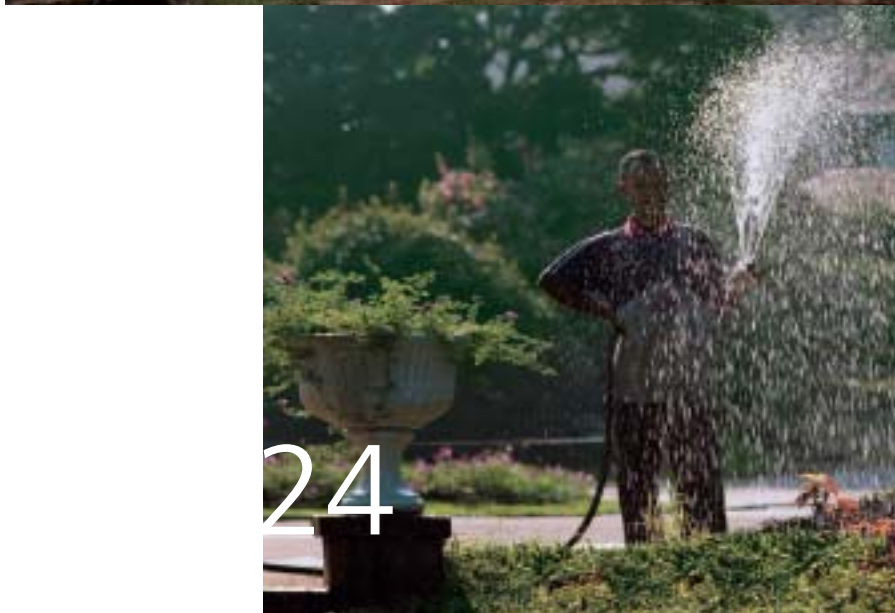
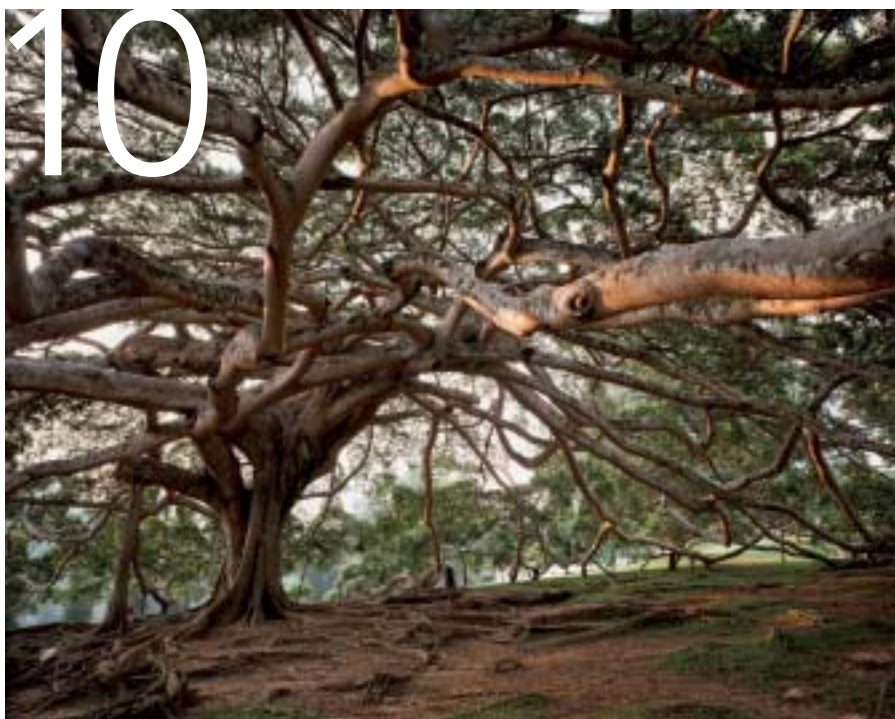


# Revue de l'année 2002





# Table des matières



**03 Chiffres clés du Groupe UBS**

**04 Lettre aux actionnaires**

**08 Survol 2002**

**10 Nos activités**

12 UBS Wealth Management &  
Business Banking

16 UBS Global Asset Management

18 UBS Warburg

22 UBS PaineWebber

**24 Nos valeurs**

26 Le client d'abord

30 Innovation et connaissance

34 Talent et culture

38 Marque et identité

42 Principes financiers

**46 Rapport 2002**

48 Gouvernement d'entreprise

52 Résultats financiers 2002

54 Résultats 2002 du Groupe UBS

58 Résultats 2002 des groupes d'affaires

61 Sources d'informations sur UBS



46

# Groupe UBS

UBS est l'une des sociétés financières mondiales de premier plan au service d'une clientèle internationale exigeante. Nous allions puissance financière et culture mondiale ouverte aux changements. Aujourd'hui déjà, nous sommes leader mondial dans la gestion de fortune et un des plus grands gestionnaires d'actifs. Dans les activités de banque d'affaires (investment banking) et les opérations sur titres, nous appartenons au cercle restreint des grands établissements mondiaux. En Suisse, nous sommes le leader incontesté du marché, au service des particuliers et des entreprises. Etablissement intégré, nous créons de la valeur ajoutée pour nos clients en regroupant et en utilisant en commun toutes les ressources et compétences techniques de nos domaines.

Notre priorité absolue est toujours le succès des clients et nous plaçons le conseil au cœur de la relation. Nous prenons le temps d'examiner les besoins et les objectifs particuliers de chaque client. Afin de proposer à la clientèle le meilleur choix possible de services hors pair, nous élargissons l'éventail de notre offre de premier ordre par l'addition de produits de tiers à la qualité dûment vérifiée.

Nos deux sièges principaux sont à Zurich et à Bâle. Employant plus de 69 000 personnes, nous sommes représentés dans plus de 50 pays et sur les principales places financières internationales. Nous complétons notre présence mondiale par une stratégie d'offre de produits et de services via divers canaux, allant des opérations bancaires grand public traditionnelles aux outils interactifs en ligne sophistiqués, ce qui nous permet de fournir nos prestations plus vite, plus largement et à meilleur coût qu'auparavant.





Cette année, nous avons choisi plusieurs jardins dans le monde pour illustrer notre Revue de l'année. Fruit de l'imagination, de compétences et d'une attention particulière au moindre détail, ils ont germé d'idées innovantes, développées au fil des ans, voire sur plusieurs générations, avec un dévouement constant et sans faille.

Comme un jardin, un groupe financier florissant nécessite un mélange savant de créativité et d'engagement. Chez UBS, nous savons que les qualités de nos collaborateurs sont un terrain fertile pour le succès de nos activités. Aussi dressons-nous le portrait d'équipes représentatives, chacune étant photographiée avec un arrière-plan différent composé de jardins. Vous trouverez une brève description des jardins présentés dans ce rapport à la page 64.



# Chiffres clés du Groupe UBS

Chiffres clés 2002

	<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>			Variation en % par rapport au
	Pour l'exercice clôturé le	31.12.01	31.12.00	31.12.01
1 Charges / produit d'exploitation avant correctifs de valeur pour risques de crédit.				
2 Les amortissements au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles ne sont pas compris dans ce calcul.				
3 Des détails sur le calcul des résultats par action figurent à la note 8 du Financial Report 2002.				
4 Résultat net / moyenne des fonds propres moins dividendes.				
5 Comprend les fonds hybrides de catégorie 1, se référer à la note 29 du Financial Report 2002.				
6 Les parts dans la Klinik Hirslanden ont été vendues le 5 décembre 2002. L'effectif de la Klinik Hirslanden n'est pas compris dans l'effectif total du Groupe (2450 au 31 décembre 2001 et 1839 au 31 décembre 2000).				
7 Voir la partie consacrée aux notations à long terme dans le UBS Handbook 2002/2003.				
8 De plus amples détails sur les facteurs financiers exceptionnels figurent à la page 55.				
Les résultats par poste ont été adaptés afin de refléter la nouvelle structure des groupes d'affaires et les changements liés effectués dans la comptabilité de gestion en 2002.				
Tous les résultats présentés incluent PaineWebber depuis la date d'acquisition, le 3 novembre 2000.				
	<b>31.12.02</b>	31.12.01	31.12.00	
<b>Chiffres clés du compte de résultat</b>				
Produit d'exploitation	34 121	37 114	36 402	(8)
Charges d'exploitation	29 577	30 396	26 203	(3)
Résultat avant impôts	4 544	6 718	10 199	(32)
Résultat net	3 535	4 973	7 792	(29)
Ratio charges/produit d'exploitation (%) <sup>1</sup>	86,2	80,8	72,2	
Ratio charges/produit d'exploitation avant goodwill (%) <sup>1,2</sup>	79,0	77,3	70,4	
<b>Données par action (CHF)</b>				
Résultat par action, non dilué <sup>3</sup>	2,92	3,93	6,44	(26)
Résultat par action avant goodwill, non dilué <sup>2,3</sup>	4,73	4,97	7	(5)
Résultat par action, dilué <sup>3</sup>	2,87	3,78	6,35	(24)
Résultat par action avant goodwill, dilué <sup>2,3</sup>	4,65	4,81	6,89	(3)
<b>Rendement des fonds propres (%)</b>				
Rendement des fonds propres <sup>4</sup>	8,9	11,7	21,5	
Rendement des fonds propres avant goodwill <sup>2,4</sup>	14,4	14,8	23,4	
	<b>31.12.02</b>	31.12.01	31.12.00	
<b>Chiffres clés du bilan</b>				
Total des actifs	1 181 118	1 253 297	1 087 552	(6)
Fonds propres	38 991	43 530	44 833	(10)
<b>Capitalisation boursière</b>	79 448	105 475	112 666	(25)
<b>Ratios BRI</b>				
Fonds de catégorie 1 (%) <sup>5</sup>	11,3	11,6	11,7	
Total catégories 1 et 2 (%)	13,8	14,8	15,7	
Actifs pondérés en fonction du risque	238 790	253 735	273 290	(6)
<b>Actifs investis (mrd de CHF)</b>	2 037	2 448	2 445	(17)
<b>Effectifs (en équivalent plein temps)</b>	69 061	69 985 <sup>6</sup>	71 076 <sup>6</sup>	(1)
<b>Notations à long terme<sup>7</sup></b>				
Fitch, Londres	AAA	AAA	AAA	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	Aa1	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	AA+	
<b>Résultats corrigés des facteurs financiers exceptionnels et avant goodwill<sup>2,8</sup></b>				
	<b>31.12.02</b>	31.12.01	31.12.00	
<b>Chiffres clés du bilan</b>				
Produit d'exploitation	33 894	37 114	36 402	(9)
Charges d'exploitation	27 117	29 073	25 096	(7)
Résultat avant impôts	6 777	8 041	11 306	(16)
Résultat net	5 529	6 296	8 799	(12)
Ratio charges/produit d'exploitation (%) <sup>1</sup>	79,5	77,3	69,2	
Résultat par action, non dilué (CHF) <sup>3</sup>	4,57	4,97	7,28	(8)
Résultat par action, dilué (CHF) <sup>3</sup>	4,50	4,81	7,17	(6)
Rendement des fonds propres (%) <sup>4</sup>	13,9	14,8	24,3	



# Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

L'exercice 2002 a été l'un des plus difficiles qu'ait connu le secteur financier. Les incertitudes économiques ont pesé sur les volumes de transactions et les activités de Corporate finance. Les Bourses ont subi des corrections majeures et la confiance des investisseurs, déjà mise à mal par un flot de mauvaises nouvelles dans les premiers mois, s'est encore dégradée en fin d'année au fur et à mesure que l'environnement politique international s'assombrissait.

Aussi, dans une période où de nombreuses sociétés du secteur financier ont dû réviser leurs prévisions en matière d'activité, sommes-nous heureux que le bien-fondé de notre modèle d'affaires soit confirmé par nos bons résultats.

Notre modèle d'affaires intégré implique que les équipes des groupes d'affaires collaborent pour associer différentes compétences et capacités dans l'intérêt de leurs clients. Ces derniers doivent en effet pouvoir bénéficier facilement de tous les services proposés par UBS, où et quand ils en ont besoin.

La force de notre modèle d'affaires intégré repose sur les atouts apportés par chacune des activités qui se sont fondues dans le Groupe UBS ces dernières années. Notre approche visant à créer une entreprise puissante par l'intégration de ces nouveaux partenaires a permis de développer des valeurs et aspirations communes. L'introduction de la marque unique UBS pour toutes nos activités dès juin 2003 constitue la dernière étape de notre stratégie d'un seul établissement.

La marque unique UBS signifie que nous ne commercialiserons plus de services sous les noms UBS Warburg et UBS PaineWebber. Nous avons énormément profité de leur notoriété, qui perdurera sous le nom UBS, mais les règles comptables ne nous permettent pas d'inscrire la valeur transmise à l'actif du bilan. La marque PaineWebber, comptabilisée comme immobilisation incorporelle, a donc été amortie au quatrième trimestre 2002.

Le bénéfice net 2002 a subi les effets de ce correctif de valeur après impôts de 953 millions de CHF. Par rapport à 2001, nous avons enregistré un recul de 29% du bénéfice net, qui s'inscrit à 3535 millions de CHF, tandis que le résultat de base par action a diminué de 26%, à 2,92 CHF. Néanmoins, avant amortissement de la survalueur et corrigé de l'amortissement de la marque et des revenus de désinvestissements, le résultat net de l'exercice 2002 n'a reculé que de 12%.

La baisse du produit d'exploitation est due au faible attrait des marchés pour les investisseurs, aux conditions de négoce

moins dynamiques, aux nouvelles pertes décevantes dans le private equity, ainsi qu'à la diminution du volume des actifs gérés, qui a affecté les commissions régulières qui en sont tirées. Nous avons contrebalancé ce recul tout au long de l'année par une gestion stricte des charges de personnel et des autres charges d'exploitation, les réduisant en fonction de l'évolution des revenus.

N'ayant pas constitué de capacités excédentaires substantielles lors du pic d'activité observé durant le dernier cycle, nous avons pu alléger progressivement notre effectif sans prendre de mesures draconiennes lorsque les conditions économiques se sont détériorées. En 2002, il a diminué de 1,3%, à 69 061 collaborateurs, sous le double effet des rationalisations de processus et de structures et du développement parallèle de capacités dans les secteurs à potentiel de croissance future.

Renforcer notre position sur le marché dans nos activités clés était l'un de nos objectifs majeurs en 2002. Nous avons donc continué d'investir dans la croissance, gagnant des parts de marché sur nos concurrents.

Bien que les replis du marché ces deux dernières années aient entraîné une diminution des actifs globaux de la clientèle aisée dans le domaine de la gestion de fortune, il en a résulté un accroissement de la demande de conseil financier spécialisé. Nos activités de gestion de fortune – Private Banking et UBS PaineWebber – ont bénéficié d'afflux nets d'argent frais tout au long de 2002. Malgré la précarité des conditions de marché, accentuée par l'amnistie fiscale décrétée en Italie au premier semestre, la clientèle aisée a investi 35,1 milliards de CHF de fonds nouveaux chez UBS.

En outre, les efforts d'expansion dans l'investment banking que nous déployons aux Etats-Unis sont déjà très prometteurs, car les récents recrutements de collaborateurs talentueux donnent accès à des relations de clientèle et à des possibilités d'affaires importantes. UBS Warburg a accru sa part de marché mondiale dans le segment de la banque d'affaires de 4,4% en 2001 à 5% en 2002.

En votre qualité d'actionnaires, vous avez peut-être suivi le débat public sur le gouvernement d'entreprise aux Etats-Unis et en Europe. Il a été particulièrement animé l'an passé outre-Atlantique alors que les marchés et les entreprises étaient régulièrement confrontés aux excès des années 90, favorisant l'instauration de nouvelles réglementations, normes et lois. Pour sa part, UBS s'est engagée à respecter les normes internationales dans l'organisation de ses structures et processus de direction.

Un bon gouvernement d'entreprise cherche à protéger les intérêts des actionnaires en mettant en place des mécanismes de contrôle et de transparence au niveau de la direction entrepreneuriale, tout en encourageant la création de valeur et une prise de décision efficace. Notre Conseil d'administration est chargé de la stratégie et de la haute direction d'UBS, en faisant appel aux compétences de membres indépendants et de professionnels expérimentés du secteur financier. La gestion exécutive de l'entreprise et ses résultats relèvent du Directoire du Groupe, qui s'est agrandi en 2002 afin de renforcer notre philosophie basée sur le partenariat et d'approfondir la collaboration entre les activités. Cette structure double, qui garantit l'indépendance et la séparation des pouvoirs, constitue également l'atout de ces deux organes dirigeants, qui collaborent étroitement à l'élaboration de la stratégie d'UBS, le professionnalisme de leurs membres permettant l'application effective des contrôles et le maintien d'un équilibre.

Effectuer des distributions stables à nos actionnaires est aussi l'un des engagements d'UBS. Le Conseil d'administration proposera donc à l'Assemblée générale des actionnaires du

16 avril 2003 le versement d'un dividende de 2,00 CHF par action, conforme aux montants versés ces deux dernières années. Autres outils importants, nos programmes de rachat d'actions, qui se poursuivent cette année, nous permettent de restituer à nos actionnaires des bénéfices non distribués. A raison d'un ratio BRI de catégorie 1 de 11,3%, nous demeurons l'un des groupes de services financiers les mieux capitalisés du monde.

En ce début d'année 2003, l'ambiance reste morose. A l'heure où nous rédigeons cette lettre, personne ne sait comment se comporteront les investisseurs face à la conjoncture léthargique et aux craintes géopolitiques majeures. Il est donc très difficile de prévoir raisonnablement si et quand une éventuelle reprise économique vigoureuse aura lieu.

Aussi continuerons-nous de surveiller de près les coûts en n'opérant que des investissements sélectifs dans nos priorités stratégiques. Notre gestion prudente des ressources ces dernières années nous positionne d'ailleurs de manière idéale pour réaliser de nouveaux gains de compétitivité.



Marcel Ospel  
Président du  
Conseil d'administration



Peter Wuffli  
Président du  
Directoire du Groupe

19 mars 2003





## Janvier

■ Le Groupe du Wolfsberg, qui réunit plusieurs établissements financiers dont UBS, annonce son intention de soutenir les gouvernements sur le plan international dans leur lutte contre le financement du terrorisme.

## Février

■ Elargissant sa coopération avec UBS, Postfinance, la filiale de services financiers de la Poste suisse, annonce qu'elle étoffera sa gamme de produits en offrant également des hypothèques et des crédits à compter de mai 2003. UBS se chargera de la gestion des risques et du capital ainsi que du refinancement des crédits, tandis que Postfinance sera responsable de la définition des produits et des structures tarifaires.

■ UBS ouvre un bureau à Bordeaux dans le cadre de l'initiative European Wealth Management. C'est le quatrième qu'UBS établit en France depuis le lancement de ses opérations dans le domaine du private banking en 1999.

■ Poursuivant la rationalisation de ses activités de private banking à Zurich, UBS annonce la vente de Hyposwiss, société affiliée contrôlée à 100%.

■ Grâce à un accord de licence exclusif pour les opérations de négoce d'électricité et de gaz naturel d'Enron aux Etats-Unis, UBS se lance sur le marché de l'énergie et crée UBS Warburg Energy.

## Mars

■ Selon un sondage de PriceWaterhouseCoopers auprès de 250 top managers, UBS occupe la deuxième place des employeurs les plus intéressants en Suisse et est la troisième société la plus connue du pays. Les critères du sondage étaient le caractère international, la stabilité, la puissance et la créativité.

## Avril

■ Ernesto Bertarelli, un des jeunes chefs d'entreprise parmi les plus talentueux, devient membre du Conseil d'administration d'UBS. M. Bertarelli est CEO de Serono, le numéro trois mondial de la biotechnologie.

■ Lors de l'Assemblée générale ordinaire, Marcel Ospel a développé les thèmes du gouvernement d'entreprise et de la rémunération de l'équipe dirigeante. Il est l'un des premiers présidents de conseils d'administration de grandes sociétés suisses cotées en Bourse à communiquer le montant total de ses rémunérations.

■ Les marques Brinson Partners, Brinson Advisors, Philipps & Drew ainsi qu'UBS Asset Management sont supprimées et remplacées par UBS Global Asset Management, reflétant le caractère mondial de notre approche de la gestion de placement et de notre gamme de services.

## Mai

■ UBS annonce le renforcement de son équipe de direction, mettant ainsi en évidence sa philosophie qui se fonde sur le partenariat et son modèle d'affaires intégré. Tant le Directoire du Groupe que le Group Managing Board (GEB), qui représente l'équipe dirigeante de la banque, ont été sensiblement élargis. Les nouveaux membres du GEB sont: John Fraser, Chairman et CEO d'UBS Global Asset Management, Peter Kurer, Group General Counsel, Marcel Rohner, CEO d'UBS Wealth Management & Business Banking, Clive Standish, Chairman et CEO d'UBS en Asie-Pacifique, et Mark Sutton, Président et COO d'UBS PaineWebber.

■ Poursuivant son développement sur les marchés des capitaux aux Etats-Unis, UBS Warburg achève l'extension de sa salle des marchés de Stamford. D'une superficie de 103 000 pieds carrés, elle devient la plus grande salle de négoce du monde (fait confirmé par le «Guinness Book of World Records»), accueillant 1400 courtiers et collaborateurs.

## Juin

■ All Bar None, le forum sur la diversité sponsorisé par UBS Warburg, organise sa deuxième «Women's Conference» à Londres. La réunion, intitulée



**En 2002, nous avons annoncé la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie de marque et l'élargissement de notre équipe dirigeante. Ces événements ainsi que d'autres temps forts de l'année sont présentés en résumé ci-dessous.**

«Leadership in Practice», est consacrée aux thèmes de l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, le développement de la carrière et le rôle du leadership transformationnel dans les sociétés financières mondiales au XXI<sup>e</sup> siècle.

### Juillet

■ Noriba Bank BSC, entreprise de services financiers détenue par le Groupe UBS, démarre ses activités à Bahreïn. Noriba est une institution de gestion de fortune pour investisseurs privés et institutionnels dont les placements sont effectués conformément aux règles de la charia.

■ UBS Warburg décroche le titre de «World's Best Investment Bank» dans les «Awards for Excellence 2002» d'Euro-money. «Une forte dynamique sur le marché clé des Etats-Unis, sa force intrinsèque et sa stricte gestion du risque» ont permis à UBS Warburg de remporter cette distinction.

### Septembre

■ La Tour UBS, qui regroupe toutes les activités du Groupe, ouvre officiellement ses portes à Chicago. Elle réunit sous un même toit près de 1500 collaborateurs opérant dans cette ville.

■ La Coupe Louis Vuitton, la compétition de qualification pour la Coupe de l'America, s'ouvre en Nouvelle-Zélande, mettant un terme à deux ans

d'attente pour UBS. Le Groupe est le principal partenaire d'Alinghi, le Défi suisse pour la Coupe de l'America 2003.

■ UBS figure à nouveau dans les indices Dow Jones STOXX Sustainability Index et Dow Jones Sustainability World Index – il s'agit des premiers indices mondiaux à suivre la performance financière de sociétés internationales de premier plan qui appliquent une stratégie basée sur le développement durable.

### Novembre

■ UBS ouvre un bureau à Lille, en France, dans le cadre de l'initiative European Wealth Management. Il s'agit là du sixième site depuis le lancement des activités de private banking d'UBS dans l'Hexagone en 1999.

■ UBS annonce qu'elle simplifiera sa stratégie et sa structure de marque en adoptant la seule marque UBS à compter du 9 juin 2003. Le passage à une marque unique reflète mieux le modèle d'affaires intégré du Groupe et correspond à son approche «d'un seul établissement».

■ UBS annonce la vente de sa participation de 91,15% dans le capital de Hirslanden Holding AG, le groupe hospitalier privé leader en Suisse. Elle poursuit ainsi sa stratégie visant à se séparer des activités étrangères à son métier de base.

■ UBS Warburg annonce l'intégration complète de ses opérations de négoce de titres énergétiques américains basées à Houston avec celles de Stamford, Connecticut.

### Décembre

■ Après sa recertification ISO 14001 en Suisse au mois d'août, UBS obtient également la certification de ses services aux entreprises hors de Suisse, ce qui confirme l'extension réussie du système de management environnemental d'UBS en Europe, sur le continent américain et en Asie/Pacifique.

■ Sponsorisé par UBS, le salon international d'art Art Basel Miami Beach inaugure sa première édition sur sol américain, venant ainsi compléter le réputé Art Basel en Suisse. Des galeries d'art renommées du monde entier y présentent les œuvres de plus de 1000 artistes modernes.



# Nos activités





**Nous opérons comme un seul établissement avec des valeurs et des aspirations communes, sous la direction d'une équipe de gestion unique. Grâce à ce modèle intégré, nous déployons différentes activités sur le plan mondial, qui toutes se situent au plus haut niveau dans leur domaine, et nous visons à renforcer encore leur position.**





# UBS Wealth Management & Business Banking

Nous fournissons des services financiers exhaustifs à une clientèle aisée dans le monde entier et sommes la première banque en Suisse pour les particuliers et les entreprises.

## Private Banking

Forts d'une expérience de 140 ans dans le domaine du private banking, nous sommes la plus grande banque privée du monde, avec 164 implantations dans le monde entier et 688 milliards de CHF d'actifs investis par nos clients. Nous offrons une gamme complète de produits et de services sur mesure à une clientèle aisée suisse et internationale. Depuis nos bureaux répartis à travers le monde, nos 3291 conseillers à la clientèle hautement qualifiés associent relations personnelles étroites et accès aux ressources de l'ensemble du Groupe UBS pour offrir une gamme complète de services de gestion patrimoniale, allant de la gestion d'actifs à la planification successorale, en passant par le conseil en financement d'entreprises et l'art banking.

Nous offrons à travers le monde une gamme de produits soigneusement adaptés aux exigences fiscales et légales spécifiques de chaque pays et aux différents objectifs fixés par les clients selon les marchés. Nous nous sommes également dotés d'une plate-forme de produits ouverte, qui nous permet d'élargir les choix offerts à nos clients en étoffant les propres produits d'UBS avec ceux haut de gamme proposés par des tiers.

Dans le cadre de l'initiative European Wealth Management, élément déterminant de la stratégie d'UBS, Private Banking continue d'étendre sa présence sur les cinq marchés européens clés que sont la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni. Depuis le lancement de cette initiative en 2001, nous avons triplé le nombre de conseillers à la clientèle, qui est passé à 551 au total pour les cinq pays. Quant à l'afflux net d'argent frais de nos clients dans ces pays, il s'est chiffré à 7,6 milliards de CHF en 2002, portant le total des actifs investis à 28 milliards de CHF.





>> Forte présence en Italie

2002 a été une année particulièrement délicate pour notre site de Milan en raison de l'amnistie fiscale décrétée en Italie, qui a permis aux Italiens de rapatrier des fonds placés à l'étranger en ne versant qu'un impôt modéré. Toutefois, grâce à notre équipe Private Banking de Milan et aux équipes locales réparties sur le territoire italien, UBS a su garder plus de la moitié des capitaux rapatriés par ses clients italiens.

«C'est la preuve que notre stratégie de forte présence en Italie est efficace», déclare Vittorio Volpi, Regional Manager Italy d'UBS Private Banking. Toutes les opérations de gestion de fortune d'UBS en Italie sont menées depuis Milan, la base, où sont employés aujourd'hui plus de 200 collaborateurs. Pour Mauro Costa, qui dirige ce point d'appui, l'élargissement de la présence locale sur l'ensemble du territoire italien est un véritable atout concurrentiel.

«La diversité régionale est l'un des atouts de notre équipe. Elle nous permet de mieux comprendre les besoins de nos clients à travers tout le pays», précise Ferruccio Ferri, chef de l'équipe de la région Italie centrale.

«En Italie plus que dans tout autre pays européen, il est essentiel de disposer d'implantations sur tout le territoire, chaque région ayant ses caractéristiques propres», explique Mauro Costa.

Selon Andrea Cingoli, à la tête de l'équipe de la région Italie du Nord-Est, l'équipe a su exploiter pleinement cet avantage concurrentiel en 2002. «UBS dispose d'une offre unique pour le marché italien. Nos clients apprécient notre approche, qui consiste à leur fournir des solutions sur mesure, répondant à leurs besoins spécifiques. Nous sommes ainsi en mesure de réaliser des objectifs qu'ils n'avaient pas osé imaginer.»









## Business Banking

Avec plus de 3,5 millions de comptes de particuliers, des relations d'affaires entretenues avec 180 000 entreprises à travers le pays et 5 000 établissements financiers dans le monde entier, nous sommes la première banque de Suisse.

Notre gamme de produits et de services, qui englobe les comptes courants, les produits d'épargne, les prêts hypothécaires, la gestion de fortune, l'assurance vie et les plans de prévoyance, permet de répondre aux besoins de tous.

Nous disposons de 311 succursales et de 1 225 distributeurs automatiques à travers le pays – le plus vaste réseau de distribution de détail de Suisse. Nous sommes leader du marché des crédits à la clientèle privée en Suisse et le principal acteur sur ceux des cartes de crédit et des prêts hypothécaires.

Dans le secteur entreprises, la gamme de produits et de services est adaptée aux besoins et aux exigences de notre clientèle. Celle-ci englobe des sociétés phares pour lesquelles le libre accès aux marchés des capitaux est essentiel, des grandes sociétés, ainsi que des petites et moyennes entreprises.

Les actifs investis par nos clients ont dépassé 200 milliards de CHF. Notre portefeuille de crédit total de 139 milliards de CHF au 31 décembre 2002 atteste notre position de leader du marché suisse du crédit et des hypothèques.

### >> UBS Service Line

**Si vous gérez** les opérations financières d'une petite ou moyenne entreprise suisse et êtes client d'UBS, vous connaissez certainement «UBS Service Line»: au numéro 0844 853 002, Roger Koestli et une équipe de 41 collaborateurs assistent les petites et moyennes entreprises dans le traitement de leurs opérations bancaires quotidiennes. Selon Roger Koestli, UBS Service Line, lancé en janvier 2002, représente un canal supplémentaire pour les entreprises en Suisse, qui vient

compléter et assister les succursales traditionnelles. Ce service permet aux entreprises d'accéder rapidement et de manière efficace – jour et nuit – aux services de base pour les paiements et les transactions. **Avant l'introduction** d'UBS Service Line, les sociétés dépendaient entièrement de leurs conseillers à la clientèle, même pour les opérations de base. Par cette nouvelle approche multicanaux, nos clients peuvent désormais choisir la voie la plus efficace pour traiter avec nous. Les

opérations de routine sont dirigées vers l'e-banking et le phone banking, disponibles 24 heures sur 24. Ainsi, les conseillers à la clientèle peuvent se concentrer sur les solutions et le conseil plus complexes attendus par leurs clients.

**«Nous répondons à près de 1 000 appels** par jour; nous donnons des renseignements, effectuons des transactions et recommandons des solutions», précise Roger Koestli. Actuellement, UBS Service Line gère les affaires de près d'un tiers des

PME clientes d'UBS – tendance à la hausse.

**«Nous nous considérons** et nous présentons comme une équipe, poursuit Roger Koestli. Pour nos clients, un service efficace est primordial. Lorsqu'une société souhaite un conseil plus pointu, nous l'aiguillons vers le conseiller ad hoc dans l'une des succursales. Ces conseillers à la clientèle étant soulagés d'une partie de leurs tâches, ils ont plus de temps à consacrer à leurs clients.»

# UBS Global Asset Management

Comptant au nombre des principaux gestionnaires d'actifs du monde, nous nous distinguons par la diversité et l'envergure internationale de nos capacités d'investissement.

Grâce à notre plate-forme d'investissement mondiale intégrée, nous entendons fournir aux investisseurs institutionnels et privés ainsi qu'aux intermédiaires financiers des performances de placement de premier ordre. Nos 440 spécialistes en placement, répartis sur les principales places financières, offrent aux clients l'accès à une vaste gamme de services de gestion d'investissement qui, à notre avis, fait toute la différence par rapport à nos concurrents.

Notre organisation met l'accent sur trois domaines clés de compétence. Premièrement, nos activités de placement reposant sur une approche cours/valeur claire, nous évaluons les titres en accordant la plus grande importance à l'analyse fondamentale. Deuxièmement, nous nous concentrons sur les placements alternatifs et quantitatifs qui englobent plusieurs spécialistes avec des marques distinctes, dont O'Connor, qui gère des hedge funds et d'autres instruments alternatifs. Et troisièmement, nous disposons de plates-formes pour les valeurs immobilières internationales situées aux Etats-Unis, au Royaume-Uni, en Suisse et au Japon.

Les actifs investis dans le groupe d'affaires se sont chiffrés à 557 milliards de CHF au 31 décembre 2002, dont 279 milliards de CHF provenant d'investisseurs institutionnels et 278 milliards de CHF de clients privés par le biais d'intermédiaires financiers comme UBS PaineWebber et UBS Private Banking.





>> Une équipe qui donne toute sa force au partenariat

**Notre architecture ouverte** nous amène à relever de nouveaux défis. Les banques privées développent leurs gammes de fonds de placement, en y incluant des produits d'établissements tiers, et doivent donc se doter de processus permettant de suivre les informations relatives aux produits et de surveiller les performances.

**C'est sur ce constat** que repose la mission du groupe Key Account Management (KAM) d'UBS Global Asset Management. Depuis Zurich, l'équipe KAM surveille les relations avec les KeyClients en Europe et au Moyen-Orient; elle fournit un soutien complet aux stratégies dites d'architecture ouverte ainsi qu'une approche

coordonnée de bout en bout pour donner des informations locales sur les produits et les portefeuilles UBS.

**Cette formule repose** donc sur l'association d'informations centralisées et de relations au niveau local. «Il est essentiel de fournir un support local», explique Marianne Loner, responsable de l'équipe

KAM. «Nous sommes conscients que les besoins de la clientèle locale sont appelés à varier, tout comme leur sélection et l'utilisation de nos fonds.»

**Le concept KAM** a été si bien accueilli par la clientèle «wholesale» d'UBS que le groupe d'affaires compte étendre la formule aux clients institutionnels.



# UBS Warburg

Banque d'affaires et maison de titres de premier plan, nous offrons une gamme complète de produits à la clientèle institutionnelle, aux entreprises, aux gouvernements et aux intermédiaires financiers dans le monde.

Comptant 16 000 professionnels répartis dans 30 pays, nous sommes l'une des premières banques d'affaires et maisons de titres du monde. Notre envergure mondiale, la qualité de nos services à la clientèle, notre accès unique aux investisseurs et notre technologie plusieurs fois primée se combinent pour générer une offre hors pair.

## Clientèle institutionnelle et d'entreprises

L'unité Corporate and Institutional Clients offre des produits dans le secteur des titres ainsi que des services de conseil à une large base de clientèle internationale parmi laquelle figurent des investisseurs institutionnels, des intermédiaires financiers, des banques, des compagnies d'assurance, des sociétés internationales, des collectivités de droit public et des organisations supranationales. En qualité de gestionnaires d'actifs, nous figurons parmi les banques les mieux cotées dans le domaine des services à la clientèle institutionnelle, nos atouts résidant dans l'analyse des actions du monde entier, la distribution, la structuration et la vente de produits dérivés et traditionnels. Notre activité se répartit sur trois domaines principaux, dépendant du type de produits et de services offerts ainsi que de la nature propre aux risques opérationnels. Ces domaines sont les suivants:

- Banque d'affaires
- Actions
- Titres à revenu fixe, opérations d'intérêts et de change

Dans le secteur de la banque d'affaires, nous offrons des conseils et des capacités d'exécution de premier ordre à une clientèle d'entreprises du monde entier. Nous tirons parti de nos atouts dans l'activité-conseil portant sur les fusions et acquisitions transfrontalières et les stratégies de levée de fonds. Bien que nous ayons toujours compté parmi les leaders du marché européen de l'investment banking, nous avons engagé des ressources importantes et déployé des efforts considérables pour accroître nos capacités aux Etats-Unis, ce qui s'est traduit par une amélioration de notre part de marché et un net renforcement de notre présence outre-Atlantique.





>> Médias: recomposition du paysage mondial

En 2002, parmi les 57 banquiers d'affaires du groupe international des médias d'UBS Warburg, nombreux ont été ceux à jouer un rôle de premier plan dans la recomposition du paysage mondial.

Le groupe de médias, dirigé par Jeff Sine, Global Head of Technology, Media and Telecom-

munications (TMT) et vice-président ainsi que le responsable mondial des médias, Simon Warshaw, se compose de différentes équipes qui adoptent une approche internationale des segments radiodiffusion, câble, satellite, édition et information sans oublier le divertissement.

Jeff Sine et son équipe, qui ont pris part à notre expansion sur le marché américain de l'investment banking, ont contribué à améliorer les relations entre UBS Warburg et les acteurs clés du secteur des médias, rendant immédiatement possibles des négociations avec ces derniers.

Les équipes collaborent de manière homogène à l'échelon international, profitant, le cas échéant, de l'expérience de chacune; conséquence, en 2002, elles se sont distinguées par la pertinence de leurs conseils dans le cadre de nombre des transactions qui ont bouleversé le paysage mondial des médias. >>





## >> Médias: recomposition du paysage mondial (suite)

**A titre d'exemple**, le groupe a contribué à la naissance de la première société hispanophone mondiale dans le secteur des médias lorsqu'il a agi en qualité de conseiller financier unique pour Univision, la première chaîne de télévision de langue espagnole des Etats-Unis. La transaction a porté sur l'acqui-

sition de Hispanic Broadcasting, premier radiodiffuseur de langue espagnole, à hauteur de 3,5 milliards d'USD.

**Il a ensuite joué** le rôle de conseiller financier exclusif pour Carlton dans le cadre de la proposition de fusion avec Granada – opération portant sur 2,9 milliards de GBP –

et qui donnera le jour à l'un des premiers diffuseurs commerciaux d'Europe.

**Parallèlement**, UBS Warburg opère en tant que conseiller unique pour KirchMedia, société confrontée à des problèmes d'insolvabilité – une des plus importantes restructurations du secteur allemand des médias.

**Dans l'ensemble**, ces transactions ont largement permis au groupe de médias de contribuer à l'accroissement à long terme de la part de marché d'UBS dans le secteur de l'investment banking aussi bien aux Etats-Unis que dans d'autres parties du monde.





Dans le secteur des actions, nous dominons les marchés primaires et secondaires, des valeurs liées (emprunts convertibles) et des produits dérivés sur actions. Nous occupons la première place dans l'offre d'actions internationales aux clients institutionnels américains, tandis qu'en Europe nous disposons d'une position de leader et sommes connus pour l'excellence de notre service à la clientèle, l'originalité de nos produits et la qualité sans égale de nos capacités d'exécution. Dans la région Asie-Pacifique, nous sommes numéro un pour les transactions sur actions.

Dans le secteur des changes et des titres à revenu fixe, nous sommes l'un des premiers établissements mondiaux, grâce à des produits novateurs et à une approche originale des investisseurs institutionnels et des entreprises sur tous les principaux marchés. Forts d'un service à la clientèle homogène dans le monde entier, nous couvrons l'ensemble des produits et des marchés.

Nous offrons des solutions financières complètes dans le domaine des changes, occupant la première place dans le secteur du négoce en ligne des opérations sur devises, où notre part de marché est plus du double de celle de notre concurrent direct.

Toutes nos activités sont d'ordre mondial. L'un de nos principaux avantages sur la concurrence tient à notre appréciation des risques dans les différentes régions du globe. A cet égard, nous nous prévalons d'une longue tradition en matière de gestion des risques dans tous les segments de produits.

## UBS Capital

Spécialisé dans le private equity, UBS Capital gère un portefeuille d'investissements dans des sociétés non cotées en Europe, aux Etats-Unis et en Asie. En règle générale, ces investissements de trois à six ans visent à préparer ces sociétés à la vente à un acquéreur financier ou à un *trade buyer*, voire le cas échéant à une introduction en Bourse.

Entièrement intégré au sein du Groupe d'affaires UBS Warburg, UBS Capital est structuré par régions. Quelque 30% de son portefeuille sont investis dans des fonds de tiers.

Suite à une enquête effectuée fin 2001 et début 2002, il a été décidé que le private equity ne ferait plus partie des activités de base d'UBS. UBS Capital devrait mettre l'accent sur la gestion de son portefeuille actuel pour en maximiser la valeur et mettre à profit les possibilités de désengagement là où elles se présentent, tout en maintenant les nouveaux investissements à un niveau minimal.



## >> Atlanta: naissance d'une équipe

Lorsqu'en 1989, les conseillers financiers Bruce Bickley et Keith Mericka d'UBS PaineWebber se sont associés à Atlanta, Géorgie, ils ont vu là l'occasion unique d'offrir leurs services aux chefs d'entreprise désireux de céder leur société. Travaillant en partenariat, ils ont consacré une grande part de leur temps à cerner les besoins spécifiques de leurs clients, en mettant au point des plans de gestion de fortune personnalisés et en suivant chaque client dans la réalisation de ses objectifs financiers. Après quelques années, leur expé-



En tant qu'un des premiers gérants de fortune des Etats-Unis, nous fondons nos relations avec la clientèle aisée sur le conseil et une gamme complète de services de tout premier ordre.

Forts d'environ deux millions de relations clientèle, nous comptons parmi les premiers gérants de clients privés des Etats-Unis, avec une gamme complète de services destinés aux Américains les plus aisés. Notre principal atout: établir des relations suivies entre nos clients fortunés et leurs conseillers financiers, grâce à une vaste gamme de produits d'investissement et de services. Nos prestations comprennent la planification financière, le conseil en matière de gestion de fortune, la gestion de portefeuilles avec et sans mandat d'administration, les comptes sur le marché monétaire, les prêts et produits fiduciaires, sans oublier les services basés sur des transactions tels que le courtage de titres.

Au 31 décembre 2002, nos 8857 conseillers financiers hautement qualifiés, répartis dans 365 bureaux aux Etats-Unis, géraient des actifs à hauteur de 584 milliards de CHF. Fournissant des conseils de placement adaptés aux besoins spécifiques de chaque client, ils se concentrent sur les ménages disposant d'un patrimoine dépassant 500 000 USD, segment le plus important et qui affiche la croissance la plus rapide aux Etats-Unis.

L'unité UBS PaineWebber Online Services offre à 460 000 ménages toute une série d'outils en ligne qui viennent compléter les relations avec les conseillers financiers. Numéro un aux Etats-Unis, le Municipal Securities Group opère dans les affaires nouvelles, la structuration de produits et la vente et propose une gamme complète de produits aux clients aisés, tandis que le Corporate Employee Financial Services Group gère des plans d'options sur actions à l'intention de grandes sociétés. Autre équipe, l'Alternative Investment Group propose ses services aux clients recherchant des stratégies de placement alternatives. UBS PaineWebber est également numéro un sur le marché de la vente de produits d'assurance de rente viagère.

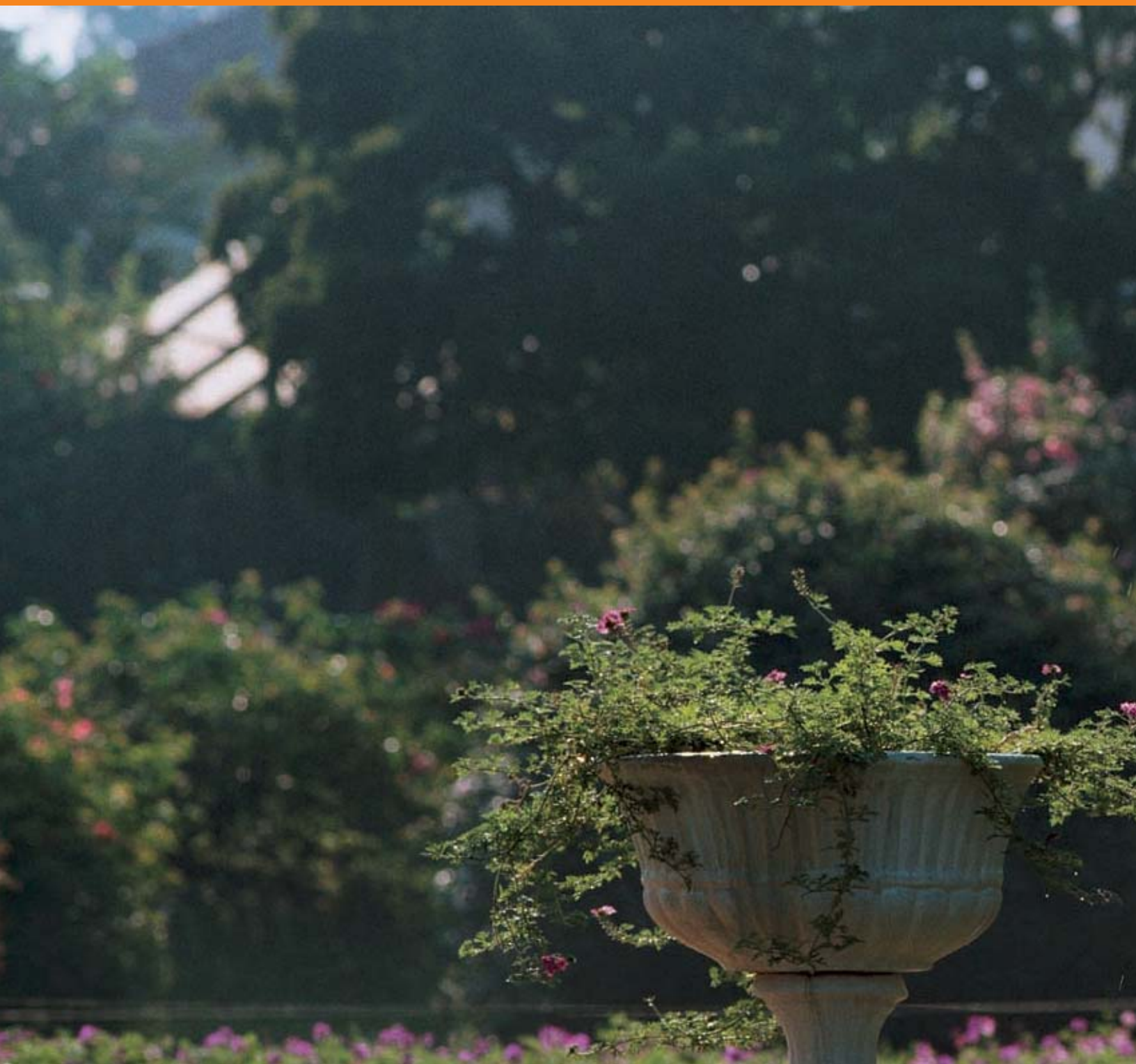
Dans l'ensemble, notre stratégie vise à maintenir les commissions récurrentes issues de l'activité-conseil et de la vente de produits, ces commissions représentant, à l'heure actuelle, environ 40% de nos revenus. Nous offrons aux clients une architecture ouverte qui met à leur disposition les meilleurs produits d'UBS Global Asset Management et ceux de gestionnaires de fonds de tiers ainsi qu'une vaste gamme de valeurs liées à des actions et de produits structurés d'UBS Warburg.

rience cumulée et leurs contacts avec la clientèle leur ont valu une excellente réputation dans l'ensemble du pays, qui leur a permis l'accès à une réserve de fonds privés bien plus importante que cela n'aurait été le cas si chacun avait fait cavalier seul.

**Dès que les affaires ont prospéré,** B. Brickley et K. Mericka se sont associés le concours d'Andrew Byer, un conseiller junior, et de cinq autres partenaires afin d'améliorer les services et la performance, et d'aider l'équipe à mieux faire fructifier les

actifs de la clientèle. Peu après, PaineWebber a fusionné avec UBS, dégageant ainsi de nouvelles ressources permettant aux équipes en place de mieux gérer la complexité, en rapide hausse, des comptes de leurs clients. A l'instar d'autres partenariats chez UBS PaineWebber, B. Bickley et K. Mericka ont tiré parti de ces nouveaux atouts, se prévalant désormais d'une vaste expérience, allant des prêts aux produits structurés, en passant par les hedge funds et l'art banking.

# Nos valeurs





Notre force est souvent perçue comme résultant du succès financier de nos activités. Nous pensons cependant qu'elle découle également de facteurs moins tangibles, tels que les valeurs que nous partageons, notre culture, nos relations avec la clientèle et nos marques. A partir de ces facteurs, nous avons défini cinq éléments clés qui constituent les valeurs de notre entreprise: Le client d'abord, Innovation et connaissance, Talent et culture, Marque et identité, Principes financiers. Dans les pages suivantes, vous découvrirez ce qu'ils représentent à nos yeux et en quoi ils sont les garants de succès concrets.





# Une relation durable

**La réussite de nos clients est aussi la nôtre. Le seul moyen de nouer des relations durables avec eux est de prendre le temps de comprendre le caractère spécifique de chaque situation financière et les buts visés. En alliant cette approche à notre savoir-faire, nous devenons le partenaire privilégié en mesure de les accompagner dans la réalisation de leurs objectifs patrimoniaux.**

Assurer le succès financier des clients est le moteur essentiel de nos activités. Toutes nos ressources – nos processus, notre infrastructure, tous nos produits et services, nos collaborateurs et notre culture – sont axées sur la réalisation des objectifs des clients, que ces derniers soient des particuliers, des entreprises ou des institutions.

Une bonne perception de la situation de chaque client nous permet de nouer une relation solide et d'offrir un conseil à caractère anticipatif. Mais une connaissance approfondie des objectifs et des besoins des clients implique également la responsabilité de protéger leurs informations privées. Notre respect du droit à leur confidentialité financière et notre traitement des informations relatives à la clientèle avec toute la discrétion requise constituent un élément déterminant dans la confiance que ceux-ci nous accordent.

La mission de nos conseillers à la clientèle et de nos chargés de relations ne s'arrête pas à la simple vente de produits et à la conclusion d'affaires. Leur véritable objectif est de devenir les partenaires de leurs clients. Cette relation privilégiée nous permet de fournir le conseil qu'ils attendent, de résoudre leurs problèmes spécifiques, de réaliser leurs objectifs et de répondre à leurs aspirations.

Nous sommes fiers de la confiance que nous témoignent les clients dans toutes nos activités. Et, bien que nos compétences et nos produits nous aient permis de remporter des prix prestigieux, la meilleure récompense est à nos yeux la confiance dont ils nous honorent. Nous estimons avoir vraiment réussi lorsque ceux-ci ont, grâce à notre appui, réalisé leurs objectifs et qu'ils nous considèrent comme leur véritable partenaire.





Nos valeurs: Le client d'abord







Nos valeurs: Le client d'abord







## >> La Bank of China fait des débuts historiques

**Quand UBS Warburg** a assumé le rôle de co-coordonateur mondial et de chef de file en juillet 2002 lors de l'introduction en Bourse (IPO) de la Bank of China, Hong Kong, il était sûr que l'événement ferait date. Cette introduction en Bourse, de 2,9 milliards d'USD, a été la première IPO jamais mandatée sur le plan international pour une institution publique chinoise et la troisième plus grande IPO de l'année à l'échelle mondiale.

**Souscrite plus de six fois**, l'émission a généré une demande de plus de 18 milliards d'USD. UBS Warburg a drainé la plus grande part de cette demande sur la scène internationale, réussissant à placer nettement plus d'actions que les autres «book-runners». «Ce résultat témoigne de la puissance de distribution que nous pouvons développer pour nos clients, et ce en dépit des conditions de marché précaires», commente Colin West, chef de l'équipe Equity Capital Markets pour l'Asie.

**Cette opération a marqué** une nouvelle étape dans la dynamique de la relation. L'année précédente, la Bank of China, conseillée par l'équipe Corporate Investment Banking d'UBS Warburg, avait fait un pas décisif vers une IPO. Le regroupement des treize établissements financiers affiliés mais gérés de manière indépendante à Hong Kong en une entité unique avait donné naissance à une entreprise gérant 100 milliards d'USD d'actifs et trois millions de clients.

**«Tous ceux d'entre nous** qui ont été impliqués dans cette opération avaient conscience de vivre un moment historique, puisqu'il s'agissait d'une contribution à la réforme du secteur bancaire chinois», explique Peter Burnett, Joint Head of Investment Banking pour l'Asie. La Bank of China a été créée en 1912 en tant que banque centrale du pays. Avec le soutien d'UBS Warburg, elle est en bonne voie de peser lourd sur la scène internationale.



Nos valeurs: Innovation et connaissance





# Soutien des besoins des clients

L'innovation et la connaissance sont au cœur de notre vision. Les clients s'adressent à nous pour l'expérience, incarnée par notre personnel, et la créativité, qui est à la base de nos solutions efficaces.



Chaque jour, dans le monde entier, nos clients profitent du savoir-faire de nos collaborateurs, qui se fonde sur l'expérience, l'innovation et la connaissance. Notre créativité est le moteur qui nous pousse à améliorer sans cesse nos solutions pour répondre aux besoins complexes de nos clients. Grâce au travail d'équipe et à la collaboration entre nos différentes unités, nous tirons profit des connaissances et du savoir-faire à tous les niveaux dans tout le Groupe.

La technologie joue un rôle de premier plan car elle améliore le degré de satisfaction des clients dans le cadre de leurs opérations avec notre établissement, accroissant par là même la demande de produits UBS et réduisant les coûts de production de nos services, allant des plates-formes e-banking multi-canaux aux outils de gestion de fortune les plus sophistiqués. Même si UBS n'a de cesse d'affiner ses technologies pour doter ses conseillers des équipements les plus modernes et de leur offrir une formation adéquate, les innovations ne visent qu'à améliorer les relations avec la clientèle et ne sont jamais au seul bénéfice de la banque.

La technologie reste un support et ne remplace jamais la relation client/conseiller. L'accès à nos prestations est facilité grâce à de multiples canaux, le conseil demeurant l'élément clé des relations avec la clientèle. Parallèlement, ayant à cœur d'offrir une vaste gamme de services, nous élargissons notre éventail de produits maison par des produits de tiers dûment sélectionnés. Nous sommes également ouverts à tout partenariat avec des intermédiaires qui mettent à profit nos connaissances, nos compétences, nos services et nos produits pour les proposer à une base de clientèle encore plus large.





## >> Nouvelles cartes à puce pour l'e-banking

**Nos services d'e-banking** à l'intention de la clientèle privée en Suisse mettent l'accent sur les valeurs qui ont fait la réputation du pays, à savoir la confiance, la qualité, la sécurité et la discrétion. En recourant aux solutions et aux technologies les plus modernes dans le domaine de la sécurité, nous apportons la preuve de l'importance que ces valeurs revêtent à nos yeux. Jusqu'à

l'an dernier, les clients avaient besoin, pour accéder à leurs comptes e-banking, d'un numéro de contrat individuel, d'un mot de passe et d'une liste de codes d'accès sur support papier. Même si l'ancien système convenait parfaitement aux critères particulièrement stricts que nous avons fixés en matière de cryptage, nous avons néanmoins opté pour une solution électronique plus

adéquate en remplacement de la liste sur support papier.

**Avec IBM**, nous avons mis au point un système convivial de cartes à puce. Ce nouveau système recourt à un code sauvegardé sur chaque carte UBS e-banking, distribuée à tous nos clients suisses. Le contenu de la carte est protégé et ne peut donc être ni copié, ni décodé. A la différence des listes de codes d'accès sur support

papier, ces codes ne sont valables que pendant une période de temps limitée. Grâce à la carte, la saisie d'un mot de passe sur l'ordinateur n'est plus nécessaire. Désormais, un lecteur de carte (envoyé également aux clients) se charge directement du traitement. Introduit graduellement dans le courant de l'année 2002, ce système devrait être utilisé par tous nos clients e-banking d'ici la mi-2003.



Nos valeurs: Innovation et connaissance





# Plus qu'un simple emploi

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

Le secteur bancaire repose sur les compétences et le talent de ses collaborateurs. Pour prospérer, UBS doit être capable d'attirer, de former et de fidéliser les personnes les plus qualifiées, les plus compétentes et les plus motivées. Chez UBS, nous recrutons des personnes parmi les plus talentueuses en leur offrant un environnement unique d'activités clés dynamiques, où elles peuvent agir comme des entrepreneurs, saisissant les opportunités, développant leur expérience et leurs compétences – par exemple en participant activement à nos principales initiatives stratégiques: l'initiative European Wealth Management et l'expansion de nos activités de banque d'affaires aux Etats-Unis. Nous encourageons le développement de nos collaborateurs en soutenant activement le travail d'équipe créatif, le leadership et la responsabilité. Nous sommes avant tout un établissement où le succès individuel est considéré comme contribuant à celui de l'entreprise elle-même.

Les valeurs de notre banque constituent une base solide pour la conduite de nos affaires. Notre société et ses collaborateurs s'abstiendront de toute relation d'affaires qui pourrait être considérée comme violant nos normes éthiques.

Chez UBS, nous respectons les opinions des autres, même si nous ne les partageons pas. Nous préférons coacher et guider plutôt que dicter, et nos collaborateurs doivent sentir qu'ils sont en droit de remettre en cause le conformisme.

Nous ne souhaitons pas pour autant imposer une culture UBS par trop uniforme à nos collaborateurs dans le monde entier. Au contraire, nous respectons les spécificités nationales, les pratiques locales ainsi que les compétences et les opinions individuelles, car elles contribuent à maximiser nos forces. Par ailleurs, nous veillons à ce qu'il n'y ait aucune discrimination basée sur le sexe, la religion, l'âge ou l'ethnie dans notre conduite d'affaires.

Enfin, notre culture est ce que nous en faisons. Notre succès en tant qu'«établissement en constante formation» ne repose pas sur la théorie ou la gestion du savoir, mais sur le désir de se transformer au gré des opportunités qui se présentent.







## >> UBS Leadership Institute

**Ne cherchez pas de grands halls** en marbre ou des frontons de style classique. UBS Leadership Institute n'est ni en briques ni en béton, mais est constitué des plus hauts dirigeants de notre entreprise. Et pourtant, cette initiative internationale est bien plus précieuse pour l'avenir de notre établissement qu'aucun bâtiment ne le sera jamais.

«**Le succès dépend** de plus en plus de notre aptitude à gérer les changements plus rapidement que nos concurrents», explique Robert Mann, responsable d'UBS Group Learning and Development. L'équipe de Robert Mann a créé l'UBS Leadership

Institute en août 2002 afin de mettre en place un leadership en mesure de favoriser ce changement. Cet «institut» développe des programmes et des processus destinés à aider le senior management dans l'élaboration, la communication et la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

**Son élément clé** est l'Annual Strategic Forum (ASF), réunion annuelle du Group Managing Board, dont les 52 membres forment les équipes dirigeantes des groupes d'affaires d'UBS. L'ASF est devenu un forum essentiel destiné à discuter de la planification stratégique d'UBS, à renforcer l'unité et à accélérer

les changements stratégiques au sein de l'établissement.

De plus, le Leadership Institute entend développer les aptitudes organisationnelles et de leadership nécessaires à la mise en œuvre de la planification stratégique grâce à un cycle de programmes spécifiques, en trois volets, baptisé Global Leadership Experience (GLE). Des membres du senior management venant de tous les groupes d'affaires prendront part au GLE en qualité de «coaches», d'enseignants ou de participants.

Enfin, l'Institut a développé un processus de gestion des compétences,

où les meilleurs talents de l'entreprise sont activement engagés et formés par les cadres les plus chevronnés de l'établissement.

«**Le Leadership Institute** représente un investissement dans notre avenir», souligne Peter Wuffli, président du Directoire. «Il offrira à notre banque un vaste et riche réservoir de dirigeants pour assurer sa croissance. Cet engagement devrait être ressenti comme un signal fort par nos collaborateurs au sein d'UBS, nos clients, nos actionnaires et tous ceux qui s'intéressent à notre réussite.»



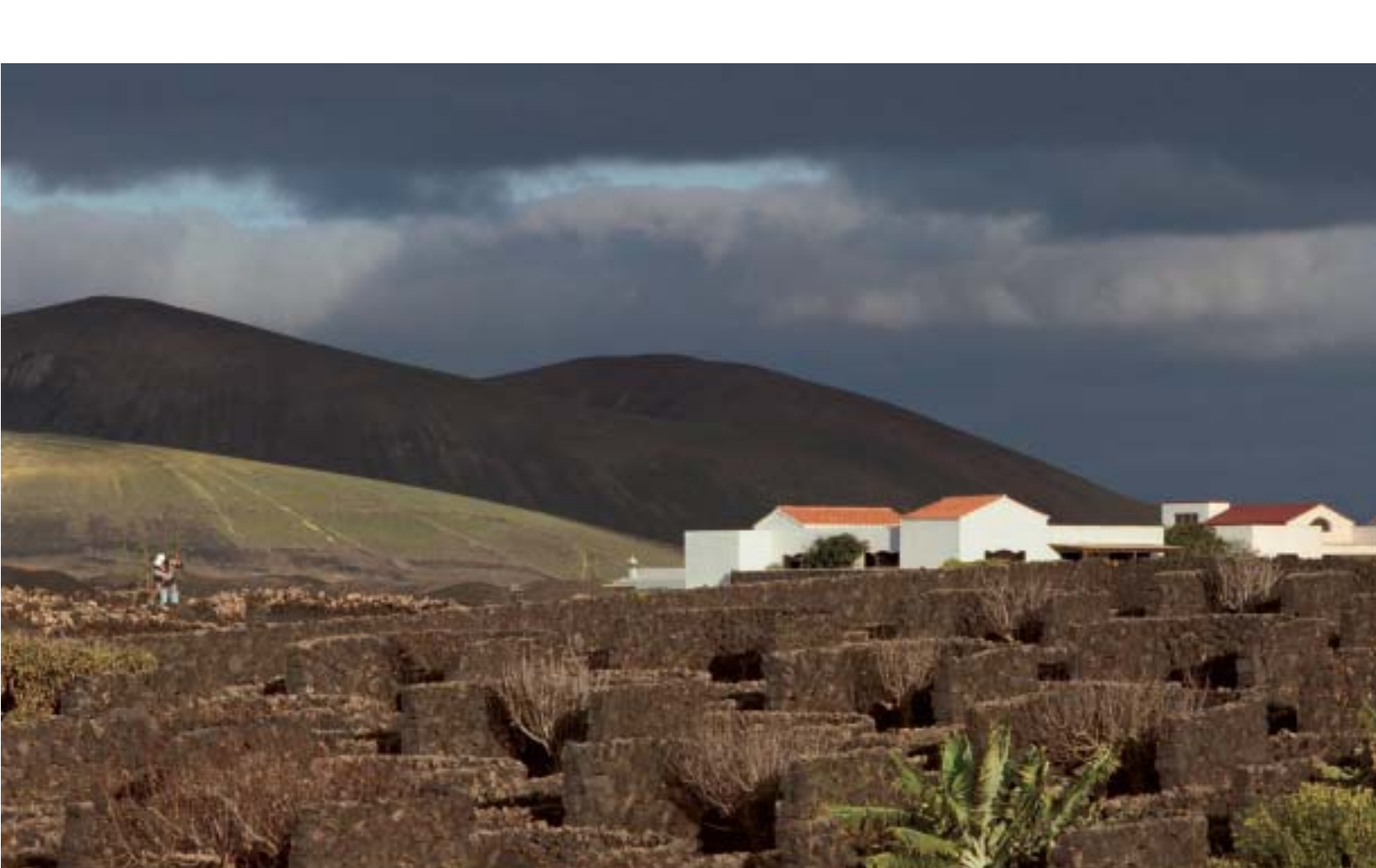




Nos valeurs: Talent et culture







## >> Des valeurs au service de notre ambition

### >> La recherche de l'excellence

#### **Le client d'abord**

La réussite de nos clients est aussi la nôtre. Parce qu'elle est fondée sur la consultation et le dialogue, notre approche en matière de conseil nous permet de comprendre pleinement les objectifs du client et de mobiliser toutes nos ressources afin de les réaliser.

#### **Leadership et esprit d'entreprise**

En vrais dirigeants qu'ils sont, nos cadres savent susciter enthousiasme et engagement. Leur leadership et leur esprit d'entreprise sont les clés de notre réussite sur le marché. Cette approche, mais aussi la responsabilisation de la hiérarchie nous permettent de donner une orientation claire à l'entreprise, d'instaurer une collaboration fructueuse et d'offrir à nos collaborateurs un environnement qui les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.

#### **Ambition, énergie et bonne humeur**

Parce qu'elles sont passionnantes et présentent un potentiel de croissance important, nos activités exigent de grandes ambitions ainsi qu'une ardeur soutenue au travail, sans oublier une bonne dose d'entrain et de bonne humeur.

#### **Innovation et connaissance**

Notre compétence repose avant tout sur l'expérience, la connaissance et l'innovation. Reconnue et appréciée à sa juste valeur, notre créativité est le moteur qui nous pousse à améliorer sans cesse nos solutions et à tirer le meilleur parti de notre savoir-faire, à tous les niveaux de l'entreprise.

### >> Sous le signe de la responsabilité

#### **Partenariat**

Clients ou collaborateurs, toutes nos relations reposent sur un sens aigu du partenariat, synonyme d'engagement, de respect et d'entraide. Travail d'équipe et échange d'idées sont nos maîtres mots en la matière.

#### **Sens du mérite**

Notre succès exige de chacun esprit d'entreprise et qualités d'initiative. C'est pourquoi nous nous employons à recruter, former et fidéliser les collaborateurs les plus talentueux. Investir dans leur formation est indispensable afin de les amener à un niveau d'excellence qu'ils n'auraient eux-mêmes pas soupçonné.

#### **Sens des responsabilités de l'entreprise**

Conscients de notre appartenance à la société, nous agissons en entreprise responsable, soucieuse de mettre en œuvre les principes de bonne gouvernance. Au niveau du Groupe comme des employés, nous entendons œuvrer activement pour le bien de la communauté dans laquelle nous opérons.

### >> Une éthique rigoureuse

#### **Intégrité**

La conduite de notre entreprise et de ses employés est irréprochable car notre intégrité est la condition sine qua non pour préserver ce que nous avons de plus cher: notre réputation.

#### **Confidentialité**

Nous mettons un point d'honneur à respecter le droit de nos clients à la confidentialité de leurs données et utilisons les informations qu'ils nous communiquent avec la plus grande discrétion.

#### **Pluralité**

Notre force repose sur une pluralité de cultures, de perspectives, mais aussi de savoir-faire et d'expériences.

# UBS – bien plus qu'un nom

**UBS est davantage qu'un nom ou un logo. C'est tout simplement la promesse faite à nos clients d'utiliser toutes nos ressources sur le plan mondial pour développer des solutions sur mesure et les aider à obtenir une réussite financière à long terme.**

Le nom UBS et ce qu'il incarne constitue l'un de nos actifs les plus précieux, et il doit être géré comme tel. L'image qu'il véhicule – auprès de nos clients, de nos collaborateurs, de nos actionnaires – correspond pour l'essentiel à la somme de leurs expériences avec UBS. C'est pourquoi notre marque doit non seulement être pertinente et cohérente avec l'image qu'elle donne, mais elle doit également tenir ses promesses.

Dans un secteur des services financiers de plus en plus concurrentiel, la force d'une marque est un facteur crucial pour attirer et fidéliser les clients. A la fin de l'année 2002, nous avons décidé de passer à une marque unique car elle reflète fidèlement notre modèle d'affaires intégré et correspond à l'approche «d'un seul établissement» que nous adoptons envers notre clientèle. A partir du 9 juin 2003, «UBS» sera la seule marque utilisée pour nos activités principales.

Avant de prendre cette décision, nous avons passé en revue notre stratégie de marque, qui mettait aussi bien l'accent sur les valeurs de la marque que sur sa structure proprement dite. Cet examen a été complété par une analyse de marché dans 14 pays auprès de milliers de clients actuels et potentiels ainsi que de conseillers à la clientèle UBS. Les résultats montrent que les divers groupes de clients manifestent dans leur ensemble les mêmes attentes quant à la fourniture de services financiers et, par conséquent, leurs relations avec UBS.

Ils attendent de nous que nous nous attachions inlassablement à faire fructifier leur patrimoine et souhaitent bénéficier des ressources d'une entreprise d'envergure mondiale, de conseils à caractère anticipatif, d'un choix de solutions pertinentes adaptées à leurs besoins et d'une relation étroite avec UBS.

Si nous exploitons la force de notre marque pour qu'elle soit davantage qu'un simple logo et reflète le caractère émotionnel de notre relation avec la clientèle, elle se doit d'être vraiment pertinente et crédible. Nous créons une marque phare à la hauteur de notre position, UBS étant l'un des fleurons des établissements financiers mondiaux.











Nos valeurs: Marque et identité







## >> Campagne publicitaire récompensée

**Lorsque nous lançons** une campagne publicitaire, nous ne nous contentons pas d'une longue liste de produits et de services pour convaincre le public. Nous cherchons plutôt à nous démarquer via l'innovation et la créativité dans la jungle publicitaire et médiatique, tout en permettant intuitivement au public de comprendre rapidement qui nous sommes, ce que nous incarnons et ce que nous faisons.

**La campagne «Power of Partnership»** lancée l'an passé au Japon et qui a remporté l'Excellence Award for advertising du journal Nikkei, illustre parfaitement cette approche. Diffusée d'avril à novembre, elle utilisait d'anciens caractères sino-japonais dessinés par le calligraphe Mari Ikeda, pour symboliser les caractéristiques essentielles de nos groupes d'affaires. Cette publicité

UBS, qui se différencie nettement de celle des concurrents, a reçu immédiatement un écho positif au Japon.

**L'annonce** ci-dessous avec une photo du Team Alinghi représente le «wa», une lettre exprimant la «somme» et l'«harmonie» qui symbolise l'intégration de chaque entité commerciale du Groupe UBS au sein d'une force commune, travaillant harmonieusement avec les clients. La partie gauche du caractère chinois, le «nogi-hen», symbolise un portique, tandis que la partie droite rappelle un bateau appelé «sai», utilisé pour conserver des documents. Le caractère chinois «wa» évoque la conclusion d'un pacte de paix devant le portique. Il signifie également établir une relation amicale ou l'harmonie des voix.



*Une victoire historique: en mars 2003, Alinghi (sur la photo), l'équipe de voile parrainée par UBS, a ramené la Coupe de l'America en Europe pour la première fois depuis 1851.*



# Une gestion axée sur la valeur

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





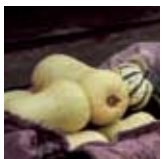


Sa solidité financière fait d'UBS l'une des banques les mieux capitalisées du monde. Mais comment un établissement de cette taille et de cette envergure parvient-il à assurer la cohésion entre ses diverses stratégies et ses différents processus financiers? La réponse réside dans notre engagement à créer de la valeur actionnariale.

L'approche traditionnelle reposait sur la rentabilité des produits ou des services. Notre objectif va plus loin: parvenir à une parfaite compréhension, interne comme externe, de la création de la valeur actionnariale dans tous les départements de la banque. A cet égard, la publication de Key Performance Indicators (KPI) sert à identifier les principales sources et les principaux facteurs de création de valeur. Partie intégrante de tous nos processus de gestion, cette approche, axée sur la valeur, vise à garantir que toutes les décisions prises par UBS sont génératrices de valeur.

Dans toute notre histoire, la gestion du capital s'est inscrite sous le signe de la prudence. Nous veillons à utiliser tous les outils dont nous disposons en matière de gestion, tout en assurant un équilibre entre l'optimisation de la valeur actionnariale et les niveaux de capitalisation élevés. La génération de bénéfices et notre gestion prudente du bilan traduisent la volonté d'UBS de continuer à générer du capital bien au-delà du minimum requis par la loi.

Parce que le risque est inhérent à notre activité, les spécialistes de la gestion du risque s'attachent à trouver le point d'équilibre entre le risque et le rendement. Dans ce domaine, l'excellence, un facteur de réussite décisif, exige l'engagement de chacun au sein de notre établissement. En règle générale, l'efficacité de la gestion du risque suppose la mise en place d'un modèle de gouvernance adéquat, des contrôles institutionnalisés et un équilibre entre les représentants de l'entreprise et les gestionnaires du risque.



## >> Pionniers du rachat d'actions

En 2002, UBS a racheté plus d'actions qu'il ne lui était jamais arrivé auparavant. En fait, aucune entreprise suisse, quelle que soit son secteur d'activité, n'a jamais racheté au total plus de 79 789 414 actions (soit 5,9 milliards de CHF) en une seule année dans le cadre de différents programmes de rachat. Ce montant équivalait à 6,4% du capital-actions total d'UBS SA. Toutefois, le but de cette mesure n'était pas, tant s'en faut, d'établir un record.

**Le rachat d'actions** s'inscrit dans la stratégie de la banque de créer de la valeur actionnariale, explique Jean-Pierre Mathey d'UBS Group Treasury. «Il s'agit tout simplement de la façon la plus efficace et la plus attrayante sur le plan fiscal de restituer aux actionnaires le capital excédant les besoins de l'entreprise.» De fait, depuis 2000, date où ils ont commencé, les rachats ont accru le bénéfice par action d'environ 9%.

**Group Treasury** a reçu du Directoire du Groupe la mission d'évaluer la quantité d'actions pouvant être affectée au rachat, quelle que soit l'année. Ce montant dépend dans une large mesure des bénéfices prévus et des besoins en capitaux des groupes d'affaires.

**Les rachats sont cotés** séparément à la Bourse suisse et chaque transaction est exécutée sur une «seconde ligne de négoce», totalement transparente aussi bien pour les investisseurs que pour les intervenants sur le marché. Le Group Treasury contrôle en permanence le programme et l'adapte durant l'année à l'évolution du marché et aux résultats attendus par UBS.

**«Nous poursuivons une politique prudente** en matière de capital», déclare Rolf Enderli, UBS Group Treasurer, «mais nous recourons à des méthodes novatrices pour sa mise en œuvre.»









# Rapport 2002





Les pages suivantes fournissent des détails sur notre Conseil d'administration, nos principes de gouvernement d'entreprise et la performance du Groupe en 2002.



# Gouvernement d'entreprise

UBS s'engage à respecter des normes sévères en matière de gouvernement d'entreprise, afin de créer de manière durable de la valeur ajoutée pour ses actionnaires tout en défendant leurs intérêts.

## Le Directoire



**Peter A. Wuffli**  
Président

**Stephan Haeringer**  
Deputy President

**John P. Costas**  
Chairman et CEO  
UBS Warburg

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

**Georges Gagnebin**  
Chairman  
UBS Wealth Management  
& Business Banking

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 et œuvre à la réussite de l'établissement grâce à la mise en place d'un processus décisionnel efficace.

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 président du Directoire du Groupe (président du Directoire) sont assumées par deux personnes distinctes. Il n'est pas possible d'être membre des deux organes. Cette structure garantit des contrôles réciproques et l'indépendance institutionnelle des deux instances.

## Structure de la direction

Le Conseil d'administration, organe suprême, est chargé de la stratégie de la banque ainsi que de la surveillance de sa direction. Nos actionnaires élisent tous les membres du Conseil. Ce dernier désigne son président, ses vice-présidents et ses comités, y compris le Comité d'audit, le Comité de rémunération et le Comité de nomination. La plupart des membres du Conseil d'administration d'UBS n'exercent pas de fonctions exécutives et sont indépendants.

Conformément à la loi suisse sur les banques, le Conseil confie la responsabilité de la gestion quotidienne au Directoire du Groupe. La surveillance et le contrôle de la direction opérationnelle demeurent du ressort du Conseil d'administration, notamment du président et des vice-présidents.





**Joseph J. Grano, Jr.**  
Chairman et CEO  
UBS PaineWebber

**Peter Kurer**  
Group General Counsel

**Marcel Rohner**  
CEO  
UBS Wealth Management  
& Business Banking

**Clive Standish**  
Chairman et CEO  
Asia Pacific

**Mark B. Sutton**  
Président et  
Chief Operating Officer  
UBS PaineWebber

Au 31 décembre 2002, le Conseil comptait neuf membres (voir liste page 50). Lors de l'Assemblée générale ordinaire du 18 avril 2002, les actionnaires d'UBS ont élu Ernesto Bertarelli, CEO de Serono International SA (Genève) au sein du Conseil d'administration. Ayant atteint l'âge de la retraite, Markus Kündig, vice-président depuis 1998, a démissionné à cette occasion.

Le Directoire du Groupe assume la responsabilité de la gestion d'UBS. Tous ses membres sont désignés par le Conseil d'administration. Le Directoire répond devant le président et le Conseil d'administration de la mise en place de la stratégie et des résultats financiers de l'entreprise. Le Président du Directoire est en particulier chargé de la planification financière et commerciale, de l'établissement de rapports financiers et du contrôle des risques. Conjointement avec le président et les vice-présidents du Conseil d'administration, le Directoire porte la responsabilité globale de la mise au point des stratégies UBS.

Au 31 décembre 2002, le Directoire comptait dix membres (voir photographies ci-dessus et page 48).

En 2002, Markus Granziol, ancien président d'UBS Warburg, a décidé de quitter notre établissement après une brillante carrière au sein de la banque. En juillet 2002, le Conseil d'administration a élu John Fraser, Peter Kurer, Marcel Rohner, Clive Standish et Mark Sutton au sein du Directoire du Groupe.

## Membres du Conseil d'administration

au 31 décembre 2002

Nom et adresse professionnelle	Fonction au sein d'UBS	Depuis	Fin du mandat en
<b>Marcel Ospel</b> UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurich	Président	2001	2005
<b>Alberto Togni</b> UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurich	Vice-président (membre exécutif)	1998	2005
<b>Johannes A. de Gier</b> UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurich	Vice-président (membre exécutif)	2001	2003 <sup>1</sup>
<b>Peter Böckli</b> Böckli Bodmer & Partners St. Jakobs-Strasse 41 Case postale 2348 CH-4002 Bâle	Vice-président (membre non exécutif) Président du Comité de nomination	1998	2003 <sup>1</sup>
<b>Ernesto Bertarelli</b> Serono International SA Chemin des Mines 15bis CH-1211 Genève 20	Membre du Comité de rémunération	2002	2006
<b>Sir Peter Davis</b> J Sainsbury plc 33 Holborn London EC 1N 2HT	Membre du Comité d'audit Membre du Comité de nomination	2001	2004
<b>Rolf A. Meyer</b> Heiniweidstrasse 18 CH-8806 Bâch	Président du Comité de rémunération Membre du Comité d'audit	1998	2003 <sup>1</sup>
<b>Hans Peter Ming</b> Sika SA Wiesenstrasse 7 CH-8008 Zurich	Membre du Comité de rémunération Membre du Comité de nomination	1998	2004
<b>Lawrence A. Weinbach</b> Unisys Corporation Unisys Way Blue Bell, PA 19424	Président du Comité d'audit	2001	2005
<b>Secrétaire du Conseil d'administration</b>	Gertrud Erismann-Peyer		

<sup>1</sup> Réélection proposée lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2003

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



## Rémunération des senior executives

La rémunération des senior executives (membres exécutifs du Conseil d'administration et membres du Directoire du Groupe) et l'échelon de direction suivant, le Group Managing Board (GMB), comprend un salaire de base et une composante dépendant de la performance. En règle générale, cette dernière représente une part non négligeable de la rémunération totale et prend la forme, dans une large mesure, d'actions UBS différées ou bloquées.

L'appréciation de la performance individuelle repose sur des facteurs aussi bien quantitatifs que qualitatifs et prend également en compte les résultats financiers et les Key Performance Indicators, qui constituent des vecteurs de valeur décisifs à long terme pour la croissance future d'UBS.

Nous procédons tous les ans à un examen des pratiques salariales de la concurrence afin d'appliquer une politique de rémunération conforme au marché, à même d'attirer, de motiver et de fidéliser nos cadres supérieurs ainsi que nos collaborateurs les plus talentueux.

L'approbation de la rémunération des senior executives et l'élaboration des systèmes de rémunération de cette dernière obéit à un processus rigoureux, les décisions étant prises, au minimum, à deux échelons organisationnels au-dessus du membre exécutif concerné. Le Comité de rémunération du Conseil d'administration, composé uniquement de membres indépendants, joue un rôle primordial dans le processus. Personne n'est habilité à approuver sa propre rémunération.

Le montant des rémunérations figure dans le Handbook UBS 2002/2003.

## Révision

L'audit, avec ses différentes fonctions et compétences, joue un rôle de premier plan dans le cadre du gouvernement d'entreprise. Tout en conservant leur indépendance, les organes de révision externes et la Révision du Groupe coopèrent étroitement, exerçant ainsi leurs responsabilités de manière optimale. Le Conseil d'administration et son Comité d'audit surveillent le déroulement général des révisions.

*Ernst & Young Ltd.*, Bâle, exerce la fonction d'organe de révision pour l'ensemble du Groupe UBS. La société 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. Elle a été réélue depuis à chaque Assemblée générale ordinaire, et sa réélection sera une nouvelle fois proposée lors de l'Assemblée générale de 2003. Le Comité d'audit du Conseil d'administration a estimé qu'*Ernst & Young Ltd.* répondait à tous les critères d'indépendance.

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 7 septembre 2000, les actionnaires d'UBS ont désigné *Deloitte & Touche AG*, Bâle, en tant qu'organe de révision spécial pour un mandat de trois ans. Indépendamment des réviseurs principaux, il établit des rapports portant sur les augmentations de capital. La réélection de *Deloitte & Touche* sera proposée lors de l'Assemblée générale ordinaire de 2003 pour un nouveau mandat de trois ans.

La *Révision du Groupe* 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, elle bénéficie d'un accès sans restriction à tous les comptes, livres et enregistrements et doit recevoir toutes les informations et données dont elle 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 président du Directoire et à la présidence du Conseil d'administration par le biais de rapports de révision formels. La Révision du Groupe compte environ 240 professionnels au sein de la banque. Afin de garantir une indépendance maximale vis-à-vis de la direction, le responsable de la Révision du Groupe, Markus Ronner, est directement subordonné au président du Conseil d'administration.

# Résultats financiers 2002

## Compte de résultat du Groupe UBS

En mio. de CHF, sauf pour les données par action

Pour l'exercice clôturé le	31.12.02	31.12.01	31.12.00	Variation en % par rapport au 31.12.01
<b>Produit d'exploitation</b>				
Produit des intérêts	39 963	52 277	51 745	(24)
Frais financiers	(29 417)	(44 236)	(43 615)	(33)
Résultat des opérations d'intérêts	10 546	8 041	8 130	31
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(206)	(498)	130	(59)
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur pour risques de crédit	10 340	7 543	8 260	37
Résultat des prestations de service et des commissions	18 221	20 211	16 703	(10)
Résultat des opérations de négoce	5 572	8 802	9 953	(37)
Autres résultats	(12)	558	1 486	
Total produit d'exploitation	34 121	37 114	36 402	(8)
<b>Charges d'exploitation</b>				
Charges de personnel	18 524	19 828	17 163	(7)
Autres charges d'exploitation	7 072	7 631	6 765	(7)
Amortissement au titre d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	1 521	1 614	1 608	(6)
Amortissement au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles	2 460	1 323	667	86
Total charges d'exploitation	29 577	30 396	26 203	(3)
<b>Résultat avant impôts et intérêts minoritaires</b>	4 544	6 718	10 199	(32)
Impôts	678	1 401	2 320	(52)
<b>Résultat avant intérêts minoritaires</b>	3 866	5 317	7 879	(27)
Intérêts minoritaires	(331)	(344)	(87)	(4)
<b>Résultat net</b>	3 535	4 973	7 792	(29)
Résultat par action, non dilué (CHF)	2.92	3.93	6.44	(26)
Résultat par action avant goodwill, non dilué (CHF) <sup>1</sup>	4.73	4.97	7.00	(5)
Résultat par action, dilué (CHF)	2.87	3.78	6.35	(24)
Résultat par action avant goodwill, dilué (CHF) <sup>1</sup>	4.65	4.81	6.89	(3)

<sup>1</sup> Hors amortissement au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles.

### >> Lettre du réviseur des comptes consolidés

Nous avons vérifié, aussi bien selon les normes généralement acceptées aux Etats-Unis que celles édictées par la profession en Suisse, les bilans du Groupe UBS SA au 31 décembre 2002 et au 31 décembre 2001, ainsi que les comptes de résultat, les évolutions des fonds propres, les tableaux des flux de trésorerie et les notes y afférentes pour chacun des trois exercices de la période se terminant au 31 décembre 2002 (non présentés ici). Dans notre rapport daté du 11 février 2003 (voir

Financial Report à la page 177), nous émettons une opinion sans qualification sur ces comptes de Groupe préparés en conformité avec les International Financial Reporting Standards.

Selon notre appréciation, les informations annexées relatives au bilan et au compte de résultat du Groupe figurant sous forme condensée aux pages 52 et 53 sont une reproduction fidèle, à tous égards essentiels, des comptes de Groupe dont elles sont dérivées.

Bâle, le 11 février 2003

Ernst & Young SA



Roger K. Perkin  
Chartered Accountant  
Réviseur responsable



Peter Heckendorn  
lic. oec.  
Réviseur responsable



## Bilan du Groupe UBS

<i>En mio. de CHF</i>	<b>31.12.02</b>	31.12.01	Variation en % par rapport au 31.12.01
<b>Actifs</b>			
Liquidités	<b>4 271</b>	20 990	(80)
Créances sur les banques	<b>32 468</b>	27 526	18
Dépôts en espèces pour emprunts de titres	<b>139 052</b>	162 938	(15)
Opérations de prise en pension	<b>294 086</b>	269 256	9
Portefeuilles de négoce	<b>371 436</b>	397 886	(7)
Valeurs de remplacement positives	<b>82 092</b>	73 447	12
Prêts à la clientèle nets après correctifs	<b>211 647</b>	226 545	(7)
Immobilisations financières	<b>8 391</b>	28 803	(71)
Comptes de régularisation	<b>6 453</b>	7 554	(15)
Participations dans des sociétés associées	<b>705</b>	697	1
Immeubles et autres immobilisations corporelles	<b>7 869</b>	8 695	(9)
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	<b>13 696</b>	19 085	(28)
Autres actifs	<b>8 952</b>	9 875	(9)
<b>Total actifs</b>	<b>1 181 118</b>	1 253 297	(6)
<i>Total des créances de rang subordonné<sup>1</sup></i>	<b>3 652</b>	2 732	34
<b>Passifs</b>			
Engagements envers les banques	<b>83 178</b>	106 531	(22)
Dépôts en espèces pour prêts de titres	<b>36 870</b>	30 317	22
Opérations de mise en pension	<b>366 858</b>	368 620	0
Engagements résultant des portefeuilles de négoce	<b>106 453</b>	105 798	1
Valeurs de remplacement négatives	<b>81 282</b>	71 443	14
Engagements envers la clientèle	<b>306 876</b>	333 781	(8)
Comptes de régularisation	<b>15 331</b>	17 289	(11)
Titres de créance émis	<b>129 411</b>	156 218	(17)
Autres engagements	<b>12 339</b>	15 658	(21)
<b>Total des fonds de tiers</b>	<b>1 138 598</b>	1 205 655	(6)
Intérêts minoritaires	<b>3 529</b>	4 112	(14)
<b>Fonds propres</b>			
Capital-actions	<b>1 005</b>	3 589	(72)
Réserves issues du capital	<b>12 638</b>	14 408	(12)
Bénéfices / (pertes) non considérés dans le compte de résultat	<b>(159)</b>	(193)	18
Réserves issues du bénéfice	<b>32 638</b>	29 103	12
Propres actions	<b>(7 131)</b>	(3 377)	(111)
<b>Total des fonds propres</b>	<b>38 991</b>	43 530	(10)
<b>Total passifs, intérêts minoritaires et fonds propres</b>	<b>1 181 118</b>	1 253 297	(6)
<i>Total des engagements de rang subordonné</i>	<b>10 102</b>	13 818	(27)

<sup>1</sup> Les créances de rang subordonné pour 2001 ont été retraitées du fait qu'elles incluent les créances négociées de rang subordonné (CHF 2325 millions).

# Résultats 2002 du Groupe UBS

## Objectifs du Groupe

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

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

Les trois premiers objectifs s'entendent avant amortissement du goodwill et corrigés des facteurs financiers exceptionnels.

## Résultats corrigés des facteurs financiers exceptionnels et avant goodwill

				Variation en % par rapport au
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>				
<i>Pour l'exercice clôturé le</i>	<b>31.12.02</b>	31.12.01	31.12.00	31.12.01
Produit d'exploitation	<b>33 894</b>	37 114	36 402	(9)
Charges d'exploitation	<b>27 117</b>	29 073	25 096	(7)
Résultat avant impôts	<b>6 777</b>	8 041	11 306	(16)
Résultat net	<b>5 529</b>	6 296	8 799	(12)
Ratio charges/produit d'exploitation (%) <sup>3</sup>	<b>79,5</b>	77,3	69,2	
Résultat par action, non dilué (CHF) <sup>4</sup>	<b>4.57</b>	4.97	7.28	(8)
Résultat par action, dilué (CHF) <sup>4</sup>	<b>4.50</b>	4.81	7.17	(6)
Rendement des fonds propres (%) <sup>5</sup>	<b>13,9</b>	14,8	24,3	

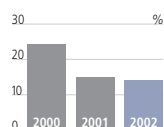
<sup>1</sup> Les amortissements au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles ne sont pas compris dans ce calcul. <sup>2</sup> De plus amples détails sur les facteurs financiers exceptionnels figurent dans le Financial Report 2002. <sup>3</sup> Charges/produit d'exploitation avant correctifs de valeur pour risques de crédit. <sup>4</sup> Des détails sur le calcul des résultats par action figurent dans le Financial Report 2002. <sup>5</sup> Résultat net/moyenne des fonds propres moins dividendes.

Les résultats par poste ont été adaptés afin de refléter la nouvelle structure des groupes d'affaires et les changements liés effectués dans la comptabilité de gestion en 2002.

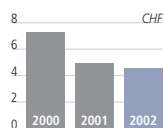
Tous les résultats présentés incluent PaineWebber depuis la date d'acquisition, le 3 novembre 2000.



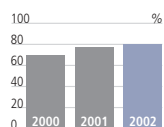
Notre performance par rapport à ces objectifs en 2002 reflète les conditions extrêmement difficiles des marchés. Avant amortissement du goodwill et corrigés des facteurs financiers exceptionnels:



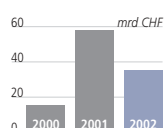
Le rendement des fonds propres pour 2002 s'inscrit à 13,9%, contre 14,8% en 2001, soit légèrement en dessous de la fourchette fixée de 15–20%. Le volume moyen des fonds propres, en baisse de 6% suite aux programmes en cours de rachat d'actions, n'a pas pu compenser le recul de 12% des bénéfices induit par le marché.



Le résultat par action, non dilué, se chiffre à 4,57 CHF en 2002, en recul de 8% sur 2001. La diminution de 12% des bénéfices a été partiellement contrebalancée par la réduction du nombre moyen d'actions en circulation.



Le ratio charges/produit s'est accru de 77,3% à 79,5%. Les initiatives de compression des coûts dans toutes nos activités n'ont pas entièrement équilibré la baisse des revenus imputable à la morosité des marchés, au recul des transactions et des opérations de Corporate finance, ainsi qu'aux correctifs de valeur effectués dans le private equity.



L'afflux d'argent frais dans les unités de clientèle privée (Private Banking et UBS PaineWebber) a reculé de 57,8 milliards de CHF en 2001 à 35,1 milliards de CHF en 2002. Ce reflux est dû essentiellement à la précarité des marchés, accentuée par l'amnistie fiscale décrétée en Italie.

## Facteurs financiers exceptionnels

Il n'y a pas eu de facteurs financiers exceptionnels (FFE) en 2001, mais trois ont été enregistrés en 2002.

- Au quatrième trimestre 2002, UBS a enregistré un correctif de valeur hors trésorerie de 953 millions de CHF après impôts sur la marque PaineWebber qui figurait au poste immobilisations incorporelles du bilan. Le correctif faisait suite à la décision stratégique annoncée en novembre 2002 d'adopter la marque unique UBS pour toutes nos activités. La nouvelle structure de marque sera mise en œuvre en juin 2003.
- Au quatrième trimestre 2002, UBS a réalisé un gain de 60 millions de CHF après impôts sur la vente de la Klinik Hirslanden, un groupe de cliniques privées.
- Au premier trimestre 2002, UBS a dégagé un bénéfice de 125 millions de CHF après impôts sur la vente de Hyposwiss, une banque privée indépendante.

Des plus amples détails sur les FFE figurent dans le Financial Report 2002 d'UBS.

## Résultats

UBS a dégagé un bénéfice net 2002 de 3535 millions de CHF, en baisse de 29% par rapport aux 4973 millions de CHF enregistrés en 2001. Ce recul est attribuable à divers facteurs financiers exceptionnels: le correctif de valeur hors trésorerie et après impôts sur la marque PaineWebber qui a réduit le bénéfice de 21% et l'incidence des ventes de sociétés affiliées qui l'a accru de 6%. Sans ces effets, et avant amortissement du goodwill, le résultat net n'a fléchi que de 12% d'un exercice à l'autre.

## Produit d'exploitation

Le produit d'exploitation total a diminué de 37 114 millions de CHF en 2001 à 34 121 millions de CHF en 2002. Corrigé des FFE, il s'est inscrit à 33 894 millions de CHF, en recul de 9% sur 2001. Ce repli est essentiellement dû à l'environnement précaire du marché, aux conditions moins favorables de négoce et à la baisse du moral des investisseurs. Le plongeon des marchés a pesé sur les revenus tirés des actifs, tandis que les activités de private equity ont encore essuyé des pertes induites par les dépréciations et les mauvaises conditions de désengagement.

Le résultat net des opérations d'intérêts s'est chiffré à 10 546 millions de CHF, en hausse de 31% sur 2001. Celui des opérations de négoce a baissé de 37%, passant de 8802 millions de CHF en 2001 à 5572 millions de CHF en 2002.

Tout comme les activités basées sur la marge d'intérêts (prêts et dépôts), le résultat net des opérations d'intérêts inclut des revenus réalisés lors d'activités de négoce (par exemple revenus de coupons et de dividendes). Cet élément, qui dépend de la composition du portefeuille destiné au négoce, est volatile d'un exercice à l'autre. Afin de fournir une meilleure explication des variations du résultat des opérations d'intérêts et de celui des opérations de négoce, nous analysons le total en fonction des activités de négoce accroissant le revenu plutôt que par type de revenus générés.

Le résultat net des produits à marge d'intérêts s'est chiffré à 5275 millions de CHF en 2002, en recul de 7% sur l'exercice précédent (5694 millions de CHF). Cette baisse est essentiellement due à la contraction des marges pour les comptes d'épargne, les comptes courants et les prêts hypothécaires vu l'environnement de très bas niveau du loyer de l'argent. Ce reflux a été

accentué par le fléchissement de l'USD qui a fait chuter en équivalent franc suisse les revenus des taux servis sur le dollar.

Le résultat net des activités de négoce a diminué de 8%, passant de 11 529 millions de CHF en 2001 à 10 605 millions de CHF en 2002. Ce fléchissement est imputable à la baisse des revenus dans le segment des actions, consécutive à la dégradation des conditions du marché et au tassement des activités avec la clientèle. La performance du segment revenu fixe est demeurée appréciable, bien qu'inférieure à celle de 2001 qui avait bénéficié d'un environnement dynamique de négoce. Le résultat des opérations de change s'est accru légèrement suite à l'augmentation des volumes et des écarts («spreads»).

Le résultat net des activités de trésorerie a progressé de 17% pour s'établir à 1667 millions de CHF en 2002. Cette hausse est imputable au rendement accru des fonds propres investis et à la baisse des coûts de refinancement.

Quant aux autres résultats nets des opérations de négoce et d'intérêts, ils ont affiché une perte de 1429 millions de CHF, contre 1804 millions de CHF en 2001. Ce mieux est essentiellement dû à des coûts moindres de financement du goodwill, dans le sillage du fléchissement de l'USD face au franc suisse, à une réduction des coûts de financement pour le portefeuille de private equity et à un reclassement de certaines rentrées précédemment inscrites comme revenus des activités de négoce.

En 2002, les correctifs de valeur pour risques de crédit ont totalisé 206 millions de CHF, contre 498 millions de CHF en 2001.

Le résultat des prestations de service et des commissions a diminué de 10% à 18 221 millions de CHF d'un exercice à l'autre. Ce recul a affecté la plupart des catégories de revenus, avec une baisse des commissions de courtage et de l'investment banking induite par l'activité bien moins soutenue des marchés et des clients, même si les commissions de placement ont bien résisté.

Les autres résultats ont accusé une perte de 12 millions de CHF, contre un profit de 558 millions de CHF en 2001. Les gains plus élevés tirés de la vente de la Klinik Hirslanden et de Hyposwiss n'ont que partiellement compensé l'alourdissement des coûts de dépréciation dans le private equity d'UBS Capital et dans d'autres investissements financiers.



## Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation totales ont diminué de 3% à 29 577 millions de CHF, contre 30 396 millions de CHF en 2001. Cette amélioration est attribuable à la baisse des charges de personnel et des autres charges d'exploitation, signe de l'efficacité des initiatives en cours de compression des coûts et de notre capacité à ajuster ces derniers à l'évolution des revenus. Cet allègement a été en partie contrebalancé par le correctif de valeur pour la marque PaineWebber. Sans ce correctif, les charges d'exploitation auraient baissé de 7%.

En 2002, les *charges de personnel* ont reculé de 7% à 18 524 millions de CHF. Cet allègement résulte de la sensible baisse des rémunérations liées aux résultats et de la diminution des charges salariales induite par des compressions d'effectifs, notamment chez UBS PaineWebber et dans Business Banking Switzerland. En outre, le reflux a été accentué par la compression des frais de recrutement, de formation et surtout de location de personnel partout dans l'établissement, ce qui témoigne de la pérennité de nos mesures de maîtrise des coûts. A noter aussi que ce résultat a bénéficié de la faiblesse de l'USD face au franc suisse.

Les autres *charges d'exploitation* ont reculé de 7631 millions de CHF en 2001 à 7072 millions de CHF. Un strict contrôle des coûts de l'ensemble des activités a permis des compressions dans presque toutes les catégories. Les plus fortes ont été réalisées dans les frais afférents aux télécommunications, à l'informatique, aux externalisations et à la marque. Toutefois, l'augmen-

tation des provisions affectées au poste litiges juridiques et sécurité, dont 111 millions de CHF (80 millions d'USD) pour le règlement de l'affaire de l'analyse financière en vertu de l'accord passé avec les autorités de surveillance américaines, les ont partiellement contrebalancées.

S'élevant à 1614 millions de CHF en 2001, les *amortissements* ont diminué de 6% à 1521 millions de CHF, essentiellement en raison de la baisse des charges pour la dépréciation des machines et des équipements.

Le poste *amortissement au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles* a augmenté de 1323 millions de CHF en 2001 à 2460 millions de CHF en 2002, suite au correctif de valeur pour la marque PaineWebber après la décision prise au quatrième trimestre 2002 d'adopter une marque unique.

D'un exercice à l'autre, les impôts ont baissé de 1401 millions de CHF à 678 millions de CHF. Cela correspond à un taux d'imposition effectif de 15% en 2002. Corrigés des facteurs financiers exceptionnels, les impôts 2002 affichent un taux de 16,5% pour un montant de 917 millions de CHF, soit bien inférieur à celui de 21% en 2001. Cette diminution est essentiellement due à la progression sensiblement moins forte des taux d'imposition en Suisse, à la possibilité de profiter du report à nouveau de pertes d'impôts aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, ainsi qu'à la plus grande proportion de bénéfices générés dans des pays à pression fiscale moindre.

# Résultats 2002 des groupes d'affaires

En mio. de CHF	UBS Wealth Management & Business Banking		UBS Global Asset Management		UBS Warburg		UBS PaineWebber		Corporate Center		Groupe UBS	
	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01	31.12.02	31.12.01
Pour l'exercice clôturé le	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01	<b>31.12.02</b>	31.12.01
Produit d'exploitation	<b>12 773</b>	13 488	<b>1 953</b>	2 218	<b>12 498</b>	14 715	<b>5 561</b>	6 391	<b>1 315</b>	800	<b>34 100</b>	37 612
Correctifs de valeur pour risques de crédit <sup>1</sup>	<b>(314)</b>	(604)	<b>0</b>	0	<b>(128)</b>	(112)	<b>(13)</b>	(18)	<b>249</b>	236	<b>(206)</b>	(498)
Total produit d'exploitation	<b>12 459</b>	12 884	<b>1 953</b>	2 218	<b>12 370</b>	14 603	<b>5 548</b>	6 373	<b>1 564</b>	1 036	<b>33 894</b>	37 114
Charges de personnel	<b>4 810</b>	4 825	<b>946</b>	1 038	<b>7 878</b>	8 354	<b>4 245</b>	5 019	<b>645</b>	592	<b>18 524</b>	19 828
Autres charges d'exploitation	<b>2 317</b>	2 434	<b>513</b>	569	<b>2 378</b>	2 650	<b>1 263</b>	1 441	<b>601</b>	537	<b>7 072</b>	7 631
Amortissement au titre d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	<b>480</b>	616	<b>37</b>	46	<b>382</b>	456	<b>149</b>	124	<b>473</b>	372	<b>1 521</b>	1 614
Amortissement au titre du goodwill et d'autres immobilisations incorporelles	<b>111</b>	109	<b>270</b>	286	<b>364</b>	402	<b>457</b>	502	<b>24</b>	24	<b>1 226</b>	1 323
Total charges d'exploitation	<b>7 718</b>	7 984	<b>1 766</b>	1 939	<b>11 002</b>	11 862	<b>6 114</b>	7 086	<b>1 743</b>	1 525	<b>28 343</b>	30 396
<b>Résultat des groupes d'affaires avant impôts et facteurs financiers exceptionnels</b>	<b>4 741</b>	4 900	<b>187</b>	279	<b>1 368</b>	2 741	<b>(566)</b>	(713)	<b>(179)</b>	(489)	<b>5 551</b>	6 718
Facteurs financiers exceptionnels	<b>155</b>	0	<b>0</b>	0	<b>0</b>	0	<b>(1 234)</b>	0	<b>72</b>	0	<b>(1 007)</b>	0
Impôts											<b>(331)</b>	1 401
<b>Résultat avant intérêts minoritaires</b>											<b>3 866</b>	5 317
Intérêts minoritaires											<b>(678)</b>	(344)
<b>Résultat net</b>											<b>3 535</b>	4 973

<sup>1</sup> Dans les comptes de gestion, il est fait état par groupes d'affaires non pas des correctifs de valeur pour risques de crédit selon les IFRS, mais des pertes statistiquement prévisibles corrigées des différences temporelles entre les risques de crédit escomptés et effectifs. Les correctifs de valeur comptabilisés pour risques de crédit de 206 millions de CHF au 31 décembre 2002 (correctifs de valeur de 498 millions de CHF au 31 décembre 2001) se répartissent comme suit pour les groupes d'affaires: UBS Wealth Management & Business Banking, correctifs de valeur de 241 millions de CHF (correctifs de valeur de 123 millions de CHF), UBS Warburg, dissolutions de correctifs de valeurs de 35 millions de CHF (correctifs de valeur de 360 millions de CHF), UBS PaineWebber, correctifs de valeur de 15 millions de CHF (correctifs de valeur de 15 millions de CHF) et Corporate Center, dissolution de la provision pour risques de crédit de 15 millions de CHF (0 million de CHF).



## UBS Wealth Management & Business Banking

Le bénéfice avant impôts de l'exercice 2002 de l'unité **Private Banking** a reculé de 19% d'un exercice à l'autre, pour s'établir à 2774 millions de CHF. Ce résultat s'explique par la chute abrupte des revenus tirés des actifs, qui n'a pas pu être entièrement compensée par les réductions de coûts en raison de la poursuite des investissements dans notre initiative **European Wealth Management**. En outre, cette dernière a entraîné un alourdissement des charges de personnel et des autres charges d'exploitation.

Le produit d'exploitation s'est inscrit à 7251 millions de CHF, en recul de 5% par rapport à 2001 (7659 millions de CHF). Les revenus des transactions exceptionnelles ainsi que les revenus réguliers provenant des actifs ont chuté. L'afflux net d'argent frais s'est chiffré à 16,6 milliards de CHF, contre 24,6 milliards en 2001. Si l'on exclut le reflux net de plus de 8 milliards de CHF lié à l'amnistie fiscale en Italie, le résultat est pratiquement resté inchangé. Quant à l'afflux de fonds de la clientèle internationale, il s'est établi à 19,1 milliards de CHF, en baisse de 4,1 milliards de CHF seulement malgré l'amnistie fiscale italienne. Cette excellente performance, obtenue en dépit de l'environnement précaire des marchés, s'explique par le succès continu de notre initiative **European Wealth Management** et l'apport considérable de fonds de nos clients d'Asie et du continent américain.

**Business Banking Switzerland** a réalisé un résultat avant impôts record de 1967 millions de CHF (+32% par rapport à 2001) en dépit de la baisse des revenus induite par les mauvaises conditions de marché. Ce chiffre prouve l'efficacité de notre gestion stricte des coûts et de la diminution des correctifs de valeur pour risques de crédit. Les charges d'exploitation ont reculé de 13% du fait de la nouvelle diminution des autres charges d'exploitation et de la réduction constante des charges de personnel induite par l'abaissement des primes de résultat.

Quant au produit d'exploitation, il est resté pratiquement inchangé, totalisant 5208 millions de CHF contre 5225 millions de CHF en 2001.

Le portefeuille de crédits de **Business Banking Switzerland** a diminué de 146 milliards de CHF au 31 décembre 2001 à 139 milliards de CHF au 31 décembre 2002, en raison de volumes

moindres dans le segment de la clientèle d'entreprises et de la nouvelle réduction du portefeuille de recouvrement, qui est passé de 12 milliards de CHF à 8,6 milliards de CHF. Cette évolution positive s'est également reflétée au niveau des ratios clés de la qualité des crédits: le taux des crédits en souffrance a ainsi reculé de 4,8% à 3,6%, tandis que la part des crédits douteux au total des crédits s'est encore améliorée, passant de 7,7% à 6%. Les actifs investis ont fléchi de 215 milliards de CHF en 2001 à 205 milliards de CHF en 2002, l'évolution négative des marchés et l'affaiblissement des principales monnaies face au franc suisse n'ayant pas pu être compensés par l'afflux net d'argent frais.

## UBS Global Asset Management

UBS Global Asset Management a annoncé un résultat avant impôts de 187 millions de CHF en 2002, contre 279 millions de CHF en 2001, en recul de 33%. Les plonges des Bourses en 2002 ont entraîné un reflux des actifs investis et, par conséquent, des revenus en provenant. Ces replis ont toutefois pu être partiellement compensés par les initiatives en cours de contrôle des coûts. Ainsi, sur l'ensemble de l'année, les charges de personnel ont été allégées grâce à la diminution des primes de résultat, tandis que la compression des frais d'informatique et d'immeubles a permis de réduire les autres charges d'exploitation.

Sur l'ensemble de l'année, le produit d'exploitation a reculé de 265 millions de CHF, soit 12%, à 1953 millions de CHF, dans le sillage des baisses observées sur les marchés financiers durant l'exercice, qui ont pesé sur les revenus tirés des actifs, et de l'affaiblissement de l'USD face au franc suisse.

Les revenus générés par les opérations avec les institutionnels ont fléchi de 1174 millions de CHF en 2001 à 899 millions de CHF en 2002. Ce recul est imputable au repli du billet vert face au franc suisse, aux moins bonnes commissions de performance de O'Connor, ainsi qu'à l'incidence du plongeon des marchés sur les revenus tirés des actifs.

Sur l'année, les revenus provenant des activités avec les intermédiaires financiers ont légèrement progressé, pour s'établir à 1054 millions de CHF, contre 1044 millions de CHF en 2001, et ce grâce à l'augmentation des actifs à marge supérieure investis dans GAM.

## UBS Warburg

L'unité Corporate and Institutional Clients de UBS Warburg a réalisé en 2002 un résultat net avant impôts de 3129 millions de CHF. Ce recul de 17% par rapport à 2001, dû aux conditions économiques précaires qui ont particulièrement affecté les activités de banque d'affaires et le secteur des actions, a toutefois pu être partiellement compensé grâce aux segments revenu fixe, opérations d'intérêts et de change. Les charges globales ont diminué de 7%. Cette embellie est attribuable à une réduction des primes de résultat, qui a allégé les frais de personnel, et au succès de nos initiatives de compression des coûts.

Les revenus ont fléchi de 10% sur 2001, pour s'établir à 14 100 millions de CHF. Les résultats des activités de banque d'affaires et du secteur des actions ont diminué de 25% et 12% d'un exercice à l'autre, suite au ralentissement observé sur ces marchés. Les segments revenu fixe, taux et change ont progressé de 2% par rapport à 2001, principalement en raison de la forte croissance sur les marchés émergents et de nos opérations de Principal finance.

Les charges d'exploitation totales ont reculé de 7% pour s'établir à 10 843 millions de CHF. Et la diminution est encore plus sensible si l'on fait abstraction de la provision de 90 millions de CHF (65 millions d'USD) constituée en vue du règlement de l'accord passé aux Etats-Unis dans l'affaire de l'analyse financière et des charges de restructuration à hauteur de 72 millions de CHF dans notre secteur énergie. La réduction des dépenses de 9% par rapport à 2001 reflète l'efficacité constante de nos initiatives de maîtrise des coûts.

Dans l'environnement opérationnel actuel, nous maintenons l'accent sur une stricte gestion des coûts. Sur l'ensemble de l'année, le ratio charges/produit avant goodwill a légèrement augmenté à 74%, contre 72% en 2001. Quant au ratio charges de personnel/produit d'exploitation, il s'est légèrement accru en 2002, passant de 53% à 55%, ce qui reflète la performance relativement élevée d'un grand nombre de nos activités par rapport à la concurrence et compte tenu des conditions du marché.

UBS Capital a essuyé une perte avant impôts de 1761 millions de CHF en 2002, soit 727 millions de CHF de plus qu'en 2001. Les pertes opérationnelles se sont chiffrées à 1602 millions de CHF en 2002, contre 872 millions de CHF l'année précédente. Le niveau des correctifs de valeur tout au long du portefeuille a donc été plus élevé et l'environnement économique précaire a tiré les évaluations à la baisse sur l'ensemble des marchés et dans tous les secteurs, d'où les difficultés à opérer des désengagements importants en 2002.

## UBS PaineWebber

UBS PaineWebber a annoncé une perte avant impôts de 566 millions de CHF en 2002, contre 713 millions de CHF en 2001. La performance avant impôts et coûts d'acquisition affiche un bénéfice de 632 millions de CHF en 2002, contre 693 millions de CHF en 2001. Si l'on exclut les effets des fluctuations de change, le résultat avant impôts et coûts d'acquisition a donc progressé de 3% par rapport à l'exercice précédent.

Sur l'année, le produit d'exploitation total s'est établi à 5548 millions de CHF, contre 6373 millions de CHF en 2001. Sans l'incidence des écarts de conversion, il a reculé d'environ 5% en glissement annuel.

Les charges d'exploitation totales ont diminué de 14% pour s'établir à 6114 millions de CHF, contre 7086 millions de CHF en 2001. Abstraction faite des effets de l'affaiblissement du billet vert face au franc suisse, elles ont baissé de 5% par rapport à l'exercice précédent grâce au resserrement des primes de résultat et des coûts de fidélisation.

Le volume d'actifs a fléchi de 769 milliards de CHF en 2001 à 584 milliards de CHF en 2002, une baisse de 24% en partie due au repli de l'USD face au franc suisse.

Quant à l'afflux net d'argent frais, il s'est établi à 18,5 milliards de CHF en 2002, contre 33,2 milliards de CHF en 2001, soit une contraction de 44% imputable à l'arrêt des activités avec la clientèle privée au Japon et au moral en perte de vitesse des investisseurs.



# Sources d'informations sur UBS

Cette Revue de l'année fournit un aperçu d'UBS et de ses résultats financiers pour l'exercice 2002. Les sources figurant ci-après permettent d'obtenir de plus amples informations sur UBS.

## Publications

Notre Revue de l'année est disponible en français, anglais, allemand, italien et espagnol. (SAP-R/80530-0301).

Handbook 2002/2003: notre Handbook comporte une description détaillée d'UBS, de sa stratégie, de son organisation et de ses activités. Il est disponible en anglais et en allemand. (SAP-R/80532-0301).

Financial Report 2002: notre rapport financier contient les comptes annuels vérifiés de l'exercice 2002, assortis d'analyses détaillées. Il est disponible en anglais et en allemand. (SAP-R/80531-0301).

Rapports trimestriels: la banque publie des rapports financiers trimestriels («quarterly reports») détaillés et des analyses, y compris des commentaires sur la marche des affaires et les initiatives stratégiques clés. Ces rapports sont disponibles uniquement en anglais.

Procédure de commande des rapports: chacun de ces rapports est disponible sur Internet à l'adresse [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors), sous la rubrique «Financials». Ils peuvent aussi être commandés sous forme d'imprimé, en indiquant le numéro SAP et la langue désirée, lorsque qu'elle existe, à UBS SA, Centre d'information, CA50-XMB, case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

## Outils électroniques d'information pour les investisseurs

Site Internet: le site Internet Investors and Analysts à l'adresse [www.ubs.com/investors](http://www.ubs.com/investors) offre un large éventail d'informations sur UBS, notamment des rapports financiers, des communiqués de presse, des graphiques et données sur l'évolution du cours de l'action UBS, un calendrier des dates importantes, des informations sur le dividende et des copies des récentes présentations des membres du Senior management lors de conférences données à l'extérieur à l'intention des investisseurs.

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

Messenger service: vous pouvez vous enregistrer sur le site Investors and Analysts afin de recevoir des avis de communication concernant UBS via SMS ou e-mail. Les messages sont envoyés en anglais ou en allemand et les abonnés peuvent spécifier le genre d'avis désiré.

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

UBS et l'environnement: notre Handbook comporte un résumé de la politique environnementale d'UBS, sous la rubrique «Corporate Responsibility». Pour de plus amples renseignements, veuillez consulter [www.ubs.com/environnement](http://www.ubs.com/environnement).

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

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

Le formulaire 20-F se présente sous forme de document «porte-feuille». La plupart des rubriques contiennent des références renvoyant au Handbook ou à des parties du Financial Report 2002. En outre, ce formulaire comprend un petit nombre d'informations qui ne sont présentées nulle part ailleurs et qui sont surtout destinées aux lecteurs américains. Nous vous recommandons de consulter ces renseignements complets.

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 450 Fifth Street NW, Washington, DC 20549. Veuillez appeler la SEC au numéro 1-800-SEC-0330 (aux Etats-Unis) ou au +1 202 942 8088 (depuis 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 et à l'American Stock Exchange LLC, 86 Trinity Place, New York, NY 10006. 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 le Groupe

**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 téléphones de nos sièges principaux

et centres d'affaires clés sont: Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich, Suisse, téléphone +41 1 234 11 11; et Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Bâle, Suisse, téléphone +41 61 288 20 20. Les actions d'UBS SA sont cotées sur SWX Swiss Exchange et s'échangent via la plate-forme de négoce virt-x

dans laquelle SWX Swiss Exchange détient une participation majoritaire. Les actions UBS figurent également à la cote du New York Stock Exchange et du Tokyo Stock Exchange.



---

### Standards téléphoniques

Pour toutes les questions d'ordre général

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

---

### UBS Investor Relations

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

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

<b>Zurich</b>	
<b>Hotline:</b>	<b>+41 1 234 4100</b>
Christian Gruetter	+41 1 234 4360
Mark Hengel	+41 1 234 8439
Catherine Lybrook	+41 1 234 2281
Oliver Lee	+41 1 234 2733
Fax	+41 1 234 3415

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

<b>New York</b>	
<b>Hotline:</b>	<b>+1 212 713 3641</b>
Richard Feder	+1 212 713 6142
Christopher McNamee	+1 212 713 3091
Fax	+1 212 713 1381

UBS Americas Inc.  
Investor Relations  
135 W. 50th Street, 9th Floor  
New York, NY 10020, USA

[sh-investorrelations@ubs.com](mailto:sh-investorrelations@ubs.com)

---

### UBS Group Media Relations

Notre équipe Group 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>	<b>+41 1 234 8500</b>
<b>Londres</b>	<b>+44 20 7567 4714</b>
<b>New York</b>	<b>+1 212 713 8391</b>
<b>Hong Kong</b>	<b>+852 2971 8200</b>

[sh-gpr@ubs.com](mailto:sh-gpr@ubs.com)  
[sh-mr-london@ubsw.com](mailto:sh-mr-london@ubsw.com)  
[sh-mediarelations-ny@ubsw.com](mailto:sh-mediarelations-ny@ubsw.com)  
[sh-mediarelations-ap@ubs.com](mailto:sh-mediarelations-ap@ubs.com)

---

### UBS Shareholder Services

UBS Shareholder Services est responsable de l'enregistrement des actionnaires. Le registre des actionnaires UBS est divisé en deux composantes: un registre suisse, tenu par UBS en qualité de Swiss transfer agent (agent de transfert), et un registre américain, tenu par Mellon Investor Services, en qualité d'US transfer agent (cf. ci-après).

<b>Hotline</b>	<b>+41 1 235 6202</b>
Fax	+41 1 235 3154

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

[sh-shareholder-service@ubs.com](mailto:sh-shareholder-service@ubs.com)

---

### US Transfer Agent

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

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

appels nationaux	+1 866 541 9689
appels depuis l'étranger	+1 201 329 8451

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

[shrelations@melloninvestor.com](mailto:shrelations@melloninvestor.com)

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

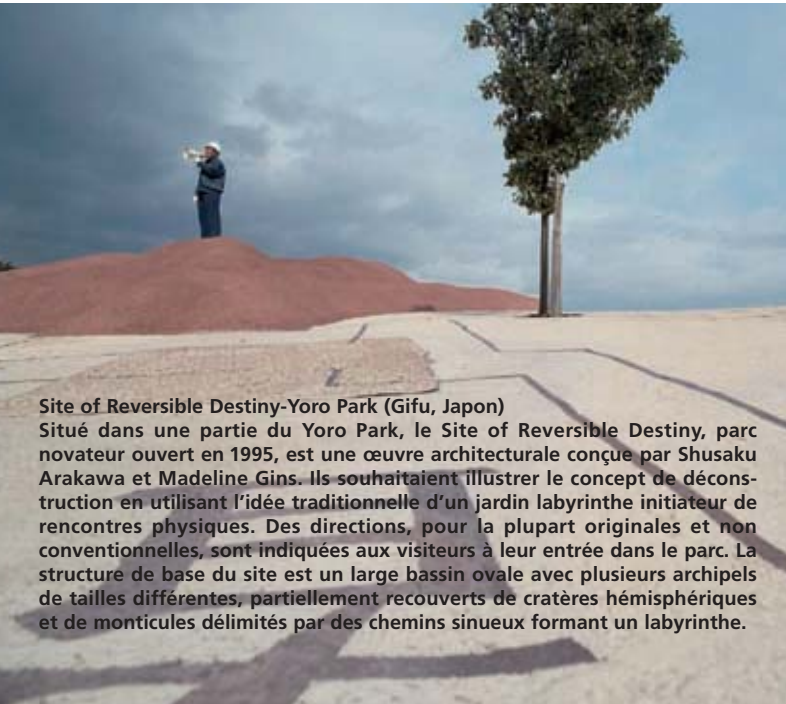


## Le concept: Les jardins



### Tofuku-ji (Kyoto, Japon)

Dessinés en 1939 par Mirei Shigemori, un célèbre paysagiste, les jardins ont été conçus en quatre quarts autour de Hojo, l'un des bâtiments principaux du temple Tofuku-ji. Créé à l'origine en 1235, puis reconstruit en 1890, Tofuku-ji était le temple majeur de Rinzai, une secte bouddhiste zen. En esquissant le jardin, Shigemori voulait représenter la simplicité du courant zen pendant l'époque Kamakura par des constructions abstraites d'art moderne.



### Site of Reversible Destiny-Yoro Park (Gifu, Japon)

Situé dans une partie du Yoro Park, le Site of Reversible Destiny, parc novateur ouvert en 1995, est une œuvre architecturale conçue par Shusaku Arakawa et Madeline Gins. Ils souhaitaient illustrer le concept de déconstruction en utilisant l'idée traditionnelle d'un jardin labyrinthe initiateur de rencontres physiques. Des directions, pour la plupart originales et non conventionnelles, sont indiquées aux visiteurs à leur entrée dans le parc. La structure de base du site est un large bassin ovale avec plusieurs archipels de tailles différentes, partiellement recouverts de cratères hémisphériques et de monticules délimités par des chemins sinueux formant un labyrinthe.



### Barnsley House Garden (Cirencester, Gloucestershire, Royaume-Uni)

Conçu au début des années 1950 par Rosemary Verey (officier de l'Ordre de l'empire britannique), ardente défenderesse du style de jardins campagnards anglais traditionnels, Barnsley House est un parc de 1,8 hectare environ, délimité sur trois côtés par un grand mur du XVIII<sup>e</sup> siècle qui le divise en différents centres d'intérêts. Créé autour de la maison du XVII<sup>e</sup> siècle de Mme Verey, il comprend également un pavillon d'été gothique, un temple classique, une sculpture de Simon Verity et du mobilier de Charles Verey. Le parc en lui-même se caractérise par un jardin brodé, conçu en 1975, une pelouse principale et la célèbre allée des cytises (dont les grappes jaunes font vibrer les ombelles parme des aulx).



### La Geria (Lanzarote, Iles Canaries, Espagne)

La Geria, connue comme étant «la route du vin» de Lanzarote, serpente à travers les montagnes de Chupaderos et Guadilama. Bordée de champs de lave et de vignes, elle donne à ce paysage un attrait tout particulier. Les grappes de raisin qui servent à la production du vin de Malvoisie proviennent de vignes protégées du vent par des murets arrondis qui font office de boucliers.



### Royal Botanic Gardens (Peradeniya, Sri Lanka)

Peradeniya, l'un des quatre jardins botaniques coloniaux de l'empire britannique, a été créée en 1821, l'idée étant de transférer le concept d'un jardin paysager anglais dans un environnement tropical. Toutefois, une partie de ce jardin du XIX<sup>e</sup> siècle fut conçue comme une «jungle maîtrisée», où les branches ne sont pas taillées et où les arbres morts gisent au sol.



**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 implementation of our European wealth management strategy, expansion of our corporate finance presence in the US and worldwide, the development of UBS Warburg's energy trading operations, 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 credit-worthiness 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 in 2001, 2002 and 2003 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 2002. 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.

**Impression**

Editeur/copyright: UBS SA, Suisse  
Langues: français, allemand, italien, anglais et espagnol  
SAP-R/3 80530F-0301



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

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