

Revue de l'année 2006



Sommaire

2	Lettre aux actionnaires
4	Qui sommes-nous?
5	Notre impact
6	Grandir et prospérer
10	Un cadre solide
14	Vivre plus longtemps
18	Donner une chance
22	Au cœur de la communauté
26	Découvrir des talents

Rapport 2006

30	Survol 2006
32	Gouvernement d'entreprise
34	Membres du Conseil d'administration
36	Responsabilité sociale
38	Chiffres clés UBS
40	Résultats UBS
44	Indicateurs de performance
46	Résultats des activités financières
48	Global Wealth Management & Business Banking
50	Global Asset Management
52	Investment Bank
54	Participations industrielles
55	Sources d'informations
56	Contact

Mesdames, Messieurs, chers Actionnaires,

Le dernier exercice a été le meilleur de notre histoire. Il a aussi été très dynamique. Nous avons réalisé quatre acquisitions majeures et continué d'investir dans la croissance organique de nos activités. Cela a amélioré notre compétitivité et renforcé la qualité et la gamme de produits et services offerts aux clients. Ces étapes sont d'une grande importance pour la valeur de votre investissement à long terme et certaines d'entre elles ont déjà porté leurs fruits. Si elles ont exigé des efforts considérables, elles ne nous ont pas pour autant empêchés de surpasser nos objectifs de performance et d'améliorer nettement le résultat par action.

Nous devons notre succès aux 78 140 collaborateurs UBS à l'œuvre dans plus de 50 pays. Certes, les conditions du marché financier étaient excellentes en 2006. Néanmoins, sans l'intelligence et le professionnalisme de notre personnel, nous n'aurions pas été en mesure de saisir l'an dernier toutes les opportunités d'affaires qui se présentaient. Nous saisissons donc cette opportunité pour remercier vivement tous nos collaborateurs.

En 2006, nous avons renforcé notre position dans des segments et régions clés des marchés émergents. Nous avons acquis le groupe financier brésilien Banco Pactual, l'une des principales sociétés indépendantes du pays opérant dans la banque d'affaires et la gestion d'actifs, et qui dispose aussi d'une activité de gestion de fortune en expansion. Son intégration dans nos unités de banque d'affaires, de gestion de fortune et de gestion d'actifs se fait en douceur. Durant son premier mois en tant que partie intégrante d'UBS, Pactual a déjà contribué positivement aux revenus et bénéfices. L'activité combinée a démarré sur les chapeaux de roue, débouchant sur la finalisation de plusieurs transactions majeures dans le seg-

ment de la banque d'affaires. En outre, le regroupement des actifs investis d'un montant de 24 milliards de CHF a fait de nous le sixième gestionnaire d'actifs du Brésil en termes de taille. Pactual facilitera par ailleurs l'expansion de nos activités en Amérique latine.

Début janvier 2007, nous avons reçu l'aval du ministère mexicain des finances afin de fournir des services bancaires dans le pays. Nous prévoyons de débiter les opérations au premier trimestre de cette année en offrant aux investisseurs institutionnels des produits dans les domaines des liquidités, des changes et de la dette.

Nos activités vont bon train en Chine. En décembre 2006, l'autorité de régulation des marchés des valeurs mobilières nous a accordé l'autorisation d'opérer, après l'accord donné à la restructuration de Beijing Securities. UBS devrait ainsi devenir le premier établissement étranger à investir directement dans une maison de titres chinoise à services complets et à la gérer.

En Inde, fin janvier 2007, nous avons annoncé l'acquisition de l'unité de gestion des fonds de placement de Standard Chartered, le neuvième plus grand gestionnaire de fonds de placement du pays. Même si le marché national a affiché des taux de croissance vigoureux ces six dernières années, le nombre d'investisseurs y reste faible, ce qui nous ouvre d'énormes possibilités d'affaires.

Nous avons aussi effectué d'importants investissements dans les économies matures où nous pouvons nous prévaloir d'un excellent positionnement. Dans le cadre des activités de gestion de fortune aux Etats-Unis, UBS a finalisé les acquisitions du réseau de succursales Clientèle privée de Piper Jaffray et du réseau de succursales de McDonald Investments. Les deux ont

étoffé notre présence sur le marché américain. Nous avons également ouvert à New York un bureau s'adressant à la clientèle très haut de gamme. Et nous prévoyons d'en ouvrir d'autres du même type cette année.

Investment Bank a continué d'investir dans ses collaborateurs et la technologie dans les segments du revenu fixe, des taux et du change en 2006. Vers la fin de l'année, certaines des nouvelles activités ainsi créées ont commencé à contribuer généreusement aux revenus. Les investissements informatiques permettront d'accroître les capacités et l'efficacité ainsi que de réduire la complexité de l'infrastructure. Dans les opérations sur actions, l'acquisition des activités internationales contrats à terme et options d'ABN AMRO, finalisée le 30 septembre 2006, nous a aidés à atteindre l'échelle requise sur le marché standardisé des instruments dérivés négociés.

Nos activités de gestion de fortune continuent de se démarquer. En 2006, elles ont contribué pour 113 milliards de CHF, ou 75%, au total de l'afflux net d'argent frais chez UBS d'un montant de 152 milliards de CHF. Cela équivaut à un taux de croissance de 6% par rapport au volume d'actifs investis fin 2005. Les flux de fonds générés par le marché intérieur européen et l'Asie-Pacifique ont été substantiels. Lancée il y a six ans, l'activité de gestion de fortune en Europe est bien établie et rentable. Cette activité constitue une plate-forme importante pour saisir des opportunités intéressantes dans certains segments de clients, tels celui de la clientèle aisée et très fortunée et des intermédiaires financiers.

L'expansion alourdit les coûts. Elle a nécessité davantage de personnes, d'infrastructures et le déploiement de plus d'activités, de sorte que les dépen-

ses se sont accrues en 2006 presque au même rythme que les revenus. Le ratio charges/produit a reculé à 69,7%, soit son niveau le plus bas jamais atteint, les évolutions ont varié en fonction des activités. Nos récents investissements, notamment le nombre relativement élevé d'acquisitions, ont mobilisé du capital, raison pour laquelle nous avons racheté moins de propres actions en 2006 que les années précédentes. Néanmoins, le résultat dilué par action provenant des activités poursuivies s'est établi à 5.58 CHF, en hausse de 20% sur 2005, ce qui correspond à notre objectif d'une croissance annuelle à deux chiffres. Le rendement des fonds propres a atteint 26,5%, bien au-dessus du minimum de 20% visé durant le cycle.

Nous apprécions votre confiance.

Nous sommes convaincus que nos investissements généreront des rendements appréciables, même s'il nous faudra attendre un peu avant d'être satisfaits des revenus tirés de tous les domaines où nous opérons. Il est de notre responsabilité collective de garantir une utilisation des ressources qui crée de la valeur, sans tolérer l'inefficience ni verser dans la fatuité. Ayant ciblé de nombreux domaines attrayants pour une nouvelle expansion, nous continuerons d'investir conformément à nos critères financiers établis de longue date.

Notre récente entrée sur de nouveaux marchés et le lancement de nouvelles activités ne vont évidemment pas sans quelques risques. Toutefois, c'est notre effort permanent en vue d'améliorer notre profil du risque ces neuf dernières années qui nous permet aujourd'hui de les assumer en toute sérénité.

Notre Groupe combine de manière unique une envergure mondiale et une concentration sur la croissance.

Ses activités occupent de fortes positions sur le marché dans les segments du secteur financier susceptibles de croître nettement plus vite que l'ensemble de l'économie à long terme.

Dans notre lettre du 13 février, nous écrivions qu'à court terme, avec la fin prochaine du cycle économique, les investisseurs pourraient devenir plus sensibles à toute déception sur le plan politique ou économique, si bien que notre excellente maîtrise des risques demeurerait prioritaire. Pour UBS, 2007 a cependant démarré sur une note positive avec des affaires en gestation prometteuses, ainsi qu'une activité et une confiance des investisseurs soutenues. Avec une

présence mondiale répartie entre le continent américain, l'Europe et la zone Asie-Pacifique, les bases de sa stratégie de croissance sont solidement en place. L'an dernier, nous avons procédé à plusieurs acquisitions, tout en investissant considérablement dans la croissance organique. En 2007, nous nous attachons à intégrer nos nouveaux domaines d'activité et nous prévoyons d'en voir les premiers bénéfices se concrétiser pour nos clients et nos actionnaires.

21 mars 2007

UBS



Marcel Ospel
Président du Conseil
d'administration



Peter Wuffli
Chief Executive Officer



Qui sommes-nous? Ce que nous faisons

Nous sommes un établissement financier mondial de premier plan au service d'une clientèle internationale exigeante. Notre activité, d'envergure mondiale, est axée sur la croissance. Etablissement intégré, nous créons de la valeur pour les clients en tirant parti des ressources et compétences techniques combinées de toutes nos activités.

Nous sommes présents sur les principaux centres financiers et possédons des bureaux dans plus de 50 pays. Nous employons quelque 78 000 personnes, 39% sur le continent américain, 35% en Suisse, 16% dans le reste de l'Europe et 10% dans la zone Asie-Pacifique.

Nous sommes l'un des établissements financiers les mieux capitalisés du monde, avec un ratio BRI de catégorie 1 de 11,9%, des actifs investis de 3000 milliards de CHF, des fonds propres de près de 50 milliards de CHF et une capitalisation boursière de près de 154 milliards de CHF au 31 décembre 2006.

Nos activités de *gestion de fortune* s'adressent à une clientèle internationale aisée et haut de gamme investissant dans son pays d'origine ou à l'étranger. Nous lui fournissons un conseil sur mesure et objectif, ainsi que des services d'investissement allant de la gestion d'actifs à la planification successorale en passant par le financement d'entreprises et l'art banking.

Gestionnaire d'actifs, nous offrons des solutions novatrices de gestion des placements dans presque toutes les catégories d'actifs à la clientèle privée, aux institutionnels, aux entreprises et aux intermédiaires financiers. Nos capacités d'investissement englobent les actifs traditionnels (par exemple actions, titres à revenu fixe et allocation d'actifs), les placements alternatifs et quantitatifs (fonds multi-gérants, fonds de hedge funds, hedge funds) et l'immobilier.

Dans le cadre des *activités de banque d'affaires et sur titres*, nous fournissons des produits et analyses (dans les segments actions, revenu fixe, taux d'intérêt, taux de change, énergie et métaux) ainsi que des conseils et un accès aux marchés mondiaux des capitaux aux entreprises, institutionnels, intermédiaires et à la clientèle de gestion d'actifs alternatifs.

En Suisse, nos *activités de banque d'entreprise et de détail* offrent une gamme complète de services bancaires et boursiers, tant aux particuliers qu'à la clientèle entrepreneuriale.

Notre impact

Cette Revue de l'année examine quelques-unes des grandes tendances mondiales et la part que nous y prenons. En raison de notre taille et de notre envergure, nous ne ressentons pas uniquement les effets des évolutions mondiales, nous contribuons aussi à les modeler.

Les pages suivantes sont consacrées à ce qu'il faut réellement entendre par «mondialisation» et à la pression constante exercée sur la société pour gagner en flexibilité. Nous y traitons de l'impact de «l'internationalisation» sur le concept même de communauté et de la pérennité des coutumes locales dans un monde interconnecté. Nous décrivons le rôle des services financiers pour aider le monde à se transformer et les défis réglementaires qui en découlent. Le portrait d'une collaboratrice UBS montre à quel point le talent et les aptitudes comptent pour créer une entreprise en mesure d'assumer ses responsabilités dans un monde en pleine mutation. Et nous examinons aussi les défis, ainsi que les nouvelles opportunités d'affaires, induits par le vieillissement de la population.





Un chantier de construction de Greentown
China Holdings à Shanghai

Grandir et prospérer





Que ce soit à Shanghai, Chicago ou Dubaï, les gratte-ciel représentent l'image d'une ville moderne. Ils sont le symbole durable de la croissance économique et, aujourd'hui, de la mondialisation.

La construction effrénée est le signe le plus visible d'une économie en pleine croissance et fortement globalisée. Les chantiers de construction à Shanghai, par exemple, font partie intégrante du paysage urbain. Là-bas, la croissance est bien plus qu'un chiffre publié dans les statistiques, c'est quelque chose que vous pouvez réellement sentir. Cela dit, ce qui se passe en Chine reflète bien plus qu'un simple signe de croissance économique, c'est la manifestation d'un besoin séculaire d'exprimer une prospérité, une croissance et une puissance retrouvées en construisant des édifices aussi élevés que possible.

Des temples de la civilisation maya et des pyramides d'Égypte à la ville de New York, le «plus grand, plus haut» a toujours été un symbole de puissance économique, servant de rappel imposant de ce que le constructeur était capable de faire et de ce que le propriétaire pouvait s'offrir. La foi en ce qui était possible, associée aux progrès réalisés dans l'architecture et la technologie, a fait naître au tout début du XX^e siècle les premières vagues de construction de gratte-ciel aux États-Unis, érigeant leur ascension en puissance mondiale.

Aujourd'hui, Dubaï et Shanghai font aussi partie des villes comptant le plus de gratte-ciel. La «Tour bionique» de 1125 mètres de haut, par exemple, à Shanghai sera le premier édifice à dé-

passer la longueur d'un kilomètre. Une fois terminée, cette tour deviendra-t-elle le symbole de la puissance économique de la Chine? Avec une croissance d'au moins 10% par an, 1,3 milliard de citoyens et des réserves monétaires les plus importantes au monde, les statistiques sont du moins on ne peut plus éloquentes. Pourtant, la croissance de la Chine n'a rien du cas isolé. L'élément clé de ce phénomène? La mondialisation.

«Mondialisation» est un terme nouveau, mais l'idée sous-jacente ne l'est pas. Il y a près de deux siècles, David Ricardo, l'un des plus influents économistes de l'histoire, allait à contre-courant des théories de l'époque. Alors que l'Angleterre, son pays natal, renforçait la fermeture des frontières, lui prônait la libre circulation des marchandises. Depuis lors, sa théorie de l'avantage comparatif a façonné le débat sur le libre échange. Le principal argument de Ricardo était que si un pays peut produire un bien plus efficacement, il a tout intérêt à se spécialiser dans cette production où il détient l'avantage relatif le plus important et à la vendre à l'autre pays. L'économiste américain, Paul Samuelson, lauréat du prix Nobel, a illustré le même principe au moyen d'un exemple célèbre. Un brillant avocat est aussi un virtuose de la dactylo. Il peut tout faire mieux que quiconque, et pourtant il aurait tout intérêt à employer quelqu'un pour taper à la machine, ce qui lui permettrait de consacrer plus de temps à son métier d'avocat.

Les sceptiques, eux, s'empressent de souligner les dangers d'une trop grande spécialisation. Le commerce international n'est pas un terrain de jeu où les par-

ticipants sont à égalité, affirment-ils. Néanmoins, la mondialisation a été source d'expansion économique. Dans de nombreux cas, il y a eu croissance grâce à ce que le célèbre économiste autrichien Joseph Schumpeter appelait la «destruction créative». Le Dow Jones Industrial et l'économie américaine illustrent parfaitement ce concept. General Electric, par exemple, est l'unique survivante des 12 entreprises qui ont constitué l'indice d'origine en 1896. Toutes les autres, comme American Cotton Oil ou American Tobacco ont disparu ou ont été dissoutes. General Motors et Chrysler ont fait partie de l'indice au début du XX^e siècle, reflétant ainsi la montée de l'industrie automobile. Puis ce fut au tour d'IBM (1979), American Express (1985), J.P. Morgan et Walt Disney (les deux en 1991) d'entrer dans le DJIA, au fur et à mesure que la technologie, les services financiers et les loisirs gagnaient en importance. Ce principe de destruction créative s'illustre particulièrement bien lors des changements intervenus au sein du DJIA en 1997, lorsque Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Travelers Group (à présent Citigroup) et Wal-Mart ont remplacé Bethlehem Steel, Texaco, Westinghouse Electric et Woolworth.

Une chose est certaine, la mondialisation n'est pas synonyme de sécurité économique pour chacun. Le concept de destruction créative signifie que le travail et le capital, combinés à l'innovation et à de nouveaux produits, peuvent accroître les revenus, sans pour autant profiter à tous. Mais il offre du moins une alternative: le protectionnisme prolongé et un isolement économique, comme récemment observé lors de



l'effondrement de l'Union soviétique, conduisent sans conteste au déclin à long terme d'une économie.

L'internationalisation pousse les économies, sociétés et entreprises à devenir plus flexibles. Un grand nombre d'entreprises, y compris les PME, doivent examiner de près leur taille et structure afin de pouvoir faire face à la compétition internationale. Souvent, cela signifie développer de nouveaux produits et cibler de nouveaux marchés. Voire racheter d'autres sociétés ou à l'inverse se défaire de secteurs ne faisant pas partie de leurs domaines clés d'activités, ce qui se traduit par des opérations de fusions et acquisitions.

Ce ne sont pas uniquement les capitaux et les entreprises qui s'exilent, mais aussi les personnes. A Dubaï, la majorité des ouvriers du bâtiment sont pakistanais ou indiens alors que les ingénieurs et les architectes sont le plus souvent allemands ou américains. Qu'ils soient ouvriers ou prestataires de services financiers, les employés vont à la rencontre de l'employeur et vice versa. UBS, par exemple, est présente dans la plupart des régions constituant actuellement le fer de lance de la mondialisation, à savoir l'Asie, le Moyen-Orient, la Russie ou l'Amérique du Sud.

Entre autres activités, elle aide les entreprises à faire partie intégrante du tissu économique et de l'histoire de leur pays, comme c'est le cas pour Greentown China Holdings, la société phare de biens immobiliers en Chine continentale. En coordination avec UBS, la société a fait son entrée à la Bourse de Hong Kong en juillet 2006.

Pourquoi procéder à des fusions et acquisitions?

Même si les fusions et acquisitions (M&A) sont devenues un trait dominant du paysage financier ces dernières années, elles ne sont en aucun cas une invention récente. Au XIX^e siècle, les sociétés procédaient à des fusions, restructurations et acquisitions de la même manière qu'elles le font aujourd'hui. Cela leur a permis de faire bonne figure sur des marchés en pleine mutation, de garder leur compétitivité, de survivre et même de prospérer.

Aujourd'hui, le plus gros des activités de fusions et acquisitions est soutenu par la mondialisation des marchés de capitaux et financiers où les entreprises internationales de services financiers, à travers leur département de banque d'affaires, y jouent le rôle de principaux intermédiaires. UBS elle-même occupe, dans ce domaine, une place importante sur le marché mondial des M&A. Son activité de financement et de conseil aux entreprises, dont l'atout réside dans le conseil en matière de fusions et acquisitions transfrontalières et la levée de capitaux pour les entreprises et gouvernements, est leader sur le marché. UBS a toujours été l'un des chefs de file dans le financement des entreprises européennes et a connu, ces dernières années, une forte croissance aux Etats-Unis et en Asie-Pacifique. En termes de commissions, elle occupe aujourd'hui la quatrième place au niveau mondial alors qu'elle se classait au septième rang en 2003, et est le numéro un mondial des opérations de fusions et acquisitions inférieures à 1 milliard de dollars, un segment très rentable.



La salle de négoce de la Bourse de New York.



Un cadre solide

Des marchés financiers intégrés, stables et dynamiques sont l'épine dorsale de l'économie mondiale et les moteurs clés de la croissance et de la création de richesse dans le monde entier.



Si les processus économiques étaient essentiellement locaux jusqu'au milieu du XX^e siècle, tel n'est plus le cas aujourd'hui. A titre d'exemple, la valeur des marchandises exportées dans le monde entier était de dix mille milliards de dollars en 2005, contre 70 milliards en 1950. Les bases de ce demi-siècle de croissance sans précédent ont été jetées tout à la fin de la Seconde Guerre mondiale: Accords de Bretton Woods (1944) relatifs à l'instauration d'un nouveau système monétaire international, création du Fonds monétaire international (FMI) en 1945 et, dans l'immédiat après-guerre, Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT). Ensemble, ces institutions ont permis de stabiliser les taux de change, d'abaisser nombre de barrières au commerce et de soutenir le négoce mondial entre les pays industriels.

Parallèlement, des jalons ont été posés en vue de déréglementer les marchés financiers nationaux, notamment après l'effondrement, en 1977, du système des taux de change fixes mis en place dans le cadre de Bretton Woods. Depuis et d'après les statistiques de la Banque des Règlements internationaux (BRI), le volume quotidien des transactions sur les marchés des changes a bondi de quelques millions à 1200 milliards d'USD. La déréglementation, combinée au développement des technologies de l'information et de la communication, a aidé les spécialistes à créer toute une gamme de produits novateurs, allant des cartes de crédit aux dérivés, bouleversant complètement le

caractère du système financier mondial en quelques décennies.

De toutes les innovations, les dérivés sont les plus récents. Leur volume mondial de négoce a plus que décuplé entre 1990 et 2000. Ainsi, les statistiques de la BRI montrent que la valeur combinée de tous les contrats OTC (hors Bourse, over-the-counter) en circulation était de 370 000 milliards d'USD fin juin 2006. Les dérivés, ou les contrats d'achat ou de vente d'un actif à un certain prix à une date future prédéterminée, ont permis au secteur de répartir les risques et de se couvrir contre des pertes, accroissant ainsi sensiblement la stabilité de l'économie mondiale et du cadre financier.

Par ailleurs, ce sont ces énormes volumes, ainsi que le rôle joué actuellement par les hedge funds sur les marchés, qui ont attiré l'attention des banques centrales, autorités de réglementation et organisations financières internationales sur les nouveaux genres de risques potentiels. L'utilisation de dérivés sur risque de crédit, par exemple pour couvrir des prêts bancaires, peut potentiellement conduire l'ensemble du secteur à un certain laxisme et ouvrir la voie à de futures défaillances. Conscient de ce problème et d'autres encore, le FMI a demandé aux autorités de réglementation du marché de contrôler la gestion du risque dans le secteur financier et d'élaborer, le cas échéant, de nouvelles règles.

Malheureusement, la libéralisation mondiale du système financier a aussi induit de nouveaux types d'activités criminelles. Le suivi minutieux et la régle-

mentation des marchés financiers est essentielle afin de garantir leur stabilité à long terme. Reste à savoir quel degré de réglementation est nécessaire et quel niveau de liberté les marchés peuvent conserver. Ces questions en soi ne datent pas d'aujourd'hui. D'une part, le boom de l'économie mondiale ces dernières décennies n'aurait pas été possible sans la libéralisation des marchés. De l'autre, la mondialisation des marchés des capitaux et la lutte planétaire contre le crime organisé et le terrorisme ont rendu les réglementations dans le secteur financier de plus en plus complexes et difficiles à appliquer.

De plus en plus conscient du phénomène, le secteur financier a pris un certain nombre de mesures préventives. Les Directives de Wolfsberg, par exemple, sont des principes internationaux élaborés et signés par un groupe de banques mondiales de premier plan et destinés à lutter contre le blanchiment de capitaux. Elles obligent les banques les ayant adoptées à identifier en tout temps leurs clients dans le monde entier et à définir une norme internationale conjointe par l'échange de directives internes anti-blanchiment. La coopération accrue entre le secteur financier et les autorités américaines au lendemain des attentats du 11 septembre constitue un second exemple.

Il y a quelques mois, l'Institute of International Finance (IIF), une association composée de gestionnaires de grands établissements financiers mondiaux, a appelé au dialogue stratégique en vue d'une meilleure efficacité (de plus amples informations figurent dans l'encadré).



Ces deux initiatives montrent clairement que le secteur financier international, dans l'intérêt du public comme du sien, œuvre à assurer la recherche de solutions axées sur le marché pour répondre aux défis auxquels il est actuellement confronté.

Contribution d'UBS

Depuis de nombreuses années, UBS est à la pointe du combat livré contre la criminalité financière. Elle a été un des moteurs du lancement du Groupe du Wolfsberg et de l'élaboration, en 2000, d'un ensemble de principes mondiaux contre le blanchiment d'argent. Par la suite, UBS a aussi fortement soutenu le Groupe dans ses efforts en vue d'éradiquer le terrorisme financier, de contrôler, d'évaluer et de mettre en place des directives et des principes pour les correspondants bancaires.

La banque a effectué d'importants investissements afin d'établir des méthodes sophistiquées visant à prévenir tout abus du système financier. Se doter d'instruments de protection pour lutter contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme constitue un pilier de la gestion moderne du risque.

En outre, UBS a créé il y a deux ans une unité spéciale pour contrôler et coordonner au sein de l'établissement la lutte contre le blanchiment de capitaux. L'an dernier, une vaste campagne a visé à rendre les collaborateurs plus attentifs aux risques latents et à faire preuve d'une vigilance constante.

Selon Peter Wuffli, CEO d'UBS: «Il est clair que l'environnement de plus en plus complexe du secteur est imputable à la mondialisation des marchés aussi bien qu'aux erreurs et autres défaillances des participants. Toutefois, le principal problème aujourd'hui réside dans la contradiction entre l'internationalisation des marchés et la prééminence nationale des lois régissant cette internationalisation.»

En tant que partie intégrante de l'initiative IIF appelée «Strategic dialogue on effective regulation», un groupe de travail dirigé conjointement par Peter Wuffli et William B. Harrison, Chairman de JP Morgan Chase & Co., a établi et publié une série de principes de réglementation effective des marchés financiers internationaux, en collaboration avec les principaux organes de contrôle.

Et Peter Wuffli d'expliquer: «Une multitude d'exemples attestent qu'un dialogue constructif entre les législateurs et le secteur financier débouche sur des résultats beaucoup plus probants que lorsque les autorités légifèrent seules.»

Un magasin de jouets au Japon.



Vivre plus longtemps



«A terme, nous mourrons tous.» L'économiste britannique John Maynard Keynes résume en quelques mots une vérité valable aujourd'hui comme hier. Il voulait en fait attirer l'attention sur l'inapplicabilité de la moyenne à long terme aux problèmes économiques immédiats, mais sa remarque est communément interprétée de nos jours comme une marque de fatalisme. La naissance n'est rien d'autre qu'une peine de mort différée. Mais la période entre les deux échéances, du moins statistiquement, s'allonge pour la plupart d'entre nous.

Nous vivons plus longtemps. Au Royaume-Uni, des projets visent à porter peu à peu l'âge légal de la retraite à 68 ans. Quand on songe qu'en moyenne, un Anglais vivait 33 ans au Moyen Age! La longévité entraînera une augmentation probable du nombre d'années passées à travailler, par choix ou par décision politique. Cela n'est pas sans avoir une énorme influence sur la façon dont chacun de nous dépense, épargne et investit, ainsi que des implications structurelles pour l'économie mondiale, les activités et la finance.

Notre espérance de vie va-t-elle s'arrêter là? Il semble que non. Les tendances en la matière montrent que ces 160 dernières années, l'espérance de vie maximale a progressé de trois mois... par an. Si, en 1840, les Suédois se classaient en tête en vivant en moyenne jusqu'à 45 ans, c'est au tour des Japonais de leur succéder, avec une espérance de vie de 85 ans pour les femmes. Toutefois, on observe aujourd'hui un certain nombre de tendances différentes et contradictoires. La médecine accomplit toujours des bonds de géant, ce qui explique pour beaucoup la longévité actuelle, juste au moment où la génération du baby boom s'apprête à prendre sa retraite. Parallèlement, les couples ont moins d'enfants. Les études qui montrent les implications de cette évolution ne se comptent plus. Leurs conclusions donnent à réfléchir.

Au Japon, par exemple, si la tendance se poursuit, chaque personne active ne travaillera plus bientôt qu'en vue de payer la pension d'un retraité.

Une solution envisageable serait d'«importer» la main-d'œuvre de l'étranger. Mais elle manque de réalisme, étant donné les flux importants d'immigrés dont certains pays auraient besoin. L'accroissement de la productivité de la main-d'œuvre dans des économies développées peut compenser en partie les conséquences de la longévité, mais il semble que le recul attendu du nombre de personnes actives, et de la production, se traduira par un fléchissement de la croissance, tout au moins au début.

Que se passera-t-il pour les entreprises des pays industrialisés? Certaines vont tout simplement diminuer de taille, sous l'effet de la baisse de la population active. Néanmoins, beaucoup aborderont l'avenir avec un état d'esprit positif en diversifiant leur présence géographique et en rendant leurs résultats moins tributaires de leur pays d'origine. Selon plusieurs études réalisées par UBS, les sociétés européennes génèrent déjà 35% de leurs revenus en dehors de l'Europe, tandis qu'aux Etats-Unis, 40% des résultats des entreprises sont le fait d'investissements directs dans des pays émergents, où les populations continuent d'augmenter et où la croissance n'est guère limitée. En partie pour cette raison, les résultats des entreprises en Europe se sont envolés ces dernières années, en dépit des faibles taux de croissance affichés par l'économie européenne dans son ensemble.

Les gouvernements nationaux sont, quant à eux, dans une position plus difficile. Les systèmes publics de prévoyance deviennent onéreux et la classe politique de bon nombre de pays réclame à cor et à cri une réforme des retraites, le plus souvent sous la forme d'un relèvement des cotisations individuelles. Le secteur des fonds de placement, de la gestion d'actifs et de la pré-



**Contre les effets de l'âge avec le jeu vidéo Nintendo
«Dr Kawashima's Brain Training: How old is your Brain?»
pour sa console portable Nintendo DS.**

voyance devrait tirer parti de cette évolution. Les individus ayant de moins en moins confiance dans la capacité des gouvernements à assurer leurs vieux jours, ils vont se charger eux-mêmes de leur prévoyance-retraite. Selon toute vraisemblance, il s'ensuivra une hausse des taux d'épargne et une progression de la demande pour une offre élargie de produits de placement et de prévoyance personnelle.

Un ralentissement de la croissance dans les pays développés signifiera que les investisseurs en quête de rendements adéquats devront de plus en plus se tourner vers des contrées du monde à plus gros risques. Dans le passé, les économies émergentes avaient une part élevée d'industries du secteur primaire, mines par exemple. A l'heure actuelle, elles génèrent l'essentiel de la croissance mondiale dans le secteur de la production industrielle. Il en résulte de profonds changements dans le comporte-

ment des investisseurs. Si les titres des marchés émergents n'étaient auparavant qu'une option, ils sont désormais une composante obligatoire de tout portefeuille bien diversifié.

De nombreux secteurs, dont la santé, vont croître plus vite au fur et à mesure que la population vieillit. Les produits auparavant l'apanage des hôpitaux, tels que les écrans de contrôle de la tension artérielle, continueront de se frayer un chemin sur le marché des biens de consommation. Autre exemple, les défibrillateurs externes automatiques. Autrefois réservés aux salles d'urgence et aux ambulances, ils sont désormais de petite taille, faciles à manier et peuvent sauver des vies en cas d'arrêt cardiaque au bureau ou à l'usine.

Le fabricant de ludiciels Nintendo a mis au point un jeu vidéo pour sa console portable DS afin d'aider le joueur à combattre les effets de l'âge. Appelé «Dr

Kawashima's Brain Training: How Old is Your Brain?», le jeu a séduit les seniors – exploit à souligner dans l'industrie des jeux vidéo. Selon Nintendo, la rapidité et la difficulté des exercices, basés sur des aptitudes linguistiques, cognitives et mathématiques, contribuent à stimuler le cerveau. En effet, il est de plus en plus utilisé dans les salles d'attente des médecins japonais et son succès ne se dément pas dans le monde.

En fait, il arrive que ce soit les personnes âgées qui prennent les devants. La plupart font part de leur souhait de travailler après l'âge de la retraite, car elles ont ainsi la satisfaction d'être utiles et de rester actives. Une enquête menée récemment par UBS aux Etats-Unis a montré que 77% des sondés prévoient de travailler à temps partiel à leur retraite afin de compléter leurs revenus. Dix ans plus tôt, le chiffre était de 70%.

Comblant l'écart

La gestion d'actifs institutionnels est le pan des activités UBS le plus nettement affecté par cette tendance démographique. L'accent reste mis sur la gestion de mandats de retraite, mais de nouveaux problèmes auxquels les clients actuels et potentiels sont confrontés sont aussi affrontés, notamment en ce qui concerne les fonds de pension à primauté de prestations ne disposant pas du capital suffisant. Ce passage du système de primauté des prestations à celui de primauté des cotisations est supposé se poursuivre au rythme élevé actuel étant donné que les entreprises entendent prémunir leurs bilans contre les effets négatifs du vieillissement. Les banques d'affaires ont récemment commencé à offrir leurs services aux caisses de pension dans le domaine du «liability-led asset mana-

gement advice», qui recourt à des dérivés et des produits structurés pour répartir les risques tant de longévité que de placement.

Ces prochaines années, les particuliers demanderont de plus en plus à UBS des produits et des conseils les aidant à préparer cette tranche de vie afin de mieux en profiter. Cela englobe les changements à apporter dans la manière d'épargner le capital de prévoyance, l'utilisation de l'épargne après la retraite et la transmission du patrimoine aux héritiers. L'évolution démographique en cours offre des possibilités considérables aux prestataires de services financiers. Un grand nombre de clients devraient avoir des besoins comparables en termes de planification de la prévoyance et de mise en place. Il

s'agit là d'un défi majeur pour le secteur dans son ensemble, tenu d'examiner en détail les conséquences et de proposer aux clients des solutions attrayantes.

En avril 2006, UBS a lancé la Global Retirement Initiative afin de tirer parti des opportunités offertes par le vieillissement de la population sur les principaux marchés. Actuellement, ce projet comprend la Baby Boomer Initiative, qui répond aux besoins d'un marché potentiel de 58 millions de ménages américains, avec plus de 1200 milliards d'USD d'actifs. Des projets de même nature sont en cours en Allemagne et en Suisse, la France, le Royaume-Uni, l'Italie et l'Espagne étant prévus sous peu.



La vie à Conjunto Palmeira, Fortaleza, Brésil

Donner une chance



Prêtre, Joaquim Melo a toujours été confronté à la misère la plus criante. Il a grandi dans ce que les Brésiliens appellent les favelas, de grands bidonvilles faits de carton, plastique et autres matériaux à l'abandon où vivent environ 20% de la population du pays. Et, à l'instar de ces millions de déshérités, Joaquim Melo n'avait qu'une envie, celle de partir pour aider son prochain.

Dans sa jeunesse et alors que le Brésil vivait sous le joug de la dictature militaire, l'Église catholique était l'une des rares organisations à véritablement aider les défavorisés. C'est pour cette raison qu'il a rejoint ses rangs à Fortaleza, une ville située au nord-est du Brésil et aussi pourquoi, encore séminariste, il a commencé à venir en aide aux plus démunis qui fouillent les détritiques pour survivre.

«J'ai passé six mois aux côtés des ramasseurs d'ordures. Je pense que c'est l'expérience la plus émouvante et la plus mortifiante qui soit. Dans les décharges, vous n'arrivez même plus à faire la différence entre êtres humains, animaux, vautours essentiellement, et ordures», raconte J. Melo.

C'est là qu'il a réalisé qu'il ferait tout pour aider les gens à prendre leur destin en main.

«C'est l'enfer. Il n'y a que deux possibilités: soit se résigner définitivement, soit lutter de toutes ses forces. J'ai choisi la deuxième option et décidé

d'aider les autres à s'en sortir», explique Joaquim Melos.

Moins de six mois plus tard, il est parti à Conjunto Palmeira, un bidonville situé à la périphérie de Fortaleza, où la plupart des 30 000 habitants vivaient sans approvisionnement en eau potable, électricité, toilettes ou canalisations. Là, Joaquim Melo s'est impliqué de plus en plus dans des actions sociales. Il a aidé à la mise en place par les habitants d'un système de ramassage des ordures, d'adduction d'eau et d'un réseau routier, ce qui a permis d'améliorer la vie de toute la communauté. Au fil du temps, son travail social l'a lentement éloigné des tâches purement pastorales. Par contre, il a de plus en plus pris conscience du rôle clé joué par l'économie et la finance dans la lutte contre la pauvreté, ce qui a conduit à la fondation du Banco Palmas (banque populaire) en 1997.

L'idée du Banco Palmas est celle d'un système économique basé sur la communauté. Il propose des microcrédits aux producteurs et consommateurs locaux sous la forme d'une carte de crédit (Palmacard) et émet sa propre monnaie sociale, le palmas. Cette monnaie, dont le cours est aligné sur celui du réal brésilien, est acceptée et reconnue par les producteurs, commerçants et consommateurs du voisinage. Elle facilite la vente de marchandises au sein de la communauté, favorise la croissance économique et crée un sentiment de solidarité parmi les habitants.

Avec Banco Palmas, l'objectif de Joaquim Melo était de créer un circuit économique durable et honnête à Conjunto Palmeira. Il a réussi. Depuis 1997, le nombre d'entreprises implantées dans la communauté a augmenté de 40%. La banque a créé 300 emplois directs et 600 autres indirectement dans des entreprises qui ont bénéficié de microcrédits.

L'initiative de Joaquim Melo au Brésil n'est pas unique. Plusieurs facteurs, notamment la mondialisation, ont eu un impact important sur les pays pauvres et leurs capacités à réduire le dénuement. Selon les chiffres de la Banque mondiale, «la croissance économique des pays en voie de développement est en moyenne de 4,8% par an depuis 2000, plus du double du taux de progression des économies des pays riches qui est d'environ 2% par an.»

Et pourtant, en dépit de la récente envolée de la croissance économique, force est de constater l'existence du fossé entre pauvres et riches dans beaucoup de pays. D'après l'Institut mondial pour la recherche sur l'économie et le développement, 1% de la population mondiale détient 40% de la richesse globale alors que presque la moitié (2,8 milliards d'individus) n'en possède que 1,1% et vit dans la pauvreté. D'où le caractère impératif de démarches novatrices, telles que celle de Joaquim Melo, pour résoudre les problèmes sociaux du XXI^e siècle.



Ashoka, réseau international d'entrepreneurs sociaux mondiaux de premier plan, est une organisation à but non lucratif qui cherche et investit dans les stratégies les plus novatrices. Ce sont des hommes et des femmes qui, comme Joaquim Melo, cherchent activement à résoudre les problèmes sociaux de la planète les plus urgents. Depuis 1981, Ashoka a désigné plus de 1800 entrepreneurs sociaux comme membres de l'association et leur a fourni des fonds, un soutien professionnel ainsi qu'un accès à un réseau global de pairs dans plus de 60 pays.

«La subvention accordée par Ashoka m'a permis d'entrer en contact avec un grand nombre de personnes partageant les mêmes idéaux et qui se battent pour un monde meilleur et une qualité de vie digne de ce nom. Les fonds versés par Ashoka pour une durée de trois ans me permettent de me consacrer à plein temps à mes activités sociales», déclare J. Melo.

En 2004, l'association Ashoka a élu Joaquim Melo qui a remporté en 2005 le premier prix Visionaris, destiné à récompenser ceux qui en Argentine, au

Brésil et au Mexique ont élaboré un projet novateur en mesure de relever un défi social majeur.

Ce prix et bien d'autres, associés à la vague récente des contributions philanthropiques effectuées par des cadres dirigeants et des chefs d'entreprise du monde entier, sont des signes tangibles de progrès et, surtout, d'espoir.

Les services philanthropiques d'UBS

UBS a mis en place deux unités pour aider les clients désireux de faire des dons, son équipe de conseillers Philanthropy Services et UBS Optimus Foundation.

UBS Philanthropy Services conseille ses clients sur la meilleure façon de concevoir et de mettre en place les structures philanthropiques adéquates. Elle accueille l'UBS Philanthropy Forum annuel et anime le prix d'entrepreneuriat social Visionaris. L'unité offre également aux clients un accès à des contacts clés du milieu philanthropique et fournit des informations exhaustives concernant les diverses possibilités d'engagement philanthropique dans différentes régions et au travers de divers projets.

«Visionaris nous a permis de mettre en relation deux groupes de personnes qui sinon ne se seraient jamais rencontrés, les philanthropes d'une part et les entrepreneurs sociaux de l'autre», souligne Maximilian Martin, directeur d'UBS Philanthropy Services. «Nous avons choisi de travailler avec Ashoka en raison de sa capacité à sélectionner de fortes personnalités, capables de s'attaquer à des problèmes sociaux complexes selon une démarche qui crée vraiment la différence», ajoute-t-il.

UBS Optimus Foundation offre aux clients et aux collaborateurs un large éventail de possibilités de participer à des projets humanitaires. La Fondation soutient de nombreux projets à travers

le monde, dans le cadre de deux domaines d'engagement clés «Enfants & Talents» et «Recherche médicale & biologique». Les projets impliquent une collaboration étroite avec les organismes partenaires et sont sélectionnés par une équipe de conseillers de la fondation également tenus de contrôler leur mise en œuvre. Les coûts de gestion et d'administration d'UBS Optimus Foundation sont entièrement supportés par UBS, de sorte que l'intégralité des dons versés par les clients est directement allouée aux projets. En 2006, UBS Optimus Foundation a consacré 9 millions de CHF au soutien de 53 projets en Afrique, en Asie-Pacifique, en Europe ainsi qu'en Amérique du Nord et du Sud.



UBS sera l'un des principaux sponsors de la prochaine Fête fédérale de lutte suisse qui aura lieu à Aarau du 24 au 26 août 2007.



Au cœur de la communauté



La scierie Christen en Suisse centrale, représentée ici, fournira les 230 m³ de sciure nécessaires pour les ronds lors de la prochaine Fête fédérale de lutte suisse.



Aujourd'hui, naviguer sur Internet n'est parfois pas plus exaltant que de feuilleter les pages d'un vieux bottin téléphonique.

Favorisée par le mouvement de mondialisation, la technologie Internet relie la planète par la voie du réseau et du câble. Elle fait désormais partie intégrante de notre quotidien, si on excepte l'engouement soudain, mais temporaire, suscité par les blogs ou YouTube. Pourtant, et bien au-delà de la prochaine grande idée de génie de la Silicon Valley, ce nouveau monde électronique va probablement entraîner de profonds bouleversements, dont nous ne pouvons totalement anticiper la portée. Ainsi, les concepts de local, natif, régional ou indigène auront-ils encore cours dans quelques décennies? Ou notre société va-t-elle se fondre dans une culture mondiale homogène?

Dans le monde des affaires, pour le meilleur comme pour le pire, certains de ces bouleversements ont sans doute déjà lieu. Il suffit d'ouvrir une publication du secteur pour se rendre compte que les sociétés et les individus collaborent avec leurs pairs, ou les affrontent, partout dans le monde. Les marques mondiales, tout comme les valeurs commerciales et les idées, touchent des domaines auparavant insoupçonnés. Cependant, les avantages de cette «réduction» à la dimension d'un village planétaire ne cessent d'être vantés par les économistes et les hommes d'affaires, tandis que les critiques mettant en garde contre un monde standardisé sans saveur sont généralement le fait d'éditorialistes, d'hommes politiques et d'organisations non gouvernementales.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, l'importation d'idées et de produits de l'étranger, quel que soit le pays, ne date pas d'hier. De surcroît, elle n'entraîne pas une dilution de la culture et de l'identité locales, comme le fait observer Fran Tonkiss, professeur de sociologie à la London School of Economics. Selon elle, c'est une erreur de croire que la mondialisation se résume à un long processus d'américanisation.

«En réalité, la culture américaine est une culture très diversifiée. Bien que certains aspects de la culture américaine soient dominants, elle s'est enrichie des échanges avec d'autres cultures sans pour autant devenir un bloc uniforme de normes culturelles», déclare-t-elle.

Si la mondialisation peut amener les gens à adopter de nouvelles façons de voir, cela ne signifie pas pour autant qu'ils abandonnent tous leurs anciens comportements. Prenez la lutte suisse, par exemple. Les premières références à ce sport remontent au XIII^e siècle. Et à la fin du XIX^e siècle, il évolue au point de devenir un sport national avec des règles homogènes. Aujourd'hui, plus de 100 ans plus tard, en dépit de la mondialisation de l'économie suisse, il connaît une renaissance, comme en attestent l'apparition de chaque nouveau champion à la télévision au moment de sa consécration et la couverture que lui consacre l'hebdomadaire *people* le plus lu du pays, sans compter le trophée, un *taureau*.

Si la technologie mondiale est à même de transformer les traditions, elle peut aussi les renforcer. Ainsi, précisément parce qu'il est si décentralisé, Internet

encourage la différence. Il peut aussi donner naissance à de nouvelles communautés soudées par des valeurs communes, pas simplement par la proximité géographique, en renforçant les racines culturelles et l'identification des émigrés et de leurs enfants avec leur pays d'origine.

Malgré la crainte d'un monde par trop uniformisé, comme le dépeignent les détracteurs de la mondialisation, nous sommes loin d'un affadissement de la planète. Si Internet nous donne l'occasion de nous définir selon des critères autres que ceux de la nation ou d'une communauté, les traditions locales, qu'il s'agisse d'un usage, d'un accent, d'un intérêt ou d'un produit local, peuvent toujours représenter une véritable source d'orgueil et d'identification. Tant que cela sera le cas, ajoute F. Tonkiss, les tendances mondiales auront du mal à les balayer.

Toutefois, les coutumes et pratiques locales peuvent faire obstacle à la mondialisation des affaires. Les sociétés doivent de plus en plus positionner leurs produits dans une optique internationale car elles ne peuvent ignorer les opportunités présentées par les marchés internationaux. Quoi qu'il en soit, l'échec est inévitable si elles ne comprennent pas la culture des marchés où elles opèrent, car ce sont des facteurs sociétaux locaux et régionaux qui déterminent le comportement des clients et employés.

Par ailleurs, la mondialisation multiplie les choix et ouvre de nouvelles perspectives. Prenons un exemple. Il y a trente ans, le gingembre et les kiwis étaient introuvables dans un supermarché euro-



péen traditionnel. Aujourd'hui, ils trônent sur les étalages sans plus attirer le regard. C'est sans doute là que réside le secret. Le local devient mondial avant de redevenir local, mais d'une manière nouvelle et différente.

Aider les communautés dans un monde globalisé

La mondialisation a également le mérite d'accroître la mobilité des individus comme des entreprises. Ces dernières peuvent s'implanter sur des sites différents, afin, par exemple, d'être plus proches de leur clientèle. Souvent on voit là un effet de la mondialisation, alors qu'il s'agit aussi d'appartenance, d'interaction et d'assistance à des communautés locales.

Comme le fait remarquer Nick Wright, Head of UBS Community Affairs pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique: «Nous sommes convaincus d'avoir un rôle important à jouer dans les communautés au sein desquelles nous œuvrons. Notre programme « Community Affairs » gère les dons et, dans le cadre de ce programme, des collaborateurs bénévoles soutiennent les communautés locales en leur offrant leurs connaissances et leur savoir-faire.»

L'exemple de Paul Donovan, Global Economist chez UBS, l'illustre fort bien. En 2005, il passe un mois sabbatique auprès de l'East London Business Alliance (ELBA), une des fondations caritatives partenaires d'UBS. Il déclare: «Au début, j'étais sceptique quant à ce que j'allais offrir. Puis, j'ai compris que mon expérience des affaires et de la gestion pouvait se révéler précieuse pour une école ou une œuvre de bienfaisance». P. Donovan est devenu un conseiller économique d'ELBA, prodiguant ses conseils sur des sujets comme les stratégies commerciales et la composition du conseil d'administration. Il a également écrit une étude sur l'inci-

dence des Jeux olympiques 2012 sur l'économie de l'Est de Londres, publiées conjointement par ELBA et UBS en février dernier.

UBS peut également apporter son aide en fournissant un soutien à long terme à des organisations locales. En 2006, UBS et ses sociétés affiliées ont contribué pour plus de 38 millions de CHF au soutien de causes caritatives.

«Nous avons à cœur le bien-être économique, social et environnemental des communautés locales où nous opérons. Nos clients et nos collaborateurs attendent de nous que nous nous engageons activement en faveur des communautés au sein desquelles ils travaillent et vivent en procédant à des investissements dépassant le pur cadre des affaires», déclare Antonia Koenig, responsable de la coordination des activités d'UBS en matière de responsabilité sociale.

Sur beaucoup de sites, UBS soutient l'engagement de ses collaborateurs en offrant deux jours par an à des fins de bénévolat. L'an dernier, plus de 3800 collaborateurs ont consacré plus de 50 000 heures à de tels programmes. Non seulement la réputation de la banque en sort renforcée, mais cette démarche contribue à recruter et à fidéliser le genre de collaborateurs recherchés: capables de travailler ensemble, ouverts à d'autres cultures et milieux, autrement dit dotés des qualités dont UBS a besoin pour réussir à l'échelle mondiale.



L'avenir des sciences, comme de tout autre domaine, incombe aux jeunes. Dans cet esprit, l'UE parraine un concours de jeunes scientifiques, afin de susciter l'intérêt des étudiants pour la recherche scientifique en Europe.

Découvrir des talents



Johannes Burkart et Alexander Joos, 19 et 20 ans, étaient fascinés par le «top spin».

Ils voulaient observer comment les professionnels du ping pong pouvaient frapper une balle de manière à lui donner une trajectoire hyperbolique qui plonge très rapidement et lui faire brusquement toucher le bord de la table, ce qui déstabilise l'adversaire. Cette fascination a conduit les aspirants physiciens à relier un ordinateur à une machine d'entraînement afin de comprendre et de simuler la courbe de vol d'une balle. Ils ont découvert qu'un top spin de force suffisante pouvait même théoriquement conduire la balle à effectuer une boucle. Assistés par des footballeurs professionnels, ils ont aussi utilisé leurs résultats afin de créer une formule parfaite pour les coups francs incurvés, ce qui a fait d'eux l'une des équipes gagnantes du Concours UE 2006 des Jeunes scientifiques.

«Donner de l'effet» est un facteur important de l'aérodynamique: c'est aussi un concept essentiel de la physique des particules. Lorsque Pratibha Vikas, qui travaille actuellement dans le domaine du risque chez UBS, est arrivée en Suisse à l'âge de 22 ans, elle montrait la même curiosité que Johannes et Alexander. Née en Inde, physicienne et diplômée en sciences de l'informatique, elle était vivement intéressée par l'étude des particules subatomiques, plus petites que des atomes et qui incluent des constituants atomiques tels que protons, électrons et neutrons.

Cet intérêt l'a conduite au CERN, le plus grand centre de physique des particules du monde. Créé en 1954 près de Genève, ses scientifiques et chercheurs ont utilisé des séries d'accélérateurs et collisionneurs toujours plus grands et puissants pour mieux comprendre la matière. Pour P. Vikas, étudiante fraîchement diplômée et poursuivant un doctorat en physique, il n'y avait pas à hésiter. Les machines du CERN accélèrent les particules presque à la vitesse de la lumière,

les percutent et enregistrent en détail les résultats de chaque collision. Ensuite, des logiciels sophistiqués reconstruisent les collisions en vue d'autres analyses.

Et P. Vikas d'expliquer: «lorsque je suis arrivée au CERN, ils étaient en train de mettre la touche finale au Grand collisionneur électron-positron (LEP, Large Electron Positron Collider). Il s'agissait d'une énorme chambre à vide circulaire de 27 km de circonférence, enfouie sous terre à la frontière franco-suisse.»

Lorsque le LEP a été construit, c'était le plus grand projet d'ingénierie civile de l'histoire européenne et le plus puissant accélérateur jamais créé.

La fin des années 80 et le début de la décennie 90 ont constitué une période dynamique au CERN. Ses scientifiques ont effectué de nombreuses découvertes et reçu de multiples distinctions. Et, presque comme après coup, ces recherches ont débouché sur le World Wide Web (www).

«Même si au CERN j'ai acquis beaucoup d'expérience dans différents domaines, à savoir coordonner des équipes de chercheurs, écrire des logiciels en vue d'analyser les données, concevoir des détecteurs et ramper dans le tunnel du LEP en tirant des câbles, j'ai réalisé vouloir utiliser mes aptitudes hors de la physique. Aussi me suis-je mise en quête d'autres opportunités.»

Et elle a trouvé ce qu'elle cherchait dans le monde de la finance. Un ami, lui aussi un ancien physicien, lui a parlé d'UBS, et peu après, elle se voyait offrir un poste.

«L'expérience analytique est essentielle dans nombre de domaines bancaires. Parallèlement, c'est une activité beaucoup plus axée sur les gens. Exactement le panachage que je recherchais», dit-elle.

P. Vikas a délibérément évité de s'investir dans des tâches techniques chez UBS, optant pour la gestion de projets, plus axée sur les gens. Toutefois, son

expérience antérieure s'est révélée un précieux atout, car elle lui a permis de comprendre les aspects techniques de la finance et l'informatique nécessaires pour ses projets.

«Compte tenu de ma formation de scientifique, j'avais l'habitude du traitement de sujets complexes. Néanmoins, j'ai été impressionnée par le désir affiché par la banque d'investir pour m'aider à progresser à grands pas. Par exemple, alors que je prévoyais de prendre quelques cours bancaires à mon compte, UBS a payé les frais afin que je suive l'Executive program de la Swiss Banking School. Ce programme a notablement élargi mon horizon. Il m'a fourni une vue d'ensemble des activités bancaires et m'a permis de comprendre en quoi les tâches des gens consistaient vraiment.

Cette formation structurée a été complétée par un «mentoring» au sein de l'établissement, avec assistance-conseil de la part des collègues, auto-formation et expérience sur le terrain.

Et d'ajouter: «ma première tâche dans le domaine de la gestion du risque l'a été en qualité d'analyste d'affaires/responsable de projet pour le contrôle du risque de crédit du Groupe (Data Warehouse). «Cela implique de bien connaître le risque de crédit et le risque de pays et la manière dont ils sont gérés. Il m'a fallu apprendre comment quantifier les risques en fonction des produits, la façon de les réduire et la manière de les signaler et de les contrôler.»

Cela n'était pas sans rappeler ma période de physicienne, dit-elle: «l'objectif est également de collecter, organiser et évaluer une multitude de données. On utilise beaucoup de modèles mathématiques pour contrôler le risque et c'est quelque chose qui m'était déjà très familier.»

Depuis, elle participe aux efforts d'UBS pour la mise en œuvre du dispositif révisé sur l'adéquation des fonds propres élaboré dans le cadre de Bâle II.

«J'avais beaucoup appris sur le risque de crédit et ils avaient besoin de quelqu'un ayant ces connaissances.»

Mais après le CERN, est-ce que travailler dans une banque est vraiment satisfaisant?

Les cerveaux sous-tendant l'activité bancaire

Qui ne perçoit pas dans l'activité bancaire un défi intellectuel serait surpris d'apprendre que nombre de bureaux sont peuplés de physiciens, mathématiciens, statisticiens et autres spécialistes de haut vol de l'analyse quantitative.

Interconnectés, les marchés financiers sont devenus d'une extrême complexité. Comprendre le volume de données produit chaque jour, ainsi que les interactions économiques dans le monde entier, requiert des aptitudes analytiques très développées.

UBS met particulièrement l'accent sur le recrutement et le développement de collaborateurs talentueux et ce dans un large éventail de domaines. Ce faisant, elle reconnaît que le capital intellectuel est l'un de ses biens les plus importants, voire le plus précieux. En 2006, par exemple, UBS a recruté 956 diplômés de grandes écoles pour l'un des programmes Graduate Training ou MBA, soit 12,5% de plus qu'en 2005.

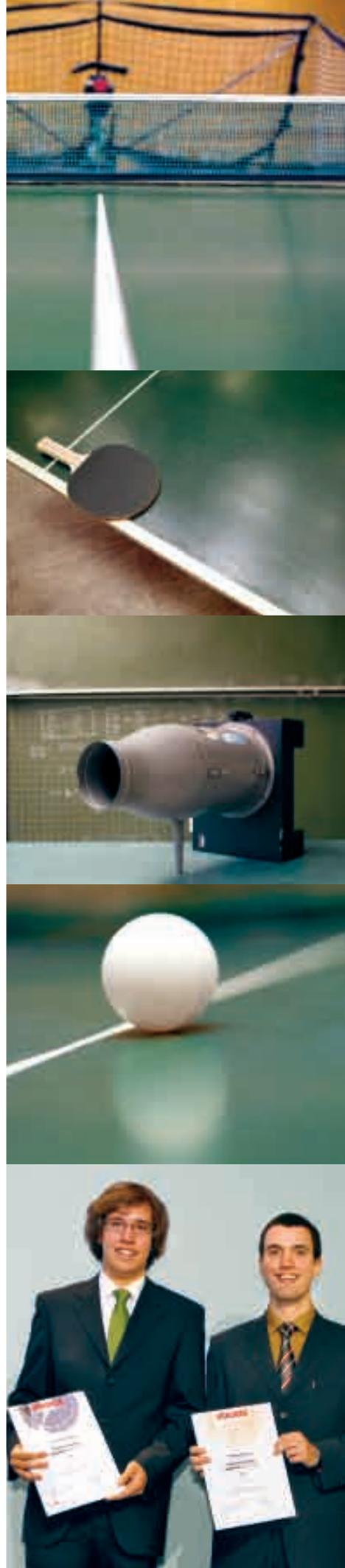
En Suisse, UBS offre un programme d'apprentissage destiné aux élèves du secondaire désirant se spécialiser dans le domaine bancaire ou l'informatique. Un programme de formation commerciale de trois ans les prépare à des emplois bancaires, tandis que l'apprentissage informatique enseigne le développement d'applications et la technique système (18 mois de théorie et 30 mois de stages pratiques). Les informaticiens en herbe d'autres entreprises, y compris Swiss Re

«Absolument, je trouve le monde de la finance et de l'économie tout à fait fascinant, d'autant que les tâches analytiques ne manquent pas. En plus, j'y travaille avec un grand nombre de personnes d'horizons différents et les défis à relever sont multiples. En fait, vu sous cet angle, je peux même dire que c'est plus stimulant que la physique».

et la Banque nationale suisse, effectuent la partie théorique de leur formation chez UBS. En 2006, UBS a engagé 260 apprentis et, au total, quelque 1600 jeunes ont participé à un stage. Ces programmes s'adressent aux apprentis, diplômés post-apprentissage, stagiaires internes all-round et aux diplômés d'université pour le Graduate Training Program (GTP).

Effectivement, la gestion et le développement du personnel soutiennent nos objectifs stratégiques de croissance et nos valeurs d'entreprise. Pour y parvenir, la gestion de la performance et le développement individuel font l'objet de discussions régulières. Et nous pouvons nous prévaloir d'une culture de la méritocratie et de la diversité, d'un marché interne de l'emploi et d'une large gamme de possibilités didactiques et de développement.

En outre, tous les collaborateurs ont accès à un système de développement des compétences professionnelles, personnelles, de gestion ou spécifiques à une activité donnée via des séries permanentes d'offres de formation. Lancé fin 2006, le nouveau programme «Essential Management Skills» d'une durée de six mois en est un bon exemple. Il permettra chaque année à plus de 1350 personnes de se perfectionner dans l'encadrement du personnel, d'approfondir leurs connaissances en droit du travail et de bien comprendre la stratégie de l'établissement.



Rapport 2006

Survol 2006

Janvier

Au Canada, UBS a annoncé sa décision d'acquérir l'intégralité des parts de sa société affiliée UBS Bunting Limited.

UBS a conclu un accord de règlement avec la Bourse de New York, l'Etat du New Jersey et l'Etat du Connecticut concernant certaines opérations de négoce à court terme effectuées entre 2000 et 2002 par les clients de plusieurs conseillers financiers d'UBS. Dans le cadre du règlement, UBS a versé un montant de 54 millions d'USD.

Février

UBS a annoncé l'acquisition d'une participation dans la Bourse mexicaine.

Le Directoire du Groupe UBS a annoncé sa décision de réduire les émissions de CO₂ de l'entreprise de 40% d'ici 2012. Pour ce faire, UBS prévoit d'optimiser l'utilisation de l'énergie en interne en acquérant plus d'énergie propre et en compensant les émissions, y compris celles liées aux déplacements professionnels en avion.

Mars

Afin de répondre à la demande croissante de clients à la recherche de pro-

duits respectueux de la Charia, UBS a décidé d'intégrer entièrement sa filiale de gestion de fortune Noriba dans ses différentes unités d'ici fin 2006.

Au Japon, Wealth Management International a ouvert un bureau à Osaka, le deuxième centre économique du pays. Cette mesure succède à l'ouverture d'un bureau de gestion de fortune à Tokyo en 2004.

UBS a cédé sa participation de 55,6% dans Motor-Columbus à un consortium composé des actionnaires minoritaires suisses d'Atel, d'EOS Holding et d'Atel, ainsi qu'au français Electricité de France (EDF). La transaction a généré un bénéfice d'environ 387 millions CHF après impôts.

Avril

UBS a annoncé l'acquisition du réseau Clientèle privée de Piper Jaffray Companies, renforçant sa présence dans le secteur de la gestion de fortune dans le Midwest et l'Ouest des Etats-Unis.

Lors de l'Assemblée générale annuelle des actionnaires, ces derniers ont élu Gabrielle Kaufmann-Kohler et Joerg Wolle au sein du Conseil d'administration.

Mai

UBS a annoncé l'acquisition de la banque d'affaires brésilienne Banco Pactual S.A., une société indépendante leader de services financiers opérant dans la banque d'affaires et la gestion d'actifs au Brésil.

UBS annonce l'acquisition de l'activité internationale d'ABN Amro dans les contrats à terme et les options, qui lui confère l'envergure nécessaire dans le cadre de la standardisation du marché des instruments dérivés négociés en Bourse.

Juin

Dillon Read Capital Management, la nouvelle division de gestion de placements alternatifs d'UBS, a démarré ses activités.

La Banque centrale de Russie a accordé une licence bancaire à UBS, lui permettant de développer son activité en Russie.

UBS a été le conseiller financier adjoint d'Euronext dans le cadre de la proposition de fusion avec la Bourse de New York.



UBS a officiellement ouvert l'India Service Centre (ISC) à Hyderabad, Inde, sa première structure consacrée à l'offshoring.

Juillet

Le 10 juillet 2006, l'action UBS a été divisée par deux. Un remboursement de valeur nominale de 0.60 franc l'action a eu lieu le même jour au profit des actionnaires à la suite de la vente de l'unité Banques privées et GAM.

Wealth Management Research a vu juste en prévoyant la victoire de l'Italie lors de la Coupe du Monde de football. Ses dernières prévisions tablent sur la victoire possible en 2010 d'un pays d'Amérique du Sud.

Août

UBS a été conseiller financier adjoint d'Anadarko Petroleum lors de l'acquisition de Kerr-McGee et Western Gas Resources pour 23,3 milliards d'USD. UBS a également octroyé un crédit de soudeure de 24 milliards d'USD destiné à financer les transactions. Il s'agit du financement le plus important qu'UBS ait jamais consenti et l'un des plus importants sur le marché américain des prêts.

UBS a également été bookrunner adjoint dans l'introduction en Bourse de Bank of China pour un montant de 11,2 milliards d'USD.

Septembre

UBS a annoncé l'acquisition du réseau de succursales de McDonald Investments, une unité de KeyCorp. L'acquisition renforce la présence d'UBS aux Etats-Unis dans le domaine de la gestion de fortune.

UBS est autorisée à ouvrir un bureau au Dubai International Financial Centre, ce qui lui permet d'étendre ses activités au Moyen-Orient.

Octobre

L'UBS Verbier Festival Orchestra a commencé une tournée internationale dans neuf pays d'Europe, en Asie et en Australie. L'orchestre s'est produit dans 11 villes, offrant ainsi aux unités d'UBS des occasions uniques de rencontrer leurs clients actuels et potentiels.

Novembre

UBS a été le conseiller financier adjoint et le co-chef de file de la société minière Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), premier producteur de minerais de fer du monde, dans le cadre de l'offre exclusivement en espèces de 19,3 milliards d'USD sur Inco, société sise au Canada et spécialisée dans l'extraction de nickel.

UBS a lancé l'UBS World Emissions Index, le premier indice pour les marchés mondiaux des quotas d'émission.

UBS a reçu l'autorisation du Ministère des finances d'offrir des prestations bancaires au Mexique. L'entreprise prévoit d'être opérationnelle au premier trimestre 2007. Au départ, UBS offrira à des investisseurs institutionnels du Mexique des produits et services dans le domaine des liquidités, des changes et de la dette.

Décembre

UBS a une nouvelle fois parrainé Art Basel Miami Beach, rendez-vous incontournable en Amérique des amateurs d'art contemporain. Cette année, environ 200 des plus grandes galeries d'art du monde ont présenté un florilège d'œuvres d'art des XX^e et XXI^e siècles de plus de 2000 artistes.

Pour la cinquième fois consécutive, UBS Wealth Management a été désigné «Best Private Bank in Asia» par le magazine *FinanceAsia*.

UBS a été bookrunner adjoint lors de l'introduction en Bourse pour 2,9 milliards de CHF de Petroplus Holdings, un des premiers raffineurs et grossistes de produits pétroliers d'Europe. En 2006, il s'est agi du plus important lancement en Bourse de Suisse depuis 2001 et du quatrième concernant l'Europe.



Gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise, qui définit la direction et la gestion d'une entreprise ainsi que son fonctionnement dans la pratique, entend mener l'établissement sur la voie du succès, en protégeant les intérêts de ses actionnaires et en dégageant de la valeur ajoutée au profit de ces derniers.

Renvoi: un rapport complet sur le gouvernement d'entreprise tel que défini dans la «Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance» de la SWX Swiss Exchange figure dans le Handbook UBS 2006/2007.

Structure de la direction

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

Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est le principal organe auquel les actionnaires confient la direction finale de l'entreprise et la surveillance effective du management. Il est chargé de la stratégie du Groupe à moyen et long terme, des nominations et révocations au sein de la haute direction ainsi que de la définition des principes de gestion des risques de l'entreprise et de sa capacité de risque.

Le Conseil d'administration du Groupe combine l'expérience d'anciens membres de l'équipe dirigeante d'UBS et les talents variés de membres externes parfaitement indépendants. La plupart des membres du Conseil d'administration n'exercent jamais de fonctions exécutives et sont indépendants tandis que le président et au moins un vice-président ont des rôles exécutifs conformément à la loi suisse sur les banques ainsi que des responsabilités de surveillance et de leadership.

Les anciens membres de l'équipe dirigeante de la banque, grâce à leur expérience et à leur savoir-faire dans les activités et processus complexes qui sont inhérents à un prestataire moderne de services financiers d'envergure mondiale, se trouvent souvent en meilleure position pour remettre en question les décisions de la direction. En outre, n'ayant pas d'engagements importants en dehors d'UBS ou de mandats d'administrateurs externes, ils disposent des ressources et du temps nécessaires pour assumer leurs vastes responsabilités en qualité de membres du Conseil d'administration d'UBS.

Aux membres exécutifs du Conseil d'administration s'ajoutent un certain nombre d'administrateurs parfaitement indépendants, ayant la compétence et le savoir-faire requis pour relever les défis mondiaux variés, tant stratégiques que commerciaux, auxquels UBS est confrontée. En sélectionnant les candidats, UBS s'applique à équilibrer les nationalités à l'image de sa présence internationale.

Tous les membres du Conseil d'administration sont élus individuellement lors de l'Assemblée générale ordinaire pour un mandat de trois ans. Le Conseil désigne ensuite son président, ses vice-présidents et les différents comités (Audit Committee, Compensation Committee, Nomination Committee et Corporate Responsibility Committee).

Les curriculums des membres du Conseil d'administration au 31 décembre 2006 sont indiqués aux pages suivantes.

Directoire du Groupe

Seuls des teams de membres exécutifs engagés et efficaces peuvent assurer la création durable de valeur actionnariale. Le Directoire du Groupe assume la responsabilité de la gestion d'UBS et partage une vision commune: celle d'être le meilleur prestataire de services financiers au niveau mondial. Le Directoire, et notamment le Group CEO, sont responsables de la réalisation des stratégies d'affaires et des résultats du Groupe, de l'alignement des groupes d'affaires sur le modèle d'affaires intégré d'UBS et de l'exploitation des synergies au sein de l'entreprise. Ils doivent répondre devant le Conseil d'administration des résultats de l'entreprise.

Le Directoire comprend le Group CEO, les CEO des trois groupes d'affaires ainsi que les dirigeants représentant les principaux segments de croissance et marchés géographiques. Il comprend également les responsables des principales fonctions clés au sein d'UBS, à savoir le risque, la finance et les aspects juridiques, reflétant leur importance pour le succès général de l'entreprise. Les nationalités distinctes de ses membres reflètent également le caractère véritablement mondial d'UBS. Leur expérience fait partie de leur compréhension des différentes facettes de l'entreprise et de ses activités complexes ainsi que de son équilibre.

Les membres du Directoire (au 31 décembre 2006) sont présentés avant la partie réservée aux résultats 2006 de la présente Revue de l'année.

Rémunération de la haute direction

Principes

Notre politique de rémunération de l'équipe dirigeante (tout comme celle de tous les collaborateurs d'UBS) est régie par deux principes étroitement liés: la création d'une valeur ac-

tionnaire et la rétribution de la performance. L'approbation de la rémunération de la haute direction s'inscrit dans un processus rigoureux permettant d'assurer que personne ne participe à une décision relative à sa propre rémunération.

Dans un souci d'aligner les intérêts du management sur ceux de ses actionnaires, UBS incite fortement son équipe dirigeante à détenir une quantité importante d'actions.

La rémunération totale de l'équipe dirigeante comprend quatre éléments: le salaire de base, les primes de motivation, les options et les avantages annexes. UBS accorde une grande importance aux éléments variables de la rémunération, sachant que seule une performance extraordinaire donnera droit à une rémunération supérieure. En 2006, les salaires de base de l'équipe dirigeante représentaient en moyenne environ 6,5% de la rémunération totale.

Les primes de motivation annuelles sont versées à 50% sous la forme d'actions UBS bloquées ou différées, donnant droit à des parts égales pendant une période de cinq ans. Des versements discrétionnaires sous forme d'options sur actions sont attribués séparément afin de récompenser les contributions individuelles à la réussite globale de l'entreprise. Les options sur actions permettent d'aligner la performance du management sur les intérêts des actionnaires à long terme, dans la mesure où elles ne créent de la valeur que si le cours de l'action augmente de plus de 10% après l'octroi.

Rémunération en 2006 pour les membres exécutifs du Conseil d'administration et du Directoire du Groupe

Pour l'exercice 2006, la rémunération totale (salaire de base, primes de motivation, options, contributions de l'employeur aux institutions de prévoyance, prestations en nature et avantages annexes) pour les trois membres exécutifs du Conseil d'administration et les dix membres du Directoire en poste au 31 décembre 2006 s'élevait à 246 832 740 CHF. La hausse de 10,9% par rapport aux chiffres de l'année dernière soutient honorablement la comparaison avec la croissance des résultats provenant d'activités poursuivies de 18% (et 19% pour les activités financières). En 2006, les primes de motivation versées à l'équipe dirigeante représentaient 1,85% de toutes les primes octroyées aux collaborateurs d'UBS. La part de la rémunération totale de la haute direction aux bénéficiaires nets d'UBS avant impôts s'élevait à 1,51% sans les options et à 1,68% avec les options, sur la base d'une valeur de marché équitable, contre respectivement 1,55% et 1,71% en 2005.

Rémunération en 2006 des membres non exécutifs du Conseil d'administration

La rémunération des membres non exécutifs ne dépend pas de la performance financière du Groupe.

Ils perçoivent une commission de base plus des émoluments supplémentaires en qualité de membre d'un comité, adaptés à la charge de travail correspondante. Les neuf ad-

ministrateurs non exécutifs ont perçu des émoluments totalisant globalement 5 938 753 CHF (en espèces et en actions UBS bloquées) pour la période comprise entre les deux Assemblées générales de 2006 et 2007.

UBS fournit des informations détaillées sur la rémunération des membres du Directoire et du Conseil d'administration dans le Handbook UBS 2006/2007 ou dans un rapport séparé (voir les autres sources d'information à la dernière page de cette Revue de l'année).

Droits de participation des actionnaires

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

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

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

Révision

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

Ernst & Young Ltd., Bâle, exerce la fonction d'organe de révision pour l'ensemble du Groupe UBS. La société assume toutes les fonctions de révision conformément aux lois et contraintes réglementaires ainsi qu'aux statuts d'UBS.

Group Internal Audit établit un rapport indépendant sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et sur le respect des principales dispositions et autres règlements d'UBS. Pour ce faire, il bénéficie d'un accès sans restriction à tous les comptes, livres et enregistrements et doit recevoir toutes les informations et données dont il a besoin pour mener à bien sa fonction de réviseur.

Membres du Conseil d'administration

Marcel Ospel | président

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich

Marcel Ospel est président du Conseil d'administration d'UBS SA depuis 2001. Auparavant, il a exercé la fonction de Chief Executive Officer du Groupe UBS. Il a été président et Group Chief Executive Officer de la Société de Banque Suisse (SBS) de 1996 à 1998. Il a été nommé CEO de SBS Warburg en 1995, ayant été membre du Directoire du Groupe depuis 1990. De 1987 à 1990, il était chargé du négoce et de la vente de titres à la SBS. De 1984 à 1987, Marcel Ospel était directeur de Merrill Lynch Capital Markets, et entre 1980 et 1984, il a travaillé pour la SBS à Londres et New York dans la division Capital Markets. Il a débuté sa carrière à la Société de Banque Suisse en 1977 à la Division Central Planning and Marketing Division. Il est diplômé de la School of Economics and Business Administration (SEBA) à Bâle et est docteur honoris causa en droit («Honorary Doctor of Laws») de l'Université de Rochester. Marcel Ospel est né le 8 février 1950.

Stephan Haeringer | vice-président exécutif, membre du Comité de responsabilité sociale

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich

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

Marco Suter | vice-président exécutif, président du Comité de responsabilité sociale

UBS SA, Bahnhofstrasse 45, CH-8098 Zurich

C'est en 1974 que Marco Suter a rejoint l'ancienne Société de Banque Suisse, l'une des banques ayant constitué l'actuelle UBS. De 1999 à 2005, il a occupé les fonctions de Group Chief Credit Officer et de membre du Group Managing Board. De 1996 jusqu'à la fusion entre la SBS et l'Union de Banques

Suisses en 1998, il a été en charge des relations avec les entreprises et des activités commerciales de la SBS pour la région Zurich-Suisse orientale-Tessin. Auparavant, il a occupé différentes fonctions de direction à Zurich suite à des missions au sein de la SBA à St-Gall, Nyon, Zurich, New York et Londres. Marco Suter est titulaire d'un diplôme en économie de St-Gall et diplômé de l'American Institute of Banking à New York. Il est né le 7 mai 1958.

Ernesto Bertarelli | membre du Comité de nomination

Bemido SA (Suisse) SA, 2 chemin des Mines, CH-1211 Genève 20

Ernesto Bertarelli a été Chief Executive Officer de Serono International SA, Genève, depuis 1996. La société a été vendue à Merck KGaA, Allemagne, en janvier 2007. Sa carrière chez Serono a débuté en 1985 par diverses fonctions dans la vente et le marketing. Avant sa nomination au poste de CEO, il a exercé la fonction de CEO adjoint pendant cinq ans. Ernesto Bertarelli est titulaire d'un diplôme en sciences (B.sc.) du Babson College de Boston et d'un MBA de Harvard. Il est né le 22 septembre 1965.

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

41 Bloomfield Terrace, UK-London SW1W 8BQ

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

Gabrielle Kaufmann-Kohler | membre du Comité de responsabilité sociale

Schellenberg Wittmer, 15bis rue des Alpes, CH-1201 Genève 1

Gabrielle Kaufmann-Kohler est associée du Cabinet juridique Schellenberg-Wittmer et professeur de droit privé international à l'Université de Genève depuis 1996. Entre 1985 et 1995, elle travaillait auprès du cabinet d'avocats Baker & McKenzie. Membre du barreau de Genève (depuis 1976) et du Barreau de l'Etat de New York (depuis 1981), elle est reconnue dans le

monde entier pour son savoir-faire en matière d'arbitrage. Gabrielle Kaufmann-Kohler a achevé ses études de droit à l'Université de Bâle en 1977 où elle a obtenu son doctorat en 1979. Elle est née le 3 novembre 1952.

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

Heiniweidstrasse 18, CH-8806 Bäch

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

Helmut Panke | président du Comité de nomination

BMW AG, Petuelring 130, D-80788 Munich

Helmut Panke a été président du Comité exécutif de BMW AG, Munich, de 2002 à septembre 2006. Il est entré chez BMW en 1982 en tant que responsable de la planification et du contrôle dans la division de recherche et de développement. Par la suite, il a assumé plusieurs fonctions de direction dans la planification, l'organisation et la stratégie d'entreprise. Avant d'être nommé président, il était membre du Comité exécutif de BMW depuis 1996. De 1993 à 1996, il a dirigé la Holding BMW aux Etats-Unis. Actuellement, Helmut Panke est membre de plusieurs conseils d'administration. Il est né le 31 août 1946.

Peter Spuhler | membre du Comité de rémunération

Stadler Bussnang AG, Bahnhofplatz, CH-9565 Bussnang

Peter Spuhler est propriétaire de Stadler Rail AG (Suisse) qu'il a racheté en 1989 et qui ne comptait alors que 18 employés. Aujourd'hui le groupe Stadler emploie plus de 2500 collaborateurs et s'est taillé une réputation internationale dans le

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

Peter Voser | membre du Comité d'audit

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

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

Lawrence A. Weinbach | président du Comité d'audit

Yankee Hill Capital Management, 300 East 42nd Street, USA-New York, NY 10017

Lawrence A. Weinbach est un partenaire de Yankee Hill Capital Management LLC, une société de private equity sise à Southport, Connecticut (Etats-Unis). Il a été président exécutif d'Unisys Corporation jusqu'en janvier 2006. De 1997 à 2004, il était Chairman, président et CEO d'Unisys Corporation. De 1961 à 1997, il a travaillé pour Arthur Andersen/Andersen Worldwide en tant que Managing Partner, pour occuper la fonction de Chief Executive de 1989 à 1997, celle de Chief Operating Officer de 1987 à 1989 et celle de Managing Partner du bureau de New York depuis 1983. Lawrence A. Weinbach est titulaire d'un diplôme d'expert-comptable et d'une licence en sciences de la Wharton School de l'Université de Pennsylvanie. Il est né le 8 janvier 1940.

Joerg Wolle | membre du Comité de nomination

DKSH Holding AG, Wiesenstrasse 8, CH-8034 Zurich

Joerg Wolle est président et CEO de DKSH Holding Ltd depuis 2002. De 2000 jusqu'à la fusion avec Diethelm Keller en 2002, il a été président et CEO de SiberHegner Holding AG. Il a terminé ses études d'ingénierie en 1983 et obtenu un doctorat de l'Université technique de Chemnitz en Allemagne en 1987. Joerg Wolle est né le 19 avril 1957.



Responsabilité sociale

En tant que l'un des premiers groupes financiers au monde, l'un de nos principaux objectifs est la création de valeur à long terme. Pour ce faire, nous offrons à nos clients des produits et des services à valeur ajoutée, promouvons une culture d'entreprise conforme à des normes éthiques strictes et générons pour nos actionnaires des rendements durables de premier ordre.

Comptant parmi les premiers signataires du Pacte mondial de l'ONU en 2000, nous avons l'intime conviction que la croissance et l'investissement durables de toute entreprise dépendent de ses actions en sus et au-delà du cadre juridique et réglementaire auquel elle est tenue de souscrire. C'est pourquoi nous œuvrons en faveur de la création d'un environnement de travail qui repose sur les valeurs de l'égalité des chances, la diversité et la méritocratie. Nous avons également adopté des mesures visant à la protection de l'environnement, nous respectons des normes sociales strictes et contribuons aux communautés auxquelles nous appartenons. Toutes nos activités sont soutenues par notre structure de gouvernement qui respecte les principaux codes des meilleures pratiques.

Pour de plus amples informations sur la responsabilité sociale chez UBS, veuillez vous référer à notre Handbook 2006/2007.

Environnement

Nous avons aussi été l'un des premiers signataires de la Déclaration des banques établie par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement en 1992, par laquelle nous nous sommes engagés à intégrer des mesures adéquates en faveur de l'environnement dans nos activités. Les efforts que nous avons mis en route dans les années 70 sont aujourd'hui devenus un système de gestion environnementale performant de dimension mondiale et certifié par la norme ISO 14001 concernant les activités bancaires et internes. La gestion efficace et durable de nos besoins en énergie et les mesures que nous avons prises pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre sont, à nos yeux, des éléments importants de notre rôle d'entreprise responsable. En février 2006, nous nous sommes fixé pour objectif de réduire de 40% nos émissions de dioxyde de carbone par rapport à leurs niveaux de 2004 d'ici à 2012.

Prévention du blanchiment d'argent

Les efforts considérables déployés en permanence pour prévenir le blanchiment de capitaux et le financement du terro-

risme sont des contributions importantes à la société. L'intégrité du système financier étant du ressort de tous ceux qui en font partie, nous prenons nos responsabilités très au sérieux – en protégeant à la fois le système dans son ensemble et nos propres opérations.

Investissements socialement responsables et marchés du carbone

UBS dispose d'une vaste expérience en matière d'intégration des questions environnementales et sociales dans ses activités d'analyse et de conseil. Outre les considérations financières, les investissements socialement responsables (ISR) mettent un accent particulier sur les aspects environnementaux, sociaux ou éthiques. UBS a commencé à proposer des produits ISR en 1997.

Notre groupe d'affaires Global Asset Management offre une large gamme de produits ISR aux investisseurs privés et institutionnels. En Suisse et au Japon, nous utilisons une approche de sélection active des valeurs qui réalisent les meilleures performances dans chaque secteur en fonction de critères environnementaux et sociaux. Les fonds ISR se servent de nos plates-formes d'analyse ISR et générales pour constituer un portefeuille de titres ISR de premier plan. Aux Etats-Unis, Global Asset Management gère plusieurs comptes institutionnels qui excluent certaines sociétés ou secteurs sur la base de critères de sélection «négatifs».

Dans Investment Bank, UBS dispose d'une équipe d'analystes chevronnée en matière d'investissements socialement responsables (ISR). Celle-ci entreprend des analyses novatrices dans des domaines de risque croissant ou décroissant, organise des conférences et des études collaboratives sur des thèmes ISR émergents et quantifie les effets de ces questions sur le cours des actions des entreprises qui y sont exposées. En 2006, Investment Bank a lancé le premier indice mondial de biocarburants – l'UBS Diapason Global Biofuel Index et le premier indice mondial d'émissions – l'UBS World Emissions Index.

En 2006, l'intégration complète des produits ISR dans le cadre de l'expérience de conseil UBS a été l'une des priorités de Global Wealth Management & Business Banking. La coopération entre les capacités existantes des activités de banque d'affaires et celles de la gestion d'actifs a ainsi conduit au lancement en février 2007 de l'UBS Climate Change Strategy Certificate, un panier activement géré de quelque 20–25 titres. Les investisseurs ont accès, par le biais de ce certificat, à des sociétés innovantes qui développent des solutions pour lutter contre le changement climatique.

Peter A. Wuffli
Group Chief Executive Officer



Huw Jenkins
CEO Investment Bank et Chairman

Marcel Rohner
Deputy Group CEO,
Chairman et CEO, Global Wealth
Management & Business Banking



Walter Stuerzinger
Group Chief Risk Officer

Peter Kurer
Group General Counsel



Clive Standish
Group Chief Financial Officer

John A. Fraser
Chairman et CEO,
Global Asset Management



Raoul Weil
Head Wealth Management International

Mark B. Sutton
Chairman et CEO, Americas
(depuis le 1^{er} janvier 2007)



Rory Tapner
Chairman et CEO, Asia Pacific

Chiffres clés UBS

	L'exercice clôturé le		Variation en %
	31.12.06	31.12.05	31.12.05
Données financières			
Produit d'exploitation (mio. de CHF) ¹	47 171	39 896	18
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS (mio. de CHF) ¹	11 249	9 442	19
Actifs investis (en milliards de CHF)	2 989	2 652	13
Ratio catégorie 1 (%) ²	11,9	12,8	
Données économiques			
Impôts (mio. de CHF) ³	2 751	2 785	(1)
Distribution aux actionnaires (dividendes et rachats) (mio. de CHF)	5 889	6 702	(12)
Salaires et bonus (mio. de CHF)	19 076	15 930	20
Données sociales et environnementales			
Personnel (en équivalent plein temps) ³	78 140	69 569	12
Femmes occupant des postes de cadres (%)	25,5	22,1	18
Dons caritatifs de l'entreprise (y compris aide d'urgence) (mio. de CHF)	38	45	(16)
Heures de bénévolat fournies par les collaborateurs	53 679	N/A	
Emissions de CO ₂ (tonnes)	293 169	372 184	(21)
Notations à long terme et indices de référence			
Fitch, Londres	AA+	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aa2	
Standard & Poor's, New York	AA+	AA+	
Dow Jones Sustainability Index ⁴	✓	✓	
FTSE4Good ⁴	✓	✓	
Climate Leadership Index ⁴	✓	✓	
Interbrand: rang dans le classement des 100 premières marques du monde	42	44	

¹ Activités financières poursuivies. ² Comprend les fonds hybrides de catégorie 1. ³ Hors résultats des participations industrielles. ⁴ ✓ Indique qu'UBS figure dans l'indice.

Tous les chiffres relatifs aux actions et aux résultats par action mentionnés dans la Revue de l'année tiennent compte de la division de l'action par deux intervenue le 10 juillet 2006.



Chiffres clés UBS

Résultat net 2006 de 12257 millions de CHF, attribuable aux actionnaires d'UBS; résultat net des activités financières (poursuivies) de 11249 millions de CHF, en hausse de 19% par rapport à 2005.

Afflux net d'argent frais total de 152 milliards de CHF en 2006, en hausse de 6% par rapport au volume des actifs investis à la fin de 2005. Nos activités de gestion de fortune ont contribué pour plus de deux tiers à cette augmentation.

Rendement des fonds propres provenant des activités poursuivies en 2006 de 26,5% contre 27,7% en 2005.

Résultat dilué par action en 2006 provenant des activités poursuivies de 5.58 CHF contre 4.66 CHF en 2005, soit une hausse de 20%.

Résultats UBS

Résultats

En 2006, le résultat attribuable s'est monté à 12 257 millions de CHF contre 14 029 millions de CHF un an auparavant, soit une baisse de 13%. Ce chiffre comprend un gain net de 3705 millions de CHF tiré de la vente de l'unité Banques privées & GAM.

Nos activités financières ont contribué au résultat attribuable à hauteur de 11 253 millions de CHF, dont 11 249 millions ont découlé des activités poursuivies, contre 9442 millions de CHF en 2005, soit une progression de 19%. L'apport des activités abandonnées s'élève à 4 millions de CHF, tandis que les participations industrielles interviennent à hauteur de 1004 millions de CHF, dont 242 millions provenant des activités poursuivies.

Distribution aux actionnaires

Le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale du 18 avril 2007 à Zurich le versement d'une distribution globale de 2.20 CHF par action au titre de l'exercice 2006. Sous réserve de l'approbation des actionnaires, ceci représentera une hausse de 16% par rapport à la distribution glo-

bale de 2005 qui incluait un remboursement de valeur nominale de 0.30 CHF par action. Ce versement est supérieur de 38% au dividende régulier de 1.60 CHF par action de l'année dernière.

Nouveau programme de rachat d'actions

Le septième programme consécutif de rachat d'actions d'UBS se terminera en mars prochain. Il sera suivi, sous réserve de l'approbation des actionnaires, d'un nouveau programme de rachat de trois ans sur la seconde ligne de négociation à concurrence de 10% des actions émises. Au cours actuel de l'action, cela représenterait un total d'environ 16 milliards de CHF. Ces opérations mettent en évidence notre approche de gestion à long terme du capital d'UBS. Cette période de trois ans constitue un engagement soulignant la poursuite d'une approche disciplinée en vue de dégager des rendements pour nos actionnaires. Cela nous donne également la flexibilité nécessaire pour affecter le capital à sa première priorité qui est la croissance de nos activités. Nous procéderons à de nouvelles acquisitions si des occasions se présentent et continuerons d'investir dans la croissance organique de nos activités.

Compte de résultat

En mio. de CHF, sauf pour les données par action	L'exercice clôturé le		Variation %
	31.12.06	31.12.05	
Activités poursuivies			
Produit des intérêts	87 401	59 286	47
Frais financiers	(80 880)	(49 758)	63
Résultat des opérations d'intérêts	6 521	9 528	(32)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	156	375	(58)
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur pour risques de crédit	6 677	9 903	(33)
Résultat des prestations de service et des commissions	25 881	21 436	21
Résultat des opérations de négoce	13 318	7 996	67
Autres résultats	1 596	1 122	42
Produit des participations industrielles	693	675	3
Total produit d'exploitation	48 165	41 132	17
Charges de personnel	23 671	20 148	17
Autres charges d'exploitation	8 116	6 632	22
Amortissement au titre d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	1 263	1 261	0
Amortissement au titre d'immobilisations incorporelles	153	131	17
Achat de biens et de matériel	295	283	4
Total charges d'exploitation	33 498	28 455	18
Résultat des activités poursuivies, avant impôts	14 667	12 677	16
Impôts	2 786	2 471	13
Résultat net provenant d'activités poursuivies	11 881	10 206	16
Activités abandonnées			
Résultat des activités abandonnées, avant impôts	856	5 060	(83)
Impôts / (remboursements)	(13)	576	
Résultat net des activités abandonnées	869	4 484	(81)
Résultat net	12 750	14 690	(13)
Résultat net revenant aux intérêts minoritaires	493	661	(25)
des activités poursuivies	390	430	(9)
des activités abandonnées	103	231	(55)
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	12 257	14 029	(13)
des activités poursuivies	11 491	9 776	18
des activités abandonnées	766	4 253	(82)
Résultat par action			
Résultat de base par action (CHF)	6.20	6.97	(11)
des activités poursuivies	5.81	4.85	20
des activités abandonnées	0.39	2.12	(82)
Résultat dilué par action (CHF)	5.95	6.68	(11)
des activités poursuivies	5.58	4.66	20
des activités abandonnées	0.37	2.02	(82)

Bilan

<i>En mio. de CHF</i>	31.12.06	31.12.05	Variation %
Actifs			
Liquidités	3 495	5 359	(35)
Créances sur les banques	50 426	33 644	50
Dépôts en espèces pour emprunts de titres	351 590	288 435	22
Opérations de prise en pension	405 834	404 432	0
Portefeuilles de négoce	627 036	499 297	26
Portefeuilles de négoce détenus en garantie	251 478	154 759	62
Valeurs de remplacement positives	328 445	333 782	(2)
Instruments financiers figurant à leur juste valeur	5 930	1 153	414
Prêts à la clientèle	312 521	279 910	12
Immobilisations financières	8 937	6 551	36
Comptes de régularisation	10 361	8 918	16
Participations dans des sociétés associées	1 523	2 956	(48)
Immeubles et autres immobilisations corporelles	6 913	9 423	(27)
Goodwill et autres immobilisations incorporelles	14 773	13 486	10
Autres actifs	17 249	16 243	6
Total actifs	2 396 511	2 058 348	16
Passifs			
Engagements envers les banques	203 689	124 328	64
Dépôts en espèces pour prêts de titres	63 088	59 938	5
Opérations de mise en pension	545 480	478 508	14
Engagements résultant des portefeuilles de négoce	204 773	188 631	9
Valeurs de remplacement négatives	332 533	337 663	(2)
Engagements financiers figurant à leur juste valeur	145 687	117 401	24
Engagements envers la clientèle	570 565	466 907	22
Comptes de régularisation	21 527	18 791	15
Titres de créance émis	190 143	160 710	18
Autres engagements	63 251	53 837	17
Total des fonds de tiers	2 340 736	2 006 714	17
Fonds propres			
Capital-actions	211	871	(76)
Prime d'émission	9 870	9 992	(1)
Bénéfices / (pertes) non considérés dans le compte de résultat, nets d'impôts	815	(182)	
Réserve de réévaluation d'acquisitions successives, nette d'impôts	38	101	(62)
Réserves issues du bénéfice	49 151	44 105	11
Fonds propres classés comme obligation de rachat de propres actions	(185)	(133)	(39)
Propres actions	(10 214)	(10 739)	5
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS	49 686	44 015	13
Intérêts minoritaires	6 089	7 619	(20)
Total des fonds propres	55 775	51 634	8
Total des fonds de tiers et des fonds propres	2 396 511	2 058 348	16

Bilan

Les actifs totaux d'UBS se montaient à 2396,5 milliards de CHF au 31 décembre 2006 contre 2058,3 milliards de CHF au 31 décembre 2005. Cette augmentation est attribuable à la croissance du portefeuille de négoce (+225 milliards de CHF), du collateral trading (+65 milliards de CHF) et du portefeuille de crédit (+33 milliards de CHF), tandis que les valeurs de remplacement positives et négatives se sont inscrites en légère baisse (toutes deux en repli de 5 milliards de CHF). Cette hausse a été partiellement gommée par les fluctuations de change face au franc suisse (notamment la dépréciation de 7% du dollar). Les fonds de tiers se sont accrus en raison de la progression des emprunts (+241 milliards de CHF), des fonds du collateral trading (+70 milliards de CHF) et des engagements de négoce (+16 milliards de CHF). Avec 49,7 milliards de CHF au 31 décembre 2006, les fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS se sont étoffés de 5,7 milliards de CHF par rapport à 2005. Cette augmentation reflète le résultat attribuable de 12,3 milliards de CHF, neutralisé en partie par la distribution de dividendes et les rachats d'actions.

Lettre du réviseur indépendant

En notre qualité d'organe de révision du groupe, nous avons vérifié, aussi bien selon les normes du Public Company Accounting Oversight Board (Etats-Unis) que selon les Normes d'audit suisses, les bilans du Groupe UBS SA au 31 décembre 2006 et 2005, ainsi que les comptes de résultat, les évolutions des fonds propres, les tableaux de flux de trésorerie et les notes y afférentes pour chacun des trois exercices de la période se terminant au 31 décembre 2006 sur la base desquels ont été établis les comptes consolidés condensés. Dans notre rapport daté du 10 mars 2007 (voir le Rapport financier d'UBS, pages 80 et 81), nous avons délivré une opinion d'audit sans réserve sur ces comptes consolidés préparés selon les International Financial Reporting Standards.

Selon notre appréciation, les comptes consolidés condensés aux pages 41 à 42 de la Revue de l'Année sont cohérents, à tous les égards importants, avec les comptes consolidés qui leur servent de base et sur lesquels nous avons délivré une opinion d'audit sans réserve.

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

Bâle, le 10 mars 2007

Ernst & Young SA


Andrew McIntyre | Chartered Accountant
(Réviseur responsable)


Dr. Andreas Blumer | Expert-comptable diplômé

Indicateurs de performance

	L'exercice clôturé au	
	31.12.06	31.12.05
Rendement des fonds propres (%)^{1,2}		
déclaré	28,2	39,7
pour activités poursuivies	26,5	27,7
BPA de base (CHF)³		
déclaré	5,95	6,68
pour activités poursuivies	5,58	4,66
Ratio charges / produit des activités financières (%)^{4,5}	69,7	70,1
Afflux d'argent frais, activités financières (mrd de CHF)⁶	151,7	148,5

¹ Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS / moyenne des fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS moins dividendes proposés. ² Le rendement des fonds propres déclaré et pour activités poursuivies reflète les fonds propres ajustés revenant aux actionnaires d'UBS. Pour de plus amples informations voir la note 1 des états financiers dans le Rapport financier 2006. ³ Pour de plus amples détails sur le calcul du résultat par action (BPA), voir la note 8 des états financiers dans le Rapport financier 2006. ⁴ Hors résultat des participations industrielles. ⁵ Charges / produit d'exploitation moins correctifs de valeur pour risques de crédit. ⁶ Hors intérêts et dividendes.

Mesure et analyse de la performance

UBS rend compte de ses résultats conformément aux International Financial Reporting Standards (IFRS). Nos analyses et commentaires des résultats reposent sur la performance opérationnelle sous-jacente de nos activités et mettent l'accent sur les activités poursuivies. Comme les activités abandonnées ne revêtent plus d'importance pour notre gestion de l'entreprise, nous estimons qu'elles n'ont aucune valeur indicative de notre performance potentielle future. Elles ne sont donc pas incluses dans les décisions de planification de nos activités. Ceci nous permet de mieux évaluer nos résultats par rapport à la concurrence et d'avoir une estimation plus juste de notre futur potentiel de croissance.

Au cours des deux dernières années, deux activités abandonnées ont eu une incidence significative sur nos états financiers consolidés.

Au quatrième trimestre 2005, nous avons vendu notre unité Banques privées & GAM à Julius Baer. Cette unité était constituée par les banques privées Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst et Ferrier Lullin ainsi que GAM, spécialiste de la gestion d'actifs. A l'issue de la vente, nous avons conservé une participation de 20,7% dans la nouvelle Julius Baer.

Le 23 mars 2006, UBS a vendu sa participation de 55,6% dans Motor-Columbus à un consortium composé des actionnaires minoritaires suisses d'Atel, d'EOS Holding et d'Atel, ainsi qu'à Electricité de France (EDF).

Résultats par rapport aux objectifs

Ces sept dernières années, nous avons systématiquement mis l'accent sur quatre indicateurs de performance visant à garantir pour nos actionnaires des résultats en constante amélioration. Ils sont tous calculés sur la base des résultats des activités poursuivies. Les deux premiers, rendement des fonds propres et résultat dilué par action, sont calculés à partir des résultats de l'ensemble de la société. Quant au ratio charges/produit et à l'afflux net d'argent frais, ils se limitent aux activités financières. Sur cette base, les indicateurs de performance de 2006 mettent en évidence les résultats suivants:

- Un rendement des fonds propres s'inscrivant à 26,5% en 2006 contre 27,7% en 2005, soit bien au-dessus de notre objectif de 20% minimum pour la période. Le résultat attribuable plus élevé a été neutralisé par l'augmentation de la moyenne des fonds propres suite à un accroissement des revenus non distribués.
- Un résultat dilué par action de 5.58 CHF en 2006, en hausse de 20% par rapport aux 4.66 CHF un an auparavant, en raison de la progression des revenus et d'une légère réduction (-2%) du nombre moyen d'actions en circulation suite aux rachats de titres.
- Un ratio charges/produit des activités financières à 69,7% en 2006, en recul de 0,4 point de pourcentage par rap-

port au niveau de 70,1% d'il y a un an. Ceci reflète la progression des produits tirés du négoce et du résultat des prestations de service et des commissions, neutralisée en partie par l'alourdissement des charges de personnel et autres charges d'exploitation. En 2006, nous avons accru notre effectif de 8500 personnes dans des secteurs où nous avons détecté des perspectives stratégiques à long terme.

- Afflux net d'argent frais totalisant un montant record de 151,7 milliards de CHF contre 148,0 milliards en 2005, ce qui correspond à un taux de croissance annuel de 5,7% du volume des actifs à fin 2005. Les entrées de capitaux sont demeurées robustes au niveau mondial. Wealth Management International & Switzerland a enregistré des flux de capitaux de 97,6 milliards de CHF, soutenus par la solidité des entrées générées notamment en Europe et en Asie grâce à notre stratégie de croissance. Le montant net d'argent frais réalisé par nos opérations aux Etats-Unis s'est élevé à 15,7 milliards de CHF, soit 11,2 milliards de moins qu'en 2005. Les flux vers Global Asset Management ont fléchi à 37,2 milliards de CHF, contre 49,5 milliards de CHF un an auparavant. Quant au segment banque de détail en Suisse, il a drainé un afflux net d'argent frais de 1,2 milliard de CHF.



Résultats des activités financières

Compte de résultat¹

En mio. de CHF, sauf indication contraire	L'exercice clôturé le		
	31.12.06	31.12.05	Variation %
Activités poursuivies			
Produit des intérêts	87 401	59 286	47
Frais financiers	(80 880)	(49 758)	63
Résultat des opérations d'intérêts	6 521	9 528	(32)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	156	375	(58)
Résultat des opérations d'intérêts après correctifs de valeur pour risques de crédit	6 677	9 903	(33)
Résultat des prestations de service et des commissions	25 881	21 436	21
Résultat des opérations de négoce	13 318	7 996	67
Autres résultats	1 295	561	131
Total produit d'exploitation	47 171	39 896	18
Composantes en liquidités	21 282	18 275	16
Composantes basées sur des actions ²	2 187	1 628	34
Total charges de personnel	23 469	19 903	18
Autres charges d'exploitation	7 929	6 448	23
Services à / reçus d'autres unités d'affaires	(9)	(14)	36
Amortissement au titre d'immeubles et d'autres immobilisations corporelles	1 245	1 240	0
Amortissement au titre d'immobilisations incorporelles	148	127	17
Total charges d'exploitation	32 782	27 704	18
Résultat des activités poursuivies, avant impôts	14 389	12 192	18
Impôts	2 751	2 296	20
Résultat net provenant d'activités poursuivies	11 638	9 896	18
Activités abandonnées			
Résultat des activités abandonnées, avant impôts	4	4 564	(100)
Impôts	0	489	(100)
Résultat net des activités abandonnées	4	4 075	(100)
Résultat net	11 642	13 971	(17)
Résultat net revenant aux intérêts minoritaires	389	454	(14)
d'activités poursuivies	389	454	(14)
d'activités abandonnées	0	0	
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	11 253	13 517	(17)
des activités poursuivies	11 249	9 442	19
des activités abandonnées	4	4 075	(100)
Informations additionnelles			
Personnel (en équivalent plein temps)	78 140	69 569	12

¹ Hors résultats des participations industrielles. ² Inclut les contributions au titre de la sécurité sociale et les charges ayant trait à d'autres investissements

Résultats

Jamais les résultats n'ont été aussi bons qu'en 2006. Toutes nos activités ont en effet affiché une performance supérieure à celle de l'exercice précédent. En 2006, le résultat attribuable s'est inscrit à 11 253 millions de CHF. La contribution des activités abandonnées a été de 4 millions de CHF contre 4 075 millions de CHF en 2005, lorsque nous

avons vendu notre unité Banques privées & GAM. Le résultat net des activités poursuivies s'est élevé à 11 249 millions de CHF contre 9 442 millions de CHF en 2005, ce qui représente une hausse de 19%.

Produit d'exploitation

Le produit d'exploitation total est ressorti à 47 171 millions de CHF en 2006, contre 39 896 millions de CHF l'année

précédente, soit une hausse de 18%. Il s'agit du plus haut niveau jamais enregistré.

Le *résultat net des opérations d'intérêt* s'est élevé à 6521 millions de CHF en 2006, contre 9528 millions de CHF un an auparavant. Celui des opérations de négoce a atteint 13 318 millions de CHF, contre 7996 millions de CHF en 2005.

Le *résultat net des activités de négoce* s'est monté à 13 119 millions de CHF en 2006, soit une augmentation de 15%. Avec 4759 millions de CHF, celui du négoce d'actions a progressé de 21% en 2006. L'exercice écoulé a été marqué par une forte hausse des revenus de dérivés, de courtage et des activités pour compte propre. Ces gains ont en partie été gommés par des recettes inférieures dans nos activités cash equity. Les revenus du segment Revenu fixe se sont améliorés de 8% en 2006 grâce à la progression des résultats dans les segments Taux et Métaux, ainsi que des activités de revenu fixe. Cette augmentation s'est trouvée partiellement annulée par un tassement des revenus des dérivés dû à un ralentissement des flux en provenance des clients. Les revenus de nos activités de change ont crû à 1745 millions de CHF en 2006 contre 1458 millions de CHF l'année précédente.

Le *résultat net des produits à marge d'intérêts* a progressé de 9% à 5829 millions de CHF. Cette augmentation est imputable à la croissance de nos activités de prêts gagés dans la gestion de fortune à l'échelle mondiale. Elle reflète également le creusement des écarts sur les dépôts en dollars américains, en euros et en francs suisses, ainsi que la hausse des volumes des hypothèques sur le marché suisse. Mentionnons aussi l'augmentation des dépôts et l'élargissement des écarts sur ces dépôts aux Etats-Unis. Cette progression a toutefois été partiellement gommée par une baisse des revenus de notre portefeuille de recouvrement qui se réduit en Suisse.

D'un montant de 891 millions de CHF en 2006, le *résultat net des activités de trésorerie et autres* a dépassé de 19% son niveau de 2005. Le revenu des intérêts a augmenté en raison de l'accroissement de notre base de capital consolidée. Par rapport à l'année dernière, des gains mark-to-market ont été enregistrés sur les options de change en USD utilisées pour couvrir l'exposition de change découlant de bénéfices futurs, le dollar américain s'étant déprécié face au franc suisse en 2006.

En 2006, nous avons effectué des *recouvrements nets pour pertes de crédit* à hauteur de 156 millions de CHF, contre 375 millions de CHF l'exercice précédent. Ce résultat est le reflet de la période prolongée des conditions favorables existant sur le marché du crédit.

Durant l'exercice sous revue, le *résultat des prestations de services et des commissions* a augmenté de 21% pour passer à 25 881 millions de CHF.

Les *autres résultats* ont augmenté de 131% à 1295 millions de CHF en 2006 contre 561 millions de CHF en 2005.

Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation totales se sont alourdies de 18% à 32 782 millions de CHF en 2006.

Les *charges de personnel* ont progressé de 18% à 23 469 millions en 2006, cette hausse étant due à l'augmentation des rémunérations liées aux résultats qui témoignent de l'amélioration de la performance dans l'ensemble de nos activités. Les charges salariales se sont alourdies du fait de la hausse de 12% des effectifs au cours de l'année, signe de l'expansion continue de nos activités et de l'augmentation annuelle des salaires. La composante liée aux actions a progressé de 34% à 2187 millions de CHF, traduisant principalement une augmentation du nombre d'actions octroyées en 2006 et un renchérissement de la juste valeur des options due à la hausse du cours de l'action. Les contributions au titre des assurances et de la sécurité sociale ont augmenté de 9% à 1374 millions de CHF dans le sillage de la hausse des salaires et des versements de bonus. Les contributions aux institutions de prévoyance ont progressé de 13% à 802 millions de CHF en 2006 à la suite de la hausse des salaires payés et de l'accroissement des effectifs. Avec 1564 millions de CHF en 2006, les autres charges de personnel se sont alourdies de 174 millions de CHF par rapport à 2005, principalement en raison de l'augmentation des effectifs.

S'élevant à 7929 millions de CHF en 2006, les *autres charges d'exploitation* se sont accrues de 1481 millions par rapport à 2005. Cette augmentation est due à un nombre de provisions, notamment au titre de l'accord de règlement avec Sumitomo et de la location à long terme d'un immeuble de bureaux dans le New Jersey. Les frais professionnels se sont alourdis en raison de projets qui soutiennent notre stratégie de croissance. Les coûts afférents à l'informatique, aux externalisations, au marketing et aux relations publiques, ainsi que les charges liées aux services de données de marché ont augmenté du fait de la hausse des volumes d'affaires. L'accroissement des effectifs s'est traduit par une augmentation des coûts des locaux et des frais de déplacement.

Les *amortissements* sont ressortis à 1245 millions de CHF en 2006, presque inchangés par rapport aux 1240 millions de CHF en 2005.

A hauteur de 148 millions de CHF, l'*amortissement au titre d'autres immobilisations incorporelles* a progressé de 17% par rapport à 2005 dans la foulée des acquisitions réalisées en 2006.

Les impôts se sont montés à 2751 millions de CHF en 2006, soit un taux d'imposition effectif de 19,1%, contre 18,8% en 2005.

Personnel

Au 31 décembre 2006, l'effectif employé dans les activités financières a augmenté dans tous les domaines d'activité pour compter 78 140 personnes, soit 8571 ou 12% de plus qu'au 31 décembre 2005 (69 569), grâce à la poursuite de l'expansion de nos activités dans nos principaux métiers. Une partie de la hausse des effectifs est également imputable à l'intégration des collaborateurs de Pactual, Piper Jaffray et ABN AMRO.

Global Wealth Management & Business Banking

Wealth Management International & Switzerland

En 2006, le résultat avant impôts s'est accru de 25% par rapport à 2005, atteignant un record de 5203 millions de CHF. Cette progression s'explique par une augmentation des commissions tirées des actifs du fait du dynamisme du marché et de l'afflux net d'argent frais, ainsi que par une hausse des revenus d'intérêts résultant d'un renforcement des activités de crédit lombard. Dans le même temps, les charges d'exploitation se sont alourdies (+15%), traduisant l'expansion de nos activités. Les frais nets liés aux services fournis par d'autres unités d'affaires ont augmenté par rapport à 2005, ce qui est essentiellement dû à la hausse des charges informatiques. L'augmentation de 22% des charges de personnel reflète le recrutement de 2009 nouveaux collaborateurs.

En 2006, l'afflux net d'argent frais a atteint le niveau record de 97,6 milliards de CHF, contre 68,2 milliards de CHF en 2005. Cet excellent résultat reflète des hausses dans toutes les régions sur l'ensemble de l'année, surtout en Asie-Pacifique et en Europe, où elles s'expliquent par notre stratégie de croissance.

Les actifs investis se sont inscrits à 1138 milliards de CHF au 31 décembre 2006, soit une hausse de 16% par rapport aux 982 milliards de CHF de l'année précédente. Cela est essentiellement dû au fort afflux net d'argent frais et à l'envolée des marchés financiers. 4,8 milliards de CHF proviennent des nouveaux actifs résultant d'acquisitions effectuées en 2006. Cette hausse des actifs investis a été partiellement contrebalancée par des effets de change défavorables. En effet, quelque 36% des actifs sous gestion étaient libellés en USD fin 2006.

La marge brute sur les actifs investis est passée de 102 à 103 points de base sur l'exercice (+1 point), l'augmentation de la marge régulière provenant des plus fortes commissions et de l'accroissement du crédit lombard ayant été en partie neutralisée par une baisse des marges exceptionnelles.

Le ratio charges/produit d'exploitation s'est amélioré pour la quatrième année consécutive, revenant de 53,7% en 2005 à 51,7% en 2006, malgré la majoration des coûts entraînée par notre stratégie d'expansion mondiale.

Wealth Management US

En 2006, nous avons enregistré un résultat avant impôts de 582 millions de CHF, contre 312 millions de CHF en 2005. Exprimé en dollars, le résultat a progressé de 86% sur l'exercice.

Le produit d'exploitation total s'est établi à 5863 millions de CHF, en hausse de 14% par rapport aux 5156 millions de CHF en 2005, essentiellement du fait d'une forte augmentation des revenus réguliers tirés d'un volume d'actifs plus élevé. Les charges d'exploitation se sont alourdies, passant de 4844 millions de CHF en 2005 à 5281 millions en 2006. Cela reflète un accroissement des charges de personnel et des autres charges d'exploitation qui, lui-même, s'explique par des mesures stratégiques de croissance et par le rachat du réseau Clientèle privée de Piper Jaffray. La hausse des coûts est principalement imputable à la provision que nous avons créée pour le bureau du New Jersey après avoir pris la décision de sous-louer l'espace libre au lieu de l'utiliser pour nos activités. La progression des charges d'exploitation a été contrebalancée par une incidence moindre des provisions pour actions en justice.

En 2006, l'afflux net d'argent frais s'est inscrit à 15,7 milliards de CHF, en baisse de 42% par rapport aux 26,9 milliards de CHF en 2005. Intérêts et dividendes compris, il s'est élevé à 37,9 milliards de CHF en 2006, contre 45,2 milliards l'année précédente. Malgré ce recul, l'afflux net d'argent frais soutient honorablement la comparaison avec ceux de nos concurrents en termes de croissance par rapport à la base d'actifs.

Au 31 décembre 2006, Wealth Management US gérait 824 milliards de CHF, contre 752 milliards de CHF un an

Rapport du groupe d'affaires et des unités

<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05	31.12.06	31.12.05
L'exercice clôturé au								
Total produit d'exploitation	10 798	9 011	5 863	5 156	5 270	5 071	21 931	19 238
Total charges d'exploitation	5 595	4 850	5 281	4 844	2 914	2 882	13 790	12 576
Résultat du groupe / de l'unité avant impôts	5 203	4 161	582	312	2 356	2 189	8 141	6 662
Afflux net d'argent frais (mrd de CHF)	97,6	68,2	15,7	26,9	1,2	3,4	114,5	98,5
Actifs investis (mrd de CHF)	1 138	982	824	752	161	153	2 123	1 887
Personnel (en équivalent plein temps)	13 564	11 555	18 557	17 034	15 913	16 023	48 034	44 612

auparavant. Cette progression (+10%) s'explique à la fois par la bonne tenue du marché en 2006 et par l'acquisition du réseau Clientèle privée de Piper Jaffray, qui a gonflé de 54 milliards de CHF les actifs investis sur une base nette.

La marge brute sur les actifs investis est passée de 75 points de base en 2005 à 76 points de base en 2006, les revenus augmentant plus vite que la valeur moyenne des actifs.

Le ratio charges/produit d'exploitation est revenu de 93,9% en 2005 à 90,1% en 2006. Cette baisse reflète une hausse du produit d'exploitation provenant d'une forte progression des revenus réguliers et elle a été partiellement annulée par une augmentation des charges (essentiellement due à des coûts de personnel plus élevés dans le cadre des initiatives de croissance et au rachat du réseau Clientèle privée de Piper Jaffray).

Business Banking Switzerland

En 2006, le résultat avant impôts a atteint le chiffre record de 2356 millions de CHF, en hausse de 167 millions de CHF (+8%) par rapport à 2005. Cette progression a été essentiellement due à l'accroissement des revenus. Les revenus hors intérêts ont augmenté en raison d'une hausse des commissions tirées des actifs et des droits de courtage, tandis que les charges de personnel ont diminué du fait de l'externalisation de nos activités de logistique en Suisse. Ce résultat témoigne du maintien d'une stricte gestion des coûts, les recouvrements de pertes de crédit escomptées et ajustées s'établissant à 185 millions de CHF.

L'afflux net d'argent frais a atteint 1,2 milliard de CHF, soit 2,2 milliards de moins qu'en 2005 (3,4 milliards). Ce recul s'explique par la baisse des entrées des clients existants ainsi que par des transferts de fonds de clients de mandats discrétionnaires vers des mandats de dépôt.

Les actifs investis sont passés de 153 milliards de CHF en 2005 à 161 milliards de CHF en 2006. Durant l'exercice, nous avons transféré 8,2 milliards de CHF de fonds de clients de l'unité Business Banking Switzerland à l'unité Wealth Management International & Switzerland, signe du développement des relations avec la clientèle.

Le ratio charges/produit a baissé de 0,9 point de pourcentage par rapport à 2005, revenant de 58,2% à 57,3%, car la progression du produit a été plus rapide que celle des charges.

Le portefeuille brut de crédits de Business Banking Switzerland a augmenté de 1% d'une année sur l'autre, pour s'inscrire à 143,4 milliards de CHF au 31 décembre 2006. Cette progression s'explique par une hausse du volume des hypothèques pour particuliers qui a plus que compensé la diminution persistante de notre portefeuille de recouvrement (revenu de 3,3 milliards de CHF en 2005 à 2,6 milliards de CHF).

Faits & chiffres concernant Wealth Management

Nous avons une expérience de plus de 140 ans dans la gestion de fortune. Avec 1962 milliards de CHF d'actifs investis, nous sommes le numéro un mondial de la gestion de fortune.

Avec 1138 milliards de CHF d'actifs investis, nos activités internationales et suisses de gestion de fortune emploient plus de 4700 conseillers à la clientèle. Aux Etats-Unis, nous sommes l'une des entreprises phares de la gestion de fortune avec 824 milliards de CHF d'actifs investis et plus de 7800 conseillers financiers.

Nos conseillers à la clientèle associent relations personnelles étroites et accès aux ressources de l'ensemble de l'établissement afin d'offrir une gamme complète de services de gestion de fortune – de la gestion d'actifs à la planification successorale en passant par le conseil en financement d'entreprises et l'art banking.

Notre plate-forme de produits ouverte permet aux clients d'avoir accès à une vaste gamme de produits triés sur le volet, proposés par des prestataires tiers et venant compléter ceux d'UBS.

Faits & chiffres concernant Business Banking Switzerland

Leader du marché suisse, nous offrons une gamme complète de services bancaires et boursiers tant à la clientèle privée qu'aux entreprises.

Nous servons quelque 2,7 millions de clients privés en Suisse, via plus de 3 millions de comptes, hypothèques et autres relations financières.

Nous gérons également environ 137 000 relations avec des entreprises, y compris avec des investisseurs institutionnels, des collectivités de droit public et des fondations basées en Suisse.

Global Asset Management

L'exercice 2006 s'est révélé excellent, avec un résultat avant impôts de 1392 millions de CHF, contre 1057 millions de CHF en 2005. Cette augmentation s'explique par une hausse des commissions de gestion dans toutes les activités et des commissions de performance dans les placements alternatifs et quantitatifs. Cela a été en partie contrebalancé par un alourdissement des charges d'exploitation reflétant une progression des effectifs, des rémunérations liées à la performance et des investissements dans des initiatives stratégiques et des projets informatiques. Le ratio charges/produit s'est élevé à 56,8%, en baisse de 0,7 point de pourcentage par rapport à l'exercice précédent.

En 2006, le produit d'exploitation s'est monté au chiffre record de 3220 millions de CHF, en hausse de 29% sur 2005. Les revenus dans le segment institutionnel ont crû de 36% et ceux du segment wholesale intermediary ont augmenté de 22%. Cette augmentation reflète une hausse des commissions de gestion dans la plupart des placements, conjuguée à une envolée des commissions de performance dans les placements alternatifs et quantitatifs.

En 2006, les charges d'exploitation se sont alourdies de 28%. Les charges de personnel ont augmenté de 52% par rapport à 2005, et les autres charges d'exploitation de 31%, essentiellement sous l'effet des investissements dans les initiatives stratégiques. En 2006, Global Asset Management a facturé 105 millions de CHF aux autres unités, alors que celles-ci nous avaient débité un montant net de 116 millions de

CHF en 2005. Ceci reflète essentiellement une augmentation des frais nets facturés à l'unité Investment Bank pour les services de gestion fournis par Dillon Read Capital Management (voir ci-dessous les «Faits & chiffres concernant Global Asset Management»).

Les actifs institutionnels investis s'élevaient à 519 milliards de CHF au 31 décembre 2006 (+18%), ce qui reflète la bonne orientation des marchés (marchés d'actions principalement), un important afflux net d'argent frais et le rachat de Pactual. En 2006, l'afflux net d'argent frais a totalisé 29,8 milliards de CHF, ce qui représente une vive hausse par rapport aux 21,3 milliards de CHF en 2005. De fortes entrées de fonds ont été enregistrées dans la plupart des catégories d'actifs, mais elles ont été partiellement neutralisées par des sorties des mandats Actions.

Les actifs investis pour des intermédiaires grossistes s'élevaient à 347 milliards de CHF (+7%) au 31 décembre 2006, ce qui traduit la bonne orientation des marchés, un afflux net d'argent frais et le rachat de Pactual.

En 2006, l'afflux net d'argent frais a reculé à 7,4 milliards de CHF, après 28,2 milliards de CHF l'année précédente. En 2005, les entrées nettes avaient résulté du grand nombre de lancements de produits dans les principales catégories d'actifs. En 2006, les segments revenu fixe et actions ont connu des sorties, tandis que les fonds multi-actifs continuaient d'attirer les investissements.



Rapport du groupe d'affaires

En mio. de CHF, sauf indication contraire	L'exercice clôturé au	
	31.12.06	31.12.05
Total produit d'exploitation	3 220	2 487
Total charges d'exploitation	1 828	1 430
Résultat du groupe d'affaires avant impôts	1 392	1 057
Afflux net d'argent frais – fonds institutionnels (mrd de CHF)	29,8	21,3
dont fonds monétaires – fonds institutionnels (mrd de CHF)	11,0	(3,0)
Actifs investis – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	519	441
dont fonds monétaires – fonds institutionnels (mrd de CHF)	28	16
Afflux net d'argent frais – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	7,4	28,2
dont fonds monétaires – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	(2,5)	(9,7)
Actifs investis – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	347	324
dont fonds monétaires – Wholesale Intermediary (mrd de CHF)	59	62
Personnel (en équivalent plein temps)	3 436	2 861

Faits & chiffres concernant Global Asset Management

Nous sommes l'un des premiers gestionnaires mondiaux en matière d'investissements et proposons des solutions de placements traditionnels, alternatifs et immobiliers à la clientèle privée, aux investisseurs institutionnels, aux entreprises et aux intermédiaires financiers.

Nos principaux bureaux sont situés à Bâle, Chicago, Francfort, Grand Caïman, Hartford, Hong Kong, Londres, Luxembourg, New York, Rio de Janeiro, Sydney, Tokyo, Toronto et Zurich. Nous comptons un peu moins de 3500 collaborateurs dans 23 pays.

Le segment Actions couvre tout un éventail de styles et de compétences qui répondent à une large gamme d'exigences de la clientèle en matière de risque et de rendement.

Le segment Revenu fixe offre diverses stratégies de placement mondiales et locales reposant sur le marché.

Les Placements alternatifs et quantitatifs englobent deux activités principales, l'une multi-gérants (ou fonds de hedge funds) et l'autre à gérant unique.

Le segment Global Real Estate investit dans des biens aux Etats-Unis, en Europe et au Japon ainsi que dans des titres immobiliers négociés dans le monde entier.

En 2006, nous avons établi Dillon Read Capital Management (DRCM), la nouvelle unité de gestion de placements alternatifs d'UBS, qui fait désormais partie intégrante de Global Asset Management. DRCM a lancé son premier fonds à l'intention d'investisseurs externes en novembre 2006.

Investment Bank

L'exercice 2006 a été le plus rentable à ce jour. Le résultat avant impôts s'est inscrit à 5943 millions de CHF, en hausse de 15% par rapport à 2005, tandis que le produit d'exploitation totalisait 21 787 millions de CHF, contre 17 484 millions de CHF l'année précédente (+25%).

Le produit tiré des actions a gagné 35% par rapport à 2005. Globalement, les revenus du cash equity ont augmenté, bénéficiant de conditions favorables qui ont permis de dégager de solides résultats sur les marchés émergents. La hausse des commissions issues du négoce a été partiellement compensée par les exigences accrues de facilitation de la clientèle. Les revenus des activités sur dérivés ont progressé dans le monde entier en raison d'une plus forte demande des entreprises. Les revenus des activités sur les marchés d'actions ont augmenté parallèlement aux levées de capitaux. Les services de prime brokerage ont continué de se développer, reflétant la multiplication du nombre des clients et de leurs avoirs. Les revenus des dérivés négociés sur les marchés organisés ont progressé sous l'effet de l'acquisition, en fin d'année, des activités sur contrats à terme et options mondiaux d'ABN AMRO. Nos opérations pour compte propre et nos activités liées aux actions ont aussi plus contribué à la performance qu'en 2005.

Les revenus du segment Revenu fixe, Taux et Change (FIRC) ont augmenté de 14% sur l'exercice. Le produit des activités sur taux s'est accru suite à la progression des revenus du négoce sur l'énergie et sur titres adossés à des actifs, mais il a toutefois souffert d'une baisse des revenus sur dérivés. Le revenu fixe a enregistré une forte hausse des crédits structurés et des activités de prêt secondaire. Le financement syndiqué a également augmenté sous l'effet d'une intensification de l'activité sur le marché. Les swaps de défaillance de crédit couvrant le portefeuille de prêts ont accusé une perte de 245 millions de CHF, contre un gain de 103 millions de CHF un an auparavant. Les «municipal securities» ont moins rapporté qu'en 2005, mais les activités de change et de «cash and collateral trading», surtout sur métaux, ont nettement amélioré leurs revenus.

Dans la banque d'affaires, les revenus sont passés de 2506 millions de CHF en 2005 à 3273 millions de CHF en

2006, soit une augmentation de 31%. Cette performance reflète notre croissance dans toutes les régions et surtout en Asie. Les activités sur les marchés d'actions et d'obligations ont vivement progressé sur l'exercice. Quant au financement par effet de levier, il continue d'augmenter, attestant de notre volonté de renforcer ce domaine. Les revenus des activités de conseil se sont aussi accrus car les clients ont mis à profit des opportunités stratégiques. Les charges d'exploitation sont passées de 12 303 millions de CHF en 2005 à 15 844 millions de CHF en 2006, soit une augmentation de 3541 millions de CHF (ou 29%).

Les charges de personnel se sont alourdies de 23% en un an, la progression des effectifs ayant entraîné une hausse des sommes allouées aux primes et aux salaires. La rémunération sous forme d'actions a augmenté de 30% en 2006 en raison d'un plus grand nombre d'actions attribuées et d'une hausse de la juste valeur des options octroyées (induite par le renchérissement de l'action UBS). Sur l'ensemble de l'exercice, le ratio charges de personnel/produit d'exploitation s'est établi à 52,3%, soit 0,8 point de pourcentage de moins qu'en 2005. En effet, l'augmentation des rémunérations liées aux performances et le renforcement des effectifs ont été largement contrebalancés par la hausse des revenus.

Les autres charges d'exploitation se sont accrues de 47%. De nouvelles provisions ont été enregistrées en 2006. Les coûts afférents à l'informatique, aux externalisations et aux frais professionnels ont augmenté dans le sillage des dépenses visant à soutenir la croissance future des segments du revenu fixe, du prime brokerage et des marchés émergents. Les frais d'administration, de déplacement et de représentation ainsi que, dans une moindre mesure, les coûts des locaux, ont également augmenté.

Les charges provenant des autres unités sont passées de 640 millions de CHF en 2005 à 956 millions de CHF en 2006, une augmentation qui reflète les frais facturés par Global Asset Management pour la gestion des fonds placés par Investment Bank dans DRCM, ainsi que la hausse des coûts informatiques prélevés par l'unité ITI du fait du renforcement des effectifs.



Rapport du groupe d'affaires

En mio. de CHF, sauf indication contraire	L'exercice clôturé au	
	31.12.06	31.12.05
Total produit d'exploitation	21 787	17 484
Total charges d'exploitation	15 844	12 303
Résultat du groupe d'affaires avant impôts	5 943	5 181
Personnel (en équivalent plein temps)	21 899	18 174

Faits & chiffres concernant Investment Bank

Nous sommes l'une des premières banques d'affaires et maisons de titres du monde; nous fournissons une gamme complète de produits et services à une clientèle d'investisseurs institutionnels, d'entreprises, de gouvernements, d'intermédiaires financiers et de gérants alternatifs.

Nos sièges se situent à Londres et New York. Nous comptons environ 21 900 collaborateurs dans 36 pays de par le monde; nos activités sont gérées au plan mondial et structurées en trois segments distincts: actions, ainsi que revenu fixe, taux et change, banque d'affaires.

Un titre sur neuf de par le monde étant négocié par UBS, nous sommes un opérateur de tout premier plan sur les marchés primaires et secondaires du globe en ce qui concerne les actions, les produits liés à des actions et les dérivés sur actions.

Equity Research fournit des évaluations indépendantes sur les perspectives d'environ 3 200 sociétés (correspondant à quelque 87% de la capitalisation boursière mondiale) dans la plupart des secteurs industriels, dans toutes les régions du monde, et effectue des analyses économiques, stratégiques, quantitatives et sur instruments dérivés.

Le segment Revenu fixe, taux et change offre une vaste gamme de produits et solutions à des entreprises et investisseurs institutionnels sur tous les principaux marchés. Nous proposons à nos clients des services à l'échelle mondiale dans nos cinq principaux domaines d'activité que sont le revenu fixe sur crédit, les taux, les matières premières, les «municipal securities», les changes et le «cash and collateral trading».

Dans la banque d'affaires, nous fournissons une gamme de services de conseil et d'exécution hors pair à des entreprises, des sponsors financiers et des hedge funds. Nous apportons nos conseils à des sociétés aussi bien publiques que privées sur tous les aspects d'une transaction: négociations, montage, coordination du processus de due diligence, évaluation de sociétés, rédaction des communications internes et externes.

Participations industrielles

Au premier trimestre 2005, les investissements de private equity ont été transférés vers le segment Participations industrielles, dans le cadre de notre stratégie de redéploiement et de réduction de cette catégorie d'actifs, avec mise à profit de possibilités de désengagement régulières là où elles se présentent.

La vente de la participation de 55,6% d'UBS dans Motor-Columbus (jusqu'à-là incluse dans ce segment) à un consortium composé des actionnaires minoritaires suisses d'Atel ainsi qu'à EOS Holding, Atel et Electricité de France (EDF) a été finalisée le 23 mars 2006. Le prix de vente a été fixé à environ 1295 millions de CHF. La plus-value réalisée sur la cession (387 millions de CHF) et le résultat opérationnel du trimestre précédant la clôture de la transaction (71 millions de CHF) sont déclarés comme activités abandonnées, après impôts. Les chiffres concernant les périodes antérieures ont été retraités en conséquence.

En 2006, le segment Participations industrielles a affiché un résultat net de 1108 millions de CHF, dont 1004 millions de CHF revenaient aux actionnaires d'UBS.

En 2006, nous avons mené à bien la vente de quatre investissements entièrement consolidés. Les plus-values ainsi réalisées sont déclarées comme activités abandonnées de Participations industrielles. Les comptes de résultat précédents ont également été retraités afin de refléter ces cessions.

En 2006, les investissements de private equity non consolidés, y compris ceux calculés conformément à la méthode de mise en équivalence, ont affiché un gain de cession total de 391 millions de CHF. Le niveau des investissements financiers disponibles à la vente a reculé à 344 millions de CHF le 31 décembre 2006, contre 744 millions de CHF lors de l'exercice précédent, car un certain nombre de cessions ont été compensées en partie par le financement d'engagements existants. La juste valeur de cette composante du portefeuille s'est contractée à 861 millions de CHF en 2006, contre 1008 millions un an plus tôt, du fait de réévaluations et de désinvestissements réussis. Au 31 décembre 2006, les engagements non provisionnés s'établissaient à 227 millions de CHF, contre 367 millions à fin décembre 2005.

Sources d'informations

Cette **Revue de l'année** 2006 est disponible en français, anglais, allemand, italien, chinois et japonais. (n° SAP 80530).

Le **Handbook 2006/2007** comporte une description détaillée d'UBS, sa stratégie, son organisation, ses activités, ses collaborateurs et son gouvernement d'entreprise. Sa section consacrée à la gestion du risque comprend une information exhaustive sur les risques de crédit, de marché et opérationnels, tandis que celle consacrée à la gestion de trésorerie explique les taux d'intérêt UBS, la gestion des monnaies, la comptabilité de couverture, la gestion des liquidités et du refinancement. Il est disponible en anglais et en allemand. (n° SAP 80532).

Le **Financial Report 2006** contient une présentation des comptes annuels révisés de l'exercice 2006 assortie d'analyses détaillées. Il est disponible en anglais et en allemand. (n° SAP 80531).

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

Le **rapport de rémunération** fournit des informations détaillées sur la rémunération des membres du Directoire du Groupe (GEB) et du Conseil d'administration (CA) d'UBS en 2006. Il est disponible en anglais et en allemand. (n° SAP 82307).

Ces informations sont également disponibles dans le chapitre Corporate Governance du Handbook 2006/2007.

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

Comment commander un rapport

Ces rapports sont disponibles en format PDF sur Internet à l'adresse www.ubs.com/investors sous la rubrique Reporting. Ils peuvent être commandés sous forme d'imprimés sur le même site, panneau order/subscribe en haut à droite de l'écran. On peut également se les procurer en indiquant le numéro SAP et la langue désirée, lorsque cela est possible, auprès d'UBS SA, Centre d'information, case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

Outils d'information pour les investisseurs

Le site Internet Investisseurs et Analystes à l'adresse www.ubs.com/investors offre un large éventail d'informations sur UBS, notamment des informations financières (y compris les dossiers SEC), des informations sur l'entreprise, des graphiques et données sur l'évolution du cours de l'action, un calendrier des dates importantes, des informations sur le dividende et des récentes présentations des membres du Senior management lors de conférences données à l'extérieur à l'intention des investisseurs. Ces informations figurant sur Internet sont fournies en anglais et en allemand, certaines rubriques étant disponibles en français et en italien.

Formulaire 20-F et autres soumissions à la SEC

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

Vous pouvez consulter et copier tous les documents soumis à la SEC sur le site Internet www.sec.gov, ou dans la salle de documentation publique de la SEC située à 450 Fifth Street NW, Washington, DC, 20549. Veuillez appeler la SEC au numéro +1-800-SEC-0330 (aux Etats-Unis) ou au +1 202 942 8088 (depuis l'étranger) pour de plus amples informations sur le fonctionnement de la salle de documentation.

Informations sur l'entreprise

Le nom légal et commercial de la société est UBS SA. La société est née le 29 juin 1998 de la fusion de l'Union de Banques Suisses (fondée en 1862) et de la Société de Banque Suisse (fondée en 1872).

UBS SA est enregistrée et domiciliée en Suisse. Elle est soumise au droit des sociétés anonymes et à la loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne en sa qualité de société anonyme, c'est-à-dire une société qui a émis des actions ordinaires à des investisseurs.

Les adresses et les numéros de téléphone de nos deux sièges principaux sont: Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, téléphone +41-44-234 11 11; et Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Bâle, Suisse, téléphone +41-61-288 20 20.

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

Contact

Standards téléphoniques

Pour toutes les questions d'ordre général

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

Investor Relations

Notre équipe Investor Relations assiste les investisseurs institutionnels et privés à partir de notre bureau à Zurich.
www.ubs.com/investors

Hotline	+41-44-234 4100	UBS SA
New York	+1-212-882 5734	Investor Relations
Fax (Zurich)	+44-44-234 3415	Case postale
		CH-8098 Zurich
		sh-investorrelations@ubs.com

Media Relations

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

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

Shareholder Services

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

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

US Transfer Agent

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

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

Cautionary statement regarding forward-looking statements | This communication contains statements that constitute “forward-looking statements”, including, but not limited to, statements relating to the implementation of strategic initiatives and other statements relating to our future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent our judgments and future expectations concerning the development of our business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from our expectations. These factors include, but are not limited to, (1) general market and macro-economic trends, (2) legislative developments, governmental and regulatory trends, (3) movements in local and international securities markets, currency exchange rates and interest rates, (4) competitive pressures, (5) technological developments, (6) changes in the financial position or creditworthiness of our customers, obligors and counterparties and developments in the markets in which they operate, (7) management changes and changes to our Business Group structure and (8) other key factors that we have indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in other parts of this document and in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth elsewhere in this document and in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2006. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any such obligation to) update or alter its forward-looking statements whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Impression | Editeur/copyright: UBS SA, Suisse | Langues: français, allemand, italien, anglais | SAP-No. 80530F-0701



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

www.ubs.com