

# Revue de l'année 2007

# 07



# Lettre aux actionnaires

## **Madame, Monsieur, cher Actionnaire,**

Dans cette Revue de l'année 2007, nous devons faire état d'une perte nette du Groupe de 4384 millions de CHF. Celle-ci a résulté presque entièrement de notre exposition au marché de l'immobilier résidentiel aux Etats-Unis via des positions dans des titres adossés à des hypothèques et des produits structurés afférents. Les pertes sur ces positions ont éclipsé l'excellente performance de la plupart de nos autres activités, ce qui rend le résultat financier de 2007 encore plus difficile à accepter.

Cette lettre traite de ce que nous considérons être les causes structurelles des pertes et la manière dont nous entendons nous y attaquer.

UBS a toujours prêté la plus grande attention à la gestion des expositions au risque, non liquides et à long terme. Et nous l'effectuons avec succès dans ces catégories spécifiques de risque. Nos positions dans les prêts par effet de levier et l'immobilier commercial sont comparativement peu volumineuses et de bonne qualité. Parallèlement, et compte tenu de notre orientation traditionnelle, nous nous sommes trop engagés dans des activités de négoce de titres apparemment liquides et de grande qualité. La disponibilité d'un financement à court terme bon marché grâce à la solide base de fonds propres d'UBS a facilité cette croissance, accélérant le gonflement du bilan. La création de Dillon Read Capital Management (DRCM) a entraîné une surexposition au marché hypothécaire

américain. Etant donné que les activités essentiellement pour compte propre ont été transférées dans DRCM, Investment Bank les a remplacées par d'autres axées sur la clientèle dans les segments émissions, négoce et structuration de titres adossés à des hypothèques.

Toutefois, il en a résulté une exposition au risque dit de règlement, qui découle de la tentative de combler les écarts de revenus par rapport à des concurrents clés dans certains domaines des activités du revenu fixe. Rétrospectivement, ces trois problèmes d'ordre structurel ont été des facteurs déclencheurs essentiels du très mauvais résultat enregistré dans le contexte de la crise du marché immobilier américain.

Mais le soutien des actionnaires en faveur des mesures de renforcement de la base de capital lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 février a été déterminant pour l'avenir d'UBS. Nous tenons à vous en remercier et à vous assurer que nous ne tenons ces mesures que comme une première étape sur la voie du redressement.

## **Comment avons-nous et allons-nous remédier à ces défaillances?**

Nous avons déjà liquidé l'unité DRCM et réintégré ses activités dans Investment Bank. Nous avons récemment introduit un nouveau cadre de financement pour Investment Bank afin d'assurer que nos activités de négoce sont financées à des niveaux comparables à ceux du marché et conformes à la nature et à la liquidité des positions respectives. Cela aidera

à répondre à l'incitation potentielle de détenir des positions de négoce excessives. Combiné à une limitation appropriée de la taille du bilan, il en résultera un meilleur contrôle de la croissance de celui-ci. Enfin, nous avons repositionné les activités d'Investment Bank de sorte que son avenir repose sur nos points forts et le portefeuille de clientèle. En 2007, nous avons démontré que les domaines dans lesquels nous avons affiché d'excellents résultats sont ceux où nous avons noué d'étroites relations à long terme avec les clients et où nous avons livré un service de premier ordre. Ils constituent une base solide sur laquelle on peut générer une croissance durable et profitable.

**La gestion de fortune et celle d'actifs ont dégagé d'excellents résultats en 2007.**

Global Wealth Management & Business Banking a enregistré une performance record, tant au niveau de l'afflux net d'argent frais, d'un montant de 156 milliards de CHF, que de la rentabilité. Notre groupe d'affaires Global Asset Management a manqué de peu d'établir un nouveau record, mais cela n'a pas été possible uniquement en raison des charges en rapport avec la liquidation de DRCM. Les sorties de fonds dans les actifs institutionnels sont largement liées à la faible performance passée de certains de nos segments core/value equities. Toutefois, nous nous sommes attelés à ces problèmes et de nouvelles équipes de gestion des placements sont en place. C'est pourquoi nous avons bon espoir de renverser cette tendance à moyen terme.

Hors de Suisse, nous avons un portefeuille ciblé d'activités axées sur la gestion de fortune, la gestion d'actifs et les opérations de banque d'affaires. Sur le marché suisse, nous sommes la première banque universelle. Le panachage des revenus d'UBS avec une composante gestion de fortune et d'actifs prépondérante en comparaison sectorielle est unique en son genre. Avec le repositionnement et l'orientation client d'Investment Bank, nous pensons que notre portefeuille d'affaires est idéalement placé pour profiter de l'augmentation constante de la richesse et ainsi générer une croissance durable et rentable. A nos yeux, cette croissance consiste à mettre en place une série de flux de revenus fondés sur des services profitant véritablement aux clients, créer une solide base de clientèle en augmentation constante, maintenir les actifs et se doter d'un savoir-faire que la concurrence aura du mal à imiter. Toutes nos activités – Global Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management et Investment Bank – sont conçues pour tirer parti de la même tendance fondamentale, la création de richesse à long terme. Leur progression dans tous les pays où elles opèrent s'améliore lorsqu'elles œuvrent de concert en tant qu'établissement unifié, et non lorsqu'elles agissent indépendamment les unes des autres.

L'efficacité en matière de gestion de nos ressources financières, du capital et du risque est une condition sine qua non de la croissance. En faisant de l'amélioration constante de notre efficacité une tâche

permanente, nous renforcerons la gestion systématique des coûts à l'échelon de l'établissement. Nous demeurons fidèles à notre engagement de stricte gestion de notre capital. Lorsque notre rentabilité et nos ratios de fonds propres seront revenus à des niveaux plus normaux, nous ferons en sorte, sous réserve des exigences réglementaires, de revenir à notre pratique habituelle de redistribution aux actionnaires du capital non indispensable à la croissance de nos activités. Investment Bank a maintenant une nouvelle direction. Jerker Johansson est un banquier chevronné fort d'un excellent parcours dans le secteur financier. Il jouera un rôle crucial dans notre mission de faire d'UBS l'établissement affichant la croissance axée sur les besoins de la clientèle la plus rapide. Au niveau du Groupe, la structure directionnelle a encore été renforcée par la nomination de trois cadres dirigeants UBS au sein du Directoire du Groupe, ce qui facilitera l'intégration d'Investment Bank dans d'autres activités. Robert Wolf, Chairman et Chief Executive Officer, UBS Group Americas et President et Chief Operating Officer, Investment Bank; Alexander Wilmot-Sitwell, Joint

Global Head, Investment Banking Department, UBS Investment Bank et Marten Hoekstra, responsable de Wealth Management, Americas. Nous sommes fiers de nos collaborateurs. Nous apprécions leur prestation, leur loyauté et leur ardeur à la tâche, notamment en ces temps difficiles. La manière dont ils assument leurs responsabilités à l'égard des clients est l'épine dorsale de notre activité. C'est pourquoi UBS, en qualité d'employeur, reste fidèle à son engagement d'investir dans le développement de ses collaborateurs.

**Perspectives** – tel qu'annoncé dans notre lettre consacrée aux résultats du quatrième trimestre 2007, nous pensons que 2008 sera à nouveau une année difficile. Nous mettons l'accent sur le développement de nos activités axées sur la clientèle et la gestion du risque de nos expositions résiduelles au marché immobilier américain. Nos collaborateurs et notre équipe dirigeante entendent continuer de gérer les activités avec rigueur tout en fournissant des services hors pair à la clientèle. Nous pensons que c'est là le meilleur moyen de gagner votre confiance.

25 mars 2008



Marcel Ospel  
Président du Conseil d'administration



Marcel Rohner  
Chief Executive Officer

# Stratégie et développement

## Engagement d'UBS

*Le client d'abord:* l'objectif d'UBS est de servir ses clients et de leur apporter la confiance nécessaire pour leurs prises de décision financières. UBS s'emploie à cerner véritablement les objectifs de ses clients, sa première priorité étant leur réussite et la satisfaction de leurs intérêts.

*La croissance par les flux de revenus axés sur les clients:* UBS vise une croissance durable et rentable par la mise en place d'une série de flux de revenus fondés sur des services profitant véritablement aux clients.

*Trois activités, une tendance sous-jacente – la croissance de la fortune:* s'appuyant sur des tendances sociales et économiques durables, toutes les activités d'UBS – Global Wealth Management & Business Banking, Global Asset Management et Investment Bank – sont axées sur des domaines présentant des taux de croissance supérieurs à la moyenne.

*Approche «d'un seul établissement»:* les synergies entre les activités d'UBS créent des opportunités supplémentaires de réaliser des bénéfices durables en sus des taux de croissance de chacune d'entre elles. Pour UBS, l'approche «d'un seul établissement» signifie répondre aux besoins des clients sans qu'ils aient à se soucier de ses structures organisationnelles internes.

## Défis en 2007

*Des pertes sur des positions de négoce importantes en rapport avec le marché hypothécaire américain se sont soldées par le premier résultat négatif du Groupe jamais enregistré:* l'effondrement soudain du marché américain de titrisation des créances hypothécaires a eu un impact sur UBS plus sérieux que prévu, éclipsant la vitalité de ses activités axées sur les clients.

Les leçons de ces événements ont été tirées à tous les niveaux.

## Mesures prises

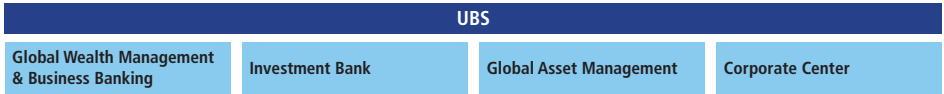
Liquidation de l'unité de placements alternatifs Dillon Read Capital Management au premier semestre 2007.

Réalignement stratégique d'Investment Bank au début de 2008, qui a permis de repositionner l'unité d'affaires Revenu fixe, changes et matières premières (FICC) en vue de renforcer les activités axées sur les clients.

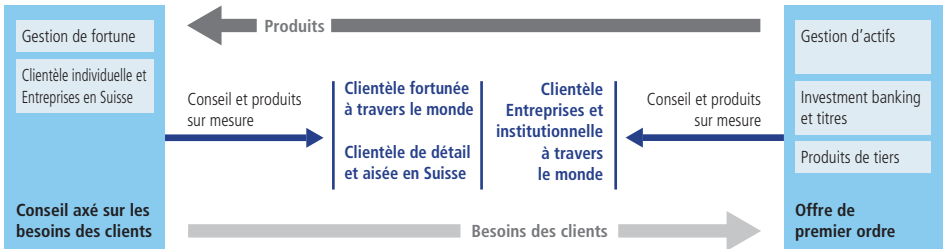
Création d'un groupe de travail sur les titres adossés à des hypothèques (MBS) et les portefeuilles de collateralized debt obligation afin de renforcer la gestion du risque et réduire l'exposition à ces titres.

Introduction d'un cadre de financement pour améliorer la discipline en matière de gestion du bilan.

## Organisation structurelle d'UBS

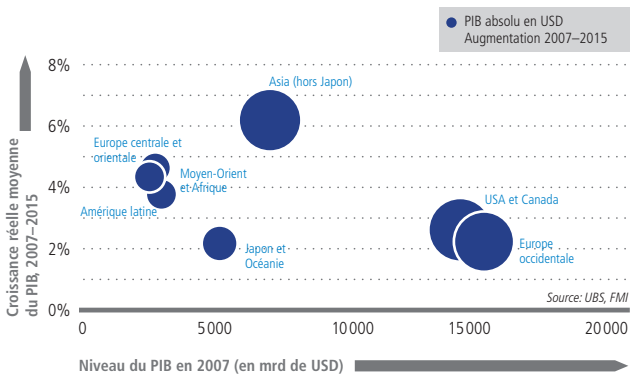


## Modèle intégré de service à la clientèle



## Croissance attendue dans tous les principaux marchés d'UBS

Croissance prévue du PIB régional



# Performance financière

## Résultats UBS 2007

Les *pertes des positions de négoce* en rapport avec le marché américain des hypothèques résidentielles ont totalisé près de 21,3 milliards de CHF.

Le *résultat net record des prestations de service et des commissions* de 30,6 milliards de CHF reflète la solide performance enregistrée par la gestion de fortune et d'actifs, la banque d'affaires et le placement d'actions.

Les *charges d'exploitation* pour les activités financières, de 34,5 milliards de CHF, se sont accrues de 5 % par rapport à 2006. L'accroissement des effectifs s'est traduit par un alourdissement des coûts salariaux et des autres charges d'exploitation.

La rémunération basée sur la performance a diminué, traduisant les pertes des positions liées aux crédits hypothécaires à risque aux Etats-Unis.

## Indicateurs de performance UBS 2007

Le *rendement des fonds propres* est ressorti à moins 10,2 % contre 26,4 % en 2006.

Le *résultat dilué par action* a été négatif de 2.49 CHF contre une valeur positive de 5.57 CHF en 2006.

Le *ratio charges/produit* des activités financières s'est établi à 110,3 %, en 2007, ce qui correspond à une nette hausse par rapport aux 69,7 % enregistrés en 2006.

L'*afflux net d'argent frais* s'est monté à 140,6 milliards de CHF, en recul par rapport au record de 2006 (151,7 milliards de CHF). Ce repli est principalement imputable à des sorties de fonds du secteur Global Asset Management. L'afflux net d'argent frais a, en revanche, atteint un niveau record dans la gestion de fortune suisse et internationale (en hausse de 27,5 milliards de CHF par rapport à 2006).



## Chiffres clés UBS

	L'exercice clôturé au		Variation en %
<i>En millions de CHF, sauf indication contraire</i>	<b>31.12.07</b>	31.12.06	31.12.06

### Groupe UBS

Résultat d'exploitation avant impôts (provenant d'activités poursuivies et abandonnées)	<b>(2 800)</b>	15 523	
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	<b>(4 384)</b>	12 257	
Résultat net revenant aux intérêts minoritaires	<b>539</b>	493	9

### Activités financières<sup>1</sup>

Produit d'exploitation	<b>31 032</b>	47 171	(34)
Charges d'exploitation	<b>34 503</b>	32 782	5
Résultat net des activités poursuivies revenant aux actionnaires d'UBS	<b>(5 235)</b>	11 249	
Effectifs (équivalents plein temps)	<b>83 560</b>	78 140	7

### Bilan UBS et gestion du capital

#### Chiffres clés du bilan

Total actifs	<b>2 272 579</b>	2 346 362	(3)
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS	<b>35 585</b>	49 686	(28)

<b>Capitalisation boursière</b>	<b>108 654</b>	154 222	(30)
---------------------------------	----------------	---------	------

#### Ratios BRI

Catégorie 1 (%) <sup>2</sup>	<b>8,8</b>	11,9	
Total catégories (%)	<b>12,0</b>	14,7	
Actifs pondérés en fonction du risque	<b>372 298</b>	341 892	9

<b>Actifs investis (milliards de CHF)</b>	<b>3 189</b>	2 989	7
---	--------------	-------	---

#### Notations à long terme

Fitch, Londres	<b>AA</b>	AA+	
Moody's, New York	<b>Aaa</b>	Aa2	
Standard & Poor's, New York	<b>AA</b>	AA+	

### Indicateurs de performance UBS

Rendement des fonds propres (%) <sup>3</sup>			
déclaré	<b>(9,4)</b>	28,2	
pour activités poursuivies	<b>(10,2)</b>	26,4	

<b>Bénéfice dilué par action (CHF)<sup>4</sup></b>			
déclaré	<b>(2.28)</b>	5.95	
pour activités poursuivies	<b>(2.49)</b>	5.57	

<b>Ratio charges / produit des activités financières (%)<sup>5</sup></b>	<b>110,3</b>	69,7	
--	--------------	------	--

<b>Afflux d'argent frais, activités financières (mrd de CHF)<sup>6</sup></b>	<b>140,6</b>	151,7	
--	--------------	-------	--

<sup>1</sup> Hors résultat des participations industrielles. <sup>2</sup> Y compris fonds hybrides de catégorie 1. <sup>3</sup> Résultat net revenant aux actionnaires UBS / moyenne des fonds propres revenant aux actionnaires moins dividendes (le cas échéant). <sup>4</sup> Pour le calcul du BPA, voir la note 8 du Rapport financier 2007. <sup>5</sup> Charges / produit d'exploitation moins correctifs de valeur pour risques de crédit. <sup>6</sup> Hors intérêts et dividendes.

# Global Wealth Management & Business Banking

## Description des activités

Global Wealth Management & Business Banking comprend les unités d'affaires suivantes:

*Wealth Management International & Switzerland* offre une gamme complète de produits et services, répondant aux besoins spécifiques de la clientèle aisée et fortunée du monde entier (exception faite des clients américains aux Etats-Unis). Une plate-forme de produits ouverte permet aux clients d'avoir accès à une vaste gamme de produits proposés par des prestataires tiers et venant compléter ceux d'UBS.

*Wealth Management US* offre des produits et services sophistiqués adaptés aux besoins de la clientèle à revenus croissants, aisée, haut de gamme et très haut de gamme aux Etats-Unis.

*Business Banking Switzerland* offre des produits standardisés de premier ordre à l'intention des particuliers et des petites entreprises, ainsi que des produits et services de conseil plus complexes aux entreprises plus grandes, à la clientèle institutionnelle ainsi qu'aux établissements financiers de Suisse.

## Performance en 2007

Wealth Management International & Switzerland

Grâce à un afflux net record d'argent frais de 125,1 milliards de CHF (97,6 milliards de CHF en 2006), les actifs investis ont atteint un pic historique de 1294 milliards de CHF (+14% par rapport à 2006).

Résultat record avant impôts de 6306 millions de CHF (+21% par rapport à 2006).

Amélioration du ratio charges/produit pour la cinquième année consécutive à 50,9%.

### Wealth Management US

Progression de la performance avant impôts de 23% en rythme annuel à 718 millions de CHF, malgré le repli de l'USD. Revenus réguliers records et allègement des autres charges d'exploitation.

Important afflux net d'argent frais de 26,6 milliards de CHF (15,7 milliards de CHF en 2006). Augmentation des actifs investis à 840 milliards de CHF.

### Business Banking Switzerland

Performance record avant impôts de 2460 millions de CHF (2356 millions de CHF en 2006).

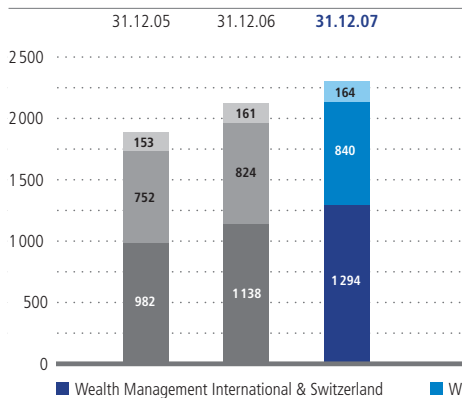
## Rapport du groupe d'affaires et des unités

<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
L'exercice clôturé au	<b>31.12.07</b>	31.12.06	<b>31.12.07</b>	31.12.06	<b>31.12.07</b>	31.12.06	<b>31.12.07</b>	31.12.06
Total produit d'exploitation	<b>12 866</b>	10 798	<b>6 659</b>	5 863	<b>5 489</b>	5 270	<b>25 014</b>	21 931
Total charges d'exploitation	<b>6 560</b>	5 595	<b>5 941</b>	5 281	<b>3 029</b>	2 914	<b>15 530</b>	13 790
<b>Résultat du groupe d'affaires/de l'unité avant impôts</b>	<b>6 306</b>	5 203	<b>718</b>	582	<b>2 460</b>	2 356	<b>9 484</b>	8 141
Afflux net d'argent frais (mrd de CHF) <sup>1</sup>	<b>125,1</b>	97,6	<b>26,6</b>	15,7	<b>4,6</b>	1,2	<b>156,3</b>	114,5
Actifs investis (mrd de CHF)	<b>1 294</b>	1 138	<b>840</b>	824	<b>164</b>	161	<b>2 298</b>	2 123
Personnel (en équivalent plein temps)	<b>15 811</b>	13 564	<b>19 347</b>	18 557	<b>15 932</b>	15 913	<b>51 090</b>	48 034

<sup>1</sup> Hors intérêts et dividendes.

## Evolution des actifs investis

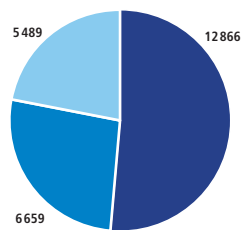
milliards de CHF



## Total du produit d'exploitation

millions de CHF

Au 31.12.07 **Total: CHF 25 014 millions**



# Global Asset Management

## Description des activités

Deux principaux segments de clientèle:

*Clientèle institutionnelle:* plans de retraite privés et publics, dotations, municipalités, associations caritatives et fondations privées, compagnies d'assurance; gouvernements et leur banque centrale, ainsi qu'entités supranationales.

*Wholesale intermediary:* intermédiaires financiers, y compris Global Wealth Management & Business Banking et tierces parties.

Large palette de capacités et services de placement:

Solutions de placement traditionnelles, alternatives, dans les secteurs de l'immobilier et de l'infrastructure.

Plus de 500 fonds de placement, fonds négociables en Bourse et autres, à quoi s'ajoute une plate-forme de services pour les hedge funds et autres fonds de placement.

## Performance en 2007

Résultat avant impôts de 1315 millions de CHF, en recul de 6 % par rapport à l'année précédente. Le recul est dû aux frais de 384 millions de CHF liés à la liquidation de Dillon Read Capital Management. Cette charge neutralise l'incidence positive de l'accroissement des commissions de performance et de gestion dans tous les secteurs d'activité ainsi que l'incorporation d'acquisitions au Brésil et en Corée.

Total du reflux net d'argent frais de près de 16 milliards de CHF en raison des sorties de fonds concernant principalement des mandats actions dans le secteur institutionnel; l'activité wholesale a, quant à elle, connu de faibles afflux nets de fonds.

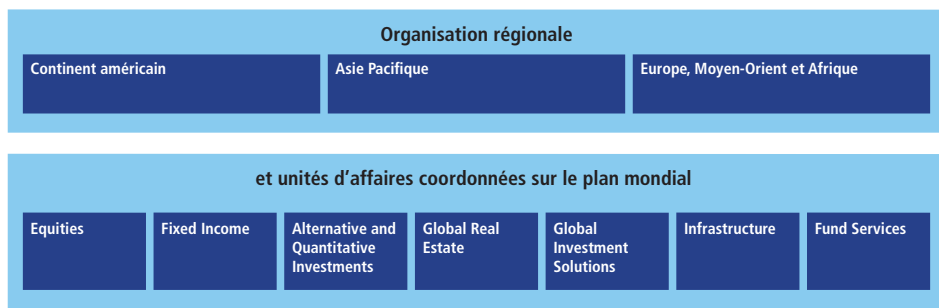
Cette évolution s'explique par les faibles résultats des investissements dans certains de nos métiers, notamment core/value equities et revenu fixe enregistrés par le passé. L'an dernier, UBS a pris des mesures pour réorganiser ses activités dans le secteur des actions. De plus, UBS a procédé à des changements au sein de la direction de ces unités en se concentrant sur le recrutement de candidats très performants et a apporté de nouvelles compétences en matière d'investissement.

## Rapport du groupe d'affaires

	L'exercice clôturé au	
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	<b>31.12.07</b>	31.12.06
Commissions fonds institutionnels	<b>2370</b>	1803
Commissions wholesale intermediary	<b>1724</b>	1417
Total produit d'exploitation	<b>4094</b>	3220
Total charges d'exploitation	<b>2779<sup>1</sup></b>	1828
<b>Résultat du groupe d'affaires avant impôts</b>	<b>1315</b>	1392
<b>Informations supplémentaires</b>		
Actifs investis (mrd de CHF)	<b>891</b>	866
Afflux net d'argent frais (mrd de CHF) <sup>2</sup>	<b>(15,7)</b>	37,2
Personnel (en équivalent plein temps)	<b>3625</b>	3436

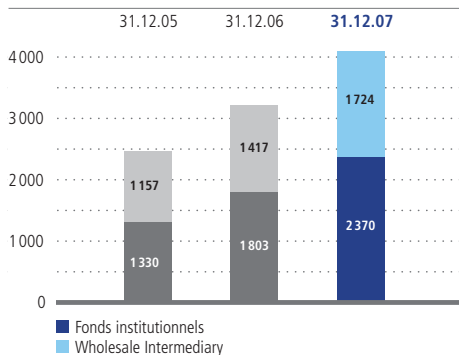
<sup>1</sup> Inclut 384 millions de CHF en rapport avec la liquidation de Dillon Read Capital Management. <sup>2</sup> Hors intérêts et dividendes.

## Domaines clés d'activité



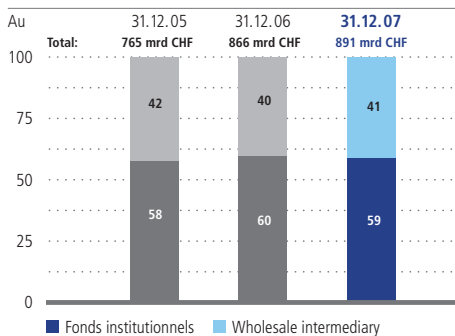
### Total produit d'exploitation

*En mio. de CHF*



### Actifs investis par type de client

*En %, sauf indication contraire*



# Investment Bank

## Description des activités

Investment Bank comprend les unités d'affaires suivantes:

L'unité *Actions* distribue, négocie, finance et compense des positions de cash-equity et les produits liés aux actions. Elle structure, procède à l'origination et à l'émission de nouvelles actions et produits liés aux actions, fournit également des analyses des entreprises, secteurs industriels, marchés et autres tendances macroéconomiques.

L'unité *Revenu fixe, changes et matières premières (FICC)* est au service d'entreprises, de clients institutionnels et du secteur public sur tous les principaux marchés du monde. Les domaines clés sont le crédit, les taux, les changes, les marchés monétaires, les produits structurés, les matières premières, les marchés d'émission d'emprunts et les marchés émergents.

Le département *de banque d'affaires* fournit des services à la clientèle d'entreprise, aux sponsors financiers et aux hedge funds. Son groupe de conseil fournit une assistance en matière de transactions, études stratégiques et solutions de restructuration d'entreprises. Ses équipes marchés des capitaux et financements par effet de levier procèdent aux exécutions sur les marchés primaires et secondaires des actions, ainsi qu'à des émissions d'emprunts dans le monde entier.

## Performance en 2007

Perte avant impôts de 15 525 millions de CHF (résultat de 5943 millions de CHF en 2006), due à des pertes dans le segment FICC sur des positions volumineuses en rapport avec le marché hypothécaire américain.

Solide performance dans les autres domaines:

*Produit record tiré des actions*, en hausse de 13% sur 2006, et maintien de la position de leader dans le négoce d'actions sur le marché secondaire.

*Revenus records dans l'investment banking*, en hausse de 39% sur 2006, avec des gains de parts de marché dépassant la progression du pool mondial des commissions.

## Développements récents

Repositionnement de FICC afin de:

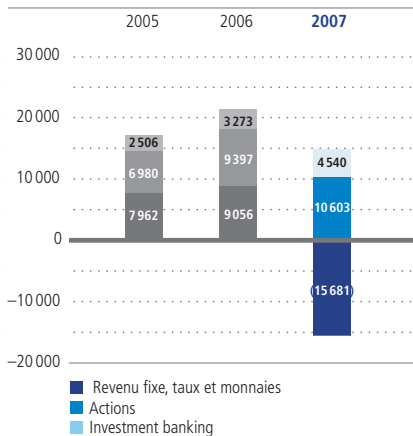
- renforcer les activités en contact direct avec la clientèle
- améliorer la coopération avec d'autres parties d'UBS
- mettre en place une gestion du risque plus rigoureuse
- créer un groupe de travail sur les titres adossés à des hypothèques et les portefeuilles de collateralized debt obligations (CDO), y compris les positions ayant occasionné les pertes de 2007

## Rapport du groupe d'affaires

	L'exercice clôturé au	
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	<b>31.12.07</b>	31.12.06
Actions	<b>10 603</b>	9 397
Revenu fixe, taux et monnaies	<b>(15 681)</b>	9 056
Investment banking	<b>4 540</b>	3 273
Perte de crédit attendue ajustée	<b>(19)</b>	61
Total produit d'exploitation	<b>(557)</b>	21 787
Total charges d'exploitation	<b>14 968</b>	15 844
<b>Résultat du groupe d'affaires avant impôts</b>	<b>(15 525)</b>	5 943
Personnel (en équivalent plein temps)	<b>21 932</b>	21 899

## Produit par activité

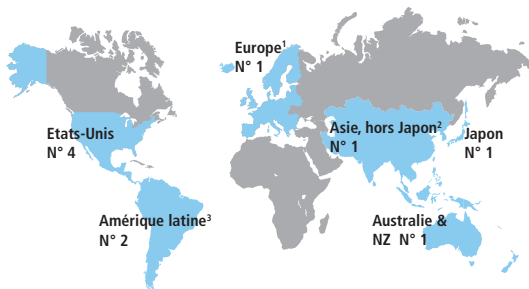
en millions de CHF



## Actions – part de marché du négoce secondaire en 2007

Part de marché à l'échelle mondiale 14,3% (N° 1)

Au 30.9.07



Source: Leading industry survey, données du T3 2007 (annualisées)

1 Europe: le Danemark, la Finlande, la France, l'Allemagne, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, le Portugal, l'Espagne, la Suède, la Suisse, le Royaume-Uni, la Grèce, l'Autriche, la Belgique, Chypre, le Luxembourg et l'Islande. 2 Asie, hors Japon: la Chine, Hong Kong, l'Inde, l'Indonésie, la Corée du Sud, les Philippines, Singapour, la Malaisie, Taïwan, la Thaïlande et le Bangladesh, le Cambodge, Fiji, Guam, le Laos, la Birmanie, le Pakistan, le Sri Lanka, le Togo, le Vietnam et la Papouasie-Nouvelle-Guinée. 3 Amérique latine: le Brésil, le Pérou, le Venezuela, la Colombie, Panama, le Chili, l'Argentine et le Mexique.

# Gouvernement d'entreprise

## Principales caractéristiques

Deux instances strictement séparées

Organe suprême, le *Conseil d'administration* est chargé de la stratégie à moyen et à long terme de la banque ainsi que de la surveillance de sa direction. Il est composé en grande partie de membres indépendants.

Le *Directoire du Groupe* assume la responsabilité de la gestion des affaires d'UBS. Ses membres répondent des résultats de l'entreprise devant le Conseil d'administration.

La *séparation des pouvoirs* est garantie en empêchant les membres de siéger dans les deux organes et en conférant les fonctions de président du Conseil d'administration et de Chief Executive Officer du Groupe à deux personnes différentes.

## Droits de participation des actionnaires

UBS n'impose aucune restriction sur l'actionariat et les droits de vote.

Les actionnaires (individuels ou collectifs) qui détiennent des actions d'une valeur nominale globale de 62 500 CHF peuvent proposer des sujets à aborder lors des assemblées des actionnaires.

## Développements récents

Le programme de renforcement du capital a été approuvé par l'Assemblée générale extraordinaire qui s'est tenue le 27 février 2008

Création d'un capital conditionnel en vue de l'émission d'obligations remboursables en actions à hauteur de 13 milliards de CHF destinées aux investisseurs financiers.

Création d'un capital autorisé d'un montant maximal de 10,4 millions de CHF visant à remplacer le dividende en espèces par un dividende en actions.

## Rémunération en 2007

Diminution de 67% de la rémunération de la haute direction. Cette baisse reflète d'une part les pertes réalisées sur certaines positions de négocié en 2007, induisant une perte nette pour l'ensemble du Groupe, et d'autre part la solide performance des activités d'UBS axées sur la clientèle.

L'équipe dirigeante n'a reçu aucune option sur actions pour l'exercice 2007.

Aucune prime de motivation n'a été versée aux membres exécutifs du Conseil d'administration, étant donné que leur prime dépend de la performance financière de l'ensemble du Groupe.



# Conseil d'administration

<i>Nom</i>	<i>Adresse</i>	<i>Fonction(s) chez UBS</i>	<i>Nationalité</i>	<i>Année de la nomination initiale</i>	<i>Echéance du mandat actuel</i>
<b>Marcel Ospel</b>	UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurich	président	suisse	2001	2008 <sup>1</sup>
<b>Stephan Haeringer</b>	UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurich	vice-président exécutif / président du Comité de responsabilité sociale	suisse	2004	2010
<b>Ernesto Bertarelli</b>	Bemido SA 2, chemin des Mines CH-1211 Genève 20	membre du Comité de nomination	suisse	2002	2009
<b>Gabrielle Kaufmann-Kohler</b>	Lévy Kaufmann-Kohler 3-5, rue du Conseil-Général CH-1205 Genève	membre du Comité de nomination / membre du Comité de responsabilité sociale	suisse	2006	2009
<b>Sergio Marchionne</b>	Fiat S.p.A Via Nizza 250 I-10126 Turin	membre du Comité de rémunération	canadienne et suisse	2007	2010
<b>Rolf A. Meyer</b>	Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bäch	président du Comité de rémunération / membre du Comité d'audit	suisse	1998	2009
<b>Helmut Panke</b>	BMW AG Petuelring 130 D-80788 Munich	président du Comité de nomination	allemande	2004	2010
<b>Peter Spuhler</b>	Stadler Bussnang AG Bahnhofplatz CH-9565 Bussnang	membre du Comité de rémunération	suisse	2004	2010
<b>Peter Voser</b>	Royal Dutch Shell plc 2501 AN NL-The Hague	membre du Comité d'audit	suisse	2005	2008 <sup>1</sup>
<b>Lawrence A. Weinbach</b>	Yankee Hill Capital Management 300 East 42nd Street USA-New York, NY 10017	président du Comité d'audit	USA	2001	2008 <sup>1</sup>
<b>Jörg Wolle</b>	DKSH Holding AG Wiesenstrasse 8 CH-8034 Zurich	membre du Comité de nomination	allemande	2006	2009

<sup>1</sup> Réélection proposée lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2008.

# Directoire du Groupe



**Marcel Rohner**  
Group Chief Executive Officer (Group CEO)  
et président & CEO Investment Bank



**John A. Fraser**  
Président et CEO,  
Global Asset Management



**Walter H. Stuerzinger**  
Chief Operating Officer, Corporate Center



**Marco Suter**  
Group Chief Financial Officer



**Peter Kurer**  
Group General Counsel



**Joe Scoby**  
Group Chief Risk Officer



**Rory Tapner**  
Président et CEO, Asie Pacifique



**Raoul Weil**  
Président et CEO Global Wealth  
Management & Business Banking

# Responsabilité sociale

## Engagement d'UBS

*Développement actif de la responsabilité sociale:*

- participation au Pacte mondial de l'ONU dès le lancement de l'initiative.
- membre fondateur du Carbon Disclosure Project et partenaire financier fondateur de l'Energy Efficiency Building Retrofit Program (un projet de la Clinton Climate Initiative).

*Prévention de la criminalité financière:*

en sa qualité de membre fondateur du Groupe du Wolfsberg, UBS poursuit une approche efficace, basée sur le risque, dans la lutte contre le blanchiment d'argent.

*Gestion de l'environnement bien établie:*

dans le cadre de sa gestion environnementale certifiée ISO 14001 depuis 1999, UBS s'est, en 2006, fixé pour objectif de réduire de 40% d'ici 2012 les émissions de CO<sub>2</sub> du Groupe par rapport aux niveaux de 2004.

*Respect des droits de l'homme:*

en adoptant sa propre déclaration des droits de l'homme en 2006, UBS a montré clairement qu'elle est consciente de l'importance de promouvoir et de respecter ces droits dans sa sphère d'influence.

*Soutien des communautés locales:* la banque a établi des partenariats solides dans les communautés où elle opère.

## Etapes clés en 2007

*Investissements socialement responsables (ISR):*

les ISR ont augmenté de 116% (à 38,9 milliards de CHF) en 2007. De plus, UBS a lancé de nouveaux produits ISR au Japon et à Taiwan ainsi que des certificats stratégiques relatifs au changement climatique, à l'eau et à la démographie.

*Changement climatique:*

UBS a réduit ses émissions de CO<sub>2</sub> de 22% depuis 2004 et fourni des services financiers et de conseil à des entreprises opérant dans des secteurs liés à l'énergie renouvelable. Par ailleurs, elle a publié une série de rapports d'analyse sur l'impact du changement climatique sur les entreprises et leurs secteurs d'activité.

*Déclaration du Groupe du Wolfsberg contre la corruption:*

UBS a participé activement à l'ébauche et à la publication de cette déclaration qui met en lumière la relation entre les établissements financiers et les mesures de lutte contre la corruption à l'international, tout en soulignant la manière de laquelle ceux-ci peuvent prévenir la corruption et l'utilisation abusive de leurs activités dans le domaine de la corruption.

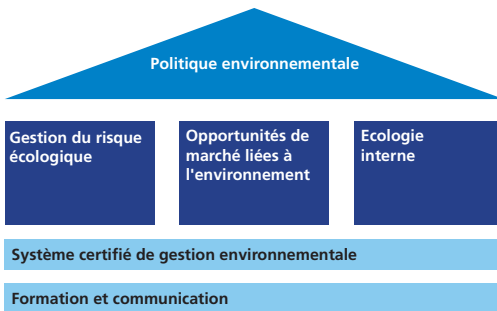
*Plus de 46 millions de CHF versés à des œuvres de charité aux quatre coins du globe:* quelque 8000 collaborateurs ont consacré plus de 80 000 heures à des programmes de bénévolat.

## Responsabilité d'entreprise sur le plan opérationnel

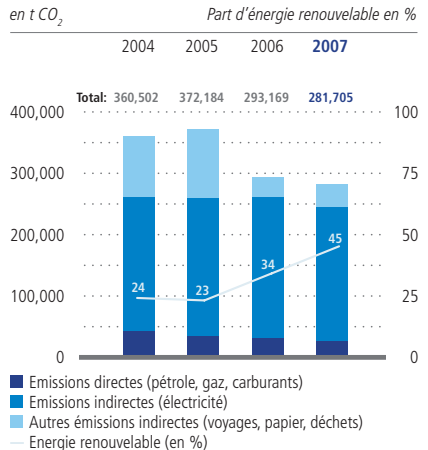


**UBS est une composante des indices Dow Jones Sustainability: l'indice FTSE4 Good et l'indice Climate Leadership**

## Les 5 principes de la politique environnementale d'UBS



## Empreinte CO<sub>2</sub>



# Pour de plus amples informations

## Sources d'information

*Annual Report 2007* (les quatre rapports sont disponibles en anglais et en allemand, n° SAP 80531):

- *Strategy, Performance and Responsibility 2007*
- *Risk, Treasury and Capital Management 2007*
- *Corporate Governance and Compensation Report 2007* (n° SAP 82307)
- *Financial Statements 2007*

Ces rapports incluent des informations actuelles à leur date de publication.

Nous n'avons pas l'obligation de procéder à des mises à jour de ces informations ou de vous les communiquer.

Nous publions 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.

*Comment commander un rapport:* ces rapports sont disponibles au format PDF sur Internet à l'adresse [www.ubs.com/investors/topics](http://www.ubs.com/investors/topics) à la rubrique Reporting. Ils peuvent être commandés sous forme d'imprimés sur le même site, par le biais du panneau order/subscribe en haut à droite de l'écran. On peut également se les procurer en indiquant le numéro SAP et la langue désirée, lorsque cela est possible, auprès d'UBS SA, Centre d'information, Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

*Sites Internet:* la page Analysts and Investors à l'adresse [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) offre un large éventail d'informations sur UBS, notamment des informations financières (y compris les dossiers SEC), des informations sur l'entreprise, des graphiques et données sur l'évolution du cours de l'action, un calendrier des dates importantes, des informations sur le dividende et des récentes présentations des membres de l'équipe dirigeante lors de conférences données à l'extérieur à l'intention des investisseurs.

## Contacts

### Standards téléphoniques

Zurich +41-44-234 1111  
Londres +44-20-7568 0000  
New York +1-212-821 3000  
Hong Kong +852-2971 8888

### Investor Relations

Hotline  
Zurich +41-44-234 4100  
New York +1-212-882 5734  
*sh-investorrelations@ubs.com*

### Media Relations

Zurich +41-44-234 8500  
Londres +44-20-7567 4714  
New York +1-212-882 5857  
Hong Kong +852-2971 8200  
*mediarelations@ubs.com*

### Shareholder Services

Hotline +41-44-235 6202

UBS SA  
Shareholder Services  
Case postale  
CH-8098 Zurich, Suisse  
*sh-shareholder-services@ubs.com*

### US Transfer Agent

Appels à partir des  
Etats-Unis +866-541 9689  
Appels de l'étranger +1-201-680 6578

BNY Mellon Shareowner Services  
480 Washington Boulevard  
Jersey City, NJ 07310, Etats-Unis  
*sh-relations@melloninvestor.com*

**Cautionary statement regarding forward-looking statements** | This report contains statements that constitute "forward-looking statements", including but not limited to statements relating to the risks arising from the current market crisis, other risks specific to our business and the implementation of strategic initiatives, as well as other statements relating to our future business development and economic performance and our intentions with respect to future returns of capital. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to (1) the extent and nature of future developments in the US sub-prime market and in other market segments that have been affected by the current market crisis; (2) other market and macro-economic developments, including movements in local and international securities markets, credit spreads, currency exchange rates and interest rates, whether or not arising directly or indirectly from the current market crisis; (3) the impact of these developments on other markets and asset classes; (4) changes in internal risk control and in the regulatory capital treatment of UBS's positions, in particular those affected by the current market crisis; (5) limitations in the effectiveness of our internal risk management processes, of our risk measurement, control and modeling systems, and of financial models generally; (6) developments relating to UBS's access to capital and funding, including any changes in our credit ratings; (7) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties, and developments in the markets in which they operate; (8) management changes and changes to the structure of our Business Groups; (9) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading, systems failures; (10) legislative, governmental and regulatory developments; (11) competitive pressures; (12) technological developments; and (13) the impact of all such future developments on positions held by UBS, on our short-term and longer-term earnings, on the cost and availability of funding and on our BIS capital ratios. In addition, these results could depend on other factors that we have previously indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS's Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2007. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligation to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.



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

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