours de l'action.



Rapport financier

Les pages suivantes fournissent des détails sur notre Conseil d'administration, nos principes de Corporate governance et la performance du Groupe en 2001.

Corporate governance – notre engagement envers nos partenaires

UBS s'engage à respecter les normes internationales les plus sévères en matière de Corporate governance (gouvernement d'entreprise), assumant ainsi sa responsabilité envers tous ses partenaires: clients, actionnaires, collaborateurs et la société au sens large.

En organisant notre «Corporate governance», nous aspirons à appliquer les prescriptions de la législation suisse ainsi que les «Codes of best practice» internationaux. Au sein d'UBS, le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe sont des organes strictement séparés, avec des fonctions et des responsabilités propres et où les tâches de président du Conseil d'administration et de président du Directoire du Groupe sont assumées par deux personnes différentes.

Fonctions et responsabilités

Organe suprême, le Conseil d'administration est chargé de la haute direction de l'entreprise, ainsi que de la surveillance de sa gestion. La plupart des membres du Conseil d'administration n'exercent pas de fonctions exécutives et sont indépendants, alors que le président et au moins un vice-président ont des rôles exécutifs avec responsabilités de surveillance et de leadership. Ainsi, le président assume une fonction de leadership en matière de responsabilité d'entreprise, de questions relevant du domaine public et politique, et s'attache à promouvoir la culture d'entreprise.

La gestion de l'entreprise incombe au Directoire du Groupe. Il est responsable, et notamment son président, de la réalisation des stratégies et des résultats du Groupe, de l'alignement des Groupes d'affaires sur le modèle intégré du Groupe UBS et de l'exploitation des synergies au sein d'UBS. Le président et le Directoire du Groupe répondent des résultats du Groupe devant le président du Conseil d'administration et ses membres, et en retour, le Conseil d'administration est responsable de ses actes devant les actionnaires d'UBS.

Notre organisation structurelle est conçue de manière à garantir de stricts contrôles et équilibres, tout en fournissant au management la souplesse et la responsabilité nécessaires de nos jours dans un environnement d'affaires en rapide mutation.

Révision

L'inclusion d'une société de révision solide et indépendante est une autre caractéristique d'un système de gouvernement d'entreprise fonctionnant en souplesse. La révision constitue un élément essentiel de notre Corporate governance. La Révision du Groupe est directement subordonnée au président du Conseil d'administration. Elle surveille les activités du Groupe en concentrant son attention sur les risques de marché, juridiques, opérationnels et de réputation. Nos organes de révision externes, qui travaillent en étroite coopération avec la Révision du Groupe (révision interne), assument toutes les fonctions de révision statutaires. Le travail des réviseurs externes est soumis à la surveillance du Comité de révision du Conseil d'administration. Ce dernier a une fonction de surveillance; il contrôle l'intégrité des comptes financiers, la conformité d'UBS avec les exigences légales et prudentielles, ainsi que l'indépendance et la performance des organes de révision externes d'UBS.

Le Directoire du Groupe

dans le sens des aiguilles d'une montre:

Peter Wuffli
Président

Markus Granziol
Président UBS Warburg

John Costas
CEO UBS Warburg

Georges Gagnebin
CEO UBS Private Banking

Stephan Haeringer
CEO UBS Suisse et
CEO Clientèle privée et Entreprises

Joseph J. Grano
Président et CEO
UBS PaineWebber



Changements au sein du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale ordinaire du 18 avril 2002 d'élire en son sein Ernesto Bertarelli, CEO de Serono International. Ayant atteint la limite d'âge statutaire, Markus Kündig, vice-président, démissionnera après la tenue de l'Assemblée générale.

Changements au sein du Directoire du Groupe

Luqman Arnold a quitté UBS en décembre 2001 et a été remplacé par Peter Wuffli au poste de président du Directoire du Groupe. John Costas a été nommé Chief Executive Officer de UBS Warburg et a rejoint le Directoire du Groupe. Pierre de Weck a quitté UBS en juillet 2001.

Conseil d'administration

(situation au 31 décembre 2001)

Marcel Ospel

Président
(élu jusqu'à l'AG 2005)

Johannes A. de Gier

Vice-président
(élu jusqu'à l'AG 2003)

Peter Böckli

Président du Comité de révision
Associé du cabinet d'avocats Böckli
Bodmer & Partners, Bâle
(élu jusqu'à l'AG 2003)

Rolf A. Meyer

Consultant
(élu jusqu'à l'AG 2003)

Lawrence A. Weinbach

Membre du Comité de révision
Chairman, président et Chief Executive
Officer, Unisys Corporation, Penn-
sylvania, Etats-Unis
(élu jusqu'à l'AG 2005)

Alberto Togni

Vice-président
(élu jusqu'à l'AG 2005)

Markus Kündig

Vice-président
Président du Comité de compensation
(démission après l'AG 2002)

Sir Peter Davis

Chief Executive Officer,
J. Sainsbury plc., Londres
(élu jusqu'à l'AG 2004)

Hans Peter Ming

Membre du Comité de révision
Président de Sika Société
de financement SA, Zurich
(élu jusqu'à l'AG 2004)

**Secrétaire du
Conseil d'administration**

Gertrud Erismann-Peyer

Organes de révision

Chef de la Révision du Groupe

Markus Ronner

Révision externe

Ernst & Young SA, Bâle
Réviseur de la maison mère
et du Groupe
(expiration du mandat AG 2002,
réélection proposée)

Deloitte & Touche Experta, SA, Bâle
Organe de révision spécial
(expiration du mandat AG 2003)

Chaque membre du Conseil d'administration est élu lors de l'Assemblée générale ordinaire pour quatre ans. La durée initiale du mandat est toutefois fixée de manière que chaque année environ un quart de tous les membres doivent être soit élus en tant que nouveaux membres, soit réélus.

Résultats financiers 2001

Compte de résultat du Groupe UBS

En mio. de CHF, sauf indication contraire
Pour l'exercice clôturé le

	31.12.01	31.12.00	31.12.99	Variation en % par rapport au 31.12.00
Produit d'exploitation				
Produit des intérêts	52 277	51 745	35 604	1
Frais financiers	(44 236)	(43 615)	(29 695)	1
Résultat des opérations d'intérêts	8 041	8 130	5 909	(1)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(498)	130	(956)	
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur pour risques de crédit	7 543	8 260	4 953	(9)
Résultat des prestations de service et des commissions	20 211	16 703	12 607	21
Résultat des opérations de négoce	8 802	9 953	7 719	(12)
Autres résultats	558	1 486	3 146	(62)
Total produit d'exploitation	37 114	36 402	28 425	2
Charges d'exploitation				
Charges de personnel	19 828	17 163	12 577	16
Autres charges d'exploitation	7 631	6 765	6 098	13
Amortissements d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	1 614	1 608	1 517	0
Amortissements de goodwill et d'autres immobilisations incorporelles	1 323	667	340	98
Total charges d'exploitation	30 396	26 203	20 532	16
Résultat avant impôts et intérêts minoritaires	6 718	10 199	7 893	(34)
Impôts	1 401	2 320	1 686	(40)
Résultat avant déduction des intérêts minoritaires	5 317	7 879	6 207	(33)
Intérêts minoritaires	(344)	(87)	(54)	295
Résultat net	4 973	7 792	6 153	(36)
Résultat par action, non dilué (CHF) ¹	3,93	6,44	5,07	(39)
Résultat par action avant goodwill, non dilué (CHF) ^{1,2}	4,97	7	5,35	(29)
Résultat par action, dilué (CHF) ¹	3,78	6,35	5,02	(40)
Résultat par action avant goodwill, dilué (CHF) ^{1,2}	4,81	6,89	5,3	(30)

¹ Tous les chiffres par action ont été retraités afin de tenir compte de la division du titre le 16 juillet 2001 dans un rapport 3:1.

² Les amortissements au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles ne sont pas compris dans ce calcul.

Rapport du réviseur indépendant

Nous avons vérifié, aussi bien selon les normes généralement acceptées aux Etats-Unis que celles édictées par la profession en Suisse, les bilans du Groupe UBS au 31 décembre 2001 et au 31 décembre 2000, ainsi que les comptes du Groupe apparentés (comptes de résultat, évolution des fonds propres et tableaux des flux de trésorerie) et les notes afférentes pour chacun des trois exercices durant la période se terminant au 31 décembre 2001 (non présentés ici). Dans notre rapport en date du 12 février 2002, nous émettons une appréciation inconditionnelle sur ces comptes de Groupe.

Selon notre appréciation, les informations relatives au bilan et au compte de résultat du Groupe figurant sous forme condensée aux pages 47 et 48 sont fidèlement reproduites, à tous égards essentiels, par rapport aux comptes financiers consolidés dont elles sont dérivées.

Bâle, le 12 février 2002

Ernst & Young SA



Roger K. Perkin
Chartered Accountant
Réviseur responsable



Peter Heckendorn
lic.oec.
Réviseur responsable

Bilan du Groupe UBS

<i>En mio. de CHF</i>	31.12.01	31.12.00 ¹	Variation en % par rapport au 31.12.00
Actifs			
Liquidités	20 990	2 979	605
Créances sur les banques	27 526	29 147	(6)
Dépôts en espèces pour emprunts de titres	162 938	177 857	(8)
Opérations de prise en pension	269 256	193 801	39
Portefeuilles de négoce	397 886	315 588	26
Valeurs de remplacement positives	73 447	57 875	27
Prêts à la clientèle nets après correctifs de valeur pour risques de crédit	226 545	244 842	(7)
Immobilisations financières	28 803	19 583	47
Comptes de régularisation	7 554	7 062	7
Participations dans des sociétés associées	697	880	(21)
Immeubles et autres immobilisations corporelles	8 695	8 910	(2)
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	19 085	19 537	(2)
Autres actifs	9 875	9 491	4
Total actifs	1 253 297	1 087 552	15
<i>Total des créances de rang subordonné</i>	407	475	(14)
Passifs			
Engagements envers les banques	106 531	82 240	30
Dépôts en espèces pour prêts de titres	30 317	23 418	29
Opérations de mise en pension	368 620	295 513	25
Engagements résultant des portefeuilles de négoce	105 798	82 632	28
Valeurs de remplacement négatives	71 443	75 923	(6)
Engagements envers la clientèle	333 781	310 679	7
Comptes de régularisation	17 289	21 038	(18)
Titres de créance émis	156 218	129 635	21
Autres engagements	15 658	18 756	(17)
Total des fonds de tiers	1 205 655	1 039 834	16
Intérêts minoritaires	4 112	2 885	43
Fonds propres			
Capital-actions	3 589	4 444	(19)
Réserves issues du capital	14 408	20 885	(31)
Bénéfices / (pertes) non considérés dans le compte de résultat	(193)	(687)	(72)
Réserves issues du bénéfice	29 103	24 191	20
Propres actions	(3 377)	(4 000)	(16)
Total des fonds propres	43 530	44 833	(3)
Total passifs	1 253 297	1 087 552	15
<i>Total des engagements de rang subordonné</i>	13 818	13 996	(1)

¹ Les chiffres de l'année précédente ont été retraités conformément à la présentation du présent exercice (cf. Note 1 des Financial Statements).

Résultats 2001 du Groupe UBS

Objectifs du Groupe

Nous axons nos efforts sur quatre objectifs clés visant à garantir que UBS dégage pour ses actionnaires des résultats en constante amélioration.

- Nous cherchons à accroître la valeur d'UBS par un rendement durable des fonds propres de 15 à 20% après impôts, à travers des périodes de conditions changeantes des marchés.
- Nous cherchons à dégager des plus-values pour nos actionnaires par une croissance à deux chiffres, en moyenne, du résultat par action, non dilué, à travers des périodes de conditions changeantes des marchés.
- Par des compressions de coûts et des initiatives visant à améliorer les revenus, nous entendons ramener le ratio charges/produit d'UBS à un niveau nous permettant de nous mesurer avantageusement aux meilleurs concurrents.
- Nous visons une tendance claire de croissance des afflux d'argent frais dans les opérations avec la clientèle privée (Private Banking et Clientèle privée).

Les trois premiers objectifs s'entendent avant amortissement du goodwill et corrigés des facteurs financiers exceptionnels. Cette correction vise à faciliter les comparaisons significatives entre différentes périodes de rapport, en montrant la performance opérationnelle sous-jacente, sans l'impact de gains ou pertes non récurrents en dehors de l'évolution normale de l'activité.

Il n'y a pas eu de facteur financier exceptionnel en 2001; en revanche, deux ont été enregistrés en 2000:

- une provision de 150 millions de CHF, qui représente la dernière augmentation des provisions constituées précédemment par UBS pour le règlement global des actions collectives intentées aux Etats-Unis dans le cadre de l'indemnisation de victimes en rapport avec les événements de la Seconde Guerre mondiale,
- des charges de restructuration de 290 millions de CHF avant impôts en rapport avec l'intégration de PaineWebber.

Résultats corrigés des facteurs financiers exceptionnels⁵

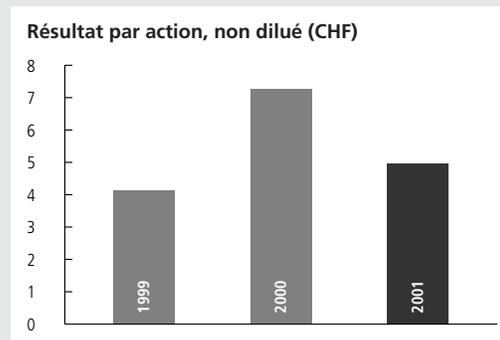
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>				Variation en % par rapport au
Pour l'exercice clôturé le	31.12.01	31.12.00	31.12.99	31.12.00
Produit d'exploitation	37 114	36 402	26 587	2
Charges d'exploitation	30 396	25 763	20 534	18
Résultat avant impôts	6 718	10 634	6 053	(37)
Résultat net	4 293	8 132	4 665	(39)
Charges / produit d'exploitation avant goodwill (%) ^{1,2}	77,3	69,2	73,3	
Résultat par action, non dilué avant goodwill (CHF) ^{2,3}	4,97	7,28	4,12	(32)
Résultat par action, dilué avant goodwill (CHF) ^{2,3}	4,81	7,17	4,09	(33)
Rendement des fonds propres avant goodwill (%) ^{2,4}	14,8	24,3	18,2	

¹ Charges / produit d'exploitation avant correctifs de valeur pour risques de crédit. ² Les amortissements au titre du goodwill et les autres immobilisations incorporelles ne sont pas compris dans le calcul. ³ Pour le calcul des résultats par action voir la note 9 des Financial Statements. ⁴ Résultat net / moyenne des fonds propres moins dividendes. ⁵ De plus amples détails sur les facteurs financiers exceptionnels figurent dans le Group Financial Review.

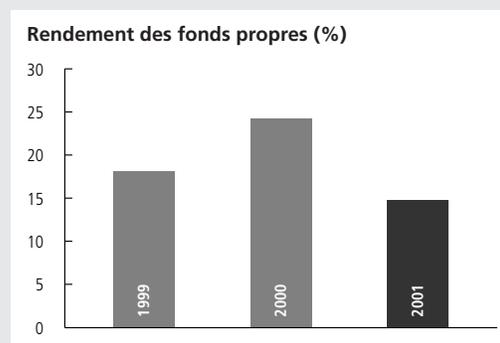
Tous les chiffres relatifs au résultat par action ont été retraités pour tenir compte de la division du titre le 16 juillet 2001 dans un rapport 3:1.

Notre performance par rapport à ces objectifs en 2001 reflète les conditions extrêmement difficiles des marchés auxquelles nous avons été confronté. Avant amortissement du goodwill et corrigé des facteurs financiers exceptionnels en 2000:

- Le bénéfice par action a reculé de 32% à 4.97 CHF, ce qui reste néanmoins supérieur de 21% au niveau de 1999.

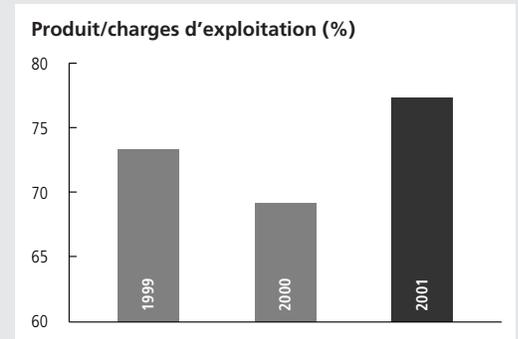


- La rentabilité des fonds propres s'est chiffrée à 14,8%, soit juste en-dessous de l'objectif fixé. Bien qu'en repli par rapport aux 24,3% réalisés en 2000, ce chiffre représente un très bon résultat au vu des conditions de marché précaires.

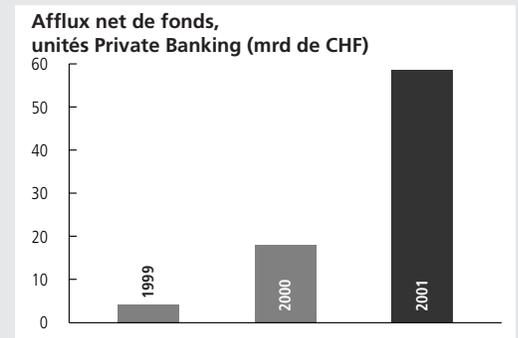


Sur cette même base, le ratio charges/produit est passé de 69,2% à 77,3%, reflétant ainsi la baisse des revenus, les piètres performances de notre portefeuille de private equity en 2001 et l'effet du ratio charges/produit relativement élevé, caractéristique des activités de UBS PaineWebber. Malgré cette hausse, nous avons su maîtriser les charges d'exploitation, en baisse par rapport à 2000 dans les unités Private Banking et Clientèle privée et Entreprises de UBS Suisse ainsi que dans

l'unité Corporate and Institutional Clients de UBS Warburg. De plus, elles ont pu être nettement réduites dans l'unité Private Clients de UBS Warburg durant l'exercice sous revue.



Notre approche rigoureuse en matière de rémunération et de charges autres que de personnel nous permet de poursuivre nos investissements dans le développement futur de nos activités clés. La part des revenus consacrée à la rémunération du personnel est restée pratiquement inchangée par rapport à l'année dernière dans nos principales activités, ce qui reflète une sensible diminution des primes versées.



La collecte d'actifs a enregistré de très bons résultats cette année, avec un afflux d'argent frais dans les divisions de clientèle privée (Private Banking et Clientèle privée) de 58,5 milliards de CHF en 2001, contre 18,0 milliards de CHF en 2000. Pour l'ensemble du Groupe, nous avons enregistré un afflux de fonds de 102,0 milliards de CHF, un chiffre démontrant combien notre clientèle apprécie la qualité de notre conseil et nos capacités en matière de gestion de fortune.

Résultats

Le bénéfice net de l'exercice 2001 s'inscrit à 4973 millions de CHF, en recul de 36% par rapport à 2000. Avant amortissement de la survalueur (goodwill), il s'est chiffré à 6296 millions de CHF, en baisse de 26% sur 2000, une année caractérisée par des marchés plus vigoureux, et de 28% si l'on exclut l'impact des provisions non récurrentes et des coûts de la restructuration liée à la reprise de PaineWebber en 2000.

Produit d'exploitation

Le produit d'exploitation a totalisé 37 114 millions de CHF en 2001, en progression de 2% sur 2000. L'inclusion des revenus de UBS PaineWebber a permis de compenser les conditions de marché difficiles.

Le *résultat des opérations d'intérêts* s'est chiffré à 8041 millions de CHF, en recul de 1% sur 2000, et celui des *opérations de négoce* a baissé de 12% à 8802 millions de CHF. Divers facteurs peuvent modifier la répartition entre résultat des opérations d'intérêts et résultat des opérations de négoce d'un exercice à l'autre. Tout comme les activités basées sur la marge d'intérêts (par exemple prêts et dépôts), le résultat des opérations d'intérêts inclut des revenus réalisés lors d'activités de négoce (tels que les revenus de coupons et de dividendes). Cet élément, qui dépend de la composition du portefeuille destiné au négoce, est volatile d'un exercice à l'autre. Afin de fournir une meilleure explication des variations du résultat des opérations d'intérêts et de celui des opérations de négoce, nous analysons le total des deux opérations en fonction des activités de négoce ayant accru le revenu plutôt que par type de revenus générés.

Le résultat net des produits à marge d'intérêts a progressé de 5% à 5694 millions de CHF, grâce à l'intégration de UBS PaineWebber. En revanche, le résultat net des activités de négoce a reculé de 9% à 11 529 millions de CHF, par rapport à 2000. La baisse des taux d'intérêt et la volatilité croissante des marchés obligataires ont donné des ailes au segment du taux fixe et aux opérations de change, mais les produits du négoce des actions ont pâti de volumes nettement moins importants, d'une volatilité accrue et de faibles occasions d'arbitrage. Le résultat net des activités de trésorerie s'est chiffré à 1424 millions de CHF, en hausse de 87% sur 2000. Cette performance est attribuable à deux facteurs principaux: d'une part, un rendement

accru des fonds propres investis résultant de l'augmentation de notre dotation en capital depuis la fusion avec PaineWebber et des changements dans la structure des échéances de notre portefeuille de placement qui ont entraîné une hausse des taux d'intérêt moyens et, de l'autre, de meilleurs résultats dans la gestion des monnaies dus à l'introduction d'une nouvelle stratégie de couverture et à des revenus non récurrents. Quant aux autres résultats nets des opérations de négoce et d'intérêts, ils reflètent principalement les coûts de financement du goodwill, un alourdissement de 1053 millions de CHF sur 2000 à 1804 millions de CHF en 2001, surtout en raison de ceux liés à l'acquisition de PaineWebber.

Le *résultat des prestations de service et des commissions* s'est accru de 21% à 20 211 millions de CHF, un niveau record que l'on peut attribuer à l'intégration de UBS PaineWebber et à l'introduction de commissions plus élevées pour les fonds de placement. Sans UBS PaineWebber, le résultat net des prestations de service et des commissions aurait baissé de 7% vu le recul des droits de courtage et la diminution des commissions dans le Corporate finance. La part de marché a néanmoins augmenté durant l'année écoulée, malgré l'activité moins soutenue des marchés.

Les *autres résultats* ont reculé de 62% à 558 millions de CHF, en raison des conditions précaires du private equity cette année, conditions qui n'ont généré que de faibles possibilités de désengagement et induit des niveaux de dépréciation bien plus importants que l'an passé. Selon les IAS, un résultat n'est reconnu comme tel que si réalisé lors d'une vente; les gains et pertes non réalisés sur les positions de private equity sont imputés aux fonds propres.

Charges d'exploitation

Les *charges d'exploitation totales* ont augmenté de 16% à 30 396 millions de CHF du fait de l'intégration de UBS PaineWebber. Sur base égale, les coûts auraient baissé de 7% en raison de la diminution des primes de résultat et de la stricte limitation des charges autres que de personnel.

Vu les revenus moindres en 2001, la maîtrise des coûts a constitué une priorité pour toutes nos équipes de gestion. En 2001, les *charges de personnel* ont reflété les importantes réductions de bonus et de primes de résultat, avec une rémunération moyenne variable par collaborateur en recul de 23%, garantissant ainsi pour l'année un

niveau général des ratios de charges de personnel équivalant à celui de 2000 dans nos activités principales. Toutefois, l'intégration des charges de personnel de PaineWebber d'un montant de 5178 millions de CHF a plus que compensé la diminution des primes de résultat, portant le total à 19 828 millions de CHF, en hausse de 16% sur 2000.

Les *autres charges d'exploitation* ont augmenté de 13% à 7631 millions de CHF. Cet alourdissement est attribuable aux coûts d'exercice entier pour UBS PaineWebber, qui ont largement contrebalancé l'absence de provisions pour restructuration en 2001 et le règlement global des actions collectives intentées aux Etats-Unis, comptabilisé en 2000. Abstraction faite de ces provisions et des coûts supplémentaires liés à UBS PaineWebber, les autres charges d'exploitation seraient restées inchangées d'un exercice à l'autre, ce qui démontre notre extrême rigueur en matière de gestion des coûts.

Les *amortissements* ont augmenté de 29%, à 2937 millions de CHF, essentiellement en raison de l'amortissement de la survalueur (goodwill) résultant de la reprise de PaineWebber.

Le taux d'imposition du Groupe UBS a plafonné à 21%, contre 23% en 2000. Ce taux relativement bas résulte de l'allègement de la pression fiscale en Suisse, attribuable à des bénéfices

moindres, donc à des taux d'imposition progressifs moins élevés, ainsi qu'à une modification dans la répartition géographique des revenus du Groupe. Nous pensons que ce taux de 21% constitue également un indicateur fiable pour 2002.

Affectation du bénéfice

En 2001, UBS SA (maison mère, y compris les succursales dans le monde entier, mais sans les autres sociétés affiliées du Groupe UBS) a dégagé un bénéfice net de 4655 millions de CHF, établi selon les normes comptables suisses. Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale d'affecter la totalité de ce montant aux autres réserves (à figurer comme augmentation du bénéfice retenu à l'échelon du Groupe UBS), plutôt que de l'attribuer au versement d'un dividende pour 2001. Au lieu de la distribution d'un dividende, le Conseil d'administration propose que UBS SA rembourse 2.00 CHF de la valeur nominale de 2.80 CHF par action. Si la proposition est acceptée par l'Assemblée générale, ce remboursement réduira le capital-actions de 2517 millions de CHF et la valeur faciale à 0.80 CHF par action.

Toujours sous réserve d'approbation, le remboursement de 2.00 CHF de la valeur nominale aura lieu le 10 juillet 2002 pour les personnes qui détenaient des actions UBS le 5 juillet 2002.

Résultats 2001 des Groupes d'affaires

En mio. de CHF Pour l'exercice clôturé le	UBS Suisse		UBS Asset Management		UBS Warburg		Corporate Center		Groupe UBS	
	31.12.01	31.12.00 ²	31.12.01	31.12.00	31.12.01	31.12.00 ²	31.12.01	31.12.00	31.12.01	31.12.00
Produit d'exploitation	13 475	14 371	2 110	1 953	21 349	19 590	678	358	37 612	36 272
Correctifs de valeur pour risques de crédit ³	(604)	(785)	0	0	(130)	(246)	236	1 161	(498)	130
Total produit d'exploitation	12 871	13 586	2 110	1 953	21 219	19 344	914	1 519	37 114	36 402
Charges de personnel	4 764	5 143	1 003	880	13 515	10 532	546	490	19 828	17 045
Autres charges d'exploitation	2 600	2 619	564	439	4 260	3 183	207	281	7 631	6 522
Amortissements d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	616	561	46	49	580	599	372	320	1 614	1 529
Amortissements de goodwill et d'autres immobilisations incorporelles	41	70	266	263	991	290	25	44	1 323	667
Total charges d'exploitation	8 021	8 393	1 879	1 631	19 346	14 604	1 150	1 135	30 396	25 763
Résultat des Groupes d'affaires avant impôts et facteurs financiers exceptionnels	4 850	5 193	231	322	1 873	4 740	(236)	384	6 718	10 639
Facteurs financiers exceptionnels	0	(152)	0	0	0	(106)	0	(182)	0	(440)
Impôts									1 401	2 320
Résultat net avant déduction des intérêts minoritaires									5 317	7 879
Intérêts minoritaires									(344)	(87)
Résultat net									4 973	7 792

¹ Les chiffres dans ce tableau ont été corrigés des facteurs financiers exceptionnels. ² Les chiffres pour 2000 ont été adaptés pour refléter la structure du Groupe au 1^{er} janvier 2001. ³ Dans les comptes de gestion, il est fait état par Groupes d'affaires non pas des correctifs de valeur pour risques de crédit selon les IAS, mais des pertes statistiquement prévisibles. Les charges comptabilisées pour risques de crédit de 498 mio. de CHF au 31 décembre 2001 (dissolution de la provision pour crédits de 130 mio. de CHF au 31 décembre 2000) se répartissent comme suit pour les Groupes d'affaires: UBS Suisse 123 mio. de CHF (augmentation de la provision pour crédits) au 31 décembre 2001 (dissolution de la provision pour crédits de 695 mio. de CHF au 31 décembre 2000), UBS Warburg 375 mio. de CHF (augmentation de la provision pour crédits) au 31 décembre 2001 (augmentation de la provision pour crédits de 565 mio. de CHF au 31 décembre 2000).

UBS Suisse

«UBS Suisse a encore une fois enregistré un exercice performant, avec le lancement de l'initiative European Wealth Management et de solides progrès dans la collecte d'actifs.»

Stephan Haeringer, CEO UBS Suisse

L'unité *Clientèle privée et Entreprises* de UBS Suisse a enregistré un exercice record, avec un bénéfice avant impôts 2001 en hausse de 8% par rapport à 2000, atteignant 2147 millions de CHF, son niveau le plus haut jusqu'ici. La mise en place d'une tarification ajustée aux risques ainsi que la vigueur de l'économie suisse en 2000 et une grande partie de l'année 2001 ont contribué

à améliorer nettement la qualité des crédits, tandis que les charges d'exploitation, toujours étroitement maîtrisées, ont reculé de 5% par rapport à 2000. Le volume total de notre portefeuille de crédits a légèrement diminué au cours de l'année, mais le ratio des crédits douteux sur l'ensemble des crédits s'est amélioré, passant de 9,1% à 7,4%, nos efforts permanents en matière de recouvrement portant leurs fruits.

Les marchés plus faibles qu'en 2000 et les coûts d'investissement pour élargir notre présence dans les cinq pays ciblés par notre initiative European Wealth Management ont entraîné un recul de 16%, à 2703 millions de CHF, du bénéfice avant impôts de l'exercice 2001 de l'unité *Private Ban-*

king, et ce malgré nos efforts constants de maîtrise des charges d'exploitation. D'un montant de 22,5 milliards de CHF en 2001, l'afflux net de fonds a été multiplié par huit par rapport à 2000, démontrant notre capacité à redynamiser

la collecte d'actifs et notre ferme intention de développer cette activité mondiale clé. Sur un an, les actifs gérés n'ont diminué que de 1%, malgré la piètre performance des marchés des capitaux.

UBS Asset Management

«Deux années consécutives de très bonne performance relative constituent une base solide pour de nouveaux progrès en 2002.»

John Fraser, CEO UBS Asset Management

En 2001, UBS Asset Management a enregistré l'une de ses meilleures performances relatives de placement, pour la deuxième année consécutive. La sélection de titres a très largement contribué au succès, tant dans le segment du revenu fixe que des actions. Le mérite en revient principalement à notre plate-forme d'investissement mondial intégrée et à notre capacité accrue à partager les analyses et les connaissances entre les équipes d'investissement de par le monde.

UBS Asset Management a drainé un afflux net d'argent frais de 34,9 milliards de CHF en 2001,

montrant ainsi que la vigoureuse performance de placement par rapport à la concurrence ces deux dernières années est bien perçue par la clientèle. Les actifs gérés ont augmenté de 5% durant l'année, à 672 milliards de CHF, contre 642 milliards de CHF au 31 décembre 2000.

L'introduction d'une nouvelle structure tarifaire dans les fonds de placement début 2001 a généré une augmentation du produit d'exploitation à 2110 millions de CHF (+8% par rapport à 2000). Le bénéfice avant impôts de UBS Asset Management a diminué de 28%, à 231 millions de CHF, en raison de l'alourdissement des dépenses pour les initiatives de croissance, l'intégration de Brinson Advisors (anciennes activités de gestion des actifs Mitchell Hutchins de PaineWebber) et de Brinson Canada (ex RT Capital, acquis en août 2001).

UBS Warburg

«Nous avons réalisé d'excellents progrès stratégiques en 2001, concrétisés par l'élargissement de notre part de marché dans le Corporate finance (financement et conseil d'entreprises) et la fusion réussie avec UBS PaineWebber.»

Markus Granzio, Président de UBS Warburg

L'unité *Corporate and Institutional Clients* de UBS Warburg a enregistré un très bon résultat en 2001, surtout dans un contexte de marchés beaucoup plus faibles. Le bénéfice avant impôts totalise 4256 millions de CHF, en recul de 15% sur 2000, notre meilleure année jusqu'ici. Le négoce des actions et le Corporate finance ont tous deux pâti du tassement conjoncturel et de la léthargie des marchés mondiaux. Stimulés par la

baisse des taux d'intérêt, une volatilité accrue et le développement des activités reprises de PaineWebber, le segment du revenu fixe et les activités de change ont en revanche réalisé d'excellents résultats. Dans le Corporate finance, nous avons encore accru notre compétitivité en termes de parts de marché, nous adjugeant 4,5% du volume mondial des commissions (contre 3,6% en 2000). Quant aux charges, elles ont chuté à un plancher jamais encore atteint.

Les résultats de *UBS Capital* pour l'ensemble de l'exercice traduisent les conditions de marchés très difficiles en 2001: possibilités étroites de désengagement et dépréciation de plusieurs investissements suite aux problèmes rencontrés par certaines des sociétés dans lesquelles nous étions



engagés et qui ont subi de plein fouet la détérioration de la conjoncture. La perte avant impôts totalise 1032 millions de CHF, contre un bénéfice avant impôts de 173 millions de CHF en 2000. Désormais, UBS se concentrera sur la gestion de ses actifs de private equity et restreindra le niveau des investissements directs via UBS Capital, en les limitant aux secteurs et zones géographiques présentant de bonnes performances historiques. En l'absence d'une sensible amélioration de l'économie, il faut s'attendre à ce que nos résultats montrent encore une certaine volatilité et accusent de nouvelles pertes en 2002.

L'unité *Private Clients* (UBS PaineWebber) a enregistré un bénéfice avant impôts de 258 millions de CHF, un résultat plus qu'honorable par rapport à nos pairs et réalisé dans un environnement particulièrement défavorable avec, pour la première fois depuis la fin des années 70, deux années successives de repli des marchés aux Etats-Unis. L'unité a démontré la solidité de sa position dans le segment de clientèle aisée sur notre marché cible aux Etats-Unis, ce qui lui a permis d'enregistrer un afflux constant d'argent frais durant l'année et de drainer un total de 36 milliards de CHF.

Sources d'informations sur UBS

Cette Revue de l'année donne une vue d'ensemble d'UBS et de ses résultats financiers durant l'exercice 2001. Les sources figurant ci-après fournissent de plus amples informations sur la banque.

Publications

Handbook

Notre Handbook 2001/2002 comporte une description détaillée d'UBS, de sa stratégie, de son organisation et de ses activités. Il est disponible en anglais et en allemand. (SAP-R/3 80532-0201).

Financial Report 2001

Notre rapport financier contient les comptes annuels vérifiés de l'exercice 2001, assortis d'analyses détaillées. Il est disponible en anglais et en allemand. (SAP-R/3 80531-0201).

Quarterly reports

La banque publie des rapports financiers trimestriels détaillés et des analyses, y compris des commentaires sur la marche des affaires et les initiatives stratégiques clés. Ces rapports sont disponibles en anglais.

Procédure de commande des rapports

Chacun de ces rapports est disponible sur Internet à l'adresse www.ubs.com/investors, sous la rubrique «Financials». Ils peuvent aussi être commandés sous forme d'imprimé, en indiquant le numéro SAP et la langue désirée, lorsque c'est possible, à UBS SA, Centre d'information, CA50-XMB, case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

Outils électroniques d'information pour les investisseurs

Site Internet

Le site Internet Investors and Analysts à l'adresse www.ubs.com/investors offre un large éventail d'informations sur UBS, notamment des rapports financiers, des communiqués de presse, des graphiques et données sur l'évolution du cours de l'action UBS, un calendrier des dates importantes, des informations sur le dividende et des

copies des récentes présentations des membres du Senior management lors de conférences données à l'extérieur à l'intention des investisseurs.

Ces informations figurant sur Internet sont fournies en anglais et en allemand, avec quelques rubriques aussi en français et en italien.

Messenger service

Vous pouvez vous enregistrer sur le site Investors and Analysts afin de recevoir des avis de communication concernant UBS via SMS ou e-mail. Les messages sont envoyés en anglais ou en allemand et les abonnés peuvent spécifier le genre d'avis désiré, p. ex. dossiers SEC (filings) ou diffusions webcast.

Présentations des résultats

L'équipe dirigeante présente les résultats trimestriels d'UBS tous les trois mois à une date fixée. Ces présentations sont diffusées en direct via Internet et peuvent être téléchargées sur demande. Les plus récentes diffusions des résultats figurent dans la rubrique «Financials» du site Internet Investors and Analysts.

UBS et l'environnement

Notre Handbook 2001/2002 comporte un résumé de la politique environnementale d'UBS. Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter www.ubs.com/environnement.

Formulaire 20-F et autres soumissions à la SEC

UBS fournit des rapports périodiques et d'autres informations sur l'entreprise à l'US Securities and Exchange Commission (SEC), l'autorité de surveillance des opérations boursières aux Etats-Unis. Le formulaire 20-F, avec notre rapport de gestion conforme aux prescriptions de l'US Securities Exchange Act de 1934, en constitue l'élément principal.

Le formulaire 20-F se présente sous forme de document «portefeuille». La plupart des rubriques contiennent des références renvoyant au Handbook ou à des parties du Financial Report 2001. En outre, ce formulaire comprend un petit nombre d'informations qui ne sont présentées nulle part ailleurs et qui sont surtout destinées aux lecteurs

américains. Nous vous recommandons de consulter ces renseignements complets.

Ces renseignements additionnels figurent sur le site Internet UBS (www.ubs.com/investors) et des copies des documents soumis à la SEC peuvent être obtenues auprès de l'équipe UBS Investor Relations (adresses ci-dessous).



Rapport financier

UBS Investor Relations

Notre équipe Investor Relations assiste les investisseurs institutionnels et privés à partir de bureaux sis à Zurich et New York.

E-mail: sh-investorrelations@ubs.com

Web: www.ubs.com/investors

Zurich

Hotline Zurich: +41 1 234 4100

Christian Grütter +41 1 234 4360

Mark Hengel +41 1 234 8439

Charles Gorman +41 1 234 2733

Catherine Lybrook +41 1 234 2281

Fax +41 1 234 3415

UBS SA
Investor Relations G41B
Case postale
CH-8098 Zurich, Suisse

New York

Hotline New York: +1 212 713 3641

Richard Feder +1 212 713 6142

Christopher McNamee +1 212 713 3091

Fax +1 212 713 1381

UBS Americas Inc.
Investor Relations
1285 Avenue of the Americas, 14th Floor
New York, NY 10019, USA

UBS Group Media Relations

	Téléphone	Fax	E-mail
Zurich	+41 1 234 8500	+41 1 234 8561	sh-gpr@ubs.com
Londres	+44 20 7567 4714	+44 20 7568 0955	sh-mr-london@ubsw.com
New York	+1 212 713 8391	+1 212 713 9818	mediarelations-ny@ubsw.com
Tokyo	+81 3 5208 6275	+81 3 5208 6951	sh-comms-mktg-tokyo@ubs.com

Autres coordonnées utiles

Standards téléphoniques

Pour toutes les questions d'ordre général.

	Téléphone
Zurich	+41 1 234 1111
Londres	+44 20 7568 0000
New York	+1 212 821 3000
Tokyo	+81 3 5293 3000

UBS Shareholder Services

UBS Shareholder Services est responsable de l'enregistrement des actionnaires. Le registre des actions UBS est divisé en deux composantes: un registre suisse, tenu par UBS en qualité de Swiss transfer agent (agent de transfert), et un registre américain, tenu par Mellon Investor Services, en qualité d'US transfer agent (cf. ci-après). Pour toute question relative aux Global Registered Shares (GRS/actions nominatives globales) en dehors des Etats-Unis.

	Téléphone	Fax	E-mail
Zurich	+41 1 235 6202	+41 1 235 3154	sh-shareholder-service@ubs.com

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

Transfer agent aux Etats-Unis

Pour toute question relative aux Global Registered Shares (GRS/actions nominatives globales) aux Etats-Unis.

Mellon Investor Services
Overpeck Center
85 Challenger Road
Ridgefield Park, NJ 07660, USA

Téléphone: +1 866 541 9689
Fax: +1 201 296 4801
Web: <http://www.melloninvestor.com>

Les actions ordinaires UBS sont cotées au New York Stock Exchange sous forme de Global Registered Shares depuis le 16 mai 2000. Auparavant, UBS opérait en Bourse avec des certificats ADR (American Depositary Receipt). Pour de plus amples détails sur l'action UBS, veuillez consulter la rubrique Frequently Asked Questions (FAQs) à l'adresse <http://www.ubs.com/investors>.

Avertissement relatif aux déclarations prévisionnelles

Ce rapport contient certaines déclarations relatives à l'évolution future de nos activités, notamment des déclarations, sans limitations, concernant la mise en œuvre d'initiatives stratégiques telles que l'initiative European wealth management, le renforcement de notre présence dans le secteur du financement d'entreprises aux Etats-Unis et dans le monde entier, l'élargissement des activités de UBS Warburg au secteur de l'énergie, ainsi que l'évolution future de nos activités et de nos résultats.

Ces déclarations à caractère prospectif reflètent nos appréciations et nos prévisions concernant l'évolution de nos activités et ne sauraient en aucun cas être garantes d'une réalisation effective, compte tenu de certains risques et impondérables ou encore d'autres facteurs importants.

Parmi ces facteurs, nous comptons, de manière non exhaustive: (1) l'évolution générale des marchés, les tendances macroéconomiques, l'évolution des politiques gouvernementales et réglementaires; (2) les mouvements des marchés de titres nationaux et internationaux et les variations des taux de change; (3) les conditions de la concurrence; (4) l'évolution des technologies; (5) les changements dans la situation financière ou la solvabilité de nos clients, débiteurs et contreparties; (6) l'évolution des législations; (7) l'impact des attentats terroristes sur le World Trade Center et d'autres sites aux Etats-Unis le 11 septembre 2001 et leurs conséquences; (8) l'impact des changements au sein de notre équipe dirigeante et de la nouvelle structure de nos Groupes d'affaires mise en place en décembre 2001; et enfin (9) d'autres facteurs clés que nous avons mentionnés et qui pourraient affecter nos activités ainsi que les résultats financiers contenus dans nos précédents et nos futurs dossiers et rapports, notamment ceux en relation avec l'US Securities and Exchange Commission (SEC).

Ces facteurs sont présentés en détail dans les documents fournis par UBS à la SEC ainsi que dans les dossiers réalisés par UBS avec la SEC, y compris le UBS Annual Report pour l'exercice 2001 (formulaire 20-F). UBS n'est pas tenue – et décline expressément toute obligation – de mettre à jour ou d'adapter ses déclarations prévisionnelles en fonction d'informations nouvelles, d'événements futurs ou de quelque autre facteur que ce soit.

Impression

Editeur/copyright: UBS SA, Suisse.

Photos: Thierry Martinez, Philippe Schiller (Alinghi);

Daniel Forster, Carlo Borlenghi (Nautor Challenge);

Marcel Grubenmann (portraits).

Langues: français, allemand, italien, anglais et espagnol.

SAP-R/3 80530F-0201



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

www.ubs.com