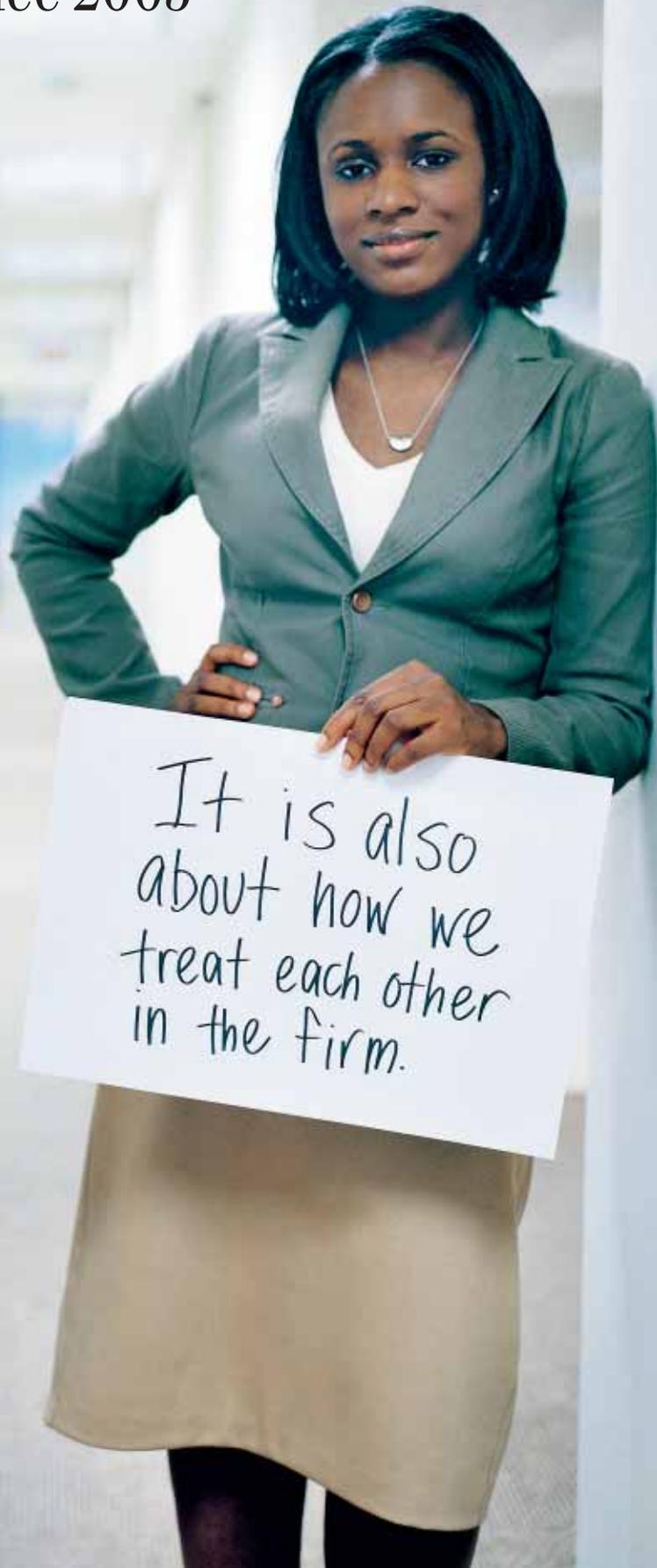


## Revue de l'année 2005



It is also  
about how we  
treat each other  
in the firm.

**Page de titre**

«Cela concerne aussi la façon de nous adresser à nos collègues dans l'entreprise.»

Ce que «You & Us» signifie pour Shenae Smith, qui travaille chez UBS dans le New Jersey.

# Sommaire

## **2 Lettre aux actionnaires**

### **4 Vivre «You & Us»**

- 6 Puissance et proximité
- 12 Plus qu'un simple travail
- 16 Comprendre le client
- 22 Partie d'un ensemble

### **26 Rapport 2005**

- 26 Survol 2005
- 28 Gouvernement d'entreprise
- 34 Chiffres clés UBS
- 36 Résultats UBS
- 40 Indicateurs de performance
- 42 Résultats des activités financières
- 44 Global Wealth Management & Business Banking
- 46 Global Asset Management
- 48 Investment Bank
- 50 Participations industrielles

- 51 Sources d'informations

- 52 Contact

# Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

Le succès dans le secteur des services financiers dépend des compétences et du talent des individus. C'est pourquoi cette Revue de l'année, qui rend compte de notre meilleur exercice jamais enregistré, met l'accent sur les collaborateurs. Les pages suivantes vous montreront la façon dont nous travaillons, vous donnant ainsi un aperçu de l'esprit et de l'engagement des gens qui font d'UBS ce qu'elle est aujourd'hui.

**2005 a été une année d'excellente cuevée** pour notre secteur. Même si les marchés ont donné un coup de pouce, nous pensons que la forte performance d'UBS est aussi le reflet de sa capacité à dégager durablement de bons résultats. D'importantes étapes ont été franchies en 2005. Nous avons intégré nos activités mondiales de gestion de fortune en regroupant les unités aux Etats-Unis, en Suisse et à l'international avec nos activités suisses de banque d'entreprise et de détail en une seule entité. L'été dernier, nous avons également annoncé notre projet de création d'une nouvelle unité de gestion de placements alternatifs – Dillon Read Capital Management. Celle-ci répondra à la demande croissante de clients en quête de possibilités d'investissements alternatifs à long terme. Quelques jalons stratégiques importants ont aussi été posés en Chine. Nous avons accepté de développer les activités chinoises de banque d'affaires et de produits sur titres avec Bank of China et avons reçu l'aval du State Council chinois en vue de la restructuration de Beijing Securities, avec Beijing SASAC (State-owned Assets Supervision and Administration Commission) et l'International Finance Corporation (IFC).

**Nous avons aussi signé des contrats portant sur la vente** de notre participa-

tion de 55,6% dans Motor-Colombus à un consortium à direction suisse pour 1,3 milliard de CHF, ce qui, selon les estimations, devrait générer un bénéfice de l'ordre de 350 millions de CHF pour UBS. En décembre, nous avons mené à bien la vente de Banques privées & GAM à Julius Baer, réalisant un gain net de 3705 millions de CHF.

**Résultat attribuable provenant des opérations poursuivies dans les activités financières de 9442 millions de CHF en 2005**, en hausse de 18% sur un an (avant goodwill). Si l'on inclut le résultat opérationnel et le gain tiré de la vente de Banques privées & GAM, ainsi que la contribution des participations industrielles, le résultat net attribuable aux actionnaires d'UBS s'est élevé à 14 029 millions de CHF. Toutes les activités financières clés ont vu leurs résultats progresser en 2005 et celles de gestion d'actifs et de fortune ont en particulier signé d'excellentes performances. L'afflux net d'argent frais (hors Banques privées & GAM) a atteint 148 milliards de CHF. Vu l'environnement haussier des marchés, il en a résulté un gonflement des actifs investis de 25% sur l'année, avec accroissement par conséquent des commissions tirées des actifs. Les revenus provenant du conseil aux entreprises et des institutionnels ont également atteint des niveaux record. Cela traduit la fermeté des activités sur le marché des capitaux en 2005, notre Investment Bank continuant de s'imposer comme le partenaire de prédilection de nombre de sociétés et d'investisseurs institutionnels de premier plan. Le dynamisme des marchés, notamment durant la seconde moitié de l'année, a dopé les revenus du négoce. Les résultats ont aussi tiré parti de nouveaux recouvrements sur pertes de crédits.

Parallèlement, les coûts ont continué d'être bien maîtrisés. Globalement, les charges ont progressé plus lentement que les revenus et nos activités financières ont fini l'année avec un ratio charges/produit de 70,1% pour 2005. Calculé avant goodwill, ce ratio s'est amélioré de 1,3 point par rapport à 2004. Comme les années précédentes, nous avons donc géré notre capital de manière très stricte. Le rendement des fonds propres des activités poursuivies a atteint pas moins de 27,6% en 2005, tandis que le bénéfice par action a progressé de 22% par rapport à 2004.

**Notre démarche d'investissement des bénéfiques reste la même** – ils doivent essentiellement être affectés à la croissance. Cela peut revêtir la forme d'investissements dans le personnel et des équipes ou dans des projets stratégiques ou encore s'effectuer via l'acquisition de sociétés immédiatement opérationnelles. Après quoi, nous continuerons de restituer tout capital excédentaire aux actionnaires, par le biais de dividendes et de rachats d'actions. Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale des actionnaires le versement d'une distribution globale de 3.80 CHF par action. Celle-ci se compose du dividende régulier de 3.20 CHF (+7% par rapport à 2004) et d'un remboursement de valeur nominale exceptionnel de 0.60 CHF par action afin de faire bénéficier les actionnaires du gain tiré de la vente des Banques privées et de GAM.

**Nous sommes optimistes quant aux perspectives d'UBS** – en 2006 et après. Et nous sommes aussi extrêmement fiers d'avoir été récemment promu à la première place du classement général et désignés leader du secteur financier dans les «Best of European Business Awards» du Fi-

nancier Times. Selon le journal, nous «avons convaincu le jury par l'afflux d'argent frais, l'accent mis sur la valeur, y compris les programmes de rachat d'actions», ainsi que par notre stratégie générale. Nous pensons que les distinctions obtenues sont une reconnaissance de notre forte compétitivité dans nos domaines privilégiés, à savoir la gestion de fortune en Europe, les placements alternatifs, le segment de la banque d'affaires, le prime brokerage et tous les secteurs d'activité dans la région Asie/Pacifique. Ces domaines deviennent des sources majeures de revenus, nous permettant d'investir dans d'autres opportunités répondant à notre stratégie. Cela nous aidera à maintenir la croissance, ainsi que notre attrait pour les

clients, les collaborateurs et les actionnaires à l'avenir également.

21 mars 2006



Marcel Ospel  
Président du Conseil d'administration



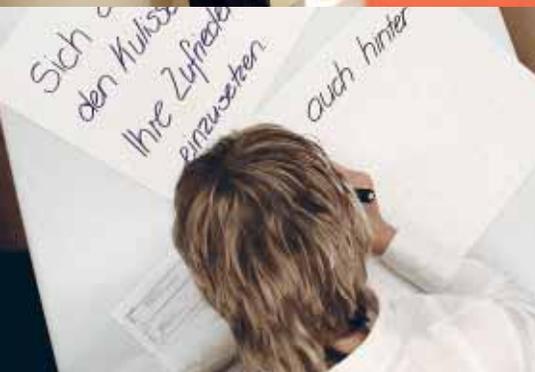
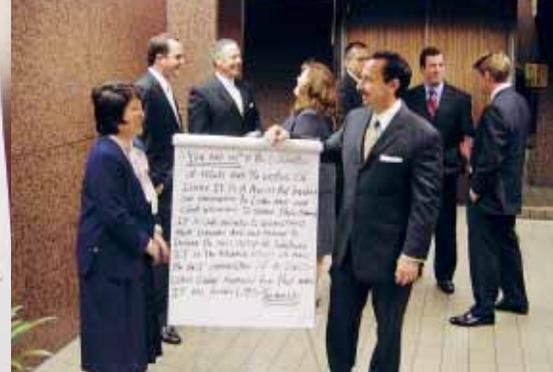
Peter Wuffli  
Chief Executive Officer



# Vivre «You & Us»

Notre slogan «You & Us» a figuré dans d'innombrables spots publicitaires diffusés à la radio, à la télévision et sur Internet et est apparu dans une multitude de médias imprimés dans le monde entier. Les gens le voient et s'en souviennent. Nous croyons que cela tient au fait qu'il n'est pas perçu comme une simple nouvelle accroche publicitaire astucieuse, mais plutôt comme la quintessence de ce que nous fai-

sons et de la façon dont nous travaillons. C'est pourquoi nous avons demandé à nos collaborateurs, à l'occasion de cette Revue de l'année, ce que signifiait pour eux «You & Us». Après tout, ce n'est qu'à travers leur engagement que ce slogan a un sens. Nous pensons que leurs réponses, qui émaillent la publication, lui donnent une signification supplémentaire et permettent de mieux comprendre UBS.



# Puissance et proximité

«Le client a été très impressionné.»

La plupart des clients qui poussent la porte d'UBS ne sont conscients que d'une part infime de l'entreprise, représentée le plus souvent par le visage familial de leur conseiller. Or, UBS est l'un des prestataires de produits et de services financiers les plus puissants du monde. UBS est bien plus qu'une entreprise de grande taille. L'intégration de tous les éléments au sein d'un tout bien rôdé est au cœur de son approche d'«entreprise unique», une stratégie conçue pour mettre toutes les ressources de la banque à la disposition de chacun de ses clients, jour après jour. C'est cette philosophie qui fait la force d'UBS, comme en attestent ses quelque 69 500 collaborateurs.

Roland Jossi est Desk Head d'UBS Wealth Management à Hong Kong. D'origine suisse, il vit depuis maintenant plus de quinze ans en Asie et s'occupe de clients privés aux besoins bien précis et souvent complexes. Comme cet «homme d'affai-

res américain, propriétaire d'une entreprise prospère en Asie, qui était à la recherche de services financiers spécifiques aux Etats-Unis. Nous avons réussi à organiser une réunion à New York avec nos collègues de Global Asset Management qui sont venus exprès de Chicago pour faire une présentation. Le client a été très impressionné et discute maintenant avec UBS Investment Bank en Asie en vue d'une éventuelle introduction en Bourse.»

Pour Robert Beighton de l'équipe Immobilier Royaume-Uni dans la gestion mondiale d'actifs, c'est aussi une question de donner et de recevoir. «Lorsque nous discutons avec les clients, nous parlons également des produits de l'ensemble de l'établissement. Et étant les spécialistes de l'immobilier, nous soutenons et conseillons à notre tour d'autres entités lorsqu'elles cherchent à structurer des affaires immobilières pour les clients.»

**A gauche** Roland Jossi, Hong Kong  
«Ensemble, une équipe de rêve!»

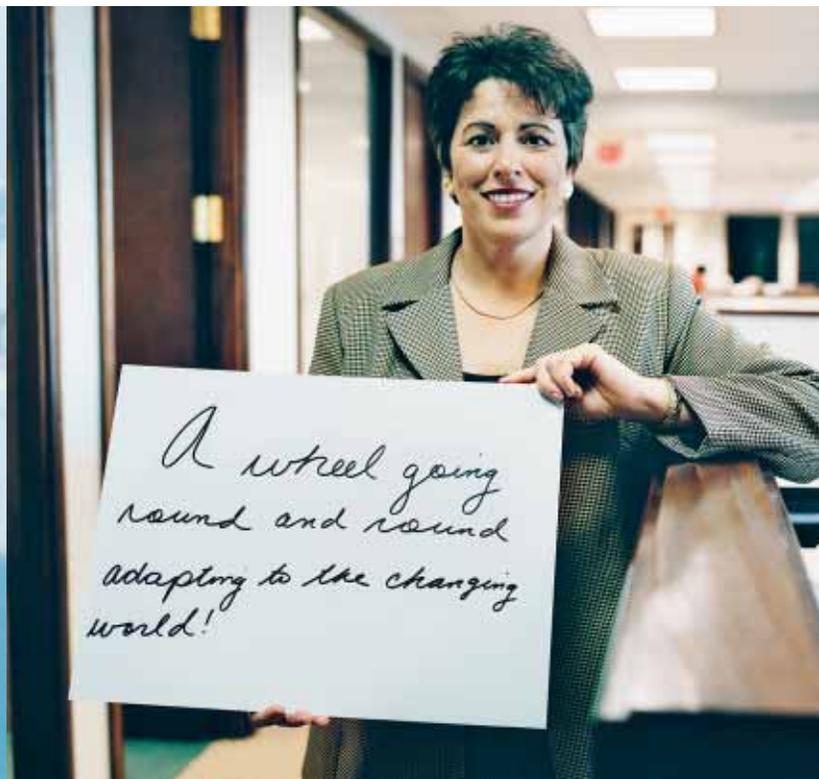
**A droite** Lili Marlene Trudeau,  
Providence (Rhode Island, Etats-Unis)  
«Une roue qui tourne, tourne et s'adapte aux mutations.»

### **Notre philosophie d'«entreprise unique»**

*Nous sommes convaincus que notre modèle d'affaires intégré génère une plus grande valeur ajoutée que des unités indépendantes car les opportunités commerciales ne s'arrêtent pas aux frontières artificielles dressées entre les différents groupes d'affaires. Nos clients doivent pouvoir accéder facilement à nos services, où et quand ils en ont besoin et quelles que soient les équipes auxquelles les solutions font appel. Cette approche d'«entreprise unique» facilite les recommandations de clients et l'échange de nos produits et services de distribution entre les groupes d'affaires, ce qui contribue à nos revenus.*

*Nos connaissances en matière d'investissement banking et de gestion d'actifs, par exemple, nous ont permis de satisfaire la demande accrue de produits structurés et de placements alternatifs de la part de nos clients Wealth Management, générant des revenus supplémentaires pour tous les secteurs d'activité impliqués.*

*Un autre exemple est le partenariat entre nos unités de gestion de fortune et de gestion d'actifs afin de servir les intérêts des clients privés très fortunés, qui ont des besoins similaires à ceux de la clientèle institutionnelle. Vu le climat turbulent qui a régné sur les marchés dans un passé récent, ces clients sont de plus en plus intéressés à préserver leur capital tout en dégagant des rendements raisonnables à des prix compétitifs. Notre unité de gestion d'actifs a commencé à développer des produits spécifiques pour ce segment de clientèle, tels qu'un fonds obligataire à rendement absolu. En offrant des produits ciblés et en mettant en relation des clients et leurs entreprises familiales avec nos spécialistes en gestion de placement, nous avons réussi à drainer d'importants apports d'actifs supplémentaires.*

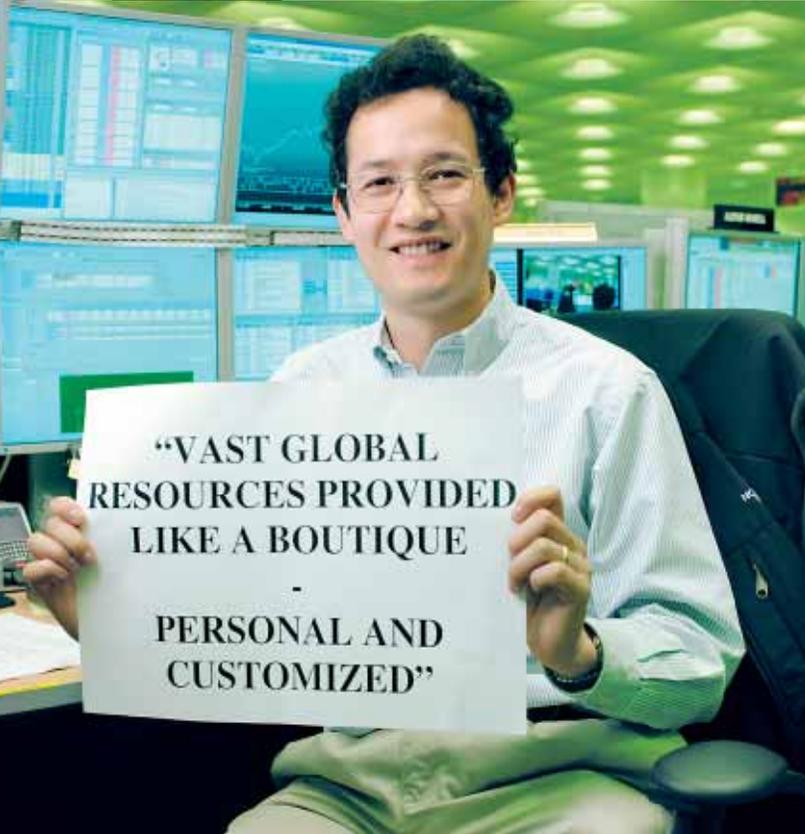




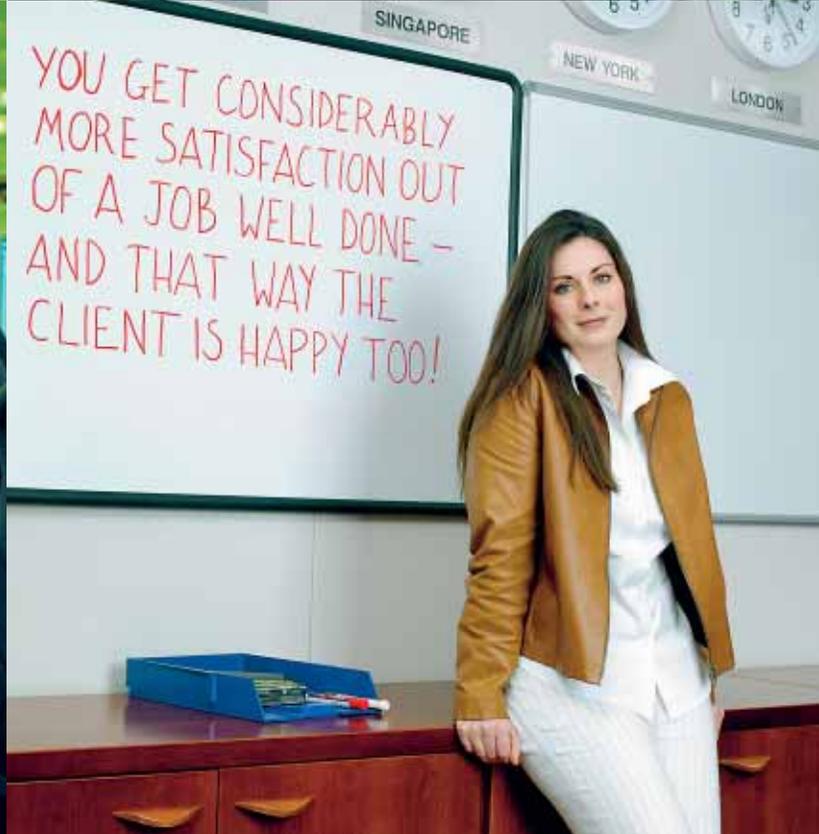
USING DISRUPTIVE  
IDEAS TO BRING  
CLIENTS NEW AND  
BETTER SOLUTIONS



A window showing us - From each  
individual employee to a global  
business.



“VAST GLOBAL  
RESOURCES PROVIDED  
LIKE A BOUTIQUE  
-  
PERSONAL AND  
CUSTOMIZED”



YOU GET CONSIDERABLY  
MORE SATISFACTION OUT  
OF A JOB WELL DONE -  
AND THAT WAY THE  
CLIENT IS HAPPY TOO!

**En haut** Victor M. Barrionuevo, Houston  
«Sortir des sentiers battus pour offrir au client des solutions novatrices.»

**En bas** Arno Pilz, Londres  
«De vastes ressources mondiales fournies comme dans une boutique, personnalisées et sur mesure.»

**En haut** Robert W. Beighton, Londres  
«Une fenêtre ouverte sur nos activités tant individuelles que globales.»

**En bas** Clíodhna M. G. Tyrrell, Londres  
«Tirer beaucoup de satisfaction d'un travail bien fait et dont le client est content.»

## «L'IT assure la collaboration et la communication.»

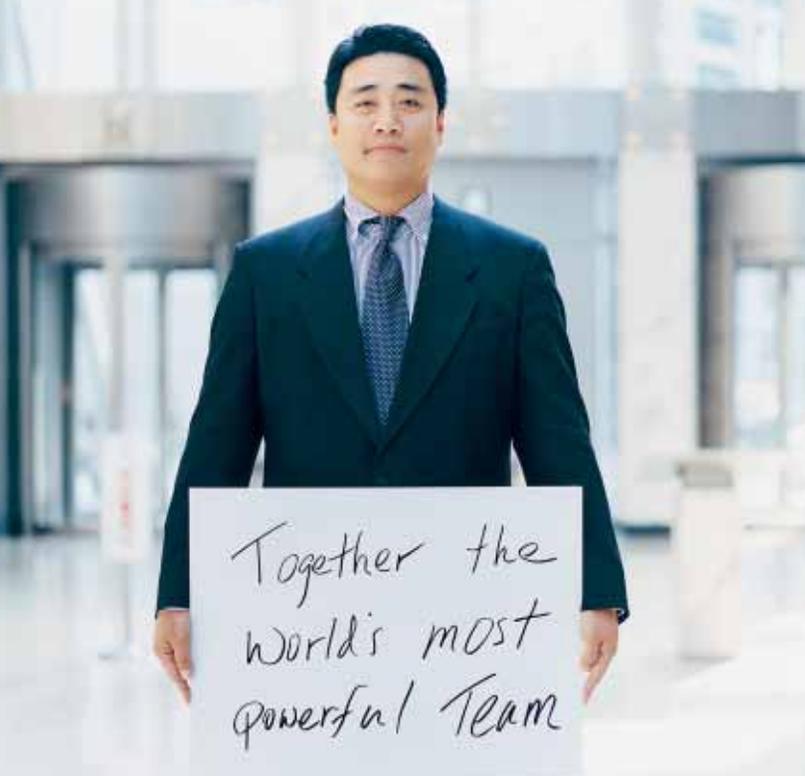
Partager des expériences est une seconde nature pour Cliodhna Tyrrell. Basée à Londres, elle est responsable du projet WIRE. Ce programme permet de mettre les analyses boursières à la disposition des clients externes, via le portail Equities Client, ainsi qu'aux collaborateurs d'UBS. Pour elle, la principale contribution de la technologie informatique à la stratégie d'«entreprise

unique» est sa capacité à réunir les éléments les plus divers de l'organisation afin que les clients puissent profiter de la totalité du savoir-faire d'UBS. «L'informatique assure la collaboration et la communication entre les différents groupes d'affaires et teams – tout notre travail est axé sur cet objectif», affirme-t-elle.

## «Les mutations sont inévitables, alors autant les anticiper.»

Lili Marlene Trudeau interprète la stratégie d'«entreprise unique» comme un petit plus donné au client. En sa qualité de responsable des affaires administratives à Rhode Island, aux Etats-Unis, elle est chargée de répondre aux demandes des clients et d'épauler les conseillers en gestion de fortune lors de leurs déplacements. Si l'occasion se présente, elle propose des alternatives afin d'améliorer l'efficacité des tâches administratives et opérationnelles,

comme la méthode de réception qu'elle a suggérée récemment pour simplifier les versements de dividendes à un client important. Le plus important, selon elle, est de rester en phase avec les changements. «Je vois que nous avons besoin d'évoluer chaque jour et de nous adapter afin d'être les meilleurs du secteur. Si nous ne nous développons pas, nous resterons à la traîne. Les mutations sont inévitables, alors autant les anticiper.»



**A gauche** Gary Wai Bong Chan, Tokyo  
«Ensemble, nous formons l'équipe la plus puissante du monde.»

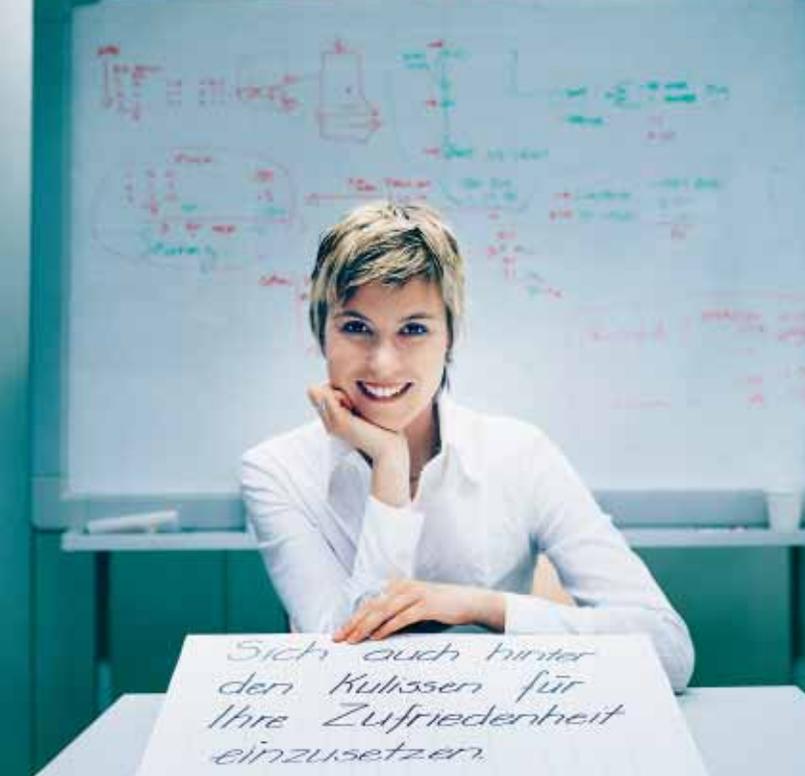
**A droite** Nicole Hartman, Vienne  
«Recevoir le client avec le sourire et faire en sorte qu'il reparte radieux.»

«... et nous nous chargeons du reste.»

Faramarz Ganjizadeh est coutumier des changements. Travaillant à Zurich, il est responsable d'une nouvelle hotline récemment mise en service afin de fournir une assistance mondiale aux clients institutionnels dans le segment des prêts garantis par des titres et qui utilisent la plate-forme KeyLend. Pour Faramarz Ganjizadeh, assister un client va bien au-delà de la simple réponse à des questions. «Si un client désire se renseigner sur le produit ou autre chose et qu'il ne sait pas où s'adresser chez UBS, il passe par la hotline et nous nous chargeons du reste», explique-t-il. Il n'hésitera pas à sortir de son domaine de compétence pour assister un client dans le cadre de son travail. Comme l'an dernier, lorsqu'une contrepartie d'Investment Bank

éprouvait des difficultés à livrer des titres à UBS. «Nous nous sommes demandé si nous pouvions lui prêter les titres. J'ai contacté notre service Securities Lending, le problème de livraison a été réglé et nous avons pu effectuer la transaction.»

Nadja Good travaille à Zurich. Elle et ses collègues du controlling ont pour tâche de traiter les résultats financiers des groupes d'affaires, de les analyser pour le reporting de gestion et de préparer les données pour diverses publications externes. Grâce au système de consolidation et de reporting d'UBS, elle peut contrôler les données financières de n'importe quel groupe ou équipe, du plus haut degré de consolidation jusque dans les moindres détails.



**A gauche** Nadja Good, Zurich  
«Travailler aussi en coulisses pour vous satisfaire.»

**A droite** Faramarz Ganjizadeh, Zurich  
«Le client n'a besoin que d'une seule carte d'entrée pour bénéficier de tous les services d'un établissement mondial.»

Son travail consiste à «analyser les données et les explications afférentes.» Elle contribue ainsi à l'établissement de rapports pour l'équipe dirigeante et à rendre UBS transparente aux clients et aux investisseurs – vous pouvez vous faire une idée des fruits de son travail en consultant les graphiques et les tableaux financiers de la présente publication. Pour elle, l'approche d'«entreprise unique» signifie que les collaborateurs du front et du backoffice travaillent main dans la main afin de satisfaire les attentes et les besoins des clients. Représentant l'une des valeurs clés de l'organisation, cette attitude permet de faire d'UBS une entreprise à la fois puissante et proche de la clientèle.

# Plus qu'un simple travail

«Nous voulions juste faire savoir à nos clients que nous étions à leurs côtés.»

Pour Martin Nideroest, le message «You & Us» ne sonne pas creux. Lui et son équipe s'occupent de gérer chez UBS la clientèle Entreprises dans la région de Lucerne, une ville touchée par les fortes tempêtes de l'été 2005. Pour de nombreux clients, dont les usines se sont trouvées inondées ou affectées par les coupures d'électricité, cela a eu des effets désastreux. Les inondations ont également causé des dégâts sur les voies routières et les télécommunications, allant même jusqu'à mettre les infrastructures complètement hors d'usage. Cette situation signifiait que plutôt de reconstruire à long terme, la priorité était d'apporter une assistance immédiate. Mais au lieu de donner de l'argent à une organisation humanitaire, Nideroest et son équipe se sont demandés ce qu'ils pouvaient eux-mêmes faire pour aider leurs clients les plus sévèrement touchés et dont les employés, également directement concernés, étaient occupés au nettoyage. «J'ai soudainement réalisé qu'on arrivait au jour de paie et que beaucoup d'employés de petites et moyennes entreprises attendraient en vain leurs salaires si on ne faisait rien», se souvient Nideroest. Dans un cas, il est allé voir le directeur financier d'une société employant 200 personnes et a proposé son aide pour que les collaborateurs reçoivent leurs salaires sans retard. D'autres clients subissant les conséquences des inondations ont également été contactés. «Nous nous sommes mis à la place de nos clients et de leur personnel. Nous avons vu le problème et proposé une solution avant même d'avoir été sollicités», explique-t-il.

Cela veut-il dire que son intention était simplement d'approfondir les relations avec la clientèle? Nideroest affirme que non. «Nous avons des liens très étroits avec les petites et moyennes entreprises bien avant cet incident», précise-t-il. «Il ne s'agissait pas de nous, ni de donner une belle image d'UBS, nous voulions juste faire savoir à nos clients que nous étions à leurs côtés dans les mauvais moments aussi bien que dans les bons.» Il a fallu travailler en équipe, ce qui a également demandé un peu d'improvisation de la part d'UBS. Faire preuve d'initiative était une chose, s'attaquer concrètement à la mise en place du projet en était une autre. C'est toujours après que les choses se compliquent. L'infrastructure technique du client était si endommagée qu'il n'était pas possible de traiter les ordres normalement par e-banking. Toutes les données ont dû être sauvegardées sur disquettes et une fois reçues, Nideroest a réalisé que sa succursale ne disposait pratiquement plus de PC équipés des lecteurs adéquats. «Avec l'aide de mes collègues du service informatique et de l'e-banking, nous sommes enfin parvenus à lire les données, à autoriser les paiements normalement et à créditer le compte des employés; ce qui vu les circonstances n'avait rien d'évident.» Le client et ses employés se sont montrés très reconnaissants, et depuis ce jour, les concurrents d'UBS ont la vie dure. Se montrer solidaire dans les temps difficiles permet donc de favoriser les relations à long terme avec les clients et d'ouvrir la voie aux activités de suivi. «UBS n'agit pas par pure charité», déclare Nideroest. «Le meilleur moyen

d'avancer, c'est de pouvoir se développer en tandem avec nos clients.»

Franziska Reich von Ins encourage la durabilité d'une autre manière. Elle est responsable de la communication chez UBS Optimus Foundation. La fondation permet aux clients de participer à un grand nombre de projets humanitaires et trouve de ce fait un écho considérable auprès des clients désireux d'accomplir une œuvre charitable. Qu'est-ce qui motive donc les gens à donner leur argent? «On peut réfléchir longtemps sur ce qui justifie l'altruisme. En fait, je pense que les gens sont beaucoup plus solidaires qu'on ne l'imagine, et j'en vois la preuve dans mon travail.» Psychosociologue expérimentée, elle a auparavant travaillé chez Wealth Management Suisse. «J'ai toujours su que j'irais travailler chez UBS Optimus Foundation si l'occasion s'en présentait un jour», dit-elle. Ainsi qu'elle le raconte, le rêve est devenu réalité: «vous collaborez à des projets fascinants, en contact avec des gens de cultures et d'origines sociales très différentes et avez la chance d'aider ceux qui sont moins privilégiés que nous.» Reich von Ins est de retour de Pologne où elle a travaillé sur un projet dans le cadre de la protection de l'enfance à Varsovie. «C'est très émouvant de parler à ceux qui sont sur le terrain. Vous voyez comment les gens travaillent pour aider les enfants et tout ce qu'on peut obtenir avec très peu de moyens. Cette fois-ci, les enfants étaient tous victimes d'abus sexuels, un crime hélas encore trop répandu au-



A commitment to  
the community in  
which we operate



Die Bedürfnisse unserer  
Kunden zu antizipieren und mit  
unseren Dienstleistungen Mehrwert  
und Nutzen für sie zu  
schaffen!

**En haut** Grant Chamberlain, Londres  
«Un engagement envers la communauté dans  
laquelle nous opérons.»

**En bas** Martin Nideroest, Lucerne  
«Anticiper les besoins des clients et créer ainsi  
une plus-value.»

«Pour nous, il est primordial que l'aide que nous apportons ait une portée à long terme.»

jourd'hui.» La fondation est également très présente en Afrique australe où la détresse est la plus criante. «Nous attachons également beaucoup d'importance à l'éducation des femmes, celles-ci étant à même de mieux protéger la santé de leurs enfants et de s'assurer qu'ils vont à l'école. Cette politique porte ses fruits pour la génération suivante.» Dans le domaine de la santé, la fondation soutient des projets innovants dans la lutte contre les maladies tropicales qui font des millions de morts dans le monde entier. «Pour nous, il est primordial que l'aide que nous apportons ait une portée à long terme et permette aux gens de s'aider eux-mêmes», insiste-t-elle. UBS Optimus Foundation ne dirige pas de projets qui lui sont propres mais offre une assistance et

une expertise financière à des programmes ponctuels et limités dans le temps. Cela signifie qu'il n'est pas possible aux donateurs d'utiliser leur influence dans l'affectation des fonds. Toutefois, il arrive que certaines personnes souhaitent être connues en tant que sponsor d'un projet particulier. «Il s'agit en général des clients confrontés à la souffrance qui règne dans leurs propres pays comparée à la situation des pays industrialisés de l'Europe occidentale.» Quoiqu'il en soit, le prestige accordé aux donateurs ne doit pas faire oublier le principe même de la cause de l'aide aux plus démunis.

Mis à part les dons, il existe aussi d'autres façons de venir en aide aux gens, notamment aux Etats-Unis, où le bénévolat est large-

ment répandu, comme en témoigne l'activité de Grant Chamberlain. Alors qu'il est actuellement détaché à Londres dans le cadre d'une mission internationale, il travaille normalement dans la gestion globale d'actifs à Chicago où il participe à un programme visant à améliorer le niveau de lecture des enfants. «Ce qui me plaît ici, c'est qu'UBS n'est pas seulement un endroit où je viens pour faire mon travail et partir», explique-t-il. Deux fois par mois, lui et d'autres bénévoles se rendent dans une école de la ville pendant leur pause de midi pour aider les enfants qui éprouvent le plus de difficultés à lire. «Plus on passe de temps à leur faire la lecture et mieux ils arrivent à lire. J'ai en plus la possibilité de travailler avec le même enfant, le voir grandir et s'améliorer, c'est

**A gauche** Shannon Anne Turnbull, Sydney  
«Nous sommes responsables en tant qu'individus.»

**A droite** Franziska Reich von Ins, Zurich  
«Ensemble avec UBS et ses clients, permettre à des milliers d'enfants d'avoir accès à l'enseignement et aux soins médicaux.»



une expérience extrêmement enrichissante», souligne-t-il. En même temps, il aime à parler des différents programmes destinés aux enfants du personnel pour les demandes de bourses. «UBS les aide à financer leur entrée à l'université, rendant ainsi non seulement service à la communauté mais aussi à ses employés qui en font également partie.» Lors d'un récent voyage à Zurich, Grant a découvert comment les activités communautaires peuvent être guidées par des considérations de parts de marché: «j'ai été impressionné par le fait qu'UBS soit un élément aussi important de la communauté avec un nom aussi connu. A chaque coin de rue, vous vous trouvez en face d'un guichet UBS ou d'un poster «You & Us».

**A gauche** Renzo J.J. Andreani, Zurich  
«Sans passion ni émotions, UBS n'est qu'une banque.»

**A droite** Daniel Lopez, Guaynabo (Puerto Rico)  
«L'important n'est pas de dire, mais de faire.»

### Le bénévolat chez UBS

*De plus en plus d'employés UBS participent à des programmes d'aide à la communauté. Rien qu'aux Etats-Unis, le nombre de bénévoles était en augmentation de 140% l'année dernière, tout particulièrement dans les domaines de l'éducation et de la réinsertion sociale et économique.*

*Le programme de soutien scolaire pour favoriser la lecture dans les écoles primaires, par exemple, est très populaire. Plus de 330 employés UBS participent à ce programme avec des enfants de Bangkok, Londres, Chicago, Los Angeles, New York et d'autres villes.*

*Qu'il s'agisse de repeindre un foyer pour sans-abris à Sydney ou aider des personnes handicapées à se réintégrer à Singapour, le travail des bénévoles est extrêmement vaste.*

*Environ une centaine d'employés UBS ont également pris part aux efforts de reconstruction à Khoa Lak, à 150 km environ au nord de Phuket, après le tsunami.*

*En Suisse, nous avons développé un nouveau programme de bénévolat en décembre 2005 avec la participation de 41 bénévoles dans cinq projets pilotes.*





## Comprendre le client

«Je lui ai demandé pourquoi.»

Roland Koeppel, conseiller à la clientèle d'UBS à Buchs (Suisse orientale), nous raconte l'histoire de ce client entré un jour dans sa succursale pour acheter des pièces d'or. «Je lui ai demandé pourquoi, car, en Suisse, ces pièces sont souvent données en cadeau à des membres de la famille ou par les employeurs à leurs collaborateurs à certaines occasions, ou bien encore collectionnées.» Ce n'était toutefois pas le cas et l'or ne l'intéressait qu'à titre d'investissement. Il suivait son évolution et pensait que les cours allaient monter. A l'époque, l'environnement politique et économique était plutôt morose et le désir d'actifs solides s'expliquait. «Un tel investissement présentait toutefois certains risques ou du moins quelques raisons ne militaient pas en sa faveur.» Par exemple, «il ne génère pas d'intérêts», comme Koeppel se souvient l'avoir dit au client. Au cours de l'entretien, il est devenu cependant clair que le client avait mûrement réfléchi à la question. «Puisqu'il tenait vraiment à investir dans le métal jaune, je lui ai conseillé de ne pas acheter

des pièces, mais plutôt des lingots qui présentent de plus faibles écarts.» Par contre, sa banque attirée s'était contentée de le dissuader d'acheter des pièces. Le client a senti que Roland Koeppel les prenait lui et sa requête plus au sérieux. Résultat: il a transféré ses actifs chez UBS. Quelles conclusions Roland en a-t-il tirées? «Nous nous sommes bien entendus au niveau personnel et, concernant le prix de l'or, il avait raison. Il a bel et bien monté. Mais plus important, je l'ai écouté et compris ce qu'il voulait, pourquoi il le demandait et ce sans préjugés.» Cet exemple montre comment des milliers de collaborateurs d'UBS en contact avec la clientèle travaillent. Leurs activités leur ont appris combien il était important d'être à l'écoute des clients. C'est une qualité très appréciée dans notre établissement, à tel point qu'elle est devenue la première des quatre étapes de l'expérience du conseil UBS. Cependant, comprendre un client signifie souvent plus que simplement être conscient de ses besoins financiers.



**A gauche** Brian Aoaeh, Stamford (Connecticut, Etats-Unis)  
«Se mettre à la place du client et l'accompagner un bout de chemin.»

**Au centre** Marie Helmsmoortel, Paris

**A droite** Chen Camilla, Hong Kong  
«Vous imaginez, nous réalisons.»

Dino Rinaldi dirige depuis quelques années à Singapour un groupe de conseillers chargés de gérer en Asie la fortune de clients non asiatiques. En tant que chef d'équipe, il est aux premières loges pour voir comment les conseillers mettent en pratique l'approche du conseil d'UBS. «Nous avons par exemple un riche client italien, dit-il, venu à Singapour pour visiter des banques. Il est arrivé chez nous un vendredi en fin d'après-midi pour s'entretenir avec quelqu'un. L'un des nos conseillers a pu le rencontrer et lui présenter nos services.» Le client a été tellement enthousiasmé par la présentation qu'il a annulé son vol de retour en Italie pour le soir même et qu'il a passé tout le week-end à discuter avec le conseiller. Durant cette courte période, ils sont parvenus à élaborer une solution satisfaisante et, le lundi matin suivant, le client a ouvert un compte important chez UBS. «Ce qui a fait la différence pour le client, dit Dino, c'est à la fois la vitesse de réaction du conseiller et sa capacité à fournir des informations sous la forme qu'il attendait.»

### **L'expérience du conseil UBS**

*L'application systématique de l'expérience du conseil UBS est ce qui démarque la banque de la concurrence:*

**Etape 1:** comprendre exactement les souhaits et besoins du client, notamment tous les facteurs susceptibles d'influencer ses objectifs et le degré de risque qu'il est prêt à assumer.

**Etape 2:** proposer une solution de placement reposant sur cette compréhension.

**Etape 3:** décider et réaliser la solution avec le client.

**Etape 4:** actualiser la performance en permanence, afin de recommander des changements, le cas échéant.

*Chaque client ayant des besoins uniques, ces quatre étapes décrivent à dessein un processus et non une solution standard. En les utilisant comme cadre de l'approche de conseil, nous assurons à chacun de nos clients non seulement le meilleur produit ou service, mais aussi le plus adéquat.*

«Notre travail consiste à être attentifs à nos clients.»

Judd Frank travaille pour UBS à Mission Viejo, en Californie. Conseiller à la clientèle depuis 22 ans, il pense qu'il est primordial de comprendre avant tout la situation globale d'un client. «Notre travail consiste à être attentifs à nos clients, dit-il, à écouter ce qu'ils ont à dire et à cerner leurs besoins, leurs objectifs et leur tolérance au risque.» Ainsi, récemment, un client dont la majeure partie de la fortune était placée dans une autre banque est venu voir Judd pour discuter avec lui de sa retraite. «Après une série d'entretiens et

après avoir jeté un coup d'œil à son portefeuille, j'ai réalisé que non seulement ce client avait un problème parce que ses actifs n'étaient pas très diversifiés, mais aussi parce qu'il ne semblait pas être au courant des possibilités offertes.» Judd a alors effectué une analyse des objectifs financiers pour lui donner une idée de ce dont il aurait besoin pour sa retraite et du genre d'allocation le plus approprié dans son cas. Le client a été très impressionné par les efforts déployés et les discussions se poursuivent.



**A gauche** Judd B. Frank, Mission Viejo (Californie, Etats-Unis): «Nantir mon client d'une feuille de route financière qui lui permettra d'aller loin.»

**A droite** Marcelo H. Delmar, Stamford (Connecticut, Etats-Unis)  
«Par nos efforts, aider quotidiennement le client à résoudre ses problèmes.»

«L'écoute et la compréhension du client ont conduit aux résultats que nous avons atteints aujourd'hui.»

Pour Patrick Rusch, conseiller à la clientèle à la succursale de Zoug, en Suisse, il est important d'agir rapidement à partir du moment où il détecte un besoin du client. «Il peut s'agir de quelque chose que le client a dit d'emblée ou d'un signal plus subtil que vous recevez», déclare-t-il. «La proactivité est le maître-mot.» Pour illustrer ce concept, Patrick cite le cas d'un de ses clients, réputé pour son exigence. Après avoir repris son portefeuille, le conseiller a décidé de son propre chef de l'actualiser régulièrement et de tenir son client au courant de l'évolution de l'économie. Patrick s'est alors rendu compte, entre autres, que son client avait fortement investi dans une monnaie d'Europe de

l'Est. «Je lui ai envoyé l'une de nos Research Notes sur cette monnaie et il a alors décidé de s'en débarrasser», explique le conseiller. «Ce geste s'est révélé être tout à son avantage et, par la suite, il a transféré chez nous le reste de ses liquidités et nous avons signé un mandat discrétionnaire. Pour lui, le plus important était la proactivité, à savoir lui faire part de nos points de vue plutôt que d'attendre des instructions, ensuite venait la qualité de recherche que nous pouvions lui offrir.» Ecoute, compréhension, qualité et personnalisation du service. Comme le montrent ces anecdotes, faire vivre au client la meilleure expérience possible fait partie intégrante du processus d'affaires chez UBS.



**A gauche** Chloe Yin-Wah Suen, Stamford (Connecticut, Etats-Unis)

«Ne pas laisser le client partir avant d'avoir répondu aux questions et d'avoir noté les idées.»

**A droite** Patrick Rusch, Zoug (Suisse)

«Lorsque les clients me disent à la sortie d'une réunion avoir le sentiment d'être à la bonne place.»



**En haut** Dino Rinaldi, Singapour  
«Un partenariat engagé, systématique, passionné, de tout instant et inimitable.»

**En bas** Roland Koeppel, Buchs (Suisse)  
«Traiter mes clients comme s'il s'agissait de mes amis, car on ne donne que de bons conseils à un ami.»

## **Une compréhension à multiples facettes**

*La manière dont une entreprise tente de comprendre les clients va au-delà du simple rapport d'individu à individu et peut dès lors s'appliquer à des groupes plus larges de personnes aux besoins analogues. Ainsi, par exemple, les jeunes intéressent de nombreuses banques puisqu'ils constituent une source potentielle et future de clientèle fortunée et aisée. C'est pourquoi UBS s'est associée à Apple pour le lancement de l'iTunes Music Store en Suisse, en mai 2005.*

*Dans le cadre d'une campagne commune, UBS a introduit simultanément une nouvelle gamme de produit adaptée aux besoins spécifiques des jeunes du pays. Celle-ci comprenait notamment des services bancaires gratuits, des entretiens personnels avec des conseillers à la clientèle, une carte de réduction valable dans toute l'Europe et une carte spéciale pour télécharger de la musique; une sorte de trait d'union entre le système de primes KeyClub d'UBS et le kiosque de musique en ligne d'Apple.*

*Ce projet ambitieux pour le segment de la banque de détail en Suisse s'est révélé payant puisqu'un grand nombre de nouveaux comptes bancaires ont été ouverts. Il continuera à porter ses fruits avec le temps. Plus ces jeunes clients avanceront dans leur carrière, plus ils accorderont d'importance à leurs finances et ils consommeront des services bancaires d'une sophistication croissante. A ce moment-là, ils seront déjà en relation avec un établissement financier clairement sur la même longueur d'ondes qu'eux.*

*Le même genre de compréhension se révèle indispensable lorsque nous traitons avec des sociétés et des établissements financiers, comme c'est le cas dans nos activités de banque d'affaires et de gestion mondiale d'actifs. Dans la gestion d'actifs, par exemple, nous visons à fournir aux clients une vaste palette de solutions sophistiquées d'investissement spéciale-*

*ment adaptées à leurs besoins, par le biais de mandats de conseil ou d'une gamme complète de fonds de placement. Nos spécialistes de la banque d'affaires doivent bien comprendre l'activité de leurs clients et les opportunités stratégiques qui en garantiront le succès, et également fournir les moyens et les compétences pour l'exécution des transactions nécessaires sur le marché des capitaux. On citera à titre d'exemple l'acquisition des actifs hôteliers de Hilton Group par Hilton Hotel Corporation, où nous avons agi en qualité de conseiller principal et de «joint lead arranger» pour le financement. L'opération a permis de réunir à nouveau deux pans d'une activité scindée il y a plus de 40 ans, créant ainsi la plus grande société hôtelière implantée dans le monde entier; une opportunité claire d'accélérer désormais le rythme d'expansion. Ou l'acquisition de Korea First Bank par Standard Chartered, une opération où nous avons joué le rôle de conseiller et rendue possible en souscrivant le placement d'actions Standard Chartered pour financer en partie la transaction et permettre au client de renforcer sa position sur le marché bancaire en Asie. Parfois même, nous avons été à la pointe des tendances du marché, comme avec l'émission d'obligations pour le groupe français de grande distribution Casino en janvier 2005. Au lieu d'obligations classiques, nous avons opté pour des titres hybrides combinant les caractéristiques des actions et des obligations. L'idée était de cibler les investisseurs privés, en créant une nouvelle catégorie d'actifs propre à séduire tant l'émetteur que l'investisseur. Cette approche nous a permis de répondre aux besoins de financement du client à un moment où les investisseurs axés sur le revenu fixe étaient en quête de produits à plus haut rendement.*

# Partie d'un ensemble

Pour nombre de collaborateurs UBS, «You & Us» symbolise la réalité quotidienne du travail d'équipe. Ils sont convaincus que la réussite d'une entreprise n'est possible que si ses employés s'attachent à trouver de nouvelles façons d'unir leurs forces.

Difficile d'imaginer une équipe de quelque 69 500 collaborateurs. Mais UBS ne peut vraiment tirer parti de sa taille que si l'ensemble des employés travaille en équipe. Bien que le slogan «You & Us» se réfère en priorité à la relation de l'entreprise avec ses clients, son message sous-jacent reflète également les relations qu'elle entretient avec son personnel. C'est du moins ainsi qu'il est perçu par bon nombre de collaborateurs UBS de par le monde.

Pour Reto Cantoni, conseiller en placement à Vienne, «You & Us» représente «un objectif, une équipe, un langage». Comme il l'explique: «Cela veut dire atteindre les objectifs du client, chose qui n'est possible que si nous travaillons ensemble, car nous offrons des solutions complexes qui exigent la contribution des spécialistes de la banque. Toutefois, il s'agit d'un seule et unique langage, car le conseiller à la clientèle concentre le savoir-faire de l'entre-

prise et le met au service du client.» En ce sens, précise Reto Cantoni, «You & Us» est une réalité quotidienne. «Notre rôle est d'épauler le conseiller à la clientèle et, à ce titre, d'assister à ses entretiens avec le client s'il souhaite notre présence.» Cette approche porte ses fruits. Une multinationale a récemment invité différents établissements financiers à soumettre une proposition de placement avec un rendement prédéfini et un «budget risque». Au lieu de demander «quel rendement nous obtiendrions pour un niveau de risque donné, nous avons envisagé le niveau de risque que nous aurions à supporter pour atteindre l'objectif du client et le rendement que nous atteindrions si nous épuisions le budget risque. Le client a apprécié cette double approche; il semble que nous étions la seule entreprise à avoir abordé la question sous cet angle.» La solution était le fruit d'un travail d'équipe entre UBS Luxembourg, UBS Vienne et UBS Zurich. Reto Cantoni ajoute que le travail d'équipe est vital pour sa fonction. «Nos bureaux viennois ne comptent que 45 collaborateurs. Or, il est primordial que les clients bénéficient des mêmes prestations qu'ils soient à Vienne, Londres ou Zurich, ce qui n'est possible que grâce au travail d'équipe.»

## «La confiance réciproque est synonyme de succès.»

Kathleen San Martino, à Weehawken, dans le New Jersey aux Etats-Unis, est un gérant de projet responsable de la mise à jour de logiciels de bureautique d'entreprise. L'esprit d'équipe, affirme-t-elle, aide l'entreprise à gagner en efficacité. Elle voit donc principalement dans «You & Us» une façon de «promouvoir le travail d'équipe». A ses yeux, la recette du succès peut se résumer à «comprendre les implications des fonctions des autres collaborateurs, être sincère avec ces derniers et s'adapter à des personnalités différentes. Ce qui veut souvent dire trouver un langage commun. Autrement dit, par exemple, savoir qui préfère se borner à parler affaires et qui privilégie la sociabilité.»

Pour Steffen Schill, Head Offering Management Financial Intermediaries à Francfort, le slogan «You & Us» exprime une valeur et une seule: la confiance. «La confiance réciproque est synonyme de succès», déclare-t-il. Son équipe fournit le

support technique aux gérants de fortune indépendants et met en place l'offre d'UBS dans différents segments. «Il est important de connaître les souhaits du client et les produits appropriés pour y répondre. Un client m'a fait savoir qu'il recherchait avant tout une relation basée sur la confiance. En d'autres termes, certaines libertés sont permises. Vous devez bien connaître votre client et comprendre sa façon de voir les choses. En cas de problèmes, il se montrera plus compréhensif s'il a confiance en vous. Il saura que vous mettrez tout en œuvre pour trouver une solution.» Et de donner un exemple pratique: «Nous avons travaillé avec une famille disposant d'un grand patrimoine, extrêmement satisfaite de la solution personnalisée que nous lui avons soumise. Hélas, la mise en place n'est pas allée sans heurts. Néanmoins, le client s'est montré positif, estimant que dans ce genre de situation, l'essentiel était d'être capable de résoudre ensemble les problèmes.»



**En haut** Mara Harvey, Francfort  
«Trouver des points communs.»

**Au centre** Kathleen M. San Martino, Weehawken (New Jersey, Etats-Unis)  
«Favoriser un véritable travail d'équipe.»

**En bas** Reto Cantoni, Vienne  
«Un objectif, une équipe et un langage commun.»



**En haut** Alessandro Sellitto, Zurich  
«Ce ne sont pas les meilleurs individus, mais les meilleures équipes qui réalisent les meilleures performances.»

**Au centre** Howard Han, New York  
«Partager le succès dans tout ce que nous faisons.»

**En bas** Usha Muralidharan-Sharma, Zurich  
«L'unité dans la diversité.»

**En haut** Martin Wegmueller, Bâle  
«Créativité totale.»

**Au centre** Marta Mazzucchi, Padoue (Italie)  
«Parce que «nous» et préférable à «je.»»

**En bas** Laurence Pannatier, Renens (Suisse)

## «En tant que mère engagée dans la vie professionnelle, j'ai toujours bénéficié d'un réel soutien.»

Pour Alessandro Sellito, ingénieur-informaticien, «You & Us» est la parfaite illustration du fait que ce sont les équipes les plus soudées et non les individus les plus doués, mais travaillant en solo, qui obtiennent les meilleurs résultats. Grâce au travail d'équipe, chaque collaborateur est à même d'exploiter ses atouts au sein du groupe. L'équipe d'Alessandro Sellito met au point des logiciels destinés à analyser le comportement du client. Cette analyse sert ensuite à déterminer la stratégie de marché. «Un logiciel comprend différents éléments. Un spécialiste s'attache aux données, un autre aux graphiques, tandis qu'un autre encore se charge de l'infrastructure. Afin d'obtenir la qualité souhaitée, toutes ces personnes doivent dialoguer tout en se concentrant sur leur domaine de spécialisation», explique-t-il. Voilà un exemple éclatant de l'application pratique de «You & Us» non seulement à UBS et à ses clients, mais aussi en interne à son personnel.

Mara Harvey, qui travaille au Business Development à Francfort, a suivi de près les questions liées à la création d'une culture d'entreprise commune suite à l'acquisition au sein d'UBS de l'entité allemande Clientèle privée de Merrill Lynch. A ses yeux, «You & Us» signifie créer une culture globale favorisant l'intégration des nouveaux collaborateurs dans le giron UBS, où ils trouvent un terrain commun. Et d'expliquer: «Si nous rachetons une entreprise, c'est parce que nous la jugeons attrayante. Il convient donc d'intégrer le personnel et de profiter de son expérience.» Selon elle, une autre facette du slogan touche à l'équilibre entre travail et vie privée. «En tant que mère engagée dans la vie professionnelle, j'ai toujours bénéficié d'un réel soutien dans diverses situations, par exemple, lorsque j'ai dû quitter le bureau tôt pour aller chercher mon enfant à l'école. Cette ouverture d'esprit ne peut que motiver le personnel et conduire l'entreprise au succès. Et c'est bien l'expérience que j'ai toujours vécue chez UBS jusqu'ici.»

### **Des valeurs au service de notre ambition**

#### **Notre objectif**

Le client d'abord: *la réussite de nos clients est aussi la nôtre. Nous prenons le temps de comprendre leurs attentes et mobilisons nos ressources pour élaborer des solutions efficaces afin qu'ils atteignent, voire dépassent leurs objectifs.*

#### **Nos compétences clés**

Leadership et esprit d'entreprise: *en privilégiant le leadership et la responsabilité dans l'entreprise, nous donnons une orientation claire, encourageons la collaboration et le partage des connaissances et créons un environnement de premier ordre pour notre personnel.*

Sens du partenariat: *les relations entre nos collaborateurs ainsi qu'avec nos clients sont placées sous le signe du partenariat, et impliquent respect, engagement, confiance et entraide.*

Sens du mérite: *nous demandons à chacun qu'il fasse preuve d'esprit d'entreprise et d'initiative. C'est pourquoi nous nous employons à recruter, former et fidéliser les collaborateurs les plus talentueux. Les décisions en matière de reconnaissance et de promotion reposent sur le mérite. Nous coachons notre personnel et investissons dans sa formation.*

#### **Notre éthique**

Intégrité et confidentialité: *nous attendons de nos collaborateurs qu'ils adoptent un comportement absolument irréprochable. Notre intégrité est la condition sine qua non pour préserver notre bien le plus cher: notre réputation. Nous mettons un point d'honneur à respecter le droit de nos clients à la confidentialité de leurs données*

Responsabilité d'entreprise: *conscients de notre appartenance à la communauté mondiale, nous agissons en entreprise responsable. Au niveau du Groupe comme des employés, nous œuvrons activement au bien de la communauté dans laquelle nous évoluons.*

Pluralité: *nos atouts reposent sur une pluralité de savoir-faire, de perspectives et d'origines.*

# Rapport 2005

## Survol 2005

### Janvier

UBS passe un accord en vue d'acquérir une participation majoritaire dans les opérations de fonds immobiliers de Siemens Kapitalanlagegesellschaft mbH. En Chine, Global Asset Management annonce la création d'une co-entreprise de gestion de fonds de placement en partenariat avec la société chinoise State Development Investment Corporation.

### Février

Contemporary Voices: ouverture de l'exposition *Works from the UBS Art Collection* au Musée d'art moderne de New York avec une soixantaine d'œuvres données ou prêtées au MoMA par UBS.

### Mars

Les collaborateurs ont donné presque 1,8 million d'USD à l'UBS Tsunami Relief Fund, somme doublée par UBS.

Walter Stuerzinger, Chief Risk Officer, est nommé au Directoire du Groupe. Philip Lofts est nommé Chief Credit Officer, en date du 1<sup>er</sup> avril. Il remplace Marco Suter qui est proposé à l'élection au Conseil d'administration.

### Avril

Les autorités chinoises ont autorisé UBS et la State Development Investment Corporation à créer une co-entreprise pour gérer des fonds de placement.

Peter Wuffli, CEO, désigné comme «Europe's top CEO» par le magazine *Institutional Investor*, déclare: «Ce titre récompense la performance de toute l'entreprise, pas d'un individu.»

### Mai

Le *Securities Exchange Board of India* a avisé UBS de cesser d'émettre des instruments dérivés sur actions offshore contre des positions détenues par la banque en titres indiens sous-jacents.

### Juin

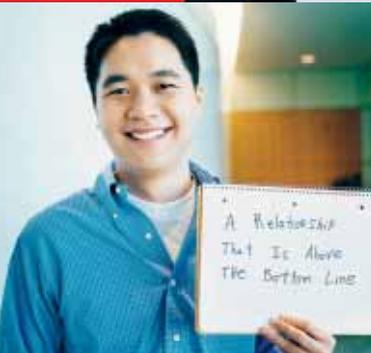
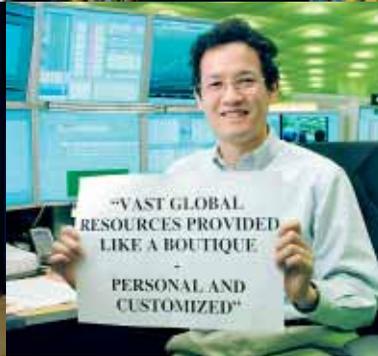
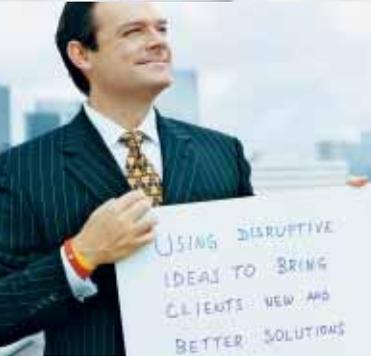
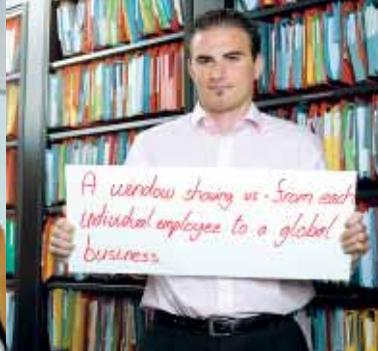
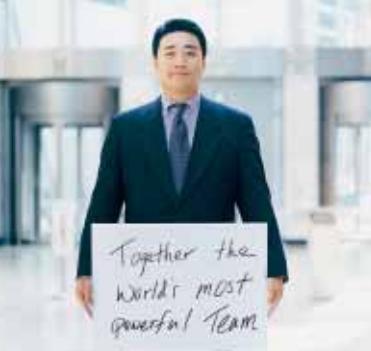
En Allemagne, Wealth Management, Investment Bank et l'unité distribution de Global Asset Management fusionnent en une société appelée UBS Deutschland AG.

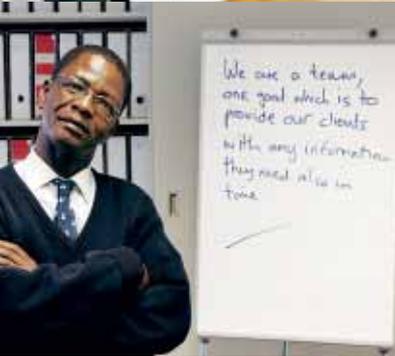
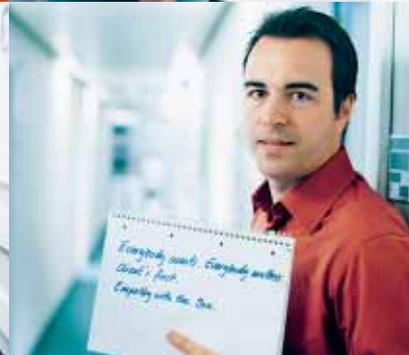
Un Group Offshoring team est créé pour coordonner toutes les activités d'offshoring d'UBS. Outre l'assistance et le conseil, l'équipe devra établir une structure d'offshoring UBS à Hyderabad, Inde.

UBS annonce l'intégration de ses deux unités de gestion de fortune sous le nom de Global Wealth Management & Business Banking. Raoul Weil, responsable de Wealth Management International, est nommé au Directoire du Groupe. UBS annonce aussi la création d'une nouvelle unité de gestion de placements alternatifs, Dillon Read Capital Management, dirigée par John Costas. Huw Jenkins devient CEO d'Investment Bank et rejoint le Directoire du Groupe.

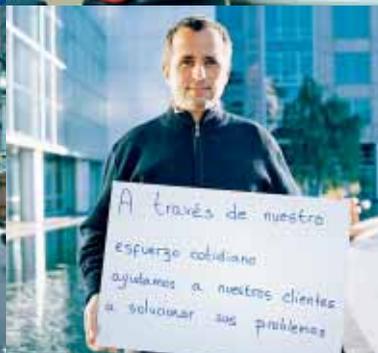
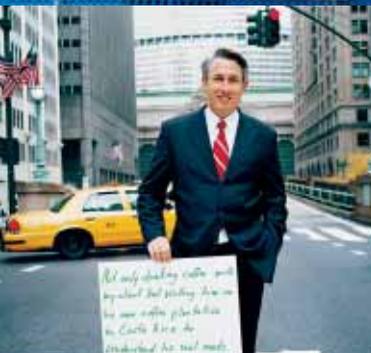
# You & Us

signifie pour moi...











### Juillet

*BusinessWeek* cite UBS parmi les cinq principaux gagnants, la marque grimpe à la 44<sup>e</sup> place du classement annuel des 100 premières marques du monde. UBS est maintenant la huitième marque la plus puissante du secteur financier.

*Euromoney* a de nouveau nommé UBS meilleure banque privée du monde dans *Awards for Excellence* publié en juillet 2005. Et d'ajouter: «une fois de plus, UBS mérite sa victoire.»

### Septembre

UBS donne son accord en vue de vendre à Julius Baer son unité Banques privées & GAM qui comprend les trois banques privées Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst et Ferrier Lullin ainsi que GAM, spécialiste de la gestion d'actifs.

UBS signe un accord de vente de sa participation de 55,6% dans Motor-Columbus à Electricité de France et à un consortium composé des actionnaires minoritaires suisses d'Atel, d'EOS Holding et d'Atel.

Pour la septième année consécutive, UBS figure dans le Dow Jones Sustainability World Index et le Dow Jones STOXX Sustainability Index.

En une semaine, UBS a signé un accord de coopération stratégique avec Bank of China et annoncé que les autorités chinoises ont approuvé la proposition de restructuration de Beijing Securities formulée par UBS, Beijing SASAC et l'International Finance Corporation.

Les 27 et 28 septembre, UBS a organisé un exercice de gestion de crise à l'échelle mondiale. Pendant plus de 30 heures, «Twister Twister» a mis à rude épreuve l'efficacité de la liquidité, des paiements, des titres et d'autres fonctions de la banque.

### Octobre

Alinghi, dont UBS est le sponsor, franchit une nouvelle étape sur la voie de la Coupe de l'America 2007 en ouvrant sa base à Valence.

UBS et Laura Zubulake mettent fin à la procédure judiciaire les opposant. En avril, un jury de Manhattan avait donné raison à la plaignante. UBS avait à l'époque nié toute discrimination à l'encontre de Mme Zubulake et avait annoncé qu'elle ferait appel.

### Novembre

Investment Bank exécute sa plus importante transaction sur un bloc d'actions aux Etats-Unis pour une entreprise américaine, en mettant en vente 545 millions d'USD d'actions ordinaires de Juniper Networks détenues par Siemens AG.

La Fondation Beyeler à Riehen présente une sélection d'œuvres de l'UBS Art Collection.

### Décembre

UBS a finalisé la vente de son unité Banques privées & GAM à Julius Baer pour 6,1 milliards de CHF et réalise avec cette opération un gain de cession après impôts d'environ 3,7 milliards de CHF.

UBS aura le statut de banque officielle et sera l'un des quatre «national supporters» aux prochains championnats d'Europe de football UEFA EURO 2008 qui se dérouleront en Suisse et en Autriche.

# Gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise, qui définit la direction et la gestion d'UBS ainsi que son fonctionnement dans la pratique, entend mener l'établissement sur la voie du succès, en protégeant les intérêts de ses actionnaires et en dégagant de la valeur ajoutée au profit de ces derniers et de tous les partenaires. Il recherche un équilibre entre le leadership entrepreneurial, le contrôle et la transparence tout en œuvrant à la réussite de l'établissement grâce à la mise en place de processus décisionnels efficaces.

Un rapport complet sur le gouvernement d'entreprise tel que défini dans la « Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance » de la SWX Swiss Exchange figure dans le Handbook UBS 2005/2006.

## Structure de la direction

UBS opère sur la base de deux instances strictement séparées, comme l'exige la loi suisse sur les banques. Gage de la séparation des pouvoirs, les fonctions de président du Conseil d'administration (président) et de Group Chief Executive Officer (Group CEO) sont assumées par deux personnes distinctes. Cette structure garantit des contrôles réciproques et crée l'indépendance institutionnelle du Conseil d'administration concernant la gestion quotidienne de l'entreprise, dont la responsabilité est déléguée au Directoire du Groupe. Il n'est pas possible d'être membre des deux organes.

## Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est l'organe suprême d'UBS. Tous ses membres sont élus individuellement lors de l'Assemblée générale ordinaire pour un mandat de trois ans. Le Conseil désigne ensuite son président, ses vice-présidents et les différents comités (Comité d'audit, Comité de rémunération, Comité de nomination, Comité de responsabilité sociale). Au 31 décembre 2005, le Conseil comptait onze membres.

Le Conseil d'administration est chargé de la stratégie du Groupe à moyen et long terme, des nominations et révocations au sein de la haute direction ainsi que de la définition des principes de gestion des risques de l'entreprise et de sa capacité de risque. La plupart des membres du Conseil d'administration n'exercent jamais de fonctions exécutives et sont indépendants tandis que le président et au moins un vice-président ont des rôles exécutifs conformes à la loi suisse sur les banques ainsi que des responsabilités de surveillance et de leadership. Le Conseil d'administration se réunit chaque fois que la situation l'impose, mais au moins six fois par an.

## Directoire du Groupe

Le Directoire du Groupe assume la responsabilité de la gestion d'UBS. Le Group CEO et les membres du Directoire sont nommés

par le Conseil d'administration et doivent répondre devant celui-ci, ainsi que devant son Président, des résultats de l'entreprise.

Le Directoire, et notamment son CEO, est responsable de la réalisation des stratégies commerciales et des résultats du Groupe, de l'alignement des groupes d'affaires sur le modèle d'affaires intégré d'UBS et de l'exploitation des synergies au sein de l'entreprise.

## Rémunération de la haute direction et émoluments des administrateurs non exécutifs

La politique de rémunération d'UBS vise à permettre à la banque d'attirer, de conserver et de motiver les talents dont elle a besoin. Elle doit favoriser une culture axée sur l'esprit d'entreprise et la performance tout en soutenant la stratégie d'affaires intégrée de la banque. La rémunération de l'équipe dirigeante est étroitement liée à la création d'une valeur actionnariale durable et constitue une incitation appropriée pour la création de valeur à long terme.

Pour l'exercice 2005, la rémunération totale (salaire de base, primes de motivation, options, contributions de l'employeur aux institutions de prévoyance, prestations en nature et avantages annexes) pour les trois membres exécutifs du Conseil d'administration et les dix membres du Directoire en poste au 31 décembre 2005 ainsi que Alberto Togni, qui a quitté le Conseil d'administration en 2005, s'élevait à 222,6 millions de CHF.

Les primes de motivation étant entièrement fonction de la performance, le niveau total de rémunération fluctue fortement d'une année sur l'autre. Le poids relatif du salaire de base, qui est un montant fixe, varie donc sensiblement lui aussi.

En 2005, les salaires de base représentaient en moyenne 9% de la rémunération totale de ces personnes. La composante axée sur la performance est déterminée en fonction des résultats financiers de la banque et ajustée à discrétion à plus ou moins 25% selon la performance individuelle et les aspects qualitatifs. La rémunération annuelle axée sur la performance est obligatoirement versée à 50% sous la forme d'actions UBS bloquées ou différées. Les actions donnent droit à des parts égales pendant une période de cinq ans. Des récompenses discrétionnaires sous forme d'options sur actions sont attribuées séparément, en tant que primes de motivation à long terme, afin de récompenser des performances exemplaires, des contributions importantes à la réussite globale de l'entreprise et un soutien actif à son modèle d'affaires intégré, ainsi qu'un talent ou un potentiel remarquable en matière de leadership. Leur prix d'exercice est fixé à 10% au-dessus du cours de l'action UBS à la date d'attribution définie, ce qui incite fortement l'équipe dirigeante à créer de la valeur actionnariale de manière durable.

L'approbation du niveau de rémunération des différents membres de l'équipe dirigeante fait l'objet d'un processus rigoureux: les membres exécutifs du Conseil d'administration approuvent le système de rémunération et les émoluments respectifs des administrateurs non exécutifs. Personne, chez UBS, n'a autorité sur sa propre rémunération. Les huit administrateurs non exécutifs ont perçu des émoluments totalisant globalement 6,1 millions de CHF (en espèces et actions UBS bloquées) pour la période comprise entre les deux assemblées générales de 2005 et 2006.

UBS fournit des informations détaillées sur la rémunération des membres du Directoire et du Conseil d'administration dans son Handbook 2005/2006 ou dans un rapport séparé (voir les autres sources d'informations à la dernière page de cette Revue de l'année).

### **Droits de participation des actionnaires**

UBS s'engage à permettre aux actionnaires de participer à son processus décisionnel. UBS adhère entièrement au principe garantissant l'égalité de traitement de tous les actionnaires, qu'il s'agisse d'investisseurs professionnels ou privés, et les informe régulièrement du développement de l'entreprise dont ils sont copropriétaires.

UBS n'impose aucune restriction sur l'actionnariat et les droits de vote. Les sociétés nominées et les fiduciaires, qui représentent généralement un grand nombre d'actionnaires privés, peuvent enregistrer un nombre illimité d'actions. Leurs droits de vote sont toutefois limités au maximum à 5% des actions UBS en circulation afin d'éviter tout risque d'enregistrement au registre des actions d'actionnaires inconnus détenant des participations substantielles.

Tous les actionnaires enregistrés sont invités à prendre part aux assemblées des actionnaires. S'ils ne souhaitent pas y participer en personne, ils peuvent émettre des instructions d'acceptation, de rejet ou d'abstention pour chaque point à l'ordre du jour, soit en donnant leurs instructions à un représentant indépendant désigné par UBS (conformément au droit suisse des sociétés anonymes), soit en chargeant UBS, une banque tierce ou un autre actionnaire enregistré de voter en leur nom.

Lors de l'Assemblée générale ordinaire, tous les actionnaires ont le droit de poser des questions sur le développement de l'entreprise et les événements de l'exercice sous revue. Les membres du Conseil d'administration et du Directoire ainsi que les réviseurs internes et externes sont présents pour répondre à leurs questions.

Les actionnaires, individuels ou collectifs, qui détiennent des actions d'une valeur nominale agrégée à hauteur de 250 000 CHF peuvent proposer des sujets à aborder lors de l'Assemblée générale ordinaire.

### **Révision**

Le Président du Conseil d'administration, le Comité d'audit et en dernier recours le Conseil d'administration surveillent le déroulement des révisions. Le Comité d'audit, au nom du Conseil d'administration, surveille la compétence, l'indépendance et la performance des réviseurs du Groupe et de leurs principaux partenaires.

Le Comité d'audit s'assure de l'indépendance des comptes rendus annuels que les auditeurs externes remettent par écrit. Il révisé également la lettre d'engagement établie entre UBS et les auditeurs externes, ainsi que les commissions et les conditions liées au travail d'audit prévu.

Ernst & Young Ltd., Bâle, exerce la fonction d'organe de révision pour l'ensemble du groupe UBS. La société assume toutes les fonctions de révision conformément aux lois et contraintes réglementaires ainsi qu'aux statuts d'UBS. Elle a été choisie pour la première fois en tant que principal organe de révision externe d'UBS à l'occasion de la vérification des comptes annuels de 1998. Après un processus complet d'évaluation en 1999, sa réélection a été proposée à l'Assemblée générale ordinaire de 2000. Son mandat a été confirmé par l'Assemblée générale ordinaire de 2005 et sa réélection sera proposée à celle de 2006. Le Comité d'audit, qui évalue chaque année l'indépendance d'Ernst & Young, a estimé que cette société répondait à tous les critères d'indépendance définis par la Securities and Exchange Commission (SEC) américaine.

En 2005, Ernst & Young s'est vu verser par UBS 49,8 millions de CHF pour ses services de révision (contre 36,6 millions en 2004) et 16,5 millions de CHF pour des prestations n'ayant pas trait à la révision et pour lesquelles le Comité d'audit avait donné son aval préalable (16,2 millions en 2004).

Avec 275 collaborateurs à travers le monde au 31 décembre 2005, Group Internal Audit établit un rapport indépendant sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et sur le respect des principales dispositions et autres règlements d'UBS. Pour ce faire, il bénéficie d'un accès sans restriction à tous les comptes, livres et enregistrements et doit recevoir toutes les informations et données dont il a besoin pour mener à bien sa fonction de réviseur. Les conclusions des rapports de la Révision du Groupe sont communiquées à la direction responsable, au Group CEO et aux membres exécutifs du Conseil d'administration par le biais de rapports de révision formels. Le président et le Comité d'audit du Conseil d'administration sont informés régulièrement des constatations importantes. Group International Audit examine les principaux aspects du contrôle en étroite collaboration avec des conseillers juridiques internes et externes ainsi qu'avec des unités de contrôle du risque.

Afin de garantir une indépendance maximale vis-à-vis de la direction, le responsable de Group Internal Audit, Markus Ronner, est directement subordonné au président du Conseil d'administration.

## Membres du Conseil d'administration

### **Marcel Ospel | président**

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich

Marcel Ospel est président du Conseil d'administration d'UBS SA depuis 2001. Auparavant, il a exercé la fonction de Chief Executive Officer du Groupe UBS. Il a été président et Group Chief Executive Officer de la Société de Banque Suisse (SBS) de 1996 à 1998. Il a été nommé CEO de SBS Warburg en 1995, ayant été membre du Directoire du Groupe depuis 1990. De 1987 à 1990, il était chargé du négoce et de la vente de titres à la SBS. De 1984 à 1987, M. Ospel était directeur de Merrill Lynch Capital Markets, et entre 1980 et 1984, il a travaillé pour la SBS à Londres et New York dans la Division Capital Markets. Il a débuté sa carrière à la Société de Banque Suisse en 1977 à la Division Central Planning and Marketing. Marcel Ospel est né le 8 février 1950.

### **Stephan Haeringer | vice-président exécutif**

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich

Avant d'être élu au Conseil d'administration en 2004, Stephan Haeringer occupait le poste de vice-président du Directoire de 2002 à 2004. De 2000 à 2002, il a exercé la fonction de CEO de UBS Switzerland et de la Division Private and Corporate Clients. En 1998, après la fusion entre l'UBS et la SBS, il a été nommé responsable de la Division Private and Corporate Clients. Depuis son entrée à l'ancienne Union de Banques Suisses en 1967, il s'est acquitté de plusieurs fonctions de direction dont celles de Chief Executive Officer de la Région Suisse, responsable de la Division Private Banking and Institutional Asset Management et responsable de la Division Finances. Entre 1967 et 1988, Stephan Haeringer a occupé divers postes de direction dans les domaines du conseil en investissement, des investissements spéciaux, du portfolio management, de la gestion des titres et des crédits et garanties. Il a parfait son expérience professionnelle chez Williams de Broe Hill Chaplin & Cie, à Londres, et chez Goldman Sachs & Co. et Brown Brothers Harriman à New York. Il est né le 6 décembre 1946.

### **Marco Suter | vice-président exécutif**

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich

C'est en 1974 que Marco Suter a rejoint l'ancienne Société de Banque Suisse, l'une des banques ayant constitué l'actuelle UBS. De 1999 et 2005, il a occupé les fonctions de Group Chief Credit Officer et de membre du Group Managing Board. De 1996 jusqu'à la fusion entre la SBS et l'Union de Banques Suisses en 1998, il a été en charge des relations avec les entreprises et des activités commerciales de la SBS pour la région Zurich-Suisse orientale-Tessin. Auparavant, il a occupé différentes fonctions de direction à Zurich suite à des missions au sein de la SBS à St-Gall,

Nyon, Zurich, New York et Londres. Marco Suter est titulaire d'un diplôme en économie de St-Gall et diplômé de l'American Institute of Banking à New York. Il est né le 7 mai 1958.

### **Peter Böckli | vice-président non exécutif et président du Comité de nomination**

Böckli Bodmer & Partners, St. Jakobsstrasse 41, CH-4002 Bâle

Peter Böckli, vice-président non exécutif depuis 2002, est membre du Conseil d'administration d'UBS et de l'ancienne Société de Banque Suisse depuis 1985. Il est associé du cabinet juridique Böckli Bodmer & Partners depuis 1981 et était professeur à temps partiel de droit fiscal et commercial à l'Université de Bâle de 1975 à 2001. Il a exercé la profession d'avocat à New York, Paris et Bâle de 1963 à 1981. Peter Böckli est docteur en droit de l'Université de Bâle et avocat et membre non résident de l'Association of the Bar de la ville de New York. Il est né le 7 mai 1936.

### **Ernesto Bertarelli | membre du Comité de nomination**

Serono International SA, Chemin des Mines 15bis, CH-1211 Genève 20

Ernesto Bertarelli est Chief Executive Officer de Serono International SA, Genève, depuis 1996. Sa carrière chez Serono a débuté en 1985 par diverses fonctions dans la vente et le marketing. Avant sa nomination au poste de CEO, il a exercé la fonction de CEO adjoint pendant cinq ans. Ernesto Bertarelli est titulaire d'un diplôme en sciences (B.Sc.) du Babson College de Boston et d'un MBA de Harvard. Il est né le 22 septembre 1965.

### **Sir Peter Davis | membre des Comités d'audit et de rémunération**

41 Bloomfield Terrace, UK-London SW1W8BQ

Sir Peter Davis a exercé la fonction de Group Chief Executive Officer et de président de J. Sainsbury plc, Londres, de 2000 à 2004. Il a été Group Chief Executive Officer de Prudential plc de 1995 à 2000, Chief Executive et président de Reed International et président de Reed Elsevier (à la suite de la fusion de Reed International avec Elsevier) de 1986 à 1995. Entre 1976 et 1986, il était responsable de l'ensemble des opérations d'achat et de marketing chez J. Sainsbury plc. Auparavant, il a occupé les fonctions de Marketing Director et de Managing Director chez Key Markets, appartenant à Fitch Lovell Ltd., et de Marketing and Sales Manager chez General Foods Ltd., Banbury (Royaume-Uni). Actuellement directeur d'entreprise et investisseur, Sir Peter Davis a été interne à la Shrewsbury School et est titulaire d'un diplôme du Chartered Institute of Marketing et d'un doctorat en droit (Hon. LL. D) de l'Université d'Exeter. Il est né le 23 décembre 1941.



**Rolf A. Meyer | président du Comité de rémunération, membre du Comité d'audit**

Heiniweidstrasse 18, CH-8806 Bäch

Rolf A. Meyer est membre du Conseil d'administration d'UBS et auparavant de l'ancienne Union de Banques Suisses depuis 1992. Il a été président et CEO de Ciba Specialty Chemicals Ltd. jusqu'en novembre 2000. Il a commencé à travailler chez Ciba Geigy en 1973 en tant qu'analyste financier, puis est devenu Group Company Controller à Johannesburg, Afrique du Sud, Head du Strategic Planning and Control à Bâle, Head of Finance and Information Systems à Ardsley, N.Y. et plus tard Chief Financial Officer du groupe. Après la fusion de Ciba-Geigy avec Sandoz qui a donné naissance à Novartis, il a été chargé de l'externalisation de Ciba Specialty Chemicals. Aujourd'hui directeur d'entreprise, Rolf A. Meyer est diplômé en sciences politiques (Ph.D.) et titulaire d'une licence en économie de l'Université de St-Gall. Il est né le 31 octobre 1943.

**Helmut Panke | membre du Comité de nomination**

BMW Group, Knorrstrasse 147, D-80788 Munich

Helmut Panke est président du Comité exécutif de BMW AG, Munich, depuis mai 2002. Il est entré chez BMW en 1982 en tant que responsable de la planification et du contrôle dans la division recherche et développement. Par la suite, il a assumé plusieurs fonctions dans la planification, l'organisation et la stratégie d'entreprise. Avant d'être nommé président, il était membre du Comité exécutif de BMW depuis 1996. De 1993 à 1996, il a dirigé la Holding BMW aux Etats-Unis. Titulaire d'un doctorat en physique (Ph.D.) de l'Université de Munich, il a travaillé pour le compte de l'Université de Munich et de l'institut suisse de recherche nucléaire, pour entrer ensuite comme consultant chez McKinsey à Düsseldorf et Munich. Il est né le 31 août 1946.

**Peter Spuhler | membre du Comité de rémunération**

Stadler Bussnang AG, Bahnhofplatz, CH-9565 Bussnang

Peter Spuhler est propriétaire de Stadler Rail AG (Suisse) qu'il a racheté en 1989 et qui ne comptait alors que 18 employés.

Aujourd'hui, le groupe Stadler Rail emploie plus de 1000 collaborateurs et s'est taillé une réputation internationale dans le domaine des wagons de chemin de fer légers. Depuis 1997, Peter Spuhler a repris un certain nombre d'entreprises et fondé de nouvelles unités au sein du groupe Stadler Rail, essentiellement en Suisse et en Allemagne. Peter Spuhler est entré chez Stadler AG en 1987 comme collaborateur, à la fin de ses études d'économie à l'Université de St-Gall. Il est né le 9 janvier 1959.

**Peter Voser | membre du Conseil d'administration**

Royal Dutch Shell plc, 2501 AN, NL-La Haye

Peter Voser est Chief Financial Officer chez Royal Dutch Shell plc à Londres depuis 2004. De 2002 à 2004, il a occupé le même poste chez Asea Brown Boveri (ABB) en Suisse. De 1982 à 2002, il a assumé différentes fonctions, pour le compte du groupe Royal Dutch/Shell, en Suisse, au Royaume-Uni, en Argentine et au Chili. Peter Voser est diplômé de l'Université des sciences appliquées de Zurich. Il est né le 29 août 1958.

**Lawrence A. Weinbach | président du Comité d'audit**

Unisys Corporation, Unisys Way, USA-Blue Bell, PA 19424

Lawrence A. Weinbach a été Chairman, président et CEO d'Unisys Corporation de 1997 à 2004. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2005, il s'est démis de ses charges de président et CEO pour se concentrer sur la fonction de président exécutif. De 1961 à 1997 il a travaillé pour Arthur Anderson/Anderson Worldwide en tant que Managing Partner, pour occuper la fonction de Chief Executive d'Andersen Worldwide de 1989 à 1997, celle de Chief Operating Officer de 1987 à 1989 et celle de Managing Partner du bureau de New York depuis 1983. Il a été nommé associé d'Arthur Anderson en 1970 et a été désigné Managing Partner du bureau de Stamford, Connecticut, en 1974, et associé chargé de l'audit comptable à New York de 1980 à 1983. Lawrence A. Weinbach est titulaire d'un diplôme d'expert-comptable et d'une licence en sciences de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Il est né le 8 janvier 1940.

## Contrôles et équilibres chez UBS

Le Conseil d'administration est le principal organe auquel les actionnaires confient la direction finale de l'entreprise et la surveillance effective du management. Il est constitué de personnes hautement qualifiées, ce qui permet d'assurer son efficacité. Combinant l'expérience d'anciens membres de l'équipe dirigeante d'UBS et les talents variés de membres externes parfaitement indépendants, le Conseil d'administration du Groupe est idéalement positionné pour assumer les responsabilités de gouvernance qui lui sont confiées par ses actionnaires. Cette approche présente de nombreux avantages pour UBS. Les anciens membres de l'équipe dirigeante de la banque, grâce à leur expérience et à leur savoir-faire dans les activités et processus complexes qui sont inhérents à un prestataire moderne de services financiers d'envergure mondiale, se trouvent souvent en meilleure position pour mettre en question les décisions de la direction. En outre, n'ayant pas d'engagements importants en dehors d'UBS ou de mandats d'administrateurs externes, ils disposent des ressources et du temps nécessaires pour assumer leurs vastes responsabilités en qualité de membres du Conseil d'administration d'UBS.

Aux membres exécutifs du Conseil d'administration s'ajoutent un certain nombre d'administrateurs parfaitement indépendants, ayant la compétence et le savoir-faire requis pour relever les défis mondiaux variés, tant stratégiques que d'affaires, auxquels UBS est confrontée. Ce sont des chefs d'entreprise ayant bâti leur propre société, des cadres dirigeants de multinationales, des experts du droit et de la comptabilité, tous spécialisés dans différents secteurs d'affaires et d'activité. L'influence, la réussite et la réputation des entreprises qu'ils représentent reflètent de nombreuses qualités d'UBS. En sélectionnant les candidats, UBS s'applique à

équilibrer les nationalités à l'image de sa présence internationale. C'est ce mariage d'expériences et de talents qui garantit à UBS un leadership de qualité.

Seuls des équipes de membres exécutifs engagés et efficaces peuvent assurer la création durable de valeur actionnariale. Le Directoire du Groupe partage une vision commune pour UBS: celle d'être le meilleur prestataire de services financiers au niveau mondial. Atteindre cet objectif stratégique requiert de ses membres qu'ils soient d'accord sur un ensemble de valeurs fondamentales comprenant le respect professionnel, la confiance et l'ouverture afin de suivre un programme commun.

Le Directoire du Groupe comprend les CEO de tous les groupes d'affaires ainsi que les dirigeants représentant les principaux segments de croissance et marchés géographiques. Il comprend également les responsables des principales fonctions clés au sein d'UBS, à savoir le risque, la finance et les aspects juridiques, reflétant leur importance pour le succès général de l'entreprise. Les carrières des membres actuels du Directoire montrent qu'UBS a su retenir les cadres exécutifs de la plupart des sociétés qu'elle a acquises, ou avec lesquelles elle a fusionné, au cours des deux dernières décennies. UBS estime que l'expérience qu'ils ont accumulée avec le temps les aide à comprendre et à équilibrer les différentes facettes de la banque et de ses activités complexes. Les quatre nationalités distinctes de ses membres reflètent également le caractère véritablement mondial d'UBS. Cela se concrétise en un esprit de partenariat, franc, sain et productif, permettant de débattre, de prendre des décisions et de les mettre en œuvre.

Les membres du Directoire du Groupe au 31 décembre 2005 paraissent à droite.



**Peter A. Wuffli**  
Group Chief Executive Officer



**Huw Jenkins**  
CEO Investment Bank  
(et Chairman dès le 1<sup>er</sup> janvier 2006)



**Marcel Rohner**  
Chairman et CEO,  
Global Wealth Management  
& Business Banking, Group CEO  
adjoint dès le 1<sup>er</sup> janvier 2006



**Walter Stuerzinger**  
Group Chief Risk Officer



**Peter Kurer**  
General Counsel



**Clive Standish**  
Group Chief Financial Officer



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



**Raoul Weil**  
Responsable Wealth Management  
International



**Mark B. Sutton**  
Chairman et CEO, Americas



**John P. Costas**  
Chairman Investment Bank  
(jusqu'au 31 décembre 2005)

# Chiffres clés UBS

## Chiffres clés UBS

Valeur actionnariale	L'exercice clôturé le		
	31.12.05	31.12.04	Variation %
<b>Résultat de base par action (CHF)<sup>1</sup></b>			
déclaré	13.93	7.78	79
des activités poursuivies, avant goodwill	9.78	8.02	22
<b>Rendement des fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS (%)<sup>2</sup></b>			
déclaré	39,4	25,5	
des activités poursuivies, avant goodwill	27,6	26,3	
<b>Capacité financière et notations</b>			
	Au		
	31.12.05	31.12.04	
Ratio BRI de catégorie 1 (%) <sup>3</sup>	12,9	11,9	
<b>Notations à long terme</b>			
Fitch, Londres	AA+	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	
<b>Résultat net UBS</b>			
	L'exercice clôturé le		
<i>En mio. de CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variation %
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	14 029	8 016	75
Résultat net revenant aux intérêts minoritaires	661	454	46
Résultat net	14 690	8 470	73
<b>Autres chiffres clés</b>			
	Au		
<i>En mio. de CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variation %
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS	44 324	33 941	31
Capitalisation boursière	131 949	103 638	27

<sup>1</sup> Pour le calcul du BPA, voir la note 8 des Financial Statements. <sup>2</sup> Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS (annualisé)/moyenne des fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS moins distribution. <sup>3</sup> Comprend les fonds hybrides de catégorie 1. Se référer aux ratios BRI dans la partie gestion du capital dans le Rapport financier 2005.

## Chiffres clés activités financières

<b>Compte de résultat</b>		L'exercice clôturé le		
<i>En mio. de CHF</i>	31.12.05	31.12.04		Variation %
Produit d'exploitation	39 896	35 971		11
Charges d'exploitation	27 704	26 149		6
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	13 517	7 656		77
<b>Indicateurs de performance</b>		L'exercice clôturé le		
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	31.12.05	31.12.04		Variation %
Ratio charges / produit (%)	70,1	73,2		
Afflux net d'argent frais unités Wealth Management (en mrd. de CHF)	95,1	60,4		
<b>Résultats avant goodwill</b>				
Produit d'exploitation	39 896	35 971		11
Charges d'exploitation	27 704	25 503		9
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	9 442	8 003		18
<b>Personnel des activités financières</b>		Au		
<i>En équivalent plein temps</i>	31.12.05	31.12.04		Variation %
Suisse	26 028	25 987		0
Reste de l'Europe / Afrique / Proche-Orient	11 007	10 751		2
Amérique	27 136	26 231		3
Asie / Pacifique	5 398	4 438		22
<b>Total</b>	<b>69 569</b>	<b>67 407</b>		<b>3</b>

### Chiffres clés UBS

- Résultat net 2005 de 9844 millions de CHF provenant des activités poursuivies, attribuable aux actionnaires d'UBS, avec contribution des activités financières de 9442 millions de CHF, en hausse de 28% sur un an (+ 18% avant goodwill).
- Afflux net d'argent frais total de 148 milliards de CHF en 2005 (+ 80%), entraînant une hausse de 25% des actifs investis (hors Banques privées et GAM).
- Le rendement des fonds propres des activités poursuivies s'est élevé à 27,6% pour 2005, contre 26,3% (avant goodwill) un an auparavant.
- Résultat de base par action des activités poursuivies de 9.78 CHF en 2005 (+22%), contre 8.02 CHF (avant goodwill) un an auparavant.

# Résultats UBS

## Résultats

En 2005, le résultat net revenant aux actionnaires d'UBS s'est monté à 14 029 millions de CHF, dont 512 millions en provenance de nos participations industrielles. Ce chiffre comprend également un gain net de 3705 millions de CHF tiré de la vente de l'unité Banques privées et GAM.

Nos activités financières ont contribué au résultat attribuable à hauteur de 13 517 millions de CHF, dont 9442 millions ont découlé des activités poursuivies, contre 8003 millions de CHF en 2004, soit une progression de 18% avant goodwill. La hausse des revenus dans pratiquement toutes les activités a été à l'origine de cette amélioration, compensant largement l'alourdissement des coûts. Les revenus tirés des actifs ont été particulièrement solides à la suite du redressement des marchés et de l'afflux considérable d'argent frais drainé par la gestion de fortune et d'actifs. Les revenus du courtage, du financement d'entreprises et des émissions ont aussi affiché une vive hausse. Le résultat global des prestations de service et des commissions représente désormais 54% du résultat opérationnel total. Le résultat des activités de négoce a également atteint un record, grâce à la multiplication des opportunités offertes par les marchés, en particulier au second semestre 2005. Les revenus issus des produits à marges d'intérêts ont augmenté pour atteindre leur niveau le plus élevé depuis le premier trimestre 2002, conséquence du succès et de l'intensification des activités de prêt à une clientèle privée aisée dans le monde. Nous avons également enregistré une hausse record des recouvrements sur pertes de crédit.

## Distribution aux actionnaires

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 19 avril 2006 à Bâle le versement d'une distribution globale de 3.80 CHF par action au titre de l'exercice 2005. Celui-ci se compose du dividende régulier de 3.20 CHF et d'un remboursement de valeur nominale non récurrent de 0.60 CHF par action. Ce remboursement permettra aux actionnaires de profiter de la plus-value dégagée lors de la vente des Banques privées et de GAM. Notre dividende pour l'exercice 2004 (distribué en 2005) s'est monté à 3.00 CHF par action, contre 2.60 CHF versé au titre de l'exercice 2003.

## Gestion du capital en 2006

Lors de l'Assemblée générale du 19 avril à Bâle, le Conseil d'administration proposera une série de mesures ayant une incidence sur la gestion du capital chez UBS.

### Division par deux de l'action

Le Conseil d'administration recommandera une division par deux de l'action. Si la proposition est approuvée par les actionnaires, elle sera effective le 10 juillet 2006. Compte tenu du remboursement de valeur nominale, le nominal de l'action sera ramené à 0.10 CHF. UBS estime que cette mesure sera propre à améliorer le négoce et la liquidité de notre titre et qu'elle permettra au cours de ce dernier d'être davantage en ligne avec celui d'autres sociétés phares dont les titres se traitent sur les marchés financiers internationaux.

### Création d'un capital conditionnel

Le Conseil d'administration demandera à l'Assemblée générale d'approuver la création d'un capital conditionnel à concurrence d'un maximum de 75 millions d'actions (150 millions après la division du titre) dans le but de financer nos plans de participation du personnel. La banque détient en permanence des actions UBS afin de pouvoir livrer les titres à la suite d'exercices d'options. En cas d'approbation par les actionnaires, la création d'un capital conditionnel aidera UBS à éviter de maintenir des positions substantielles de ses propres actions pendant des périodes prolongées et à améliorer la transparence de sa gestion du capital. Ni l'attribution d'options dans le cadre de sa stratégie de rémunération globale, ni son mode de gestion disciplinée du capital ne seront modifiés.

### Nouveau programme de rachat d'actions pour 2006/2007

Etant donné le maintien d'un flux de trésorerie important, le Conseil d'administration proposera un nouveau programme de rachat d'actions à des fins de réduction du capital. Il s'agit du huitième programme consécutif de rachat d'actions sur une seconde ligne de négoce. Le programme débutera le 8 mars 2006 et permettra le rachat d'actions pour une valeur maximale de 5 milliards de CHF. Il se terminera le 7 mars 2007.

## Compte de résultat

En mio. de CHF, sauf pour les données par action	L'exercice clôturé le		Variation %
	31.12.05	31.12.04	
<b>Activités poursuivies</b>			
Produit des intérêts	59 286	39 228	51
Frais financiers	(49 758)	(27 484)	81
Résultat des opérations d'intérêts	9 528	11 744	(19)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	375	241	56
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur pour risques de crédit	9 903	11 985	(17)
Résultat des prestations de service et des commissions	21 436	18 506	16
Résultat des opérations de négoce	7 996	4 902	63
Autres résultats	1 125	932	21
Produit des participations industrielles	10 515	6 086	73
Total produit d'exploitation	50 975	42 411	20
Charges de personnel	21 049	18 612	13
Autres charges d'exploitation	7 047	7 160	(2)
Amortissement au titre d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	1 493	1 477	1
Amortissement du goodwill	0	653	(100)
Amortissement au titre d'autres immobilisations incorporelles	334	337	(1)
Achat de biens et de matériel	8 003	3 885	106
Total charges d'exploitation	37 926	32 124	18
Résultat des activités poursuivies, avant impôts	13 049	10 287	27
Impôts	2 549	2 224	15
Résultat net provenant d'activités poursuivies	10 500	8 063	30
<b>Activités abandonnées</b>			
Résultat des activités abandonnées, avant impôts	4 688	536	775
Impôts	498	129	286
Résultat net des activités abandonnées	4 190	407	929
Résultat net	14 690	8 470	73
Résultat net revenant aux intérêts minoritaires	661	454	46
des activités poursuivies	656	454	44
des activités abandonnées	5	0	
<b>Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS</b>	14 029	8 016	75
des activités poursuivies	9 844	7 609	29
des activités abandonnées	4 185	407	928
<b>Résultat par action</b>			
Résultat de base par action (CHF)	13.93	7.78	79
des activités poursuivies	9.78	7.39	32
des activités abandonnées	4.15	0.39	964
Résultat dilué par action (CHF)	13.36	7.40	81
des activités poursuivies	9.39	7.04	33
des activités abandonnées	3.97	0.36	

## Bilan

<i>En mio. de CHF</i>	31.12.05	31.12.04	Variation %
<b>Actifs</b>			
Liquidités	5 359	6 036	(11)
Créances sur les banques	33 644	35 419	(5)
Dépôts en espèces pour emprunts de titres	300 331	220 242	36
Opérations de prise en pension	404 432	357 164	13
Portefeuilles de négoce	499 297	389 487	28
Portefeuilles de négoce détenus en garantie	154 759	159 115	(3)
Valeurs de remplacement positives	333 782	284 577	17
Instruments financiers figurant à leur juste valeur	1 153	653	77
Prêts à la clientèle	269 969	232 167	16
Immobilisations financières	6 551	4 188	56
Comptes de régularisation	8 918	6 309	41
Participations dans des sociétés associées	2 956	2 675	11
Immeubles et autres immobilisations corporelles	9 423	9 510	(1)
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	13 486	12 201	11
Autres actifs	16 190	17 375	(7)
<b>Total actifs</b>	<b>2 060 250</b>	<b>1 737 118</b>	<b>19</b>
<b>Passifs</b>			
Engagements envers les banques	124 328	120 026	4
Dépôts en espèces pour prêts de titres	77 267	61 545	26
Opérations de mise en pension	478 508	422 587	13
Engagements résultant des portefeuilles de négoce	188 631	171 033	10
Valeurs de remplacement négatives	337 663	303 712	11
Engagements financiers figurant à leur juste valeur	117 401	65 756	79
Engagements envers la clientèle	451 533	376 076	20
Comptes de régularisation	18 392	15 040	22
Titres de créance émis	160 710	117 856	36
Autres engagements	53 874	44 120	22
<b>Total des fonds de tiers</b>	<b>2 008 307</b>	<b>1 697 751</b>	<b>18</b>
<b>Fonds propres</b>			
Capital-actions	871	901	(3)
Prime d'émission	9 992	9 231	8
Bénéfices/(pertes) non considérés dans le compte de résultat, nets d'impôts	(182)	(2 081)	91
Réserve de réévaluation d'acquisitions successives, nette d'impôts	101	90	12
Réserves issues du bénéfice	44 414	37 001	20
Fonds propres classés comme obligation de rachat de propres actions	(133)	(96)	(39)
Propres actions	(10 739)	(11 105)	3
<b>Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS</b>	<b>44 324</b>	<b>33 941</b>	<b>31</b>
Intérêts minoritaires	7 619	5 426	40
<b>Total des fonds propres</b>	<b>51 943</b>	<b>39 367</b>	<b>32</b>
<b>Total des fonds de tiers et des fonds propres</b>	<b>2 060 250</b>	<b>1 737 118</b>	<b>19</b>

## Bilan

Le total des actifs d'UBS s'est élevé à 2060 milliards de CHF le 31 décembre 2005, contre 1737 milliard de CHF le 31 décembre 2004. La hausse du total des actifs s'explique largement par les fluctuations de change face au franc suisse (principalement par le raffermissement de 15% du cours au comptant du dollar). Autres facteurs ayant contribué à cette amélioration: l'accroissement du collateral trading, le portefeuille de négoce, les valeurs de remplacement positives et le portefeuille de crédit. Les fonds de tiers se sont accrus en raison de la progression des emprunts (+174 milliards de CHF), des fonds du collateral trading (+72 milliards de CHF) et des valeurs de remplacement négatives.

Avec 44,3 milliards de CHF au 31 décembre 2005, les fonds propres se sont étoffés de 10,4 milliards de CHF par rapport à 2004. Cette progression reflète le résultat net de 14,0 milliards de CHF, qui comprend le gain tiré de la vente de l'unité Banques privées et GAM et l'appréciation du dollar face au franc suisse, neutralisée en partie par la distribution de dividendes et les rachats d'actions.

## Lettre du réviseur indépendant

---

En notre qualité d'organe de révision du groupe, nous avons vérifié, aussi bien selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board (Etats-Unis) que selon les Normes d'audit suisses, les bilans du Groupe UBS SA au 31 décembre 2005 et 2004, ainsi que les comptes de résultat, les évolutions des fonds propres, les tableaux de flux de trésorerie et les notes y afférentes pour chacun des trois exercices de la période se terminant au 31 décembre 2005 sur la base desquels ont été établis les comptes consolidés condensés. Dans notre rapport daté du 2 mars 2006 (voir le Rapport financier d'UBS, page 73), nous avons délivré une opinion d'audit sans réserve sur ces comptes consolidés préparés selon les International Financial Reporting Standards.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés condensés aux pages 37 à 38 de la Revue de l'Année sont cohérents, à tous les égards importants, avec les comptes consolidés qui leur servent de base et sur lesquels nous avons délivré une opinion d'audit sans réserve.

Afin d'assurer une meilleure compréhension du patrimoine et des résultats du Groupe pour la période ainsi que de l'étendue de notre révision, les comptes consolidés condensés doivent être lus conjointement avec les comptes consolidés qui leur servent de base et notre rapport y relatif.

Bâle, le 2 mars 2006

Ernst & Young SA

  
Andrew McIntyre | Chartered Accountant  
(Réviseur responsable)

  
Dr. Andreas Blumer | Expert-comptable diplômé  
(Réviseur responsable)

# Indicateurs de performance

## Résultats par rapport aux objectifs

	L'exercice clôturé au	
	31.12.05	31.12.04
<b>Rendement des fonds propres (%)<sup>1</sup></b>		
déclaré	39,4	25,5
pour activités poursuivies, avant goodwill	27,6	26,3
<b>BPA de base (CHF)<sup>2</sup></b>		
déclaré	13,93	7,78
pour activités poursuivies, avant goodwill	9,78	8,02
<b>Ratio charges / produit des activités financières (%)<sup>3,4</sup></b>		
déclaré	70,1	73,2
avant goodwill	70,1	71,4
<b>Afflux d'argent frais, activités Wealth Management (mrd de CHF)<sup>5</sup></b>		
Wealth Management International & Switzerland	68,2	42,3
Wealth Management US	26,9	18,1
<b>Total</b>	<b>95,1</b>	<b>60,4</b>

<sup>1</sup> Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS (annualisé le cas échéant) / moyenne des fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS moins dividendes. <sup>2</sup> Pour de plus amples détails sur le calcul du résultat par action (BPA), voir la note 8 du rapport financier. <sup>3</sup> Hors résultat des participations industrielles. <sup>4</sup> Charges/produit d'exploitation moins correctifs de valeur pour risques de crédit. <sup>5</sup> Hors intérêts et dividendes.

## Mesure et analyse de la performance

UBS rend compte de ses résultats conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). Nos analyses et commentaires des résultats reposent sur la performance opérationnelle sous-jacente de nos activités poursuivies sans tenir compte de l'incidence de celles abandonnées et des gains ou pertes d'éléments à effet ponctuel qui ne revêtent pas d'importance pour notre démarche interne de gestion de l'entreprise. Ceci nous permet de mieux évaluer nos résultats par rapport à la concurrence et d'avoir une estimation plus juste de notre futur potentiel de croissance.

Cela englobe des éléments qui, selon nous, ne sont pas représentatifs de la performance potentielle future et de ce fait non inclus dans les décisions visant à planifier nos activités de gestion car spécifiques à un facteur et à UBS, plutôt qu'à l'ensemble du secteur.

Au cours des deux dernières années, un facteur a eu une incidence significative sur nos états financiers consolidés. Au quatrième trimestre 2005, nous avons vendu notre unité Banques privées & GAM à Julius Baer pour un montant de 3,7 milliards de CHF après impôts (4,1 milliards de CHF avant impôts). Cette unité était constituée par les banques Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst et Ferrier Lullin ainsi que GAM, spécialiste de la gestion d'actifs. A l'issue de la vente, nous avons conservé une participation de 20,7% dans la nouvelle Julius Baer.

Jusqu'à l'exercice 2004 inclus, nos commentaires et analyses étaient effectués sur base corrigée, hors amortissement au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles acquises.

Avec l'introduction, au début de l'année 2005, de l'IFRS 3 sur les fusions et acquisitions (*Regroupements d'entreprises*), nous avons cessé d'amortir le goodwill, dont le calcul exerçait de loin la plus grande influence sur nos résultats. Pour l'exercice 2005, nos résultats et analyses sont comparés avec les chiffres de l'année précédente sur une base avant goodwill.

## Résultats par rapport aux objectifs

Tout au long de ces six dernières années, nous avons privilégié une série de quatre indicateurs de performance à long terme valables dans des périodes de conditions changeantes des marchés et visant à garantir pour nos actionnaires des résultats en constante amélioration. Nous avons confronté notre performance à ces indicateurs à chaque trimestre:

- Nous cherchons à accroître la valeur d'UBS par un rendement durable des fonds propres de 15 à 20% après impôts.
- Nous nous employons à dégager des plus-values pour nos actionnaires par une croissance à deux chiffres, en moyenne, du résultat de base par action.
- 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 de l'afflux net d'argent frais dans nos unités de gestion de fortune.

Etant donné que nous dépassons régulièrement nos indicateurs de performance depuis un certain temps déjà, nous avons décidé de les modifier pour l'exercice 2006.

Avant amortissement du goodwill, nos activités poursuivies affichaient les résultats suivants en 2005:

- Un rendement des fonds propres s'inscrivant à 27,6%, contre 26,3% en 2004. Cette hausse est attribuable à l'augmentation du revenu net, contrebalancée par la hausse de la moyenne des fonds propres due à la croissance des revenus non distribués. A compter de 2006, nous visons à dépasser 20%, indépendamment des conditions du marché.
- Un résultat de base par action de 9.78 CHF, en hausse de 22% par rapport aux 8.02 CHF il y a un an, en raison de la progres-

sion des revenus et d'une légère réduction (-2%) du nombre moyen d'actions en circulation suite aux rachats de titres. Le résultat dilué par action, notre indicateur de performance à partir de 2006, s'est inscrit à 9.39 CHF, soit en hausse de 23% par rapport aux 7.64 CHF en 2004.

- Un ratio charges/produit des activités financières à 70,1% en 2005, en recul de 1,3 point de pourcentage par rapport au niveau de 71,4% d'il y a un an. Cette baisse traduit la progression du résultat des prestations de service et des commissions, ainsi que des produits tirés du négoce, mais a été en partie neutralisée par l'alourdissement des charges de personnel dû à l'expansion des volumes d'activité.

Nos unités de gestion de fortune continuent de croître rapidement dans toutes les régions. En 2005, l'afflux net d'argent frais a totalisé 95,1 milliards de CHF, soit une hausse de 57%, contre 60,4 milliards en 2004, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 6,9% du volume des actifs à fin 2004. Wealth Management International & Switzerland a enregistré des flux de capitaux de 68,2 milliards de CHF, soutenus par une forte croissance sur nos cinq marchés européens clés ainsi qu'en Asie. Le montant net d'argent frais réalisé par nos opérations aux Etats-Unis s'est élevé à 26,9 milliards de CHF, soit 8,8 milliards de plus qu'en 2004.

A partir de 2006, nous ferons état de l'afflux net d'argent frais pour toutes les activités financières. Pour l'ensemble de l'année 2005, l'afflux net d'argent frais s'élevait à 148 milliards de CHF, un record historique, en hausse de 80% par rapport aux 82,2 milliards de CHF de l'exercice précédent. Cela correspond à un taux de croissance annuel de 7% du volume des actifs à fin 2004. Tous les chiffres mentionnés ci-dessus ne tiennent pas compte de l'unité Banques privées & GAM.

# Résultats des activités financières

## Compte de résultat<sup>1</sup>

En mio. de CHF, sauf indication contraire	L'exercice clôturé au		Variation %
	31.12.05	31.12.04	
<b>Activités poursuivies</b>			
Produit des intérêts	59 286	39 228	51
Frais financiers	(49 758)	(27 484)	81
Résultat des opérations d'intérêts	9 528	11 744	(19)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	375	241	56
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur pour risques de crédit	9 903	11 985	(17)
Résultat des prestations de service et des commissions	21 436	18 506	16
Résultat des opérations de négoce	7 996	4 902	63
Autres résultats	561	578	(3)
<b>Total produit d'exploitation</b>	<b>39 896</b>	<b>35 971</b>	<b>11</b>
Composantes en liquidités	18 275	16 310	12
Composantes basées sur des actions <sup>2</sup>	1 628	1 396	17
Total charges de personnel	19 903	17 706	12
Autres charges d'exploitation	6 448	6 387	1
Services à/reçus d'autres unités d'affaires	(14)	(20)	30
Amortissement au titre d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	1 240	1 262	(2)
Amortissement du goodwill	0	646	(100)
Amortissement au titre d'autres immobilisations incorporelles	127	168	(24)
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>27 704</b>	<b>26 149</b>	<b>6</b>
Résultat des activités poursuivies, avant impôts	12 192	9 822	24
Impôts	2 296	2 104	9
<b>Résultat net provenant d'activités poursuivies</b>	<b>9 896</b>	<b>7 718</b>	<b>28</b>
<b>Activités abandonnées</b>			
Résultat des activités abandonnées, avant impôts	4 564	396 <sup>3</sup>	
Impôts	489	97	404
<b>Résultat net des activités abandonnées</b>	<b>4 075</b>	<b>299</b>	
<b>Résultat net</b>	<b>13 971</b>	<b>8 017</b>	<b>74</b>
Résultat net revenant aux intérêts minoritaires	454	361	26
d'activités poursuivies	454	361	26
d'activités abandonnées	0	0	
<b>Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS</b>	<b>13 517</b>	<b>7 656</b>	<b>77</b>
d'activités poursuivies	9 442	7 357	28
d'activités abandonnées	4 075	299	

## Informations additionnelles

	Au		Variation %
	31.12.05	31.12.04	
Personnel (en équivalent plein temps)	69 569	67 407	3

<sup>1</sup> Hors résultats des participations industrielles. <sup>2</sup> Inclut les contributions au titre de la sécurité sociale et les charges ayant trait à d'autres investissements. <sup>3</sup> Inclut l'amortissement du goodwill de 68 millions de CHF pour l'exercice clôturé au 31 décembre 2004.

## Résultats

Jamais les résultats n'ont été aussi bons qu'en 2005. Toutes nos activités financières ont en effet affiché des performances supérieures à celles de l'exercice précédent. En 2005, le résultat net

attribuable s'est inscrit à 13 517 millions de CHF, dont 4 075 millions provenant des activités abandonnées, ce qui reflète l'impact de la vente de Banques privées et GAM. Le résultat net des activités poursuivies s'est monté à 9 442 millions de CHF et il n'y a pas eu de charge de goodwill. Cela correspond à une hausse de

18% par rapport au montant de 8003 millions de CHF avant goodwill affiché en 2004.

#### Produit d'exploitation

Le produit d'exploitation total est ressorti à 39 896 millions de CHF en 2005, en hausse de 11% par rapport à 2004. Il s'agit du plus haut niveau jamais enregistré.

Le *résultat net des opérations d'intérêt* s'est élevé à 9528 millions de CHF, contre 11 744 millions de CHF en 2004. Celui des *opérations de négoce* a atteint 7996 millions de CHF, contre 4902 millions de CHF l'année précédente.

Tout comme les activités basées sur la marge d'intérêts (prêts et dépôts), le résultat des opérations d'intérêts inclut des revenus réalisés lors d'activités de négoce (par exemple revenus de coupons et de dividendes).

Le *résultat net des activités de négoce* s'est accru de 4% à 11 419 millions de CHF en 2005. Avec 3928 millions de CHF, le négoce d'actions a bondi de 27% par rapport à 2004. L'exercice écoulé a été marqué par une forte hausse des revenus de dérivés et de courtage partout dans le monde. Ces gains ont en partie été gommés par des recettes inférieures dans nos activités d'equity cash. Les revenus du segment Revenu fixe ont reculé de 8%, en raison du ralentissement des activités de revenu fixe, compensé en partie par l'amélioration du résultat dans les segments Taux, Principal Finance et Immobilier commercial. Totalisant 1458 millions de CHF, les revenus des opérations de change ont été stables en 2005.

Le *résultat net des produits à marge d'intérêts* s'est accru de 6% à 5355 millions de CHF. Cette hausse est attribuable à l'accroissement des prêts à des clients américains fortunés par le biais d'UBS Bank USA, notre banque aux Etats-Unis. Nos opérations hypothécaires en Suisse et de prêts gagés dans la gestion de fortune ont également augmenté tout au long de l'année même si cette progression a été en partie gommée par une baisse des revenus de notre portefeuille *recovery suisse*, lui-même en recul.

D'un montant de 750 millions de CHF en 2005, le *résultat net des activités de trésorerie et autres* a dépassé de 38% son niveau de 2004. Cette hausse traduit le bien-fondé de la diversification de notre base de capital dans des monnaies autres que le franc suisse.

En 2005, nous avons effectué des *recouvrements nets pour pertes de crédit* à hauteur de 375 millions de CHF, contre 241 millions l'exercice précédent. Des modifications dans les allocations pays et des provisions traduisent un environnement macroéconomique globalement positif dans d'importants marchés émergents.

Durant l'exercice sous revue, le *résultat des prestations de services et des commissions* a augmenté de 16% pour passer à 21 436 millions de CHF. Cette progression est due à l'importance des commissions régulières tirées des actifs, à la hausse des droits de courtage nets, des commissions de fonds de placement et des commissions issues du financement d'entreprises ainsi qu'à la progression des commissions de placement. En 2005, les *autres résultats* ont reculé de 3% à 561 millions de CHF, essentiellement en raison d'un recul des gains tirés des cessions de participations et des placements immobiliers.

#### Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation totales se sont alourdies de 6% à 27 704 millions de CHF en 2005.

Les *charges de personnel* ont progressé de 12% à 19 903 millions, cette hausse étant due à l'augmentation des rémunérations liées aux résultats qui témoignent de l'amélioration de la performance dans l'ensemble de nos activités. Par ailleurs, les effectifs des différentes activités financières (à l'exclusion de l'unité Banques privées et GAM) se sont gonflés de 6%. En 2005, 50% des charges de personnel ont été constituées de primes ou autres rémunérations variables, contre 49% l'année précédente. La rémunération variable moyenne par collaborateur a progressé de 10% en 2005. Les charges salariales se sont alourdies du fait de l'accroissement des effectifs. La composante liée aux actions a augmenté de 17% en raison de la hausse du cours de l'action UBS et d'une proportion plus élevée de bonus sous forme d'actions octroyés en 2005. Les frais de location de personnel ont augmenté de 45% par rapport à 2004, principalement du fait de l'intégration des anciens employés de Perot dans notre unité centrale ITI. Les contributions au titre des assurances et de la sécurité sociale ont augmenté de 23% en 2005 dans le sillage de la hausse des salaires et des versements de bonus. S'élevant à 6448 millions de CHF en 2005, les *autres charges d'exploitation* se sont accrues de 61 millions par rapport à 2004, en raison de dépenses de déplacement et de divertissement et de frais administratifs supplémentaires, suite à l'augmentation des effectifs et au nouvel accroissement des activités. Les frais de marketing se sont alourdis du fait des investissements constants effectués dans notre marque. Cette évolution a été compensée en partie par des provisions plus faibles et des dépenses réduites en matière d'externalisation de systèmes informatiques et de frais professionnels, tout comme des frais de location et d'entretien de machines et d'équipements moins élevés.

En recul de 2% par rapport à 2004, les *amortissements* sont ressortis à 1240 millions de CHF, ce plancher historique étant imputable à la diminution des frais informatiques, alors même que les amortissements immobiliers augmentaient.

Depuis début 2005, le goodwill n'est plus amorti. Quant à l'amortissement d'immobilisations incorporelles, il a diminué de 24% en raison de la reclassification des effectifs de Wealth Management US en goodwill.

Les *impôts* se sont montés à 2296 millions de CHF en 2005, soit un taux d'imposition effectif de 18,8%, contre 21,4% en 2004 (20,1% hors goodwill).

#### Personnel

Dans nos activités financières, l'effectif se chiffrait à 69 569 collaborateurs au 31 décembre 2005, soit une augmentation de 2162, contre 67 407 au 31 décembre 2004. Abstraction faite de l'impact de la vente de Banques privées et GAM, UBS aurait affiché une progression de 3811 collaborateurs (1042 en Suisse), conséquence de notre stratégie de croissance mondiale dans tous nos segments clés d'activité.

# Global Wealth Management & Business Banking

## Wealth Management International & Switzerland

En 2005, le résultat avant impôts s'est accru de 20% à 4161 millions de CHF, par rapport à celui avant goodwill de 2004. Cette progression reflète la bonne orientation des marchés des actions, qui s'est traduite par une augmentation de 17% des commissions tirées des actifs et un renforcement des activités avec la clientèle. La hausse des revenus d'intérêts, en raison du développement de nos opérations de prêts sur marges, a également dopé les produits. Parallèlement, l'augmentation de 15% de nos charges sur 2004 (avant goodwill) illustre notre stratégie de croissance. Ainsi, les charges de personnel, qui se sont alourdies de 22%, s'expliquent par le recrutement de 1462 nouveaux collaborateurs.

En 2005, l'afflux net d'argent frais a totalisé 68,2 milliards de CHF, contre 42,3 milliards en 2004 (+61%). Cette excellente performance est attribuable à des hausses dans toutes les régions, en particulier en Asie, et un afflux particulièrement fort (21,8 milliards de CHF) vers nos activités européennes de gestion de fortune.

La marge brute sur les actifs investis est passée de 103 à 102 points de base en 2005, en recul de 1 point, suite à l'incidence exercée par le fort afflux d'argent frais sur la base d'actifs.

Les actifs investis dans nos activités européennes de gestion de fortune ont atteint le niveau record de 114 milliards de CHF au 31 décembre 2005, en hausse de 39% par rapport aux 82 mil-

liards enregistrés en 2004. Comme pour l'afflux d'argent frais, cela est dû à l'envolée des marchés des actions et à l'appréciation de 15% du dollar par rapport au franc suisse.

## Wealth Management US

En 2005, nous avons enregistré un résultat avant impôts de 312 millions de CHF, contre 29 millions en 2004. Hors coûts d'acquisition, il s'est élevé à 550 millions de CHF en 2005 et 571 millions en 2004, l'écart reflétant principalement l'augmentation des provisions pour actions en justice. Exprimé en dollars, le résultat opérationnel (hors coûts d'acquisition) a reculé de 4% en 2005. Le produit d'exploitation s'est accru de 9% en 2005, essentiellement suite à l'augmentation des commissions régulières induites par le gonflement du niveau des actifs et la progression du résultat des opérations d'intérêts dans UBS Bank USA. Ce résultat a été quelque peu contrebalancé par le recul du produit des transactions.

L'afflux d'argent frais a été vigoureux en 2005, avec 26,9 milliards de CHF (+49%) contre 18,1 milliards en 2004. Intérêts et dividendes compris, il s'est élevé à 45,2 milliards de CHF en 2005 contre 33,4 milliards l'année précédente. Cet accroissement s'explique principalement par l'embauche de conseillers à la clientèle extrêmement productifs et par des arrivées de clients très haut de gamme.

## 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	
	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04	31.12.05	31.12.04
L'exercice clôturé au								
Total produit d'exploitation	9 011	7 693	5 156	4 736	5 071	5 039	19 238	17 468
Total charges d'exploitation	4 850	4 297	4 844	4 707	2 882	3 026	12 576	12 030
<b>Résultat du groupe/de l'unité avant impôts</b>	<b>4 161</b>	<b>3 396</b>	<b>312</b>	<b>29</b>	<b>2 189</b>	<b>2 013</b>	<b>6 662</b>	<b>5 438</b>
Afflux net d'argent frais ( <i>mrd de CHF</i> )	68,2	42,3	26,9	18,1	3,4	2,6	98,5	63,0
Actifs investis ( <i>mrd de CHF</i> )	982	778	752	606	153	140	1 887	1 524
Personnel ( <i>en équivalent plein temps</i> )	11 555	10 093	17 034	16 969	16 023	15 508	44 612	42 570

La marge brute sur les actifs sous gestion s'est établie à 75 points de base (77 points en 2004). Avant coûts d'acquisition, elle se montait à 78 points de base, contre 80 en 2004. L'augmentation du volume moyen des actifs investis a dépassé la progression des revenus du fait du recul du produit des transactions pendant l'année.

Le ratio charges/produit avant coûts d'acquisition s'est élevé à 89,7% en 2005, contre 88,3% en 2004. Cette progression reflète la hausse des dépenses liée aux provisions pour actions en justice et aux charges de personnel, en partie compensée par l'augmentation des revenus et en particulier des revenus réguliers.

### **Business Banking Switzerland**

En 2005, le résultat avant impôts a atteint le chiffre record de 2189 millions de CHF, en hausse de 176 millions (+9%) par rapport à 2004. Il a été réalisé malgré un recul des produits de 115 millions de CHF, dû essentiellement à une baisse des revenus d'intérêts. Ce résultat est la conséquence du maintien d'une stricte gestion des coûts ainsi que de correctifs de valeur pour risques de crédit qui s'élèvent à 122 millions de CHF, reflétant le renforcement structurel de notre portefeuille de crédits ces dernières années. Durant l'année, Business Banking Switzerland a transféré 8,6 milliards de CHF d'actifs de clients à l'unité Wealth Management International & Switzerland, signe du développement systématique des relations avec la clientèle.

L'afflux d'argent frais a atteint 3,4 milliards de CHF, soit 0,8 milliard de plus qu'en 2004 (2,6 milliards de CHF).

Le ratio charges/produit a baissé de 1,6 point de pourcentage, passant de 59,8% en 2004 à 58,2%. Ce recul est essentiellement attribuable au strict contrôle des coûts.

Le portefeuille de crédits de Business Banking Switzerland a augmenté de 4,2 milliards de CHF d'un exercice à l'autre pour s'inscrire à 141,3 milliards au 31 décembre 2005. La hausse du volume des hypothèques pour particuliers et des demandes de crédits de la part des entreprises a été en partie gommée par le nouveau fléchissement du portefeuille des recouvrements.

### **Faits & chiffres concernant Wealth Management**

- *Nous avons une expérience de plus de 140 ans dans la gestion de fortune. Avec 1734 milliards de CHF d'actifs investis, nous sommes le numéro un mondial de la gestion de fortune.*
- *Avec 982 milliards de CHF d'actifs investis, nos activités internationales et suisses de gestion de fortune emploient plus de 4100 conseillers à la clientèle. Aux Etats-Unis, nous sommes l'une des entreprises phares de la gestion de fortune avec 752 milliards de CHF d'actifs investis et plus de 7500 conseillers financiers.*
- *Nos conseillers à la clientèle associent relations personnelles étroites et accès aux ressources de l'ensemble de l'établissement afin d'offrir une gamme complète de services de gestion de fortune – de la gestion d'actifs à la planification immobilière en passant par le conseil en financement d'entreprises et l'art banking.*
- *Notre plate-forme de produits ouverte permet aux clients d'avoir accès à une vaste gamme de produits triés sur le volet, proposés par des prestataires tiers et venant compléter ceux d'UBS.*

### **Faits & chiffres concernant Business Banking Switzerland**

- *Leader du marché suisse, nous offrons une gamme complète de services bancaires et boursiers tant à la clientèle privée qu'aux entreprises.*
- *Nous servons quelque 2,6 millions de clients privés en Suisse, via plus de 3 millions de comptes, hypothèques et autres relations financières.*
- *Nous gérons également environ 136 500 relations avec des entreprises, y compris avec des investisseurs institutionnels, des collectivités de droit public et des fondations basées en Suisse.*
- *Avec 1260 distributeurs automatiques de billets (DAB) et 301 succursales en Suisse, UBS dispose du réseau le plus dense du pays et devance tous ses concurrents nationaux.*

# Global Asset Management

L'exercice 2005 s'est révélé excellent avec un résultat avant impôts de 1057 millions de CHF (+55%), contre 681 millions de CHF en 2004. Cette progression s'explique par la hausse du produit d'exploitation (+23%) attribuable aux afflux nets d'argent frais et à la bonne orientation du marché, qui a stimulé les évaluations des actifs et dopé les marges. En outre, les commissions de performance ont augmenté, notamment pour les placements alternatifs et quantitatifs. Cela a été en partie contrebalancé par le léger alourdissement des charges d'exploitation, induit essentiellement par la hausse des charges de personnel dans le sillage de l'expansion des activités.

Avant goodwill, le ratio charges/produit a reculé de 8,8 points de pourcentage par rapport à 2004, pour s'inscrire à 57,5%.

L'afflux net d'argent frais a totalisé 49,5 milliards de CHF en 2005, en hausse de 158% par rapport au niveau de 19,2 milliards de 2004, lorsque les activités wholesale se sont ressenties des derniers transferts importants de fonds de clients vers UBS Bank USA. Dans le segment institutionnel, les afflux de fonds vers les investissements traditionnels ont progressé tandis qu'ils ont diminué vers les placements alternatifs et quantitatifs.

A l'échelle du groupe d'affaires, les actifs investis ont totalisé 765 milliards de CHF au 31 décembre 2005, contre 601 milliards fin 2004. Le segment institutionnel a affiché une marge brute de 34 points de base, légèrement supérieure aux 32 points de 2004. Quant au segment Wholesale Intermediary, il a enregistré une marge brute de 40 points de base, soit 4 points de plus que lors de l'exercice précédent. Cette progression est le reflet de l'accent mis sur des catégories d'actifs à marges plus élevées.

## Rapport du groupe d'affaires

En mio. de CHF, sauf indication contraire	L'exercice clôturé au	
	31.12.05	31.12.04
Total produit d'exploitation	2 487	2 022
Total charges d'exploitation	1 430	1 470
<b>Résultat du groupe d'affaires avant impôts</b>	<b>1 057</b>	<b>552</b>
Afflux net d'argent frais – fonds institutionnels (mrd de CHF)	21,3	23,7
dont fonds monétaires – fonds institutionnels (mrd de CHF)	(3,0)	(1,2)
Actifs investis – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	441	344
dont fonds monétaires – fonds institutionnels (mrd de CHF)	16	17
Afflux net d'argent frais – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	28,2	(4,5)
dont fonds monétaires – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	(9,7)	(20,6)
Actifs investis – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	324	257
dont fonds monétaires – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	62	64
Personnel (en équivalent plein temps)	2 861	2 665

### Faits & chiffres concernant Global Asset Management

- Nous entendons fournir aux clients des performances de premier ordre en gérant leurs placements dans les principales catégories d'actifs et en adoptant un certain nombre d'approches de placement.
- Nous comptons environ 3000 collaborateurs dans 20 pays. Nos principaux bureaux sont situés à Chicago, Francfort, Hong Kong, Londres, New York, Sydney, Tokyo et Zurich.

# Investment Bank

L'exercice 2005 a été le plus performant enregistré depuis 2000. Le résultat avant impôts s'est inscrit à 5181 millions de CHF, en hausse de 12% sur 2004. Avant goodwill, il s'est accru de 6%. Ce résultat est attribuable à la forte progression des revenus dans les segments de l'investment banking et des actions, et est le reflet des croissances substantielles dans des domaines clés tels que les fusions et acquisitions, les dérivés sur actions et le *prime brokerage*. Parallèlement, les coûts se sont alourdis suite à l'expansion constante de nos activités.

Le produit d'exploitation a totalisé 17 484 millions de CHF en 2005, en hausse de 9% sur le montant de 16 083 millions de l'exercice précédent.

Le produit tiré des actions s'est accru de 18% par rapport à 2004. Cette progression est redevable en premier lieu aux activités sur dérivés dans la zone Asie-Pacifique et en Europe, ainsi qu'au *prime brokerage* qui a généré une forte hausse des revenus aux Etats-Unis. Nos opérations pour compte propre et nos activités liées aux actions ont un peu moins contribué à la performance qu'en 2004.

Les revenus des segments Revenu fixe, Taux et Change (FIRC) ont cédé 4% sur un an. Le produit du segment des taux s'est accru d'une année à l'autre suite à la progression des revenus dans le négoce de titres énergétiques et de dérivés. Les activités dans le revenu fixe ont accusé une baisse des revenus dans les segments

des crédits structurés, du haut rendement, des changes et du cash and collateral trading. Les swaps de défaillance de crédit couvrant le portefeuille de prêts ont dégagé un gain de 103 millions de CHF, contre une perte de 62 millions l'année précédente.

Dans l'investment banking, les revenus se sont accrus de 31% sur douze mois. Cette performance reflète notre croissance dans toutes les régions. Les revenus de nos activités sur le marché des capitaux ont également progressé grâce à l'amélioration des conditions du marché et au renforcement de notre compétitivité.

La hausse des charges de personnel et des frais annexes a entraîné un alourdissement de 7% des charges d'exploitation à 12 303 millions de CHF, contre 11 473 millions en 2004.

Les charges de personnel se sont accrues de 14% en un an, la progression des effectifs ayant induit une augmentation des sommes allouées aux bonus et aux versements de salaires additionnels. Les autres charges d'exploitation ont reculé de 13% (2538 millions de CHF en 2004). La baisse des provisions a été en partie gommée par la hausse des coûts informatiques et autres charges d'externalisation.

Sur l'ensemble de l'exercice, le «compensation ratio» (rapport charges de personnel/produit d'exploitation) s'est établi à 53%, soit deux points de pourcentage de plus qu'en 2004. Cette hausse est due à l'augmentation des effectifs et des rémunérations liées aux performances.

## Rapport du groupe d'affaires

	L'exercice clôturé au	
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	31.12.05	31.12.04
Total produit d'exploitation	17 484	16 083
Total charges d'exploitation	12 303	11 473
<b>Résultat avant impôts</b>	<b>5 181</b>	<b>4 610</b>
Personnel ( <i>en équivalent plein temps</i> )	18 174	16 970

### Faits & chiffres concernant Investment Bank

- *Nous sommes l'une des premières banques d'affaires et maisons de titres du monde; nous fournissons une gamme complète de services à une clientèle d'investisseurs institutionnels, d'entreprises, de gouvernements et d'intermédiaires financiers.*
- *Nos sièges se situent à Londres et New York. Nous comptons environ 18 200 collaborateurs dans 34 pays de par le monde; nos activités sont gérées au plan mondial et structurées en trois segments distincts: actions, revenu fixe, taux et change, et banque d'affaires.*
- *Un titre sur neuf de par le monde étant négocié par UBS, nous sommes un opérateur de tout premier plan sur les marchés primaires et secondaires du globe en ce qui concerne les actions, les produits liés à des actions et les dérivés sur actions. Nous sommes membres de 108 Bourses.*
- *Le segment obligations, taux et change offre une vaste gamme de produits et solutions à des entreprises et investisseurs institutionnels sur tous les principaux marchés.*
- *Dans la banque d'affaires, nous fournissons un conseil et des capacités d'exécution hors pair à des entreprises, des sponsors financiers et des hedge funds dans le monde entier. Nos services comprennent le conseil dans le cadre de fusions et acquisitions, des études stratégiques et des solutions de restructuration d'entreprises.*

# Participations industrielles

Le 31 décembre 2005, le segment Participations industrielles se composait du portefeuille de private equity d'UBS et de Motor-Columbus, une holding financière dont le seul actif d'importance est une participation de 59,3% dans Atel Group, un fournisseur européen d'énergie.

Fin septembre 2005, UBS a signé un accord portant sur la vente de sa participation de 55,6% dans Motor-Columbus à un consortium composé d'actionnaires minoritaires suisses (EOS Holding et Atel) et à Electricité de France (EDF).

A fin février la Commission européenne et la Commission de la concurrence suisse ont approuvé l'acquisition de la participation détenue par UBS. A la date d'impression de cette Revue de l'année (8 mars 2006) il est attendu que la clôture de la transaction aura lieu dès que toutes les conditions contractuelles auront été remplies.

Au premier trimestre 2005, les investissements de private equity, auparavant au sein d'Investment Bank, ont été transférés vers le segment Participations industrielles. Il s'agit là d'une nouvelle étape dans notre stratégie de redéploiement et de réduction de cette catégorie d'actifs, avec mise à profit de possibilités de désengagement régulières là où elles se présentent. En outre,

cela améliore la transparence de nos comptes en séparant clairement nos activités financières clés des participations détenues par ce segment.

En 2005, le segment Participations industrielles a affiché un résultat net de 719 millions de CHF, dont 512 millions revenaient aux actionnaires d'UBS. En 2005, il a mené à bien la vente de quatre investissements entièrement consolidés.

En 2005, les investissements de private equity non consolidés, y compris ceux calculés conformément à la méthode de mise en équivalence, ont affiché un gain de cession total de 684 millions de CHF. Le niveau des investissements financiers disponibles à la vente a reculé à 0,7 milliard de CHF le 31 décembre 2005 contre 1,2 milliard de CHF lors de l'exercice précédent car un certain nombre de cessions ont été compensées en partie par le financement d'engagements existants. La juste valeur de cette composante du portefeuille s'est contractée à 1,0 milliard de CHF en 2005, contre 1,7 milliard un an plus tôt. Au 31 décembre 2005, le montant des engagements non provisionnés se montait à 367 millions de CHF, contre 769 millions à fin décembre 2004, en raison principalement de la cession d'un investissement.

# Sources d'informations

Notre Revue de l'année 2005 est disponible en français, anglais, allemand, italien, espagnol et japonais (n° SAP 80530-0601).

Notre Handbook 2005/2006 comporte une description détaillée d'UBS, de notre stratégie, de notre organisation, de nos collaborateurs et de nos activités. Y figurent aussi notre gestion financière, y compris les risques de crédit, de marché et opérationnels, notre approche de la gestion du capital et des renseignements sur notre gouvernement d'entreprise. Il est disponible en anglais et en allemand (n° SAP 80532-0601).

Notre Financial Report 2005 contient une présentation des comptes annuels révisés de l'exercice 2005 assortie d'analyses détaillées. Il est disponible en anglais et en allemand. (n° SAP 80531-0601).

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.

Le rapport de rémunération fournit des informations détaillées sur la rémunération des membres du Directoire du Groupe (GEB) et du Conseil d'administration (CA) d'UBS en 2005. Il est disponible en anglais et en allemand (n° SAP 82307-0601). Ces informations sont également disponibles dans le chapitre Corporate Governance du Handbook 2005/2006.

Une brochure (*the making of UBS*) illustre toutes les fusions et acquisitions qui ont fait le Groupe UBS d'aujourd'hui. Elle contient également de brèves présentations historiques des banques à l'origine du groupe. Elle est disponible en anglais et en allemand (n° SAP 82252).

## Comment commander un rapport

Chacun de ces rapports est disponible sur Internet à l'adresse [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), panneau order/subscribe en haut à droite de l'écran. Ils peuvent être commandés sous forme d'imprimés sur le même site via la fenêtre Reporting. On peut égale-

ment 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.

## Outils d'information pour les investisseurs

Le site Internet «Analysts & 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. Ces informations figurant sur Internet sont fournies en anglais et en allemand, certaines rubriques étant disponibles en français et en italien.

## Formulaire 20-F et autres soumissions à la SEC

Nous fournissons 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.

Vous pouvez consulter et copier tous les documents soumis à la SEC sur le site Internet [www.sec.gov](http://www.sec.gov), ou dans la salle de documentation publique de la SEC située à 100 F Street, N.E. Room 1580, Washington, DC, 20549. Veuillez appeler la SEC au numéro 1-800-SEC-0330 (aux Etats-Unis) ou au +1 202 942 8088 (de l'étranger) pour de plus amples informations sur le fonctionnement de la salle de documentation. Vous pouvez également consulter les rapports fournis à la SEC et d'autres informations au New York Stock Exchange, Inc., 20 Broad Street, New York, NY 10005. Ces renseignements additionnels figurent également sur le site Internet d'UBS ([www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors)) et des copies des documents soumis à la SEC peuvent être obtenues auprès de l'équipe UBS Investor Relations (adresses à la page suivante).

## Informations sur l'entreprise

*Le nom légal et commercial de la société est UBS SA. La société est née le 29 juin 1998 de la fusion de l'Union de Banques Suisses (fondée en 1862) et de la Société de Banque Suisse (fondée en 1872). UBS SA est enregistrée et domiciliée en Suisse. Elle est soumise au droit des sociétés anonymes et à la loi fédérale sur*

*les banques et les caisses d'épargne en sa qualité de société anonyme, c'est-à-dire une société qui a émis des actions ordinaires à des investisseurs.*

*Les adresses et les numéros de téléphone de nos deux sièges principaux sont: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, téléphone +41-44-234 11 11;*

*et Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Bâle, Suisse, téléphone +41-61-288 20 20.*

*Les actions d'UBS SA sont cotées à la Bourse suisse SWX (échanges via sa plate-forme de négoce virt-x), aussi qu'aux Bourses de New York et de Tokyo.*

# Contact

## Standards téléphoniques

Pour toutes les questions d'ordre général.

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

## Investor Relations

Notre équipe Investor Relations assiste les investisseurs institutionnels et privés à partir de notre bureau à Zurich.

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

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-234 4100</b>	UBS SA
Matthew Miller	+41-44-234 4360	Investor Relations
Caroline Ryton	+41-44-234 2281	Case Postale
Reginald Cash	+1-212-882 5734	CH-8098 Zurich
Nina Hoppe	+41-44-234 4307	sh-investorrelations@ubs.com
Fax	+41-44-234 3415	

## Media Relations

Notre équipe Media Relations assiste les médias et les journalistes dans le monde entier à partir de bureaux sis à Zurich, Londres, New York et Hong Kong.

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

<b>Zurich</b>	+41-44-234 8500	mediarelations@ubs.com
<b>Londres</b>	+44-20-7567 4714	ubs-media-relations@ubs.com
<b>New York</b>	+1-212-882 5857	mediarelations-ny@ubs.com
<b>Hong Kong</b>	+852-2971 8200	sh-mediarelations-ap@ubs.com

## Shareholder Services

UBS Shareholder Services est responsable de l'enregistrement des actionnaires.

<b>Hotline</b>	<b>+41-44-235 6202</b>	UBS SA
Fax	+41-44-235 3154	Shareholder Services
		Case postale
		CH-8098 Zurich
		sh-shareholder-services@ubs.com

## US Transfer Agent

Pour toute question relative aux Global Registered Shares aux Etats-Unis.

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

Appels à partir des Etats-Unis	866-541 9689	Mellon Investor Services
Appels de l'étranger	+1-201-680 6578	480 Washington Boulevard
Fax	+1-201-680 4675	Jersey City, NJ 07310, USA
		sh-relations@melloninvestor.com

**Cautionary statement regarding forward-looking statements** | This communication contains statements that constitute "forward-looking statements", including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives, such as the European wealth management business, and other statements relating to our future business development and economic performance. 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) general market, macro-economic, governmental and regulatory trends, (2) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (3) competitive pressures, (4) technological developments, (5) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (6) legislative developments, (7) management changes and changes to our Business Group structure and (8) other key factors that we have 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 2005. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligations to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

You&Us



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

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