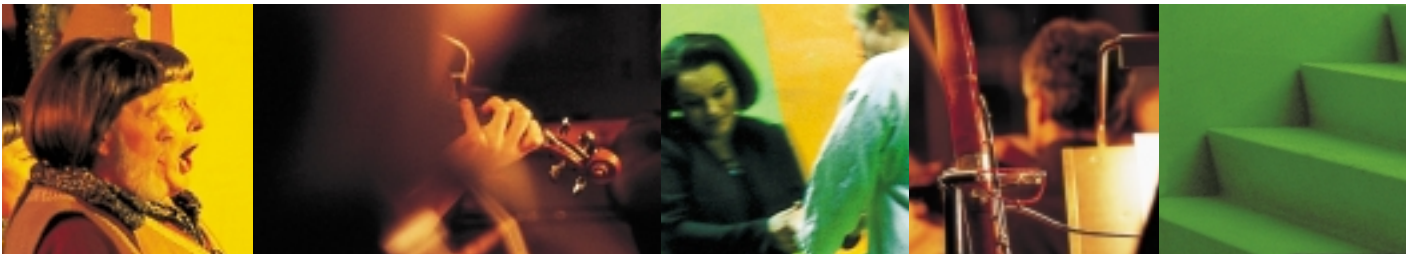


UBS est une société mondiale de services financiers intégrés et la première banque de Suisse.



Revue de l'année 1999.

## Portrait succinct

En tant que prestataire global de services financiers, nous offrons à une clientèle variée une vaste palette de produits et de services. Nos compétences clés comprennent le placement et la gestion de fortune, la banque d'affaires, le négoce de titres et de devises, la gestion des risques ainsi que le marché grand public en Suisse. Nous allions innovation et présence mondiale aux valeurs suisses traditionnelles dont font partie notre puissance financière et notre orientation clients.

- Nous sommes l'un des plus grands gérants d'actifs du monde et le leader de la gestion internationale de fortunes privées.
- En Suisse, nous sommes au premier rang sur le marché grand public.
- Hors de Suisse, nous sommes l'un des rares groupes de services financiers d'envergure mondiale dans les opérations avec les grandes entreprises internationales, les investisseurs institutionnels et les collectivités publiques.

Grâce à notre panachage unique de métiers de base et aux possibilités de synergie qui en résultent, nous occupons une position optimale pour relever les nouveaux défis qui se posent au secteur financier et atteindre en faveur de nos actionnaires un rendement durable des fonds propres de 15 à 20 pour-cent en moyenne.

### La valeur ajoutée de la coopération

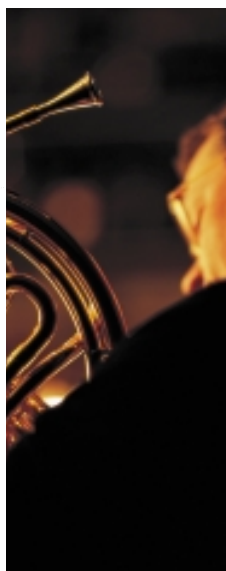
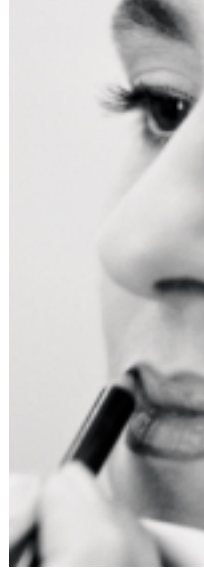
En tant que Groupe, nous ne pouvons atteindre nos objectifs ambitieux que si nos six divisions et nos 49 000 collaborateurs coopèrent étroitement au-delà des frontières géographiques et professionnelles et exploitent activement les possibilités de synergie au sein du Groupe. Notre rapport annuel visualise cette nécessité à l'exemple de l'opéra. Là aussi, d'innombrables intervenants et les métiers les plus divers sont tenus de coordonner leurs activités devant et derrière les coulisses pour œuvrer au but commun: faire d'une représentation une œuvre d'art complète. Nous remercions de leur soutien engagé le Théâtre de Bâle et l'Opéra de Zurich pour la réalisation des prises de vue.



# Une présence mondiale

UBS est une société anonyme de droit suisse cotée en Bourse, dont les sièges principaux sont à Zurich et à Bâle. Nous sommes représentés sur les principales places financières internationales suivantes: Zurich, Londres, New York, Chicago, Singapour et Tokyo. A l'échelle mondiale, nous

employons environ 49 000 collaborateurs, dont 16 000 hors de Suisse, et opérons à partir de 95 succursales dans plus de 50 pays. En Suisse, nous disposons, avec 385 implantations, d'un réseau dense de succursales tout en développant de façon ciblée nos canaux de distribution électroniques.



# Nos divisions

## Private Banking

Avec des actifs sous gestion de 731 milliards de francs, UBS occupe la première position dans la gestion de fortunes privées à l'échelle mondiale. UBS Private Banking propose aux particuliers aisés, dans le monde entier, une large palette de produits et de services, de même que les intermédiaires qui les conseillent.

## Investment Banking

De par sa base de clientèle et les prestations qu'elle offre, UBS Warburg compte parmi les premières banques d'affaires et maisons de titres du monde. Elle conseille dans le monde entier des investisseurs institutionnels, de grandes entreprises et des collectivités publiques et leur propose des services en matière de financement et de placement.

## Clientèle privée et entreprises

La Division Clientèle privée et entreprises est le leader du marché grand public en Suisse. Avec un réseau de 385 succursales, elle gère plus de quatre millions de clients. Outre ce réseau de points de vente physiques, d'autres canaux tels que la banque par internet ou par téléphone prennent une importance croissante dans le cadre de la stratégie multicanaux. A fin décembre 1999, les actifs sous gestion s'élevaient à 439 milliards de francs et le portefeuille de crédits à 165 milliards de francs.

## Asset Management

Cette division gère au total 574 milliards de francs, ce qui fait d'elle l'un des plus grands gestionnaires d'actifs institutionnels du monde. Sa solide base de clientèle et sa large présence géographique ainsi que les synergies résultant de la coopération avec les autres divisions assurent à UBS Asset Management une nette avance sur la concurrence.

## Private Equity

UBS Capital prend essentiellement des participations majoritaires dans des sociétés bien établies mais non cotées en Bourse, pour les revendre dans les trois à six ans en réalisant un gain en capital. Le réseau mondial de teams Private Equity couvre une bonne trentaine de pays en Europe occidentale, en Amérique du Nord et du Sud ainsi que dans la zone Asie-Pacifique.

## Corporate Center

Le Corporate Center veille à ce que les synergies soient exploitées dans le Groupe en coordonnant les activités des diverses divisions et en les orientant vers les objectifs supérieurs de l'entreprise. Il apporte ainsi une contribution décisive à l'accroissement de la valeur de l'entreprise.



### Remarque:

Le 15 février 2000, nous avons modernisé notre structure et réorganisé nos activités de gestion de fortune. Le présent rapport annuel se fonde sur la structure en place en 1999.

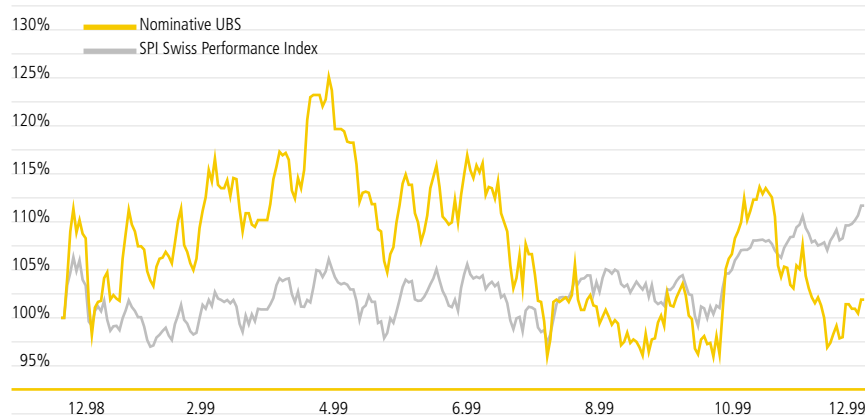
Chiffres clés	1999	1998
Produit d'exploitation net (mio. CHF)	28 621	22 328
Charges d'exploitation (mio. CHF)	20 452	18 258
Résultat avant impôts (mio. CHF)	8 169	4 070
Résultat du Groupe (mio. CHF)	6 300	3 030
Rendement des fonds propres avant goodwill (en %)	21,2	11,4
Capitalisation boursière (mio. CHF)	92 642	90 720
Total du bilan (mio. CHF)	981 573	944 116
Fonds propres (mio. CHF)	34 835	32 395
Ratio BRI (fonds de catégorie 1: capital-actions et réserves)	10,6	9,3
Actifs sous gestion (mrd CHF)	1 744	1 572
Nombre de collaborateurs	49 058	48 011
dont en Suisse	32 747	32 706

Données par action	1999	1998
Résultat du Groupe avant goodwill (en CHF)	31,91	15,92
Dividende (CHF)	11.-	10.-

## Dates importantes

Assemblée générale	mardi 18 avril 2000
Paiement du dividende	mercredi 26 avril 2000
Publication des résultats du 1 <sup>er</sup> trimestre	jeudi 25 mai 2000
Publication des résultats du 1 <sup>er</sup> semestre	mardi 22 août 2000
Publication des résultats du 3 <sup>e</sup> trimestre	mardi 28 novembre 2000

## Evolution du cours de l'action UBS



## Excellentes notations

UBS se voit attester une solvabilité de premier ordre par toutes les agences de notation renommées. Ce résultat repose sur notre solide dotation en fonds propres et en liquidité, sur la qualité élevée de nos actifs, sur une politique de risque rigoureuse ainsi que sur une base de revenus largement diversifiée. De multiples autres chiffres de référence financiers valent à UBS un palmarès remarquable.

### Notations à long terme

Moody's, New York	Aa1
Standard & Poor's, New York	AA+
Fitch/IBCA, London	AAA
BankWatch, New York	AA

## A nos actionnaires

Lettre aux actionnaires	4
-------------------------	---

## Le Groupe UBS

Notre modèle d'entreprise	10
Nos collaborateurs	13
Notre rôle au sein de la société	16
Organes de la banque et information des actionnaires	20

## Nos divisions

Private Banking	26
Investment Banking	30
Clientèle privée et entreprises	34
Asset Management	37
Private Equity	40
Corporate Center	44

## Chiffres et faits

Compte de résultats et bilan	48
Résultats des divisions	50

## Rapport financier

Le présent rapport annuel est une version abrégée du rapport financier. Le rapport financier en allemand ou en anglais correspond au rapport de gestion certifié prescrit par la loi. Il peut être consulté sur internet ([www.ubs.com](http://www.ubs.com)) ou commandé sous forme d'imprimé à UBS SA, Centre d'informations, CA50-XMB, Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

Allemand: SAP-R/3 80531D-0001, CIF-Pub-N° 012  
Anglais: SAP-R/3 80531E-0001, CIF-Pub-N° 012



En 1999, nous avons réalisé bon nombre de nos objectifs. Mais il reste beaucoup à faire.







## Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires

L'exercice 1999 a été bon, et nous sommes heureux de pouvoir vous l'annoncer. Le bénéfice du Groupe après impôts s'élève en effet à 6300 millions de francs, ce qui correspond à un bénéfice par action de 31.91 francs et à un rendement des fonds propres, avant survaleur (goodwill), de 21,2%. Après une année 1998 difficile, s'étant terminée sur un bénéfice après impôts de 3030 millions de francs, nous avons réussi à améliorer très nettement notre performance. Il n'en reste pas moins que l'exercice 1999, tout comme le précédent, a été marqué par un certain nombre d'événements exceptionnels, influençant nos résultats de telle manière qu'il est aujourd'hui difficile d'établir des comparaisons. Compte tenu de ces facteurs exceptionnels, l'augmentation du bénéfice

peut toutefois être qualifiée de substantielle.

Le total des actifs gérés par le Groupe a augmenté de 11%, passant de 1572 milliards de francs à 1744 milliards de francs.

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale d'augmenter le dividende de l'année précédente, de 10 francs, à 11 francs pour l'exercice 1999.

### **Ce que nous avons réalisé en 1999**

Durant l'exercice 1999, bon nombre des objectifs que nous nous étions fixés à fin 1998 ont été atteints.

Nous avons, en particulier, réussi à mener à terme, en un temps record, l'une des plus importantes et plus complexes fusions bancaires de l'histoire économique récente. Il est vrai qu'en raison de son envergure, une

telle fusion touche tous les départements. C'est pourtant uniquement grâce au professionnalisme et à l'engagement considérable de nos collaboratrices et collaborateurs que nous sommes parvenus à ériger en si peu de temps une entreprise neuve, et ayant bien intégré les divers éléments la composant.

Le succès avec lequel la fusion a été maîtrisée nous a permis d'atteindre, dans le secteur financier, une position de pointe encore plus forte que par le passé. Même si, il faut bien le reconnaître, cette mesure a eu, à court terme, des effets négatifs.

Ainsi, le Private Banking n'a pas atteint la croissance que nous avions prévue pour cette année. Maintenant pourtant, l'intégration est terminée, et nous voyons poindre à l'horizon de ces prochaines années de grandes chances

pour nos activités dans la gestion de fortune. Annoncée récemment, notre nouvelle structure, sur laquelle nous reviendrons plus loin dans cette Lettre, doit nous permettre, et c'est là le but, d'exploiter pleinement le potentiel que recèlent encore nos activités avec la clientèle.

Pour UBS Warburg, l'exercice 1999 a été excellent, caractérisé par des bénéfices élevés et des volumes considérables dans différents départements, avec en particulier, un succès remarquable dans l'évolution des opérations sur actions. Nous sommes fiers que notre banque d'investissement ait réussi à se redresser avec autant de succès après les crises sur les marchés financiers en 1998.

Nos activités sur le marché intérieur dans le cadre de la Division Clientèle privée et entreprises sont menées strictement en fonction de critères orientés sur la performance. Les adaptations auxquelles nous avons procédé commencent à avoir des effets au niveau financier. Grâce aux économies que la fusion aura permises, nous pouvons nous montrer optimistes quant à l'accroissement de notre rentabilité.

La performance des placements a été la principale raison des résultats décevants enregistrés par notre Division Asset Management. Cette performance a eu aussi, en partie, des effets négatifs sur la croissance des activités dans la gestion de fortune du Private Banking. Nous voulons donc, par une diversification et une offre de produits plus ouverte, réduire de manière radicale ce risque de performance. L'acquisition de Global Asset Management (GAM) devrait ainsi ouvrir de nouvelles et intéressantes possibilités d'investissements pour nos clients du Private Banking.

Dans le Private Equity, les activités continuent d'être très attractives. D'ailleurs, des liens solides existent avec les clients du Private Banking et de l'Investment Banking. Ainsi, en 1999 également, la croissance des plus-values a atteint d'excellents taux.

Dans l'ensemble donc, il y a tout lieu d'être satisfait. L'an dernier, nous n'avons pas seulement mené à terme l'intégration des deux banques précédentes, mais également réussi à avancer à grands pas dans la réalisation de nos objectifs stratégiques. Nous entendons en effet gérer un groupe intégré, afin que la collaboration s'instaurant entre toutes les divisions nous procure des avantages et nous permette de poursuivre nos objectifs communs, le résultat de cette vision étant que le tout est plus grand que la somme de ses parties.

#### **Notre stratégie**

Groupe intégré prestataire de services financiers opérant au niveau mondial, UBS est également la première banque de Suisse. Notre principal objectif réside dans la création de valeur ajoutée en faveur de nos clients et de nos actionnaires. Notre stratégie est donc systématiquement orientée sur l'accroissement durable de la valeur actionnariale.

Nous sommes convaincus que la vaste gamme des activités de nos départements crée d'excellentes conditions, qui nous permettent de profiter de la tendance globale à l'accroissement des fortunes privées et qui contribuent ainsi à donner aux placements en actions un rôle prédominant au sein des prestations de services financiers.

Pourtant, notre succès ne dépend pas seulement de la précision avec laquelle nous nous positionnons. Car UBS entend combiner de manière idéale les formes modernes et traditionnelles d'activités bancaires, et ce dans le but de personnaliser nos services haut de gamme et d'offrir ainsi un niveau élevé de professionnalisme et d'intégrité. Les technologies nouvelles, qui nous rapprochent de nos clients, constituent pour nous une très grande chance dans la mesure où nous pourrions, via ces médias, leur offrir nos services plus rapidement et à meilleur prix, sans compter que cette clientèle devrait ainsi également croître en





# Lettre aux actionnaires

nombre. En Suisse, avec nos prestations de services bancaires électroniques, nous atteignons même une part de marché plus élevée que celle résultant des activités bancaires traditionnelles, signe que nos capacités et nos prestations de services portent encore mieux leurs fruits via ces canaux de distribution électroniques.

## Notre nouvelle structure

Le 18 février, nous avons annoncé que nous allions regrouper nos activités dans la gestion de fortune afin d'en libérer le potentiel de croissance. Cette nouvelle structure constitue une approche différente des clients et de la satisfaction de leurs besoins. Car dans le sillage des changements radicaux qui ont actuellement lieu dans le secteur financier, ce sont en effet les clients qui, au travers des nouvelles technologies – et ainsi, par le choix qu'ils font de tel canal de distribution ou de tel service – décident eux-mêmes à quel segment ils veulent appartenir. C'est pourquoi nous n'arriverons à créer des relations à vie avec nos clients que si nous adaptons constamment nos services à leurs besoins sans cesse changeants et à leurs objectifs financiers.

La notion de «Swiss Banking» prend une valeur toute particulière lorsqu'il s'agit de placer des fonds privés. En regroupant l'ensemble des activités suisses de ce secteur avec les affaires internationales offshore, nous créons un avantage concurrentiel particulier dont nous profitons.

Quant à notre gestion d'actifs institutionnels, ces activités se trouvent désormais rassemblées sous un seul toit. Nous gardons ainsi la possibilité de développer divers styles d'investissement et aussi, d'offrir de manière ciblée des produits tiers à nos clients. Simultanément, nous allons mettre en place, également pour nos propres fonds de placement, un outil de marketing systématique dont les prestations pourront également être offertes à des clients, à l'extérieur d'UBS. Les services en matière de gestion

d'actifs pour la clientèle privée internationale offrent un très fort potentiel de croissance. A l'avenir, ces activités profiteront, en plus, des liens étroits avec UBS Warburg, ses capacités, ses services et son image.

Par cette modernisation radicale, nous créons les conditions qui nous permettront de servir nos clients efficacement et conformément aux réalités du monde actuel et futur.

## La voie vers le futur

En l'an 2000, nous allons renforcer notre engagement en faveur des technologies modernes par le lancement, prévu pour cet automne, d'activités au niveau du placement privé pan-européen. «e-services» sera un département séparé, logiquement orienté sur la notion de «time to market». Nous sommes en effet convaincus que ce type d'activités offre de très grandes chances. Cette nouvelle initiative complète donc idéalement les services offerts avec beaucoup de succès par notre Division Clientèle privée et entreprises dans le secteur du commerce électronique et de la téléphonie mobile.

Certes, bien d'autres initiatives, qui seront lancées par UBS en 2000, pourraient encore être mentionnées ici, mais étant donné ce cadre restreint, nous devons y renoncer. Pour le moment, trois programmes revêtent une importance toute particulière pour nous. Ainsi, l'an 2000 doit être l'année durant laquelle nous verrons nos actions négociées pour la première fois à la Bourse de New York. Pour nous, une action négociée au niveau mondial, c'est le symbole de notre foi en UBS en tant qu'établissement mondial. Mais, plus concrètement, cela nous donne aussi toute la souplesse voulue pour profiter de possibles chances d'expansion aux Etats-Unis. De plus, notre marque est l'un de nos principaux actifs. Dès l'an 2000, toutes nos marques seront reconnaissables au premier coup d'œil, comme faisant partie d'une UBS intégrée.

Enfin, notre programme de rachat d'actions prouve que nous voulons véritablement reverser de la valeur à nos actionnaires, tout en concentrant nos efforts sur la croissance de nos produits et de nos résultats.

## Conclusions

Forts de notre nouvelle structure, nous disposons maintenant de cette mobilité et de cette souplesse qui nous permettront de répondre rapidement et efficacement aux besoins en constante évolution de nos clients. La dynamique de nos activités en sera nettement renforcée. De plus, la composition de notre nouveau panache d'activités est idéale car nous pourrions ainsi nous positionner correctement dans un environnement financier en constante mutation. Le succès pourtant ne se manifeste pas automatiquement, et encore moins aujourd'hui, dans un monde où la concurrence est très rude. Toutes nos unités devront donc livrer un dur combat pour arriver au succès.

Nous tenons à vous assurer que nous allons tout mettre en œuvre pour générer la croissance que vous, Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires, attendez de nous. Nous vous adressons, ainsi qu'à nos collaboratrices, nos collaborateurs et nos clients, nos plus vifs remerciements pour le soutien que vous nous avez témoigné l'an dernier.

UBS SA



Alex Krauer  
Président du Conseil d'administration



Marcel Ospel  
Group Chief Executive Officer

## Commentaire des comptes consolidés

Le produit d'exploitation du Groupe a progressé de 28%, à 28 621 millions de francs, alors que les charges d'exploitation ont augmenté de 12%, à 20 452 millions de francs.

**Le résultat des opérations d'intérêts** avant correctifs de valeur pour risques de crédit a diminué de 4,6%, à 6 356 millions de francs. Les correctifs de valeur pour risques de crédit de 1999 s'élèvent pour leur part à 956 millions de francs, somme quasiment identique à celle de 1998 où une part importante des pertes sur crédits avaient été financée par le biais des provisions précédemment constituées à cet effet. Les chiffres de 1999 sont le résultat de nos efforts dans le domaine du Recovery et de l'amélioration de la situation macro-économique.

**Le produit des prestations de service et des commissions** est demeuré stable, à 12 607 millions de francs. La forte augmentation des commissions pour la garde de titres s'explique par une hausse des actifs déposés et une nouvelle tarification. Les courtages sont plus élevés, en raison surtout des importants volumes enregistrés au Royaume-Uni, aux Etats-Unis et en Asie. La marche très satisfaisante des affaires de fusions et acquisitions a fait progresser les commissions des opérations d'émission et de Corporate Finance de 8% par rapport à 1998. La baisse des produits de commission sur les opérations de crédit correspond à la réduction des engagements dans les marchés émergents et à la vente des activités de financements commerciaux internationaux.

**Le résultat des opérations de négoce** a profité d'un marché des actions généralement bien disposé, ce qui a conduit à une augmentation des opérations avec la clientèle. Les recettes du négoce de titres à revenu fixe ont été substantielles dans toutes les catégories principales. A 7 468 millions de francs, le produit du négoce a été nettement supérieur à celui de 1998, année où les mauvaises conditions du marché et des amortissements à caractère unique avaient eu un effet fortement négatif sur les résultats.

**Le produit de la vente de participations**, soit respectivement 1 821 et 1 119 millions de francs en 1999 et 1998, a fortement influencé les résultats des deux exercices.

**Les charges de personnel** ont augmenté de 28%, à 12 577 millions de francs. Cela s'explique surtout par la hausse des rémunérations à la performance, suite aux bons résultats enregistrés dans l'Investment Banking. En 1998, les charges de personnel avaient été fortement influencées par des facteurs liés à la fusion, d'où la difficulté d'établir des comparaisons avec 1999.

**Les autres charges d'exploitation** ont diminué de 9% pour atteindre 6 018 millions de francs. Abstraction faite des circonstances exceptionnelles de 1998 et 1999, les autres charges d'exploitation ont baissé de 6,3% grâce à la mise en œuvre de programmes draconiens de maîtrise des coûts.





En tant que Groupe intégré,  
nous pouvons saisir de  
nouvelles opportunités  
d'affaires, abaisser nos coûts  
et, ainsi, accroître la  
valeur de l'entreprise.





## Nous avons des possibilités uniques d'exploiter des synergies pour nos clients et nos actionnaires.

Ils ne feront peut-être jamais connaissance, le spécialiste des placements d'UBS Asset Management à Chicago, le conseiller à la clientèle de notre succursale de Lucerne et le courtier en titres d'UBS Warburg basé à Londres. Et pourtant, ils travaillent chaque jour en étroite collaboration. Par exemple, quand un client privé de Lucerne désire constituer un portefeuille d'actions diversifié, son conseiller peut recourir au savoir-faire en placement d'UBS Asset Management ou à la gamme de produits de Global Asset Management. En fonction des besoins du client, il investira peut-être justement dans le fonds en actions géré par le spécialiste des pla-

cements de Chicago. Et si un autre client veut acheter des obligations européennes, l'ordre passé par le conseiller sera exécuté dans les plus brefs délais par le courtier en titres de Londres ou par l'un de ses collègues d'Europe, d'Asie ou d'Amérique. Ces deux exemples montrent comment nos collaborateurs coopèrent au-delà des frontières géographiques et professionnelles pour conseiller nos clients de façon exhaustive et asseoir le succès d'UBS.

### Un groupe mondial de services financiers

L'idée de base de notre modèle d'entreprise réside dans le fait que chacune de nos cinq divisions opérationnelles s'occupe d'un segment de clients clairement défini et permet à ses clients un accès aussi simple que possible à l'ensemble des produits et services proposés par le Groupe. En tant que groupe mondial de services financiers et première banque de Suisse, nous assurons le suivi d'une très large base de clientèle: grandes entreprises inter-

### Notre modèle d'entreprise

En tant que groupe mondial de services financiers et première banque de Suisse, nous offrons à un large éventail de clientèle – des particuliers fortunés aux entreprises et institutionnels en passant par le Grand public – des services dans les domaines clés de la gestion de fortune, de l'analyse financière, du financement, du négoce de titres et de la gestion du risque.

	Clientèle privée fortunée	Clientèle Grand public	Groupes/grandes entrepr.	Intervenants sur le marché
Gestion de fortune	<p>UBS est un groupe mondial de services financiers et la première banque de Suisse.</p>			
Analyse financière et conseil				
Exécution et gestion du risque				
Clientèle privée et entreprises				

nationales, investisseurs institutionnels, petites et moyennes entreprises de Suisse, gouvernements et collectivités publiques, autres prestataires de services financiers et clients individuels. En tant que Groupe, nous pouvons proposer à nos clients une vaste palette de produits et de services dans les domaines des placements, de l'analyse financière, du financement d'entreprise, du négoce de titres et de la gestion des risques. Il s'agit là d'une combinaison unique et séduisante de segments de clientèle et d'activités commerciales rentables et en croissance. Nous disposons d'une position de premier ordre dans nos cinq métiers de base: nous sommes le leader absolu de la gestion privée internationale et, avec UBS Asset Management, l'un des plus grands gérants de fortune. UBS Warburg est l'une des principales banques d'affaires du monde et le numéro un en Europe. Dans les opérations avec la clientèle privée et les entreprises, nous sommes le leader du marché suisse. Enfin, dans les activités de «private equity», nous faisons partie des rares acteurs du marché réellement mondiaux.

#### **Notre modèle intégré d'entreprise**

Ce qui distingue UBS, ce n'est pas seulement sa solidité dans chacun de ses métiers de base, mais surtout la possibilité de réunir sous le même toit toutes ces compétences. Notre modèle intégré d'entreprise nous permet de réaliser pour la plus grande part en interne la plus-value résultant de la chaîne de création de valeur et nous ouvre des possibilités d'affaires supplémentaires. C'est ainsi par exemple que nous pouvons recourir, pour conseiller nos clients investisseurs, à l'analyse financière ainsi qu'aux produits et services que propose UBS Warburg dans les opérations sur titres. Nos clients private banking ont la possibilité d'investir dans les instruments financiers alternatifs de UBS Capital. Quand UBS Capital fait entrer en Bourse l'une de ses partici-



# Notre modèle d'entreprise

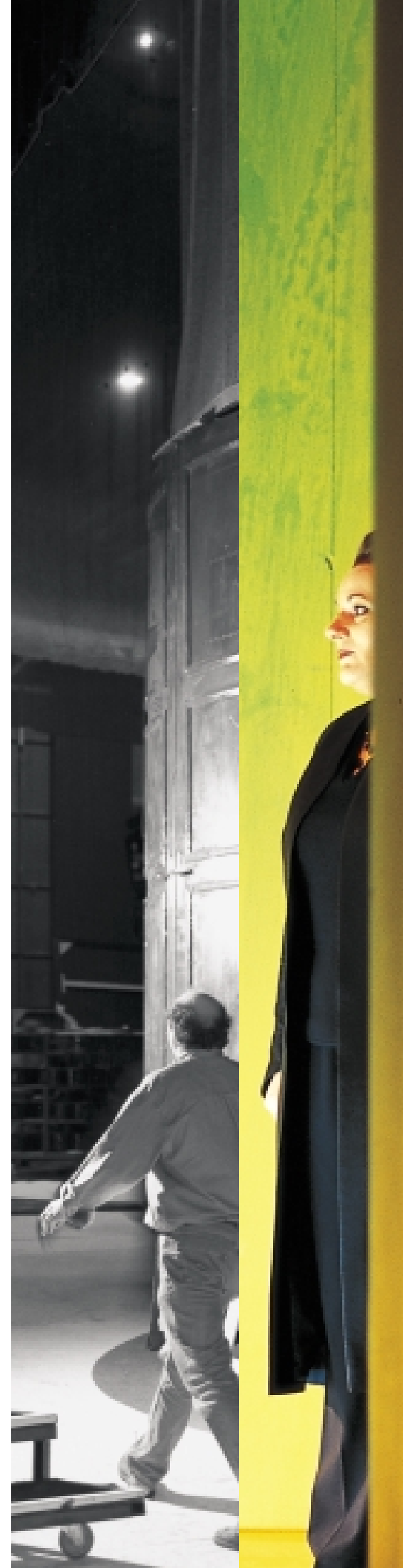
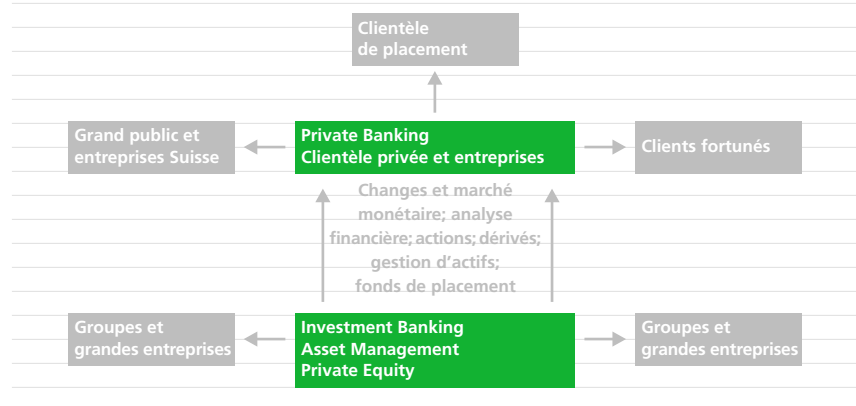
pations, elle peut confier le mandat à UBS Warburg. UBS Asset Management non seulement formule une stratégie de placement pour ses propres clients mais aide les Divisions Private Banking ou Clientèle privée et entreprises à formuler les leurs, et gère tous les fonds de placement d'UBS. Dans tous ces cas et dans de nombreux autres, tant nos clients que nous-mêmes bénéficions du fait que nous sommes un groupe intégré.

Nous pouvons d'ailleurs exploiter les synergies au niveau des revenus, mais aussi au niveau des coûts: technologie et infrastructure, logistique, processus de traitement et autres fonctions de soutien sont en règle générale exploitées simultanément par plusieurs divisions. Le potentiel de synergie au sein du Groupe nous procure un éminent avantage concurrentiel. Exploiter encore mieux ce potentiel est donc l'un de nos objectifs principaux.

## Coopération intégrée

Les Divisions Investment Banking et Asset Management offrent aux gros clients et aux investisseurs institutionnels un accès direct aux marchés internationaux des capitaux et mettent à leur disposition des informations de placement créatrices de valeur ainsi que leur savoir-faire en

matière de gestion du risque. Avec les produits et les services que ces divisions et Private Equity fournissent, nous pouvons conseiller les clients Private Banking et Clientèle privée et entreprises de façon exhaustive.





**Nous employons quelque 49 000 collaborateurs dans le monde. Ils sont notre ressource la plus onéreuse, mais aussi la plus précieuse.**

## Les temps forts de 1999

- Fin 1999, nous employons dans le monde 49 058 collaborateurs, soit un accroissement de 1047 personnes ou de 2,2%.
- Le taux moyen de fluctuation s’est situé à 11,7% pour l’ensemble du Groupe et à 11% en Suisse. Vers la fin de l’année, la fluctuation était en net recul dans toutes les divisions.
- En 1999, le service Group Human Resources a été intégré au secteur du CEO, ce qui souligne l’importance de nos collaborateurs pour la banque. Cette mesure a induit des améliorations et des synergies importantes dans les domaines de la rémunération, du recrutement, de la formation et de l’appréciation des collaborateurs.
- Le système global d’évaluation du personnel PMM a été mis en œuvre pour la première fois en 1999 dans le monde entier à l’aide d’une procédure assistée sur intranet.

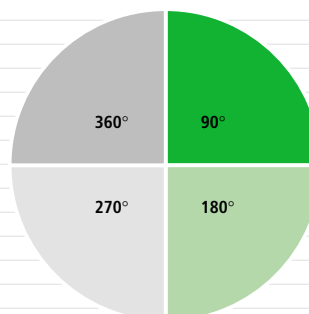
A une époque de changements rapides et profonds du secteur financier, nous ne pouvons atteindre nos objectifs ambitieux qu’avec des collaborateurs hautement qualifiés et motivés qui participent activement à cette mutation. L’un des défis majeurs consiste à créer, en tant qu’employeur de choix, un environnement de travail attrayant pour les collaborateurs, dans lequel ils puissent se développer et qui les motive à fournir d’excellentes prestations.

## Promotion et développement

Trouver les meilleurs collaborateurs ne constitue qu’un aspect. Presque plus important est de les fidéliser à notre établissement. Dans la compétition acharnée pour s’assurer des collaborateurs hautement qualifiés, nous misons sur une culture d’entreprise motivante, qui donne toute latitude à l’initiative entrepreneuriale et ouvre des perspectives de carrière et de développement attrayantes. Le développement professionnel et personnel de nos collaborateurs est décisif pour notre succès. Nous encourageons donc ceux à potentiel de développement en leur offrant une formation continue de premier ordre, qui comprend par exemple aussi des incitations financières ou des congés sabbat-

## PMM: évaluation exhaustive des collaborateurs

Avec le PMM (Performance Measurement and Management), l’évaluation traditionnelle par les supérieurs est complétée par d’autres appréciations. Chaque collaborateur établit d’abord son auto-évaluation (90°) à laquelle s’ajoute, suivant le niveau de direction, celle d’évaluateurs tiers, c’est-à-dire de clients (180°), de collègues de même niveau (270°) et de subordonnés (360°). Cela permet un jugement plus objectif et différencié. La discussion détaillée des résultats entre collaborateurs et supérieurs constitue l’élément central du PMM. Le PMM sert de base pour les mesures d’encouragement et de formation, les promotions, les compensations et les plans de carrière.



tiques prolongés au titre de la formation continue.

### Un investissement dans l'avenir

Il est essentiel pour notre devenir de trouver, former et développer dès aujourd'hui la relève qui conduira la banque sur la voie des performances futures. Nous investissons donc sans lésiner dans le recrutement, la formation et le perfectionnement de nos jeunes collaborateurs. En 1999, nous avons employé, par exemple, 1300 apprentis, 500 stagiaires et 700 diplômés de l'enseignement supérieur. Nous avons pour objectif ambitieux d'engager chaque année 700 diplômés d'universités ou de hautes écoles spécialisées de haut niveau, dont 350 en Suisse. De haut niveau signifie qu'ils font partie des meilleurs 20% de leur

promotion et qu'ils sont disposés à fournir des prestations en conséquence. En contrepartie, nous leur offrons diverses possibilités d'entrer dans notre banque, riches en défis à relever, qui leur permettent d'assumer tôt des responsabilités et les préparent de manière ciblée à une carrière d'encadrement ou de spécialiste. Les plus qualifiés peuvent ensuite se porter candidats pour une affectation à l'étranger de deux ans environ et ainsi acquérir dans un autre espace culturel et linguistique l'expérience professionnelle internationale qui est essentielle dans notre environnement multiculturel.

### Une culture axée sur la performance

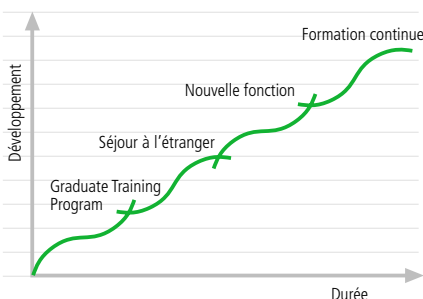
La récompense de la performance constitue un élément central de notre

politique du personnel. La reconnaissance, la compensation et la délégation de plus grandes responsabilités dépendent uniquement des prestations fournies. Notre système avant-gardiste d'évaluation des collaborateurs situé sur intranet est étroitement lié à la compensation. Par PMM (Performance Measurement and Management), on entend le processus appliqué à l'échelle mondiale au sein d'UBS d'évaluation de la performance de chacun, de l'identification des connaissances, des capacités et des qualités personnelles. En aidant à améliorer la prestation individuelle, ce système favorise aussi la performance globale de l'entreprise. Pour faire concorder les intérêts des collaborateurs et des actionnaires, la compensation globale comprend une

### Le contrat de perfectionnement comme élément de carrière

Les jeunes de talent qui constituent la relève de haut niveau d'aujourd'hui ne planifient souvent leur carrière qu'à court terme. Les entreprises qui veulent fidéliser ces jeunes collaborateurs à fort potentiel doivent donc créer une culture qui les attire. Celle-ci comprend un contrat de perfectionnement qui assure leur valeur à long terme sur le marché du travail. Avec le «Junior Key People Program» et le «Graduate Training Program», UBS dispose de programmes de formation et de perfectionnement efficaces depuis des années pour les universitaires, qui ouvrent aussi les portes à une affectation à l'étranger dans le cadre du «International Mobility Program».

#### Le contrat de perfectionnement



### Intranet comme facteur de succès

La technologie internet est de plus en plus incontournable, et pas seulement dans les échanges avec nos clients. Le «Net» interne de la banque (Bankweb) est devenu, depuis la fusion, le véhicule privilégié d'information et de communication et son importance ne cesse de croître. Le Bankweb donne à nos collaborateurs un accès quasi immédiat aux dernières informations et aux services actuels et permet un transfert des connaissances simple et avantageux dans toute l'entreprise.



part variable substantielle sous la forme d'un bonus qui dépend du résultat général de la banque et de la performance personnelle. De plus, nous faisons de nos collaborateurs des co-entrepreneurs en leur versant une partie du salaire sous forme d'actions et d'options UBS, composante qui augmente en fonction des responsabilités. A la fin de 1999, nos collaborateurs détenaient 3,8% des actions inscrites.





## Nous sommes l'un des plus grands groupes mondiaux de services financiers. En tant que tel, nous assumons nos responsabilités envers tous nos partenaires.

Nous voulons offrir à nos clients des services financiers de premier ordre et créateurs de valeur, assurer une rentabilité durable à nos actionnaires, être un employeur attrayant pour nos collaborateurs et nous intégrer dans la société comme un «bon citoyen».

### Des valeurs communes

En bon citoyen, nous sommes pour tous nos groupes d'interlocuteurs un partenaire sûr et intègre. Il va de soi que nous respectons résolument les lois et les prescriptions des autorités de surveillance. Nous observons en outre à l'échelle mondiale les standards commerciaux tels qu'ils sont pratiqués par les principaux acteurs locaux et internationaux du marché. Les valeurs morales et les réglementations, qui diffèrent suivant les régions, en précisent les normes minimales. Dans certains domaines particulièrement importants, nous fixons des règles valables pour l'ensemble du Groupe, qui peuvent aller au-delà des prescriptions locales. Les valeurs et les principes suivants sont pour nous immuables: nous respectons la personnalité et l'individualité de chacun, qu'il soit client, actionnaire, collaborateur ou tiers. Cela signifie aussi que personne ne peut être discriminé en raison de son sexe, de sa race, de sa religion, de son mode de vie ou de son origine. Nous refusons strictement toute affaire impliquant des contreparties douteuses ou présentant un arrière-plan visiblement criminel.

### Notre contribution envers la société

En tant qu'entreprise, nous fournissons des prestations substantielles pour la société dans différents domaines: pour nos clients, nous faisons œuvre d'utilité avec nos produits et nos services. Nous sommes un employeur important, qui offre 32 700 emplois rien qu'en Suisse. En qualité de contribuable, nous fournissons une contribution directe notable au bien public. Enfin, en tant que cheville du système bancaire suisse, nous occupons une place centrale dans l'ensemble du circuit économique. Nous ne pouvons toutefois assumer ces tâches que si notre entreprise est prospère. La réussite économique est donc un préalable essentiel pour pouvoir tenir notre rôle dans la société. Une autre condition importante est notre crédibilité et notre image dans l'opinion publique. Nous attachons donc une importance particulière à un dialogue empreint de franchise et de transparence avec tous nos partenaires: le degré de transparence de nos rapports financiers nous place en tête des groupes bancaires d'Europe continentale. Deux rapports que nous avons publiés en 1999 sont d'autres exemples de notre engagement en faveur de la transparence et du dialogue: notre rapport environne-

### Principes commerciaux

Après la fusion des banques dont nous sommes issus, nous avons exploité l'opportunité de définir des principes obligatoires sur des questions de politique du personnel, des principes de direction et des principes commerciaux de portée générale. Les valeurs essentielles que nous voulons faire respecter à l'échelle du Groupe y sont consignées.

mental publié sur internet ainsi que le rapport sur l'intégration, qui donne des informations détaillées sur les conséquences de la fusion pour nos collaborateurs et nos clients. Nous nous engageons aussi de façon très directe en faveur d'intérêts sociaux et sociétaux, en accordant notre soutien financier à des organisations comme l'Unicef ou Orbis, qui s'est vouée à la lutte contre la cécité évitable, mais aussi en appuyant des initiatives locales d'entraide et de formation, par exemple l'organisation de volontaires Community Links à East London, qui dirige des projets sociaux au niveau local et national pour enfants, parents, retraités et handicapés. Relevons également notre initiative PME en Suisse, dans le cadre de laquelle nous mettons des fonds propres à la disposition de jeunes entreprises de façon ciblée pour contribuer à la création d'emplois et à la promotion de la compétitivité et de la capacité d'innovation de la Suisse, ou notre participation au projet «L'autre face», où les futurs cadres d'UBS, durant leur cycle de formation au management, travaillent cinq jours dans une institution sociale pour améliorer leur compétence sociale et humaine et se frotter à d'autres réalités.



## Notre action en faveur de l'environnement

Pour nous, le concept de développement durable fait partie intégrante d'une gestion d'entreprise sérieuse. Le Directoire du Groupe a donc adopté une politique écologique, valable à l'échelle du Groupe, qui se concentre sur les domaines de l'activité bancaire, de l'écologie d'entreprise et du management environnemental. Dans le domaine de l'activité bancaire, nous voulons créer de la valeur actionnariale en exploitant les opportunités écologiques du marché. C'est ainsi que les placements que nous gérons en fonction de critères écologiques ont augmenté constamment en 1999 pour s'inscrire en fin d'année à 627 millions de francs. Nous tenons compte de risques écologiques dans notre gestion du risque, en particulier dans l'attribution de crédits et dans les activités Investment Banking. Par exemple, la «Global Environmental

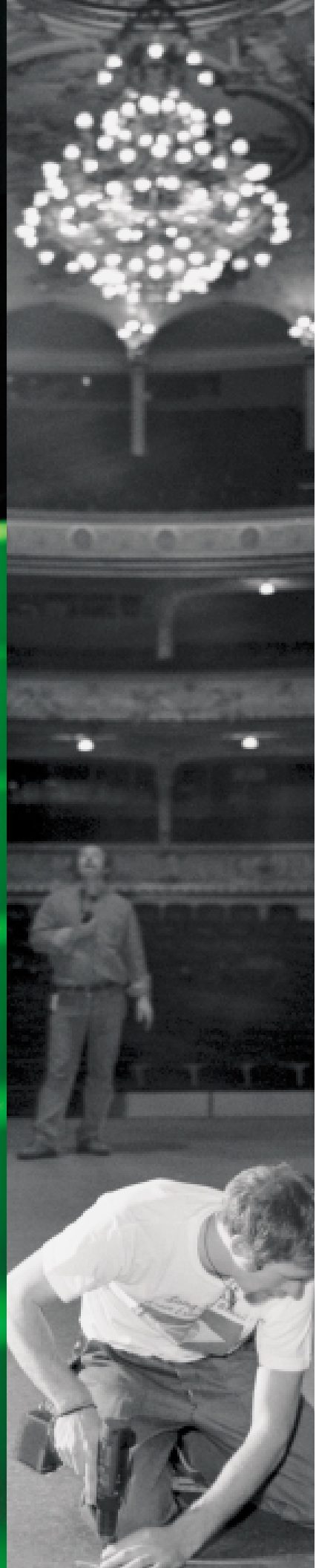
Risk Policy» de UBS Warburg est entrée en vigueur en 1999. Elle fixe les principes à respecter dans les engagements commerciaux. UBS Warburg compte parmi les premières banques d'affaires à avoir adopté une telle politique. En écologie d'entreprise, nous cherchons activement de nouvelles voies pour réduire la pollution résultant de nos processus de travail internes. C'est ainsi qu'en 1999, nous avons économisé 960 000 kilowattheures rien qu'au siège central de Zurich, ce qui correspond à la consommation électrique annuelle moyenne de 275 ménages suisses. Nous obtenons une mise en œuvre efficace de notre politique en faveur de l'environnement grâce à un système de gestion écologique qui non seulement fixe des objectifs, mais contrôle la réalisation des mesures. En récompense de nos efforts, nous avons obtenu en 1999 la certification écologique ISO 14001 pour le monde entier.

## Rapport environnemental

Nous préconisons un dialogue empreint de franchise et communiquons activement avec tous les interlocuteurs importants. Notre rapport environnemental, publié sur internet, en est un exemple. Il montre comment nous intégrons les aspects écologiques dans l'activité commerciale d'UBS et quelle performance écologique nous y réalisons. Le rapport fait le point de la réalisation de notre politique environnementale, évoque les succès déjà obtenus et les points qu'il convient encore d'améliorer (<http://www.ubs.com/umwelt>).







## Organes de la banque et information des actionnaires

**Nous nous engageons à respecter les normes internationales les plus exigeantes dans la gestion de l'entreprise et dans nos rapports avec les actionnaires et les autorités de surveillance.**

La structure de notre organisation garantit le respect des normes internationales de gestion d'entreprise les plus sévères ainsi qu'un contrôle réciproque entre le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. La responsabilité ultime des deux organes est d'assurer le succès d'UBS, dans l'intérêt de ses actionnaires, de ses clients, de son personnel et du public.

### **Directoire du Groupe – le moteur**

Les questions stratégiques ont retenu la plus grande attention lors des séances bihebdomadaires du Directoire du Groupe. Le secteur des services

## Le Directoire du Groupe

depuis le 15 février 2000



**Marcel Ospel (1950)**  
Group Chief Executive Officer



**Luqman Arnold (1950)**  
Chief Financial Officer



**Georges Gagnebin (1946)**  
CEO UBS Private Banking

financiers se transforme rapidement et continuellement. Nos objectifs et nos mesures ont dû être adaptés en conséquence. En créant une nouvelle branche d'activités «e-services», le Directoire du Groupe a préparé le terrain en vue de participer à la compétition mondiale pour tirer profit des opportunités croissantes qu'offrent les technologies nouvelles. De vastes initiatives ont aussi été définies pour tirer parti des synergies résultant de notre approche intégrée des affaires. L'une des fonctions principales du Directoire du Groupe est d'améliorer les synergies par la coopération entre les divisions.

En 1999, la composition du Conseil d'administration a subi les changements suivants: Luqman Arnold, le nouveau Group Chief Financial Officer, a pris en charge la responsabilité de toutes les fonctions de risque et de contrôle du Groupe, le Group Chief Risk Officer et le Group Chief Credit Officer lui étant désormais subordonnés. L'ancien Group CFO Peter Wuffli a remplacé Gary Brinson comme CEO d'UBS Asset Management et Markus Granziole a été désigné CEO de la Division Investment Banking, succédant à Hans de Gier. Pierre de Weck a été nommé CEO d'UBS Capital. Le 15 février 2000, dans le

cadre du regroupement des activités de gestion de fortune, Georges Gagnebin a repris à Rudi Bogner la direction de UBS Private Banking.

#### **Conseil d'administration – la responsabilité stratégique suprême**

Le Conseil d'administration s'est réuni onze fois en séance officielle avec le Directoire du Groupe. Ces séances communes servent à fournir et à maintenir une plate-forme optimale pour une interaction à haut niveau des deux organes qui ont tous deux des mandats clairement définis, mais partagent la responsabilité suprême du succès de la société. La



**Markus J. Granziole (1952)**  
CEO UBS Warburg



**Stephan Haeringer (1946)**  
CEO UBS Suisse



**Peter A. Wuffli (1957)**  
CEO UBS Asset Management



**Pierre de Weck (1950)**  
CEO UBS Capital



# Organes de la banque et information des actionnaires

direction stratégique du Groupe, la structure de son organisation et de son capital et les plans élaborés pour le faire enregistrer auprès de la US Securities and Exchange Commission (SEC, Commission américaine des opérations de Bourse) ont été les principales questions abordées, outre l'examen ordinaire des rapports financiers trimestriels et du rapport de fin d'année, les rapports réguliers sur les risques et l'approbation des budgets annuels.

L'organisation du Conseil d'administration obéit aux principes de l'excellence en gestion d'entreprise. Le bureau de la Présidence, avec le président et les deux vice-présidents, fait office de Comité d'indemnisation et de surveillance des activités de révision. En cette qualité, il endosse la responsabilité de la supervision de l'Audit interne. Le Comité d'Audit, présidé par Peter Böckli, contrôle le caractère adéquat du travail d'Audit et la coopération entre les auditeurs internes et externes. Il examine spécialement les résultats d'Audit et ceux de fin d'année. A la date de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires de 1999, deux membres du Conseil, Georges Schorderet et Manfred Zobl, ont démissionné. Eric Honegger, président désigné du SAirGroup, a été élu.

## Audit interne et externe

Avec environ 200 professionnels dans le monde entier, l'Audit interne du Groupe contrôle les activités du Groupe en concentrant son attention sur les risques de marché, juridique, de compliance, opérationnel, technologique et de réputation. Les rapports formels d'audit sont portés à l'attention de la direction responsable, du CEO et de la présidence. Le Comité d'Audit et le Comité de révision sont régulièrement informés des résultats les plus importants. Le chef de l'Audit interne du Groupe est directement subordonné au président du Conseil d'administration afin de garantir une

totale indépendance par rapport aux activités de l'entreprise.

L'efficacité du travail d'Audit est accrue par une coopération intense entre l'Audit interne du Groupe et les réviseurs externes. Après un long processus de sélection, le mandat global d'Audit pour le Groupe UBS a été attribué à ATAG Ernst & Young.

## Information des actionnaires – nous nous engageons à la transparence

Plus de 200 000 actionnaires sont inscrits à notre registre des actions. Nous nous engageons à leur fournir une information de qualité et à les maintenir régulièrement informés des développements importants de leur société. Les rapports financiers annuels et trimestriels, ainsi que les «Lettres aux actionnaires» régulières et la «Revue de l'année» répondent aux différents besoins de nos actionnaires: information complète et détaillée et analyses, d'une part, faits importants et commentaires explicatifs, de l'autre. Dans les deux cas, nous nous efforçons de donner une image fidèle de la situation financière du Groupe, de ses forces et de ses faiblesses, de ses défis et de ses succès. Nous nous engageons à la transparence et à la franchise dans notre communication avec les actionnaires, les investisseurs institutionnels et les analystes financiers. Cette politique est révisée en permanence, de manière à rendre notre information plus cohérente et plus fiable.

---

## Nos organes de révision

### Audit interne

Walter Stürzinger, chef de l'Audit interne du Groupe

### Révision externe

ATAG Ernst & Young SA, Bâle  
Réviseur des comptes consolidés et Organe de révision (élu jusqu'à l'Assemblée générale 2000)

## Notre Conseil d'administration

(Situation au 31 décembre 1999)

**Alex Krauer (1931), Président**  
(élu jusqu'à l'AG 2002)

**Alberto Togni (1938), Vice-président**  
(élu jusqu'à l'AG 2001)

**Markus Kündig (1931), Vice-président**  
(élu jusqu'à l'AG 2002)

**Peter Böckli (1936)**  
Associé de l'étude d'avocats Böckli,  
Bodmer & Partner, Bâle  
(élu jusqu'à l'AG 2003)

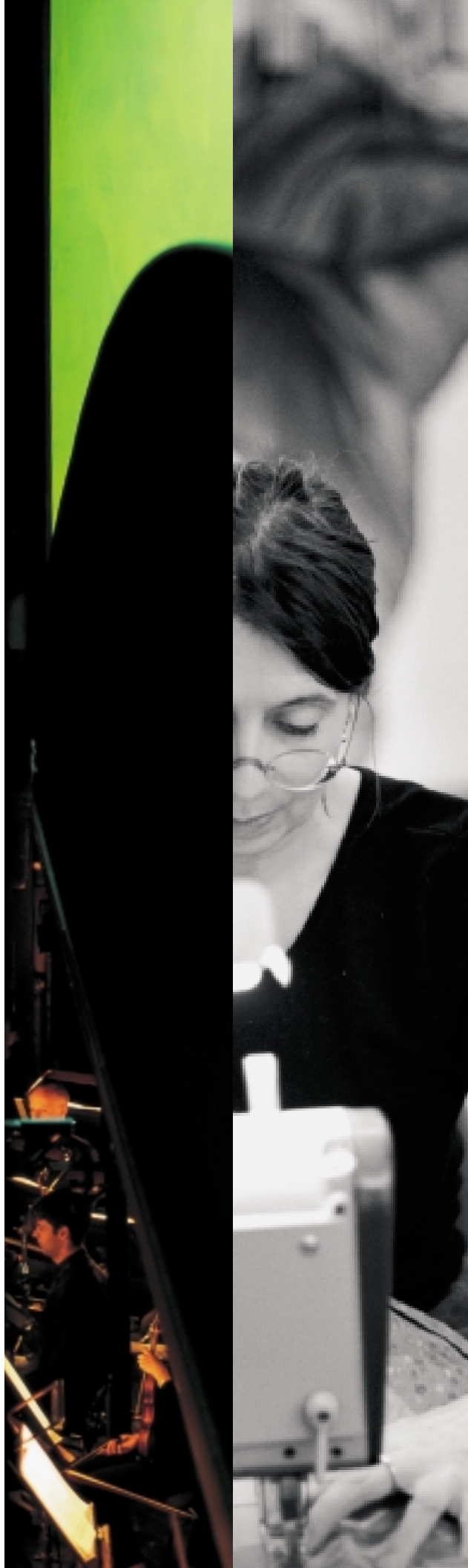
**Eric Honegger (1946)**  
Président désigné du Conseil d'administration de  
SAirGroup, Zurich-Airport  
(élu jusqu'à l'AG 2003)

**Rolf A. Meyer (1943)**  
Président et Délégué du Conseil d'administration de  
Ciba Spécialités chimiques SA, Bâle  
(élu jusqu'à l'AG 2003)

**Hans Peter Ming (1938)**  
Président du Conseil d'administration de  
Sika Finanz SA, Baar  
(élu jusqu'à l'AG 2000)

**Andreas Reinhart (1944)**  
Président du Conseil d'administration de  
Volkart Frères Holding SA, Winterthour  
(élu jusqu'à l'AG 2000)

**Secrétaire du Conseil d'administration**  
Gertrud Erismann-Peyer





La coopération de nos divisions au-delà des frontières géographiques et professionnelles, voilà la clef de notre succès.





## Nous voulons étendre notre leadership dans le Private Banking suisse et renforcer notre position à l'échelle internationale.

### Les temps forts de 1999

- Les résultats de UBS Private Banking sont restés en deçà de nos attentes ambitieuses en 1999. Les raisons principales en sont une baisse du volume des transactions avec la clientèle, des investissements substantiels dans nos activités Private Banking locales hors de Suisse et un retard dans la croissance afflux net d'argent frais.
- Le résultat avant impôts de 1999 a atteint 2652 millions de francs, contre 3135 millions l'année précédente, ce dernier chiffre étant corrigé du bénéfice résultant de la vente de la BSI-Banca della Svizzera Italiana ainsi que des produits et charges afférents.
- Les actifs sous gestion ont augmenté de 20%, ou 124 milliards de francs, à 731 milliards de francs. La performance des placements et les acquisitions y ont contribué pour 119 milliards de francs. Le modeste afflux net d'argent frais, soit 5 milliards de francs, est la conséquence de difficultés liées à la fusion et de la contre-performance de certains portefeuilles de placement.
- L'acquisition de GAM Global Asset Management par le Groupe UBS est une étape importante sur la voie de l'élargissement de notre gamme de produits et des possibilités de placement offertes à notre clientèle Private Banking.
- En 1999, nous avons acquis les activités Private Banking européennes et asiatiques de la Bank of America et renforcé nos affaires Private Banking locales hors de Suisse en ouvrant de nouveaux points d'appui sur plusieurs marchés clés d'Europe.
- Le nombre de nos collaborateurs a augmenté de 25%, ce qui s'explique essentiellement par notre expansion hors de Suisse, par l'élargissement de notre gamme de prestations et par l'intégration de GAM.
- En février 2000, UBS a annoncé une réorganisation visant à donner un nouveau coup d'accélérateur à nos activités de gestion de fortune.

2 220 000 000 000 (2220 milliards) de dollars: voilà, selon les estimations des experts, de combien croissent chaque année les capitaux que les grandes fortunes sont susceptibles de placer. Dans le même temps, le nombre des investisseurs qui cherchent un conseil professionnel pour protéger leur fortune de l'incertitude et de la volatilité du marché augmente lui aussi. Il n'est donc pas étonnant que le Private Banking soit devenu l'un des segments les plus attractifs du secteur des services financiers. Attirés par cette manne potentielle, un grand nombre de nouveaux intervenants, financiers ou non, ont fait leur apparition sur le marché. Parallèlement au durcissement de la concurrence, les clients eux-mêmes sont devenus plus exigeants: grâce aux progrès de la téléinformatique, ils ont eux-mêmes un accès direct aux informations d'actualité sur les placements actuelles et peuvent régler leurs transactions financières à bon compte par voie électronique.

### Un positionnement unique

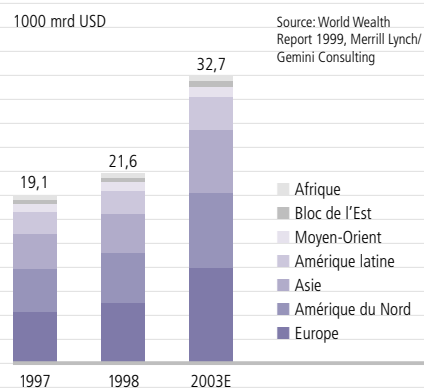
Du fait de notre intégration dans le Groupe UBS, nous occupons une position unique sur ce marché en croissance. Nos clients profitent d'une gamme complète de produits et

### Fort potentiel de croissance

Les prévisions avancent des perspectives de croissance attrayantes pour le Private Banking. Selon des estimations du World Wealth Report 1999, le capital des «high net worth individuals» (particuliers dont la fortune de placement est supérieure à un million de dollars) augmente chaque année de neuf pour cent et s'élèvera en 2003 à quelque 32 700 milliards de dollars. Une autre évolution importante à laquelle on assiste actuellement est le transfert de grandes fortunes à la génération suivante, qui pourrait favoriser encore la croissance globale en raison des changements à attendre dans les préférences de placement.



services et d'un conseil personnalisé fondé sur les analyses financières de spécialistes et sur un grand savoir-faire en matière de placements, le tout desservi par une plate-forme technologique de pointe. Notre capacité financière nous permet d'investir beaucoup dans le développement de nouvelles technologies et de nouveaux instruments. En 1999, nous avons étendu et amélioré l'information et les services que nous offrons sur internet. Notre taille et l'ampleur des connaissances que nous pouvons mobiliser grâce à nos divisions partenaires nous permettent de personnaliser nos services et de fournir aux clients des solutions véritablement personnalisées. Nous avons constitué des équipes spécialisées pour répondre aux besoins de groupes de clients bien définis. Notre nouveau Global Executives Group, par exemple, conseille des cadres du monde entier. Très souvent, leur patrimoine est investi en majorité dans les actions de leur employeur, ce qui les expose à des risques particuliers. Outre notre expérience de la fiscalité et des placements, nous mettons à la disposition de cette clientèle nos capacités de gestion de portefeuilles complexes. Nous avons d'autres équipes spécialisées, par



exemple le Sports and Entertainment Advisory Group, le Corporate Advisory Group et le Real Estate Advisory Group.

### Extension de notre gamme de styles de placement

La clé de la satisfaction des clients réside dans la qualité du service et dans des résultats de placement convaincants à long terme. En 1999, la contre-performance des placements de UBS Asset Management s'est répercutée sur le Private Banking. Afin de réduire cette concentration du risque lié à la performance, UBS va diversifier les styles de placement. L'acquisition de Global Asset Management (GAM), annoncée en septembre 1999, est une étape importante pour élargir la gamme de produits mise à la disposition de nos clients Private Banking. GAM est un gestionnaire de premier plan, qui compte 23 milliards de francs d'actifs sous

gestion, investis dans 170 fonds de placement et SICAV. Ce groupe s'est fait un nom en développant des services de gestion novateurs et variés, notamment sa stratégie multi-manager, qui consiste à identifier les meilleurs gérants de fonds du monde pour y investir les actifs de ses clients. Intégré à UBS Asset Management, GAM contribuera directement à la diversification des styles de placement et permettra à nos clients d'accéder à des fonds de tiers analysés et sélectionnés par nos soins.

### Expansion des activités internationales

La gestion de fortune traditionnelle au service des clients suisses et internationaux reste primordiale pour le Groupe UBS. En 1999, cette activité a été développée constamment, comme en témoigne l'extension de nos services à Londres, Monaco, Luxembourg, New York et Singapour. En

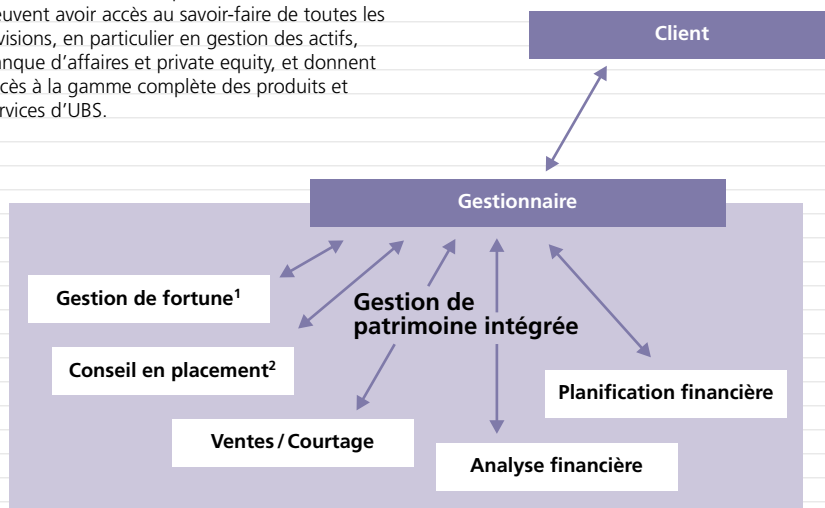
mars 1999, UBS a acquis les activités de gestion de fortune internationale de la Bank of America en Europe et en Asie, soit 5 milliards d'actifs. Un autre facteur clé de notre stratégie en 1999 a été l'expansion de la gestion de fortune locale hors de Suisse, notamment en Europe continentale. C'est ainsi que nous avons ouvert en 1999 de nouveaux points d'appui en Espagne (Barcelone, Madrid, Marbella), en Italie (Rome, Bologne), en France (Paris) et en Allemagne (Stuttgart).

### Réorganisation des activités de gestion de fortune

En février 2000, UBS a annoncé la restructuration de la gestion de fortune afin de répondre davantage aux besoins des clients. La gestion de fortune suisse et internationale constituera un élément central du nouveau Groupe d'affaires UBS Suisse, qui comprendra aussi la clien-

## Gestion de fortune intégrée

Grâce à notre appartenance au Groupe UBS, nous pouvons offrir à nos clients des services exhaustifs, intégrés et taillés sur mesure pour les besoins individuels les plus divers. Nos conseillers peuvent avoir accès au savoir-faire de toutes les divisions, en particulier en gestion des actifs, banque d'affaires et private equity, et donnent accès à la gamme complète des produits et services d'UBS.



<sup>1</sup> Avec délégation de la décision de placement.

<sup>2</sup> Sans délégation de la décision de placement.

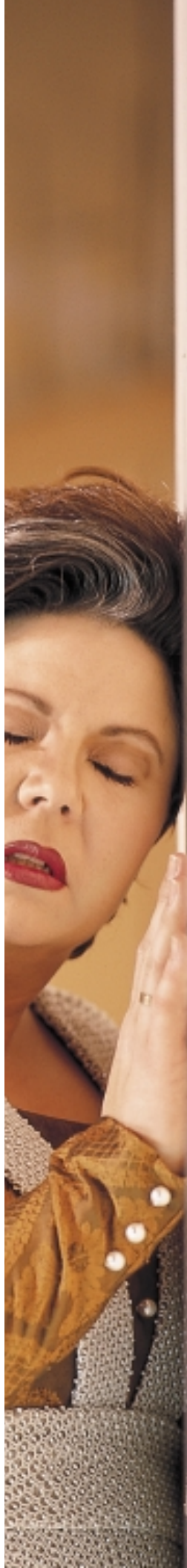
## [www.ubs.com/optimus](http://www.ubs.com/optimus)

Dans le magazine «optimus», nous informons nos clients Private Banking de manière approfondie sur des questions générales relevant des placements et de la finance, ainsi que sur des thèmes qui intéressent les investisseurs à titre personnel. Sur le site internet «optimus-online» accessible aux seuls lecteurs d'«optimus», nos clients ont un accès exclusif à nos informations d'analyse financière, à l'actualité des cotations boursières, à des informations sur les changements de stratégie de placement ainsi qu'aux archives du magazine et aux résumés des principaux articles qui y paraissent. De même, les lecteurs d'«optimus» peuvent s'adresser à la banque sur la base de Secure e-mail.



tèle privée suisse et les entreprises suisses.

La gestion de fortune continuera de suivre le vaste ensemble d'initiatives précitées. Dans le même temps, cette nouvelle structure fera ressortir la force et le mérite de la banque basée en Suisse, les valeurs centrales communes de sécurité, de discrétion et de services ainsi que l'expérience traditionnelle de la gestion de fortune. En outre, elle permettra de gérer tous les clients basés en Suisse avec une équipe unifiée. UBS Suisse bénéficiera d'une infrastructure intégrée basée en Suisse, avec le potentiel de distribution partagée tant pour les clients aisés que pour les clients Private Banking.



## Nous comptons parmi l'élite mondiale des banques d'affaires et maisons de titres et sommes le numéro un en Europe.

### Les temps forts de 1999

- En 1999, nous avons dégagé un produit d'exploitation brut de 12 909 millions de francs et un résultat avant impôts de 2484 millions, après une perte de 1021 millions de francs en 1998.
- Le Département Actions a accru sa part de marché et compte désormais parmi les meilleurs adresses dans cette activité.
- Nous avons encore accentué l'orientation client du Département Taux d'intérêt, dont la rentabilité s'est nettement redressée.
- Le Département Corporate Finance a obtenu une excellente performance dans le domaine des fusions et acquisitions, tandis que le négoce d'actions et les opérations d'intérêts ont contribué au résultat dans les proportions prévues.
- En 1999, pour la première fois, nous avons pu profiter vraiment de la fusion des deux banques dont nous sommes issus: par des recettes accrues, un effectif réduit, une meilleure maîtrise des coûts ainsi que par la réduction des besoins en capitaux.
- Nous avons une nouvelle fois démontré notre position de pointe dans le domaine des services électroniques en lançant la première Bourse virtuelle sur internet pour les notes à moyen terme en euros. Ce faisant, nous avons établi la plate-forme qui accueillera, au printemps 2000, d'autres innovations destinées à consolider notre position.
- Le 1<sup>er</sup> mai, la direction générale de UBS Warburg a été confiée à Markus Granzol, jusqu'alors responsable du Département Actions et Taux.

Les clients de l'Investment Banking réclament de plus en plus des services dépassant les frontières, à l'échelle du monde entier. A l'avenir, ce sont les grands établissements d'envergure véritablement mondiale qui se partageront la majeure partie du volume d'affaires et des commissions. Nous réunissons les conditions nécessaires pour en tirer profit: nous sommes la seule grande banque d'affaires dont la liste de clients, la structure des recettes et la culture ne soient pas dominées par une nationalité particulière. Avec nos 12 694 collaborateurs, nous travaillons dans plus de 40 pays du monde et sommes représentés sur toutes les places financières importantes. Dans le segment de la clientèle institutionnelle, nous avons maintenant, après la fusion des deux banques dont nous sommes issus, accès aux gérants de quelque 95% des actifs institutionnels du monde entier. Dans les transactions sur actions, qui génèrent plus de la moitié de nos recettes dans le secteur institutionnel, nous avons également pu accroître notablement notre part de marché. Dans le segment des gros clients internationaux, enfin, nous avons continué de renforcer notre position parmi les dix premières banques d'affaires.

### Une assise mondiale

Le fait que nous ayons reçu un mandat précisément aux Etats-Unis, la patrie des géants de Wall Street, lors

### Analyse financière mondiale

Les activités de recherche de nos spécialistes de l'économie, de la Bourse, des taux d'intérêt et des changes aident nos clients à prendre des décisions de placement fondées. Leur qualité élevée repose sur la coopération d'un réseau mondial d'équipes spécialisées. Par exemple, notre équipe d'analyse des actions comprend 625 spécialistes dans 28 pays et couvre dans le monde entier 3600 entreprises parmi les plus importantes.





de la plus importante reprise d'entreprise, témoigne de ce que notre assise s'étend bien au-delà de nos bases européennes. Ce n'est ni par chance ni par hasard que nous avons été engagés en 1999 comme conseillers par Sprint, une entreprise de télécommunications opérant à l'échelle mondiale, alors que MCI WorldCom envisageait de la racheter. Nous coopérons depuis 12 ans déjà avec cette entreprise et l'avons accompagnée durant cette période dans quasiment toutes les transactions importantes. Sprint nous considère d'abord comme une banque d'affaires américaine, bien que notre assise mondiale nous ait servi également pour cette transaction. Quant à notre force en Europe, nous avons pu la démontrer en 1999, par des transactions importantes. Nous avons notamment reçu du britannique Vodafone AirTouch un mandat de conseil pour la reprise de Mannesmann. Nos succès, évidemment, ne sont pas passés inaperçus: la revue spécialisée «Euromoney» nous a décerné en 1999, pour la cinquième année consécutive, le titre de meilleure maison de titres de la zone euro.

#### **La technologie comme catalyseur**

Une tendance importante qui caractérise l'Investment Banking est l'évolution de la technologie de l'information et de la communication, qui modifie fondamentalement les relations entre banque et clients et permet de notables améliorations de l'efficacité opérationnelle. Grâce à nos atouts dans le domaine de la technologie et de la logistique, nous occupons aussi une position de pointe dans le commerce électronique: c'est ainsi que nous diffusons nos analyses financières via internet à 5000 clients clés dans le monde entier. Nos 50 plus gros clients règlent au moins 15% de leurs transactions avec nous par voie électronique. Avec le concours de la Division Clientèle privée et entreprises, nous avons développé le principal paquet de négoce en ligne pour la Suisse et lancé en octobre



la première bourse virtuelle au monde pour les notes à moyen terme en euros. Nous désirons figurer parmi les gagnants de la compétition technologique: rien qu'en l'an 2000, nous investirons 15% de nos coûts directs dans le développement des technologies. Ainsi, non seulement nous renforcerons notre position sur le marché, mais nous pourrions réduire nos coûts qui ne sont pas liés au personnel.

### Un positionnement optimal

Enfin, l'Investment Banking et les opérations sur titres révèlent une autre tendance importante, à savoir la persistance d'une croissance forte. Le savoir-faire grandissant des clients et le

durcissement de la concurrence pèsent certes sur les marges, mais sont surcompensés par la croissance du volume des affaires; autrement dit, dans l'ensemble, les recettes des commissions présentent une croissance stable. Le positionnement d'UBS Warburg est optimal pour bénéficier des tendances mises en évidence. Notre but est de compter, vu notre base de clients et notre offre de services, parmi l'élite mondiale des banques d'affaires et d'obtenir pour les actionnaires d'UBS un rendement des fonds propres qui corresponde à celui des établissements de premier plan.

Le Groupe UBS a annoncé en février 2000 sa décision de réunir les activi-

tés de banque d'affaires, de Private Equity, de Private Banking international onshore et les «e-services» sous le nom de marque UBS Warburg, pour en faire l'une des premières entreprises prestataires de services financiers du monde.

En regroupant sous le même toit l'Investment Banking et les services d'investissement proposés à la clientèle internationale, UBS Warburg exploite un potentiel de croissance appréciable. La clientèle privée, les institutionnels et les grandes entreprises seront desservis par des canaux de distribution complémentaires. Il en résultera des synergies importantes au niveau des revenus et des charges.

## Distinctions

Après avoir été désignés banque d'affaires de l'année 1998 par le magazine «Corporate Finance», nous avons reçu cette année encore, de la part de clients et de concurrents, des distinctions nombreuses qui soulignent notre ambition d'être l'une des premières banques d'affaires. Les principaux prix qui nous ont été décernés en 1999 sont énumérés ci-contre.



### Euromoney

Best Securities Firm in the Eurozone  
Best International Equity Underwriter  
Best Corporate Bond Firm

### International Financing Review

Equity Derivatives House of the Year

### Global Investor

No. 1 Overall European Equity Execution

### Reuters Surveys of Fund Managers

No. 1 in European Large Cap Research  
No. 1 in Hong Kong and China Research  
No. 2 UK Large Cap Research  
No. 2 Global Emerging Markets Research

## Solide base de clientèle dans les activités institutionnelles

Dans les transactions sur actions pour les investisseurs institutionnels, nous faisons partie des trois premiers établissements du monde. Nous sommes aussi le leader des instruments liés à des fonds propres et des dérivés d'actions. Notre assise dans le négoce des instruments de taux est universellement reconnue et nous considérons, avec notre part de marché en progression, être en quatrième position derrière les grandes banques d'affaires américaines. Dans les opérations de change à l'échelle mondiale, nous occupons également, avec une part de marché estimée à 6,5%, une position de leader.



Notre centre de négoce à Londres.





## Nous voulons devenir la banque suisse la plus rentable sur le marché des particuliers et des entreprises.

### Les temps forts de 1999

- **Un produit d'exploitation en hausse, des provisions pour crédits en baisse et un contrôle rigoureux des coûts se sont soldés en 1999 par un résultat très satisfaisant. Le bénéfice avant impôts a augmenté de 28%, soit 254 millions, à 1162 millions de francs.**
- **Les actifs sous gestion ont crû de 5 milliards, à 439 milliards de francs.**
- **Le volume des crédits est resté quasiment stable à 165 milliards de francs. Les positions Recovery ont diminué de 20%, passant de 26 à 21 milliards de francs.**
- **Grâce au grand engagement de nos collaborateurs, nous avons pu accomplir en un temps record le transfert des données de 2,5 millions de clients sur une plate-forme informatique unique.**
- **Le nouveau service UBS 24h-Banking permet de régler des opérations bancaires 7 jours sur 7, 24 heures sur 24.**
- **Avec UBS Telebanking Classic, UBS Tradepac, UBS Quotes et UBS Quicken, nous disposons maintenant de produits extrêmement intéressants en matière de banque sur internet.**
- **Nous avons axé notre structure d'organisation encore davantage sur nos clients et offrons maintenant aux clients individuels et aux entreprises un suivi d'un seul tenant.**

Dans un environnement marqué par une concurrence intense, nos activités au service des particuliers et des entreprises occupent toujours une position dominante sur le marché suisse. Notre foi déclarée dans ce marché s'est avérée: nous avons atteint en 1999 un résultat très réjouissant et sommes exactement sur la bonne voie. Après le transfert, effectué en un temps record durant le premier semestre, de 2,5 millions de relations clients sur une plate-forme informatique unique, nous pouvons exploiter pleinement nos possibilités de synergie au sein du Groupe UBS afin d'accroître encore nos revenus, d'abaisser nos coûts et de devenir ainsi la banque suisse la plus rentable dans les opérations avec les particuliers et les entreprises.

### Progression de la banque électronique

Nous avons réalisé d'importants progrès dans la mise en œuvre de notre stratégie multicanal. Le lancement de UBS 24h-Banking avec le paquet boursier en ligne UBS Tradepac nous a permis de gagner de nouvelles parts de marché et de consolider notre position de leader du marché. Par internet, par téléphone et, depuis peu pour de premiers services, par téléphone mobile WAP (Wireless Application Protocol), nos clients peuvent accéder à nos services de façon simple

### Jour et nuit à votre disposition

Près de 500 000 clients utilisent déjà notre 24h-Banking. Bientôt, un client sur neuf possédera un contrat de ce type. A la fin de l'année dernière, 30% des paiements ordonnés par nos clients ont été réglés par des canaux électroniques. Les ordres de Bourse passés en décembre par UBS Telebanking représentent environ 11% des ordres de la Division Clientèle privée et entreprises. Dans le négoce des actions, des options et des warrants, on enregistre des valeurs encore nettement plus élevées.

et avantageuse. Il est possible de régler des opérations bancaires et boursières et de consulter des informations d'actualité sur les comptes, les dépôts et les cours 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. La popularité des canaux alternatifs a de nouveau fortement augmenté pendant l'exercice. C'est ainsi que les clients seront bientôt un demi-million à bénéficier de l'offre électronique. En décembre, près de deux millions d'ordres de paiement ont déjà été réglés par Telebanking, soit environ 30% des paiements ordonnés par nos clients en un mois. Les ordres de Bourse passés par les clients eux-mêmes gagnent aussi en attrait: à la fin de l'année, environ 11% des ordres de la clientèle privée et des entreprises ont été réglés par les canaux électroniques, et la tendance est à la hausse.

**Une organisation recentrée sur la personne du client**

Nous voulons offrir à nos clients des produits et des services innovants qui répondent à leurs exigences individuelles, et ce avec une qualité constamment supérieure à la moyenne. Lancée en octobre, la réorganisation de notre division, en ce qu'elle est axée sur la personne du client, constitue un pas important dans cette voie. Les clients individuels (particuliers et investisseurs) et les entreprises (commerces, sociétés, groupes) béné-



# Clientèle privée et entreprises

ficient maintenant d'un suivi d'un seul tenant. Nous avons en outre créé le poste, directement subordonné au chef de la Division, de Chief Credit Officer, responsable de l'ensemble des décisions de crédit. Un autre élément de la réorganisation a été la création d'un secteur spécial qui gère le portefeuille de crédits de façon optimale sous les aspects du rendement et du risque. Nous répondons ainsi aux exi-

gences les plus élevées en matière de séparation des pouvoirs et de gestion des risques. Ces mesures renforceront nettement notre présence. Nos conseillers à la clientèle peuvent désormais se concentrer pleinement sur leurs clients et sur leurs besoins. La réorganisation annoncée en février donnera aux activités Private Banking une impulsion nouvelle après le marasme de l'an dernier. La réunion sous un même toit des opérations de gestion de fortune traditionnelle avec la clientèle suisse et internationale, d'une part, et des services proposés aux particuliers et aux entreprises, d'autre part, générera des synergies au niveau des charges et des revenus. A cela contribueront les atouts et le renom attachés au savoir-faire traditionnel du «Swiss Banking», une infrastructure parfaitement intégrée en Suisse ainsi qu'un réseau de distribution commun.

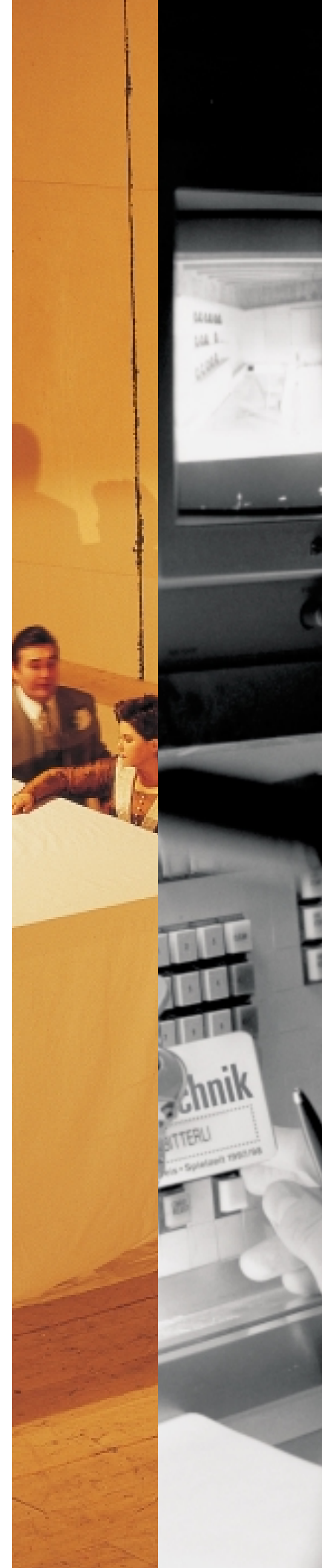
## Un nouveau record

Dès juillet 1999, à peine 19 mois après l'annonce de la fusion, nous avons réussi à clore l'intégration technique des deux banques dont nous sommes issus. Dans cet intervalle, nous avons refondu toute la gamme de produits, transféré les données de plus de 2,5 millions de clients sur une plate-forme informatique unique, fermé 173 implantations (dont pas moins de 144 en double), formé 23 000 collaborateurs à de nouveaux produits et processus et déplacé plus de 30 000 postes de travail.



## Offre multicanaux étendue

Nous offrons à nos clients de nombreuses possibilités de régler leurs opérations bancaires avec nous. Suivant leurs besoins individuels, ils peuvent choisir librement, à tout moment, entre le Telebanking via internet, le Phonebanking, les automates et nos succursales et ont accès 24 heures sur 24 à leur compte et à leur dépôt avec le paquet de services UBS 24h-Banking.



## Notre but est clair: forts de notre plateforme mondiale et de notre esprit d'initiative, nous voulons accroître notablement nos bénéfices.

### Les temps forts de 1999

- En 1999, notre résultat avant impôts a diminué de 26%, ou de 115 millions, à 333 millions de francs. Abstraction faite des amortissements, sans incidence sur la liquidité, la baisse du bénéfice avant impôts s'établit à 14%. Ces résultats reflètent un recul des produits de 7% dans le secteur institutionnel, un léger repli dans les activités non institutionnelles, de même qu'une hausse de 7%, au total, des charges.
- Les actifs sous gestion ont augmenté en 1999 de 8,1%, ou de 43 milliards, à 574 milliards de francs.
- Tandis que nous avons une nouvelle fois enregistré une performance positive dans quelques domaines, nous ne sommes pas satisfaits de nos résultats dans d'autres classes d'actifs. Cela est dû au fait que certains segments de marché stimulés par la croissance ont été privilégiés.
- En reprenant la firme américaine Allegis Realty Investors LLC, l'un des plus grands gérants de placements immobiliers, nous avons pu étendre notablement nos capacités d'investissement.
- Nous avons introduit un nouveau modèle de gestion centré sur les clients, dans le cadre duquel nous avons délégué davantage de compétences et de responsabilités au front.
- Le 1<sup>er</sup> septembre, Peter Wuffli a repris les fonctions de Chief Executive Officer.

BP Amoco est-elle une entreprise américaine ou britannique? Daimler-Chrysler est-il un constructeur automobile allemand ou américain? Et Novartis, qui réalise la majeure partie de son chiffre d'affaires à l'étranger, est-elle encore une firme suisse? Du point de vue de l'investisseur, nous avons une réponse simple à ces questions: dans une économie mondialisée, la nationalité d'une entreprise devient de moins en moins importante. Comme les marchés boursiers nationaux se fondent de plus en plus en un seul grand marché mondial, les investisseurs professionnels privilégieront à l'avenir les titres les meilleurs de différents secteurs, sans tenir compte des frontières nationales. UBS Asset Management met déjà en œuvre cette philosophie de placement. Nous investissons à l'échelle mondiale et avons une clientèle tout aussi mondiale. Grâce à notre présence internationale, avec 15 implantations, nous offrons à nos clients une qualité de suivi très élevée et un savoir-faire global en matière de placement qui nous permet d'analyser de près tous les marchés d'investissement importants. Notre signe distinctif est notre aptitude à mettre notre plateforme mondiale d'analyse en parfaite adéquation avec les besoins des clients et les obligations légales, qui diffèrent d'un pays à l'autre.

### Une philosophie de placement axée sur la valeur

Outre la qualité du suivi, ce sont surtout la performance et le style de placement qui comptent pour nos clients. Notre style de placement est axé sur la valeur, ce qui signifie que nous calculons la valeur intrinsèque, par exemple d'une action, et la comparons au prix actuel du marché, partant de l'idée que nous pouvons exploiter les divergences entre la valeur et le prix d'un placement au profit du client. Avec ce style de placement, nous avons le plus souvent réalisé une performance supérieure à la moyenne sur



le long terme. En 1999, toutefois, les placements de UBS Brinson comme ceux de Phillips & Drew ont donné des résultats contrastés. A partir des Etats-Unis, les marchés d'actions ont subi, dans le monde entier, la domination grandissante de segments portés par la croissance; ils ont été marqués de surcroît par l'essor de quelques titres des secteurs de la technologie et du commerce électronique. Or, fidèles à leur approche prix/valeur, UBS Brinson et Phillips & Drew ont sous-pondéré ces segments d'actions, d'où des résultats de placement parfois insuffisants par rapport à d'autres intervenants sur le marché.

### Un modèle de gestion centré sur les clients

Nous voulons exploiter notre position de pointe aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Suisse pour nous affirmer comme l'un des leaders

mondiaux de la gestion de fortune et pour accélérer notre croissance par des initiatives particulières. Nous envisageons d'élargir notre part de marché sur les marchés en croissance d'Europe et de la zone Asie-Pacifique. En 1999, nous avons développé un nouveau modèle de gestion centré sur les clients, amélioré la qualité du service et renforcé notre orientation clients. C'est ainsi que nous avons défini en Europe et dans la zone Asie-Pacifique de nouveaux Départements régionaux. Nos objectifs stratégiques comprennent aussi l'extension de notre savoir-faire en matière de placement. Etant donné que nos clients ont un besoin croissant de formes de placement alternatives, nous rassemblerons au sein de notre division, au cours de l'année 2000, le multiple savoir-faire du Groupe UBS dans ce domaine. Enfin, nous avons encore réussi, en rachetant Allegis Realty

Investors LLC, à élargir notre palette de placement. Avec des placements immobiliers de 9,7 milliards de francs, Allegis est l'une des plus grandes sociétés de gestion indépendantes aux Etats-Unis.

Alors que le présent rapport était en cours d'élaboration, le Groupe UBS a annoncé en février 2000 la réorganisation de ses activités. Ayant repris les Départements Fonds de placement et Global Asset Management de UBS Private Banking, UBS Asset Management est désormais responsable de la totalité de la gestion institutionnelle du Groupe. Nous pourrions ainsi saisir de manière plus offensive les opportunités qui se présentent dans les domaines des fonds de placement et des caisses de retraites au plan mondial et aider la clientèle private banking à accéder à des produits, analysés et sélectionnés par nos soins, de prestataires tiers.

## Le spectre complet des possibilités de placement

Avec des actifs sous gestion de 574 milliards de francs, UBS Asset Management est l'un des plus grands gestionnaires d'actifs institutionnels du monde. Notre clientèle comprend des caisses de retraites, des collectivités publiques, des fonda-

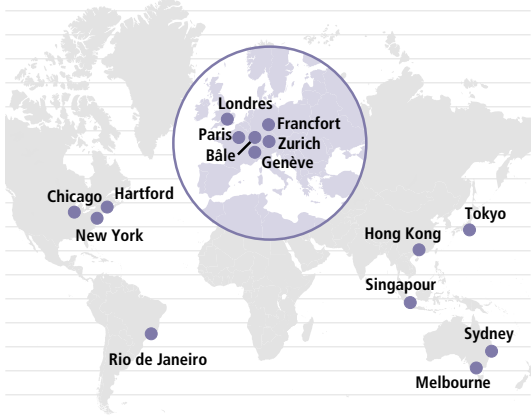
tions et des banques centrales. Mais nous gérons aussi les fonds de placement du Groupe UBS. Nous offrons à nos clients un éventail complet de possibilités de placement et couvrons tous les instruments de placement importants.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• monde</li> <li>• pays, régions</li> <li>• marchés émergents</li> <li>• fonds sectoriels spécialisés</li> </ul>	<b>Actions</b>	<b>Stratégies de placement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Global Balanced</li> <li>• Global Frontier Portfolio</li> <li>• mixte pays-régions</li> <li>• protection du capital</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• monde</li> <li>• pays, régions</li> <li>• marchés émergents</li> <li>• rendement élevé</li> <li>• marché monétaire</li> </ul>	<b>Obligations</b>	<b>Private Equity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investissements directs</li> <li>• pétrole et gaz</li> <li>• investissements en partenariat</li> <li>• immobilier</li> <li>• exploitation forestière</li> </ul>



### Une présence mondiale

La proximité par rapport à nos clients et aux marchés de placement dans lesquels nous investissons est pour nous un facteur clé de succès. Nous avons 15 implantations en Amérique, en Europe et en Asie. Sur la plupart de nos marchés cibles, nous disposons d'une solide base de clientèle et comptons parmi les principaux fournisseurs aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et en Suisse.



## Nous voulons nous établir dans le secteur comme le modèle d'un groupe Private Equity intégré et mondial.

### Les temps forts de 1999

- En 1999, notre résultat avant impôts a baissé de 64%, ou de 272 millions, à 156 millions de francs. Ce résultat reflète le fait que nous avons vendu moins de participations qu'en 1998, d'où une diminution des gains en capital réalisés.
- Nous avons acquis des participations pour un montant de 1394 millions de francs, dépassant ainsi largement notre objectif d'investissement de 800 millions de francs.
- Nous estimons avoir généré en 1999 pour le Groupe UBS une plus-value de 610 millions de francs sous forme de gains en capital réalisés et d'accroissement des gains en capital non réalisés en portefeuille.
- Nous avons poursuivi notre croissance en ouvrant de nouvelles implantations en Corée et à Sydney, en atteignant nos objectifs d'investissement et en mettant en œuvre notre stratégie globale de fonds.
- Grâce à des investissements substantiels en Asie et en Allemagne, nous avons pu développer avec succès des marchés importants.
- Nous avons lancé en 1999 plusieurs fonds, dont UBS Capital North American Fund (un milliard de dollars), Latin American Fund (500 millions de dollars), Phildrew Ventures Fifth Fund (330 millions de livres) ainsi que CapVis Fund, basé en Suisse (300 millions de francs).

Le succès des activités de Private Equity n'est pas une simple question de prix. La confiance, une étroite collaboration entre les parties impliquées et la capacité de développer des solutions de financement sur mesure sont tout aussi importantes. En voici un bon exemple: la société paneuropéenne Digital Network Services (DNS) que nous avons achetée en 1999, active dans le domaine des solutions complexes de réseau pour les applications internet, intranet et e-commerce. Nous fournissons des conditions idéales pour accroître la valeur de DNS par des mesures stratégiques et pour faire entrer ultérieurement cette entreprise en Bourse. DNS, qui a connu une forte croissance au cours des dernières années, est aujourd'hui présente en Europe centrale et dans les pays scandinaves avec plusieurs implantations. Son but est de devenir l'un des principaux fournisseurs européens. UBS Capital est un partenaire idéal pour DNS. Nos bonnes relations avec la direction, notre capacité financière et notre connaissance du secteur nous permettent de bâtir pour l'entreprise un avenir prometteur.

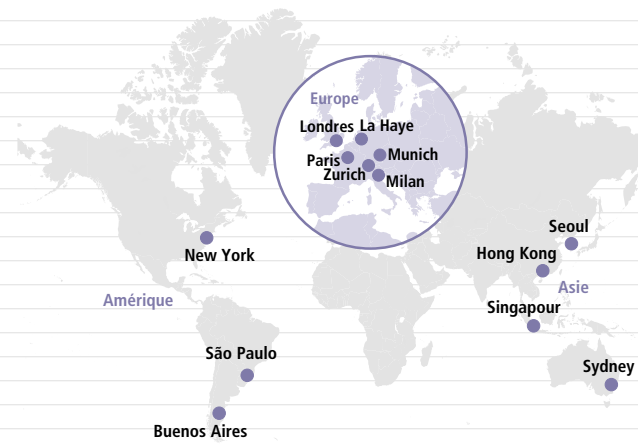
### Une perspective mondiale

Nous sommes l'un des rares groupes de Private Equity qui puissent s'honorer d'une présence véritablement mondiale. Nous couvrons actuellement, avec 13 implantations, plus de trente pays d'Europe, d'Amérique du Nord et du Sud ainsi que de la zone Pacifique.

### Générer des plus-values

Chaque personne avec qui nous négocions est unique, tout comme chaque entreprise dans laquelle nous investissons. Nos transactions Private Equity présentent toutefois quelques caractéristiques typiques: nous prenons en général une participation – majoritaire ou minoritaire – dans une entreprise non cotée en Bourse, collaborons avec la direction pour accroître sa valeur et vendons l'entreprise après trois à six ans environ avec un gain en capital le plus élevé possible. Nous finançons nos investissements soit par nos fonds propres, soit par des fonds spécialisés. Nous investissons surtout dans des entreprises établies en finançant par exemple des rachats par les cadres (MBO) ou en mettant à disposition un capital d'extension ou de renouvellement. Parallèlement, nous détenons des participations dans de jeunes entreprises de croissance du secteur de la technologie et des télécommunications, qui représentent environ un quart de notre portefeuille.

Une sélection des transactions effectuées en 1999 montre notre diversification géographique et sectorielle:





nous avons par exemple repris des participations dans la firme française Sersé, qui opère dans le secteur des services financiers, dans Mando, spécialiste coréen des techniques de climatisation, ou dans les activités de Kipling, l'un des leaders du marché des sacs de loisirs. La diversité fera à l'avenir aussi partie intégrante de notre stratégie de croissance. En raison de la structure actuelle de notre portefeuille, nous avons eu en 1999 nettement moins de possibilités de vendre des participations. Mais notre portefeuille croît conformément aux prévisions et nous ferons état de bénéfices en proportion dans les périodes futures.

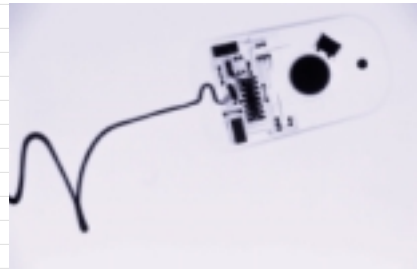
### Des synergies uniques au sein du Groupe

Par suite de la réorganisation du Groupe UBS, UBS Capital opère désormais au sein du Groupe d'affaires UBS Warburg. Nous attendons de cette intégration des effets de synergie positifs. Parmi de nombreux avantages, relevons une plus grande facilité pour générer des possibilités d'affaires, financer et vendre des entreprises. De surcroît, nous allons coopérer avec UBS Private Banking pour soumettre des solutions innovantes aux propriétaires d'entreprises, et notamment d'entreprises familiales faisant face à des problèmes de succession.

Le fait que nous engagions aussi bien des fonds propres que des capitaux de tiers nous permet, par une stratégie axée sur la valeur, de nous démarquer de nos concurrents. Nous ne sommes pas tenus à des quotas d'investissement, mais pouvons investir quand nous le jugeons vraiment prometteur. Un autre avantage consiste en notre réseau mondial d'équipes nationales, qui nous permet d'apporter, pour les transactions transfrontalières et inter-régionales qui gagnent en importance, l'expertise et les ressources locales pour des solutions sur mesure.

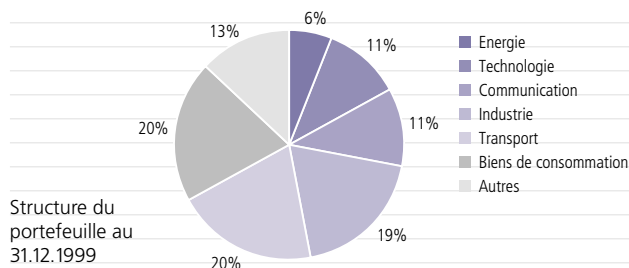
### Investir dans la technologie du futur

Nous investissons environ 15% de notre portefeuille – avec l'ambition de porter ce chiffre à 25% – dans des entreprises en phase de croissance en nous concentrant sur les firmes actives dans les télécommunications, les logiciels et internet. Notre équipe d'Allemagne a réussi à conclure en 1999 une transaction importante dans ce domaine, avec l'achat de l'allemand Digital Network Services, spécialisé dans les solutions de réseau pour applications internet, intranet et commerce électronique.



### Une diversification optimale

L'un des atouts de UBS Private Equity est la diversification géographique et sectorielle du portefeuille.





UBS vaut davantage que la somme de ses divisions. Pour que ces mots ne restent pas lettre morte, nous avons besoin d'un Corporate Center fort.

## Les temps forts de 1999

- Le 1<sup>er</sup> mai, Luqman Arnold, jusque-là Chief Operation Officer de UBS Warburg, a repris les fonctions de CFO (Group Chief Financial Officer).
- Le controlling, la gestion du risque, la gestion des crédits, la gestion des capitaux et l'analyse stratégique – fonctions étroitement liées – ont été réunis dans les mains du CFO.
- Afin de renforcer notre rôle de groupe prestataire de services financiers intégrés, nous avons resserré et uniformisé notre structure de marques.
- Sous l'égide du Group CEO, une initiative stratégique a été lancée, qui ouvre un énorme potentiel de croissance dans le secteur financier: répondant au nom de «e-services», ces activités seront amenées à maturité commerciale sous la direction de UBS Warburg.

Nos cinq divisions opérationnelles sont dans une large mesure responsables de leurs résultats. C'est pourquoi nous leur laissons une grande liberté pour atteindre leurs objectifs commerciaux. Mais, durant l'exercice, la conviction s'est renforcée au sein du Groupe qu'en contrepartie, un Corporate Center fort devait coordonner les activités des différentes divisions et les faire concorder avec les objectifs supérieurs de l'entreprise. Ainsi seulement les synergies pourraient être exploitées dans le Groupe, dans l'intérêt général de l'entreprise. Hormis la gestion financière, le Corporate Center ne réalise pas de produits au sens de revenus. Ses activités ont toutefois une influence tout à fait décisive sur la valeur de l'entreprise et la profitabilité d'UBS.

## Accroître la valeur de l'entreprise

Les fonctions du Corporate Center sont, en partie, directement subordonnées au CEO (Chief Executive Officer) Marcel Ospel. Outre que celui-ci est responsable de l'ensemble de l'entreprise, ses tâches attitrées consistent à garantir des règles juridiques et de conformité («compliance») uniformes à l'échelle du Groupe, à préparer des décisions économiques et politiques ainsi qu'à assurer la communication interne et externe du Groupe. En 1999, le Group Communication Committee et le Group Governance Committee ont été créés. Ces deux organes ont pour mission de coordonner toutes les stratégies de communication au niveau du Groupe et de garantir une approche homogène vis-à-vis des médias, des collaborateurs, des investisseurs, des agences de notation, des autorités de surveillance et de la clientèle. En raison de l'importance primordiale de nos collaborateurs, le CEO a repris cette année aussi la responsabilité de la gestion du personnel à l'échelle du Groupe. Le Corporate Center comprend aussi le secteur du CFO (Chief Financial Officer), dirigé depuis le 1<sup>er</sup> mai par

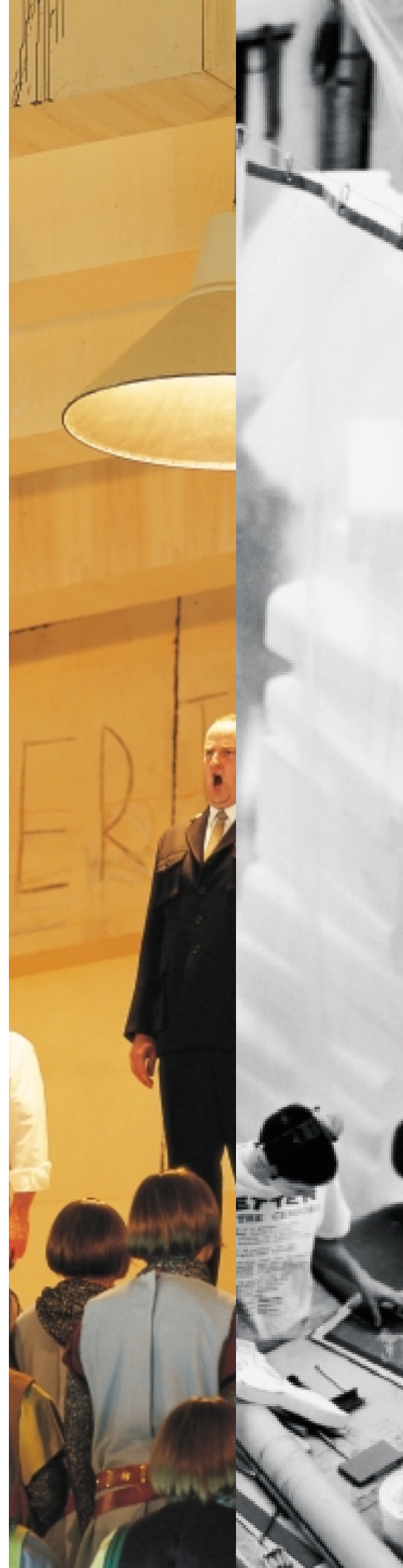
Luqman Arnold. Les tâches essentielles du CFO incluent la gestion financière globale, c'est-à-dire la gestion centrale des capitaux de l'entreprise. UBS a été l'une des premières banques à reconnaître les possibilités offertes par la réunion en les mêmes mains des fonctions controlling, gestion des risques, gestion des crédits, gestion des capitaux et analyse stratégique. Ces fonctions sont étroitement liées entre elles et ont une influence déterminante sur le contrôle du profil risque/rendement optimal ainsi que sur la fixation du niveau de fonds propres optimal pour le Groupe et les diverses divisions. Ainsi, le Corporate Center peut encore mieux remplir l'une de ses tâches principales, à savoir soutenir le Groupe et chacune des divisions dans la planification, la formulation et la mise en œuvre des objectifs stratégiques. Six mois après, la collaboration entre ces fonctions a conduit à des résultats très prometteurs, notamment pour des projets importants, telles l'optimisation du contrôle et de la gestion du risque ou la préparation de l'enregistrement des actions UBS à la SEC (autorité américaine de surveillance des opérations de Bourse), mais aussi pour la redéfinition de nos objectifs financiers et leur communication.

### Exploiter les synergies

En découvrant les potentiels de synergie entre les divisions et en aidant à les réaliser, le Corporate Center crée une véritable valeur ajoutée. Il exploite les possibilités de synergie en coordonnant les fonctions importantes des diverses divisions. Le Group Operations Committee, fondé en 1999, optimise par exemple à l'échelle du Groupe des secteurs tels que le trafic des paiements, le négoce et l'administration des titres ou le contrôle des risques opérationnels. Le domaine de l'informatique doit aussi faire l'objet d'une coordination plus forte à l'avenir. Il est possible de générer de la valeur ajoutée au niveau de la gestion

des coûts, et c'est ce que démontrent, par exemple, les fournitures de produits et de services. Une coordination à l'échelle du Groupe nous permet de renforcer notre position d'acheteur et, ainsi, d'obtenir des avantages considérables en termes de coûts.

Afin d'exploiter les synergies de façon optimale dans le domaine de croissance le plus important du secteur financier, nous avons créé en 1999 au sein du Corporate Center un nouveau Département e-services. Ce Département a pour tâche de coordonner les initiatives existantes des différentes divisions en matière de services électroniques et d'édifier une banque multicanaux d'un type nouveau, dotée d'une licence européenne, destinée aux investisseurs européens fortunés et qui commencera son activité en automne 2000.





En 1999, nous avons enregistré des résultats satisfaisants, après une année 1998 très difficile.





## Compte de résultats du Groupe UBS

En millions de francs, sauf les résultats par action

Exercice clôturé au	31.12.1999	31.12.1998	Variation en %
<b>Produit d'exploitation</b>			
Produit des intérêts	18 323	22 835	(20)
Charges des intérêts	(11 967)	(16 173)	(26)
Résultat des opérations d'intérêts	6 356	6 662	(5)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(956)	(951)	1
Résultat des opérations d'intérêt après correctifs de valeur pour risques de crédit	5 400	5 711	(5)
Produit des prestations de service et des commissions	12 607	12 626	(0)
Résultat des opérations de négoce	7 468	1 750	327
Produit de la vente de sociétés affiliées et de filiales	1 821	1 119	63
Autres résultats	1 325	1 122	18
<b>Total produit d'exploitation</b>	<b>28 621</b>	<b>22 328</b>	<b>28</b>
<b>Charges d'exploitation</b>			
Charges de personnel	12 577	9 816	28
Autres charges d'exploitation	6 018	6 617	(9)
Amortissements	1 857	1 825	2
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>20 452</b>	<b>18 258</b>	<b>12</b>
<b>Résultat avant impôts et part des intérêts minoritaires</b>	<b>8 169</b>	<b>4 070</b>	<b>101</b>
Impôts	1 815	1 045	74
<b>Résultat avant déduction de la part des intérêts minoritaires</b>	<b>6 354</b>	<b>3 025</b>	<b>110</b>
Part des intérêts minoritaires	(54)	5	-
<b>Résultat net</b>	<b>6 300</b>	<b>3 030</b>	<b>108</b>
Résultat par action non dilué (CHF)	30.28	14.31	112
Résultat par action avant amortissement du goodwill, non dilué (CHF) <sup>1</sup>	31.91	15.92	100
Résultat par action dilué (CHF)	30.12	14.23	112
Résultat dilué par action avant amortissement du goodwill (CHF) <sup>1</sup>	31.75	15.84	100

<sup>1</sup> Les amortissements au titre de la survaleur (goodwill) et les autres immobilisations incorporelles achetées ne sont pas compris dans ce calcul.

## Affectation du bénéfice

Le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale d'affecter comme suit le bénéfice résultant de l'exercice 1999:

En millions de francs

Bénéfice selon compte de résultats de la maison mère	6 788
Bénéfice reporté de l'exercice précédent	3
<b>Total à affecter</b>	<b>6 791</b>
Dotations aux réserves légales générales	(215)
Dotations aux autres réserves	(4 200)
Distribution sur le capital social	(2 364)
<b>Report de bénéfice</b>	<b>12</b>

**Distribution du dividende**

Si ces propositions sont acceptées, le dividende de 1999, soit CHF 11.– brut par action nominative de CHF 20.– nominal, moins l'impôt fédéral anticipé de 35%, sera payé à compter au 26 avril 2000 aux actionnaires ou à leur banque dépositaire.

## Bilan du Groupe UBS

<i>En millions de francs suisses</i>	<b>31.12.1999</b>	31.12.1998	Variation en %
<b>Actifs</b>			
Liquidités	<b>5 073</b>	3 267	55
Créances résultant de papiers monétaires	<b>69 717</b>	18 390	279
Créances sur les banques	<b>29 907</b>	68 495	(56)
Garanties en espèces pour les emprunts de titres	<b>113 162</b>	91 695	23
Créances résultant de prises en pension	<b>144 796</b>	141 285	2
Portefeuilles destinés au négoce	<b>217 001</b>	162 588	33
Valeurs de remplacement positives	<b>130 500</b>	169 936	(23)
Prêts aux clients, nets après correctifs de valeur pour risques de crédit	<b>234 858</b>	247 926	(5)
Immobilisations financières	<b>7 039</b>	6 914	2
Comptes de régularisation	<b>5 167</b>	6 627	(22)
Participations non consolidées	<b>1 102</b>	2 805	(61)
Immeubles et autres immobilisations corporelles	<b>8 701</b>	9 886	(12)
Valeurs immatérielles et goodwill	<b>3 543</b>	2 210	60
<b>Autres actifs</b>	<b>11 007</b>	12 092	(9)
<b>Total des actifs</b>	<b>981 573</b>	944 116	4
<i>Total des créances de rang subordonné</i>	<b>600</b>	496	21
<b>Passifs</b>			
Engagements résultant de papiers monétaires	<b>64 655</b>	51 527	25
Engagements envers les banques	<b>76 365</b>	85 716	(11)
Garanties en espèces pour les prêts de titres	<b>12 832</b>	19 171	(33)
Engagements résultant de mises en pension	<b>209 236</b>	137 617	52
Engagements résultant de portefeuilles de négoce	<b>54 586</b>	47 033	16
Valeurs de remplacement négatives	<b>161 922</b>	205 080	(21)
Engagements envers la clientèle	<b>279 960</b>	274 850	2
Comptes de régularisation	<b>12 040</b>	11 232	7
Prêts des centrales d'émission de lettres de gage et emprunts	<b>56 332</b>	50 783	11
Autres passifs	<b>18 376</b>	27 722	(34)
<b>Total des fonds de tiers</b>	<b>946 304</b>	910 731	4
<b>Part des intérêts minoritaires</b>	<b>434</b>	990	(56)
<b>Fonds propres</b>			
Capital-actions	<b>4 309</b>	4 300	0
Réserves issues du capital	<b>13 929</b>	13 740	1
Différences de change	<b>(442)</b>	(456)	(3)
Réserves issues du bénéfice	<b>20 501</b>	16 293	26
Actions propres	<b>(3 462)</b>	(1 482)	134
<b>Total des fonds propres</b>	<b>34 835</b>	32 395	8
<b>Total des passifs</b>	<b>981 573</b>	944 116	4
<i>Total des engagements de rang subordonné</i>	<b>14 801</b>	13 652	8

### «True and fair view»

Comme le confirme ATAG Ernst & Young SA, les comptes consolidés d'UBS SA telles qu'ils figurent dans le rapport financier détaillé «donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats, en conformité avec les Normes de comptabilité internationales (IAS) et la loi».



## Comptes de gestion

En millions de francs	UBS Private Banking		UBS Warburg		UBS Clientèle privée et entreprises		UBS Asset Management	
	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
Exercice clôturé au								
Produit d'exploitation	6 011	7 223	12 909	6 987	7 193	7 025	1 096	1 163
Charges pour risques de crédit <sup>1</sup>	(24)	(26)	(330)	(500)	(1 050)	(1 170)	0	0
Total produit d'exploitation	5 987	7 197	12 579	6 487	6 143	5 855	1 096	1 163
Charges de personnel	1 694	1 458	6 861	4 333	3 363	3 238	444	454
Autres charges d'exploitation	1 467	1 277	2 448	2 483	1 061	1 025	177	154
Amortissements sans goodwill <sup>2</sup>	138	111	652	535	555	680	29	29
Amortissement du goodwill <sup>3</sup>	36	15	134	157	2	4	113	78
Total charges d'exploitation	3 335	2 861	10 095	7 508	4 981	4 947	763	715
Résultat avant impôts	2 652	4 336	2 484	(1 021)	1 162	908	333	448
Impôts								
Résultat avant déduction de la part des intérêts minoritaires								
Part des intérêts minoritaires								
Résultat net								
Ratio charges/produits en % <sup>4</sup>								
avant amortissement du goodwill	55	46	77	105	69	70	59	55
après amortissement du goodwill	55	46	78	107	69	70	70	61
Fonds propres selon CFB (moyenne)	1 800	1 500	10 050	13 300	8 550	8 250	160	100
Actifs sous gestion (milliards de francs) <sup>5</sup>	731	607	0	0	439	434	574	531

Afin de permettre une analyse plus nette et plus précise du résultat consolidé, les résultats de chacune des divisions sont présentés dans ce tableau conformément aux principes d'UBS applicables aux comptes de gestion. En conséquence, ces résultats incluent les imputations mutuelles des divisions au sein du Groupe. Les comptes de gestion reflètent la structure d'organisation du Groupe UBS.

#### Private Banking

En 1999, le bénéfice avant impôts s'est inscrit à 2 652 millions de francs, contre 3 135 (non corrigé: 4 336) millions en 1998. Le résultat de 1998 est corrigé du bénéfice généré par la vente de la BSI-Banca della Svizzera Italiana ainsi que des produits et charges afférents. Le fait que le résultat n'a pas atteint le montant élevé que nous espérions s'explique par le faible volume des transactions de la clientèle, les investissements substantiels destinés à l'expansion du Private Banking local hors de Suisse ainsi que par la croissance différée de l'afflux

d'argent frais. Afin de réaliser l'intégration des deux entités Private Banking d'avant la fusion selon le calendrier prévu, nous avons provisoirement mobilisé des ressources supplémentaires pour l'intégration et accepté de différer certaines affaires nouvelles.

Le produit d'exploitation après correctifs de valeur pour risques de crédit a augmenté en 1999 de 2%, ou de 116 millions de francs, à 5 987 millions de francs. Ce montant est corrigé des bénéfices et produits d'exploitation découlant des aliénations de 1998. La progression du produit d'exploitation a été entravée non seulement par la réduction du volume de transactions et des marges dans certains secteurs d'activité, mais également par la couverture interne des recettes en devises ainsi que par l'augmentation des paiements compensatoires effectués au sein du Groupe pour la distribution de fonds de placement. Comme la croissance des fortunes sous gestion ne s'est accélérée qu'au quatrième trimestre, les effets

positifs qu'elle a exercés sur les produits sont restés limités.

En 1999, le volume des actifs sous gestion a augmenté de 20%, ou 124 milliards de francs, à 731 milliards de francs. A raison de 85 milliards de francs, la progression s'explique par l'évolution positive des marchés et le raffermissement du dollar. De plus, l'acquisition de Global Asset Management (GAM) et celle des activités internationales de gestion de fortune de la Bank of America (BoA) ont constitué un apport de 28 milliards de francs. Le modeste afflux d'argent frais de la clientèle, soit 5 milliards de francs, tient aux difficultés issues de la fusion et à la performance inférieure à la moyenne de certains portefeuilles de placement.

Déduction faite des frais de désinvestissement, les charges d'exploitation ont augmenté de 22% en 1999, ou de 599 millions, pour se chiffrer à 3 335 millions de francs. La croissance s'explique notamment par le recrutement de personnel – en particulier de personnel en contact avec la clientèle – et

UBS Capital		Corporate Center		Total Groupe	
31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1998
315	585	2 053	296	29 577	23 279
0	0	448	745	(956)	(951)
315	585	2 501	1 041	28 621	22 328
105	121	110	212	12 577	9 816
47	35	818	1 643	6 018	6 617
2	0	141	128	1 517	1 483
5	1	50	87	340	342
159	157	1 119	2 070	20 452	18 258
156	428	1 382	(1 029)	8 169	4 070
				1 815	1 045
				6 354	3 025
				(54)	5
				6 300	3 030
49	27	n.c.	n.c.	68	77
50	27	n.c.	n.c.	69	78
340	250	7 850	6 350	28 750	29 750
0	0	0	0	1 744	1 572

par les dépenses d'infrastructure afférentes.

### UBS Warburg

En 1999, UBS Warburg a généré des produits bruts de 12 909 millions de francs et un résultat avant impôts de 2484 millions. La division a enregistré des résultats exceptionnels dans presque tous ses départements, et notre solide base de clientèle a été le facteur essentiel de sa rentabilité.

Après l'intégration de notre banque d'affaires, les effets positifs de la fusion se sont traduits par une croissance des revenus, une réduction des effectifs, une meilleure maîtrise des coûts et des besoins moindres en capitaux.

Avec des revenus bruts de 5916 millions de francs, notre Département Actions a encore renforcé sa position sur le marché et figure désormais parmi les leaders des marchés d'actions, et ce, aussi bien pour les produits traditionnels que pour les produits dérivés. Les revenus ont augmenté de 130%, ce qui reflète la stabilité accrue de l'environnement, l'afflux

### Notes

<sup>1</sup> Afin de donner toute leur signification aux résultats propres à chacune des divisions, il est fait état ici non pas des charges effectivement comptabilisées au titre des risques de crédit, mais des charges prévisibles. Ces pertes statistiques prévisibles recouvrent le risque de contrepartie et le risque-pays inhérents à chaque portefeuille. La différence entre les pertes statistiquement prévisibles et les pertes sur crédits effectivement reportées dans les comptes consolidés est imputée au Corporate Center. Les charges comptabilisées au titre des risques de crédit, soit 956 mio. CHF au 31 décembre 1999, se décomposent comme il suit pour les divisions: 11 mio. CHF pour UBS Private Banking, (20) mio. CHF pour UBS Warburg, 974 mio. CHF pour UBS Clientèle privée et entreprises, (9) mio. CHF pour le Corporate Center.

<sup>2</sup> Les chiffres de 1998 ont été ajustés à la méthode de répartition affinée des amortissements.

<sup>3</sup> Y compris l'amortissement des autres valeurs immatérielles achetées.

<sup>4</sup> Charges d'exploitation/produit d'exploitation avant coût des risques de crédit (en 1998, pour UBS Private Banking, à l'exclusion du produit de la vente de la Banca della Svizzera Italiana).

<sup>5</sup> UBS Asset Management, décembre 1999: actifs institutionnels 376 mrd CHF, actifs non institutionnels 198 mrd CHF.



## Résultats des divisions

important de fonds de la clientèle ainsi que le renforcement des relations de UBS Warburg avec la clientèle institutionnelle. Les résultats de 1998 incluent la perte de 762 millions de francs subie sur le portefeuille de Global Equity Derivatives datant d'avant la fusion. En 1999, le Département Taux d'intérêt a axé encore plus ses activités sur les besoins de la clientèle. Le renforcement des opérations avec les investisseurs et les émetteurs a généré des recettes de 2460 millions de francs. Une comparaison des résultats de 1998 et de 1999 n'est pas pertinente, car celui de 1998, à 399 millions de francs, comprenait les pertes subies sur l'engagement dans le Long Term Capital Management ainsi que sur les marchés émergents. Les revenus générés par les affaires en produits de trésorerie se sont chiffrés à 1801 millions de francs, et provenaient principalement du négoce de devises et des activités dites de Cash & Collateral Trading (CCT). Tout en restant rentable, le négoce de devises a connu aussi bien une diminution de volume, en raison de l'introduction de l'euro, qu'une réduction de ses marges à la suite de l'exacerbation de la concurrence. La forte volatilité du cours de l'or au quatrième trimestre a entravé le négoce des métaux précieux. Le Département Corporate Finance, qui comprend les secteurs Advisory, Equity Capital Markets et Debt Capital Markets, a généré des revenus de 2050 millions de francs, auxquels ont contribué notamment les activités de fusions et acquisitions et, dans des proportions conformes à nos attentes, les secteurs Equity et Debt Capital Markets. Les activités secondaires ont, quant à elles, généré des revenus de 682 millions de francs, chiffre incluant les financements commerciaux internationaux, les anciennes activités de Global Equity Derivatives (GED) et les opérations de crédit à la clientèle, qui ne font pas partie de nos métiers de base.

Les charges de personnel ont augmenté sensiblement en 1999, ce qu'il faut attribuer surtout à la rémunération à la performance, directement liée aux excellents résultats de la division.

### UBS Clientèle privée et entreprises

La Division UBS Clientèle privée et entreprises a enregistré en 1999 des résultats très satisfaisants. Le bénéfice avant impôts a progressé de 28%, ou de 254 millions de francs, pour atteindre 1162 millions. Ce résultat réjouissant s'explique par la croissance du produit d'exploitation, la diminution des correctifs de valeur pour risques de crédit et par le contrôle rigoureux des coûts. Le produit d'exploitation est passé à 6143 millions de francs, soit une progression de 5%, ou de 288 millions. Cette évolution favorable tient avant tout à l'élargissement des marges dans les opérations d'intérêts ainsi qu'aux premières incidences du réaménagement général des tarifs et du regroupement des produits des deux anciennes banques. De plus, la meilleure qualité du portefeuille de crédits s'est traduite par une réduction des correctifs de valeur pour risques de crédit. Les actifs sous gestion sont passés à 439 milliards de francs, en augmentation de 5 milliards. Sont compris dans ce chiffre les fonds résultant des affaires bancaires, qui, puisqu'il s'agit de comptes de transactions, sont volatils par définition. Déduction faite de ces positions, les actifs sous gestion sont passés à 435 milliards de francs, soit une progression de 7% ou de 28 milliards de francs, due principalement à l'évolution favorable des marchés des actions et à l'afflux d'argent frais de la clientèle. En dépit des efforts considérables entrepris pour achever l'intégration des plates-formes technologiques, les charges d'exploitation sont restées pratiquement stables à 4981 millions de francs. Quant au volume des crédits, il est resté inchangé à 165 milliards de francs. L'application

constante d'une tarification conforme aux risques a élargi les marges. En ce qui concerne le portefeuille dit Recovery, l'accent a été mis sur les initiatives en vue d'une amélioration de la situation, efforts qui ont porté leurs fruits puisque les positions en question sont passées de 26 milliards en 1998 à 21 milliards de francs fin 1999, soit une baisse de 20%. Au total, ces mesures ont permis d'améliorer encore la qualité du portefeuille de crédits.

### UBS Asset Management

Le bénéfice avant impôts a diminué de 26%, ou de 115 millions de francs, pour s'inscrire à 333 millions. L'augmentation des charges – sans incidences sur la trésorerie – liées au rachat de notre coentreprise avec la Long Term Credit Bank of Japan (LTCB) a grevé le résultat. Abstraction faite des amortissements sans incidences sur la trésorerie, le résultat avant impôts a fléchi de 14%. Le produit d'exploitation est passé à 1096 millions de francs, soit une diminution de 6%, ou de 67 millions, qu'il faut attribuer à un recul des revenus provenant des affaires institutionnelles, notamment de Grande-Bretagne, et à la conclusion d'un nouvel accord d'indemnisation avec UBS Private Banking. En 1999, le volume des actifs sous gestion a augmenté de 8,1%, ou 43 milliards de francs, à 574 milliards de francs. Les actifs de clients institutionnels ont progressé de 4,4%, ou de 16 milliards de francs, pour s'inscrire à 376 milliards. La croissance s'explique par la performance des placements, l'acquisition d'Allegis et l'augmentation des mandats de Private Equity. Elle a toutefois été ralentie par une diminution de l'afflux d'argent frais qu'a entraînée la défection de clients suite aux contre-performances de certains mandats de gestion d'actions. Les charges ont crû de 7%, ou de 48 millions, à 763 millions de francs,



celles de personnel fléchissant de 2%, à 444 millions. L'augmentation des autres charges d'exploitation s'explique par les changements survenus dans les accords de partage des coûts passés entre UBS Asset Management et d'autres divisions du Groupe. Quant à l'augmentation des charges sans incidences sur la trésorerie, elle est due pour l'essentiel aux coûts liés à l'acquisition de la LTCB en 1998.

### **UBS Capital**

Le bénéfice avant impôts a diminué de 64%, ou de 272 millions, pour s'inscrire à 156 millions de francs. Il reflète le fléchissement des gains réalisés, le nombre de ventes de participations ayant baissé. L'analyse et l'évaluation semestrielles du portefeuille ont dégagé une valeur de marché de quelque 4155 millions de francs, contre 2651 millions à fin 1998. Les plus-values non réalisées atteignent ainsi 1162 millions de francs, contre 867 millions l'année précédente. Compte tenu des gains réalisés et des plus-values non réalisées en 1999, la création de valeur est estimée à 610 millions de francs en 1999. Le produit d'exploitation est passé à 315 millions de francs, soit une diminution de 46%, ou de 270 millions. En 1999, les possibilités de désinvestissement ont été limitées par la structure d'âge du portefeuille. Bien que les charges d'exploitation aient augmenté de 1%, leur montant de 159 millions de francs est resté bas. Il est demeuré relativement stable malgré l'expansion de la division dans de nouvelles régions et branches, en dépit du recrutement de personnel ainsi que des investissements massifs et des coûts en résultant. Les charges de personnel ont diminué de 13%, ou de 16 millions de francs, pour s'inscrire à 105 millions. Les autres charges d'exploitation sont passées à 47 millions de francs, soit une augmentation de 34%, ou de 12 millions, qu'il faut attribuer surtout aux transactions.

### **Corporate Center**

Le Corporate Center a clos l'exercice 1999 sur un bénéfice avant impôts de 1382 millions de francs, après une perte de 1029 millions l'année précédente. Les résultats de 1998 avaient été affectés par la provision de 842 millions de francs constituée dans le contexte du compromis conclu à propos des plaintes collectives liées au rôle des banques suisses pendant et après la Deuxième Guerre mondiale ainsi que par l'amortissement de 367 millions de francs de notre placement dans le fonds de couverture Long Term Capital Management. En 1999, divers événements financiers se sont répercutés sur les résultats du Corporate Center:

- Des bénéfices avant impôts de respectivement 1490 et 110 millions de francs résultant de la vente de nos participations dans Rentenanstalt / Swiss Life et dans la banque Julius Baer.
- Une provision supplémentaire de 300 millions de francs avant impôts pour les charges de restructuration liées à la fusion entre l'Union des Banques Suisses et la Société de Banque Suisse, ce qui correspond à 4% des provisions initiales d'un montant de 7 milliards de francs; il faut attribuer l'essentiel de ces charges supplémentaires à la correction de l'estimation des coûts résultant de la résiliation de baux à loyer ainsi que de cessions.
- Des provisions supplémentaires avant impôts de 154 millions de francs constituées en vue de notre participation au compromis conclu à propos des plaintes collectives liées aux patrimoines en déshérence après la Deuxième Guerre mondiale.
- La comptabilisation de cotisations de l'employeur payées d'avance aux caisses de pension, pour un montant de 456 millions de francs; conformément aux normes comptables internationales (IAS), il s'agit de la différence entre les cotisations



## Résultats des divisions

comptabilisées antérieurement et celles calculées d'après les méthodes actuarielles.

Les produits d'exploitation imputés au Corporate Center résultent du refinancement, de la gestion des fonds propres et du bilan ainsi que de la gestion des recettes de changes par Group Treasury. Les correctifs de valeur pour risques de crédit imputés au Corporate Center correspondent à la différence entre les comptes de gestion et les comptes financiers, c'est-à-dire entre les pertes prévisibles

ajustées, qui sont imputées aux divisions, et les pertes sur crédits qui figurent dans les comptes financiers du Groupe.

En 1999, les charges d'exploitation imputées au Corporate Center ont diminué, principalement en raison d'une nouvelle optimisation des accords de prestations de services conclus avec les divisions. Cette réduction a été partiellement neutralisée par les charges liées au développement du Département «e-services».

**Changements d'adresse**

UBS SA, Registre des actionnaires OP7L, Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse  
Téléphone +41-1-235 62 02, fax +41-1-235 31 54

**Renseignements**

UBS SA, Investor Relations G41B, Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse  
Téléphone +41-1-234 41 00, fax +41-1-234 34 15

Edition, rédaction, conception: UBS SA, Group Management Support;  
illustrations: Marcel Grubenmann, Herrliberg; réalisation: Thomas Heusser, Zurich;  
langues: français, allemand, italien, anglais, espagnol; copyright: UBS SA  
SAP-R/3 80530F-0001, CIF-Pub-No. 005





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

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