

revue de l'année

2008

AVIS IMPORTANT

Le 20 mai 2009 UBS a retraité son rapport annuel 2008 afin de corriger quelques erreurs comptables y figurant. L'impact net de tous les éléments retraités dans les résultats 2008 s'est soldé par une réduction du résultat net et du résultat net revenant aux actionnaires d'UBS de 405 millions de CHF. Certaines informations figurant dans le rapport annuel du 11 mars 2009 et dans ce document ne sont donc pas correctes et fiables.

La version intégrale du rapport 2008 retraité en anglais peut être téléchargée sur notre site www.ubs.com/annualreporting. Nous attirons votre attention sur les pages 33 et 276 du rapport retraité qui incluent une description détaillée des changements apportés à la nouvelle version du rapport. Celle-ci n'est disponible qu'en anglais.

**Ce document fournit des informations importantes
sur la stratégie et les résultats d'UBS**





Lettre aux actionnaires

Madame, Monsieur, chers Actionnaires,

UBS a enregistré une perte nette attribuable aux actionnaires de 20,9 milliards de CHF en 2008. Cette performance extrêmement médiocre découle principalement des résultats de l'activité de négoce revenu fixe d'Investment Bank, qui a dû notamment essuyer des pertes et des dépréciations d'actifs sur des positions liées à l'immobilier américain et d'autres positions de crédit. La perte a touché toutes les parties prenantes d'UBS: en 2008, la valeur boursière, exprimée en USD, des titres détenus par les actionnaires a reculé de 58%, contre 47% en moyenne pour les autres membres de l'indice Dow Jones Bank Titans 30 Index; le nombre total des effectifs a été réduit de 7% et la rémunération des employés a été abaissée de 36%. Les clients nous ont naturellement fait part de leur déception concernant leurs pertes tout en soulignant leur appréciation de la qualité du conseil et des services qu'ils ont reçus de leurs conseillers.

Pour ce qui est des marchés financiers dans leur ensemble, l'année 2008 aura été une année hors du commun dans l'histoire économique et financière: les marchés mondiaux des actions ont chuté de 42% (indice MSCI World), les taux d'intérêt ont atteint les niveaux les plus bas jamais enregistrés aux Etats-Unis et au Royaume-Uni et l'une des principales banques d'affaires a fait faillite. En réponse à la crise, les gouvernements ont notamment injecté de nouveaux capitaux dans de nombreux grands établissements financiers du monde. Rétrospectivement, il est évident qu'UBS n'était pas prête à affronter une telle situation. Notre bilan était trop important et les systèmes de contrôle et de gestion des risques, qui auraient dû limiter notre exposition, n'ont pas fonctionné. Nous avons accordé trop d'importance à la croissance et n'avons pas prêté suffisamment d'attention à la maîtrise des risques et des coûts, notamment en ce qui concerne nos systèmes de rémunération, les objectifs et les indicateurs de performance et les structures de gouvernance exécutive. La complexité des relations entre nos divisions a engendré des niveaux impondérables de subventionnement croisé et brouillé les responsabilités.

En 2008, nous nous sommes attachés à pallier nos faiblesses structurelles et stratégiques et à asseoir la stabilité financière à long terme d'UBS.

Dans les domaines clés où des changements s'imposent, nous avons identifié les activités suivantes: le gouvernement d'entreprise, la gestion des risques et les processus de contrôle, le cadre de liquidités et de financement et la rémunération de la direction. En 2008, nous avons ainsi adopté un nouveau règlement d'organisation pour clarifier les responsabilités du Conseil d'administration et du Directoire du Groupe, mis sur pied un Comité exécutif chargé d'allouer et de superviser l'utilisation des capitaux et les risques au sein de chaque division, et créé un Comité de risque au sein du Conseil d'administration. Nous avons également regroupé les fonctions de risque de crédit et de marché d'Investment Bank au sein d'une seule et même unité placée sous la direction du Chief Risk Officer, dont le poste a récemment été créé. Nous avons en outre mis en place un nouveau cadre de liquidités et de financement qui exige la facturation au taux du marché de tout financement obtenu par une division d'UBS auprès d'une autre. Nous continuerons de procéder à des changements en 2009, notamment la mise en œuvre d'un nouveau modèle de rémunération pour

l'équipe dirigeante dépendant de l'obtention de résultats durables au profit des actionnaires. En outre, la rémunération des cadres au sein des divisions reposera en grande partie sur leurs résultats respectifs et sur la gestion responsable et indépendante de leurs propres ressources et bilan.

Les changements au sein de nos divisions joueront un rôle vital dans la transformation de notre banque. Ainsi que nous l'avons annoncé le 10 février 2009, UBS opère désormais avec quatre divisions et un Corporate Center. L'ancienne division Global Wealth Management & Business Banking a été scindée en deux: Wealth Management & Swiss Bank et Wealth Management Americas. Nous continuerons de repositionner Investment Bank comme une activité axée sur la clientèle qui génère des commissions. Autrement dit, Investment Bank s'éloigne du métier de négoce pour compte propre qui a eu une incidence négative sur notre capital. Par ailleurs, une nouvelle unité a été établie au sein d'Investment Bank pour gérer les positions liées aux activités de revenu fixe que nous avons décidé d'abandonner.

Nous avons pris d'importantes mesures pour accroître la stabilité financière d'UBS en 2008. L'émission de deux obligations à conversion obligatoire en actions (MCN) et un droit de souscription ont permis de lever de nouveaux capitaux à hauteur de 34,6 milliards de CHF. Pendant l'année, notre bilan total a été réduit de 11% à 2015 milliards de CHF, les actifs pondérés du risque ont fléchi de 19% à 302,3 milliards de CHF et les concentrations de risques que nous avons identifiées fortement diminué. Ces réductions ont entre autres été effectuées dans le cadre de l'accord conclu en 2008 en vue de vendre un large portefeuille de titres non liquides et d'autres positions à un fonds détenu et contrôlé par la Banque nationale suisse. Les charges d'exploitation se sont alors contractées de 19% et le ratio de fonds propres de catégorie 1 s'est établi à 11,0% en fin d'année contre 9,1% en 2007 conformément aux normes différentes qui étaient alors en vigueur en vertu de Bâle I.

Comme nous l'avons annoncé le 18 février 2009, UBS a réglé la question de ses activités transfrontalières avec le Département américain de la justice (DOJ) et la Securities and Exchange Commission (SEC) en signant un Deferred Prosecution Agreement (DPA) avec le DOJ et un Consent Order avec la SEC. Dans le

cadre de ces accords, nous mènerons à bien l'abandon déjà annoncé de nos activités transfrontalières aux Etats-Unis et mettrons en place un programme renforcé de contrôles internes afin de veiller au respect du Qualified Intermediary Agreement conclu avec l'Internal Revenue Service. En outre, conformément à une ordonnance émise par l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers et aux exigences du DPA, nous avons transmis au DOJ des informations sur les comptes de certains clients américains, qui sur la base des preuves disponibles par UBS, ont commis une fraude fiscale ou des délits semblables au sens de la convention de double imposition entre la Suisse et les Etats-Unis. Les coûts totaux liés à cet accord qui s'élèvent à 780 millions d'USD ont été entièrement intégrés dans nos résultats 2008. Cet épisode montre très clairement que notre cadre de contrôle doit être extrêmement robuste et que les incitations dont bénéficient les employés doivent être alignées sur la gestion et le contrôle des risques ainsi que sur la création de valeur à long terme pour les actionnaires.

Perspective – La récente dégradation des conditions financières et les facteurs spécifiques à UBS ont pesé sur nos résultats, notamment au sein d'Investment Bank. Même après une réduction substantielle des risques, notre bilan demeure exposé à des marchés non liquides et volatils, fragilisant nos bénéfices pour un certain temps encore. L'afflux net d'argent frais demeure positif au sein de la division Wealth Management Americas, mais est partiellement gommé par les sorties nettes de fonds de Wealth Management & Swiss Bank. Global Asset Management a également subi de nouvelles sorties nettes de capitaux.

Dans l'ensemble, la situation des marchés financiers demeure fragile, les flux de trésorerie des entreprises et des mé-

nages continuant de se détériorer malgré les mesures très substantielles qu'ont prises les gouvernements pour assouplir les conditions budgétaires et monétaires. Nous restons donc extrêmement prudents quant aux perspectives à court terme.

En 2009, nous continuerons de mettre en œuvre notre programme qui vise à renforcer notre position financière en réduisant nos positions à risque, la taille globale de notre bilan et nos coûts d'exploitation. La direction mettra aussi l'accent sur la consolidation et le développement des activités clés de la banque avec la clientèle et s'attachera à ramener le Groupe aussi rapidement que possible sur le chemin d'une rentabilité globale durable.

11 mars 2009



Peter Kurer
Président du
Conseil d'administration



Oswald J. Gruebel
Chief Executive Officer

Le 26 février 2009, Oswald J. Gruebel a rejoint UBS en tant que Group Chief Executive Officer, en remplacement de Marcel Rohner. Fort d'une grande connaissance du métier de banquier et du fonctionnement des marchés et doté de compétences managériales éprouvées, M. Gruebel est déterminé à restaurer la rentabilité de la banque sur une base durable et à regagner la confiance des clients. Comme annoncé le 4 mars 2009, Peter Kurer, président du Conseil d'administration d'UBS, a décidé de ne pas se représenter lors de l'Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2009. Le Conseil d'administration d'UBS nommera à sa place Kaspar Villiger.

Stratégie et développement

Priorités stratégiques d'UBS

Orientation client: l'objectif d'UBS est de servir ses clients et de leur apporter la confiance nécessaire dans leurs prises de décisions financières. Les besoins des clients et le secteur des services financiers ne cessant d'évoluer, UBS met tout en œuvre pour recueillir les réactions des clients, identifier les potentiels d'amélioration et adapter son offre en conséquence.

Croissance rentable et qualité bénéficiaire: UBS entend générer des bénéfices sur une base durable en proposant des services profitant aux clients.

Gestion des risques et du capital: la prise, la gestion et le contrôle des risques constituent un élément clé des activités d'UBS. De ce fait, l'objectif d'UBS n'est pas d'éliminer tous les risques, mais de parvenir à équilibrer de manière appropriée risque et rendement.

Activités des divisions: UBS opère en tant que Groupe par le biais de divisions individuellement responsables de leurs résultats, mais qui ensemble sont à même de fournir aux clients un large éventail de solutions intersectorielles. UBS considère la variété et l'étendue de son offre comme l'un de ses principaux atouts et le facteur clé de sa capacité de générer de la valeur pour ses clients et ses actionnaires.

Mesures prises

La *stratégie* de l'entreprise a été revue en 2008 par son Conseil d'administration et son Group Chief Executive Officer; une nouvelle orientation stratégique a été annoncée en août 2008.

De nouvelles *directives et procédures* ont été mises en place en 2008 en matière de gouvernement d'entreprise, ainsi que pour la gestion et le contrôle du risque. L'entreprise a également mis au point de nouveaux indicateurs clés de performance et un nouveau modèle de rémunération, qui seront appliqués en 2009.

En 2009, UBS opérera avec *quatre divisions*: Wealth Management & Swiss Bank, Wealth Management Americas, Global Asset Management et Investment Bank.

Investment Bank traverse une phase de repositionnement qui vise une croissance axée sur la clientèle et une réduction de son bilan et de ses positions à risque.

Gestion contrôle et des risques

Evolutions clés

USB a été frappée de plein fouet par la crise financière qui, amorcée en 2007, s'est encore aggravée en 2008.

USB a commencé l'année 2008 avec des positions à risque héritées du passé, imputables en particulier au marché américain de l'immobilier et à d'autres positions de crédit, qui ont dépassé la capacité de risque de l'entreprise.

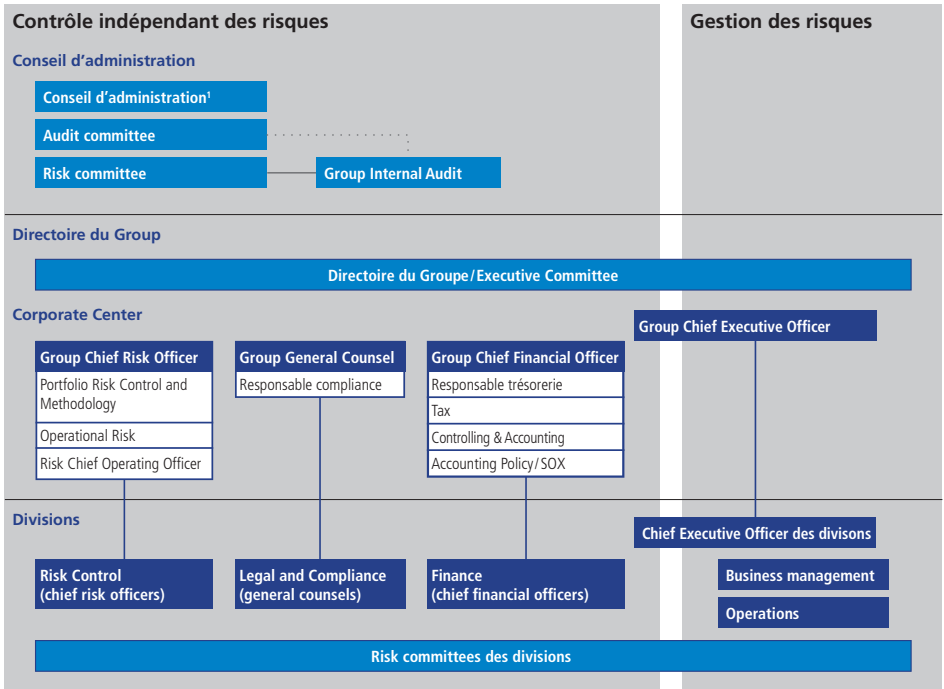
Comme indiqué en 2008, USB a essuyé d'importantes pertes sur ces positions. La réduction des risques demeurera une priorité pour USB jusqu'à ce que cette exposition soit conforme au niveau visé de propension au risque de l'établissement.

USB a identifié des points faibles majeurs dans sa gestion et son contrôle des risques ainsi que des limites dans les mesures traditionnelles de son risque de marché, de crédit et de financement (y compris l'interaction de ces mesures). Du fait de ces faiblesses, l'entreprise n'est pas parvenue à apprécier de manière adéquate les

risques corrélés et les concentrations de risques. Afin de remédier à cette situation, USB a lancé un vaste plan de mesures de correction qui comprend la refonte de sa manière de procéder, d'importants changements dans la gestion et le contrôle des risques, ainsi que des améliorations dans l'identification, la représentation et le suivi des risques. La mise en place de ce plan est en cours et demeure prioritaire pour USB.

En outre, compte tenu des difficultés persistantes des marchés financiers, USB a moins mis l'accent sur les modèles statistiques pour identifier et gérer les risques, préférant miser sur des mesures basées sur le «stress testing», en particulier pour déceler et gérer les portefeuilles jugés les plus risqués.

Gouvernement d'entreprise et contrôle des risques



¹ Pour une liste complète des comités du conseil d'administration se référer l'annexe C du règlement d'organisation d'UBS (seulement en anglais).

Performance financière

Résultats d'UBS pour 2008

Pour l'ensemble de l'année 2008, UBS a enregistré une perte nette attribuable aux actionnaires de 20 887 millions de CHF. Ce résultat s'explique principalement par les pertes sur des positions à risque d'Investment Bank. La gestion de fortune et la gestion d'actifs sont demeurées rentables en dépit des conditions extrêmement précaires du marché.

Les charges d'exploitation ont fléchi à 28 555 millions de CHF en 2008, soit une baisse de 19% par rapport à l'exercice précédent. Les charges de personnel ont diminué de 36% par rapport à 2007 en raison du net repli des primes de résultat.

Principaux facteurs affectant les positions financières et les résultats d'exploitation d'UBS en 2008

- Revenus d'Investment Bank négatifs à la suite de pertes de négoce sur des positions à risque.
- Pertes de crédit imputables à la détérioration de l'environnement économique et aux coûts de dépréciation.
- Incidence comptable positive des obligations à convertir obligatoirement en actions (MCN) émises en 2008.
- Augmentation du capital-actions par le biais d'une émission de droits de souscription approuvée par les actionnaires en avril.
- Vente d'un portefeuille de titres à un fonds géré par BlackRock, Inc.
- Accord de transférer des titres non liquides et d'autres positions à un fonds séparé détenu et contrôlé par la Banque nationale suisse.
- Gain de revalorisation des propres crédits enregistré par Investment Bank.
- Provisions réalisées par Wealth Management US en rapport avec les Auction Rate Securities.
- Provision en rapport avec le différentiel concernant les activités transnationales.
- Crédit d'impôt net issu des pertes fiscales apparues en 2008.

Chiffres clés UBS

En millions de CHF, sauf indication contraire	Au ou pour l'exercice clôturé au			Variation en %
	31.12.08	31.12.07	31.12.06	31.12.07

Indicateurs de performance des activités poursuivies

Résultat dilué par action (CHF) ¹	(7.60)	(2.61)	4.64	(191)
Rendement des fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS (%) ²	(57,9)	(11,7)	23,9	(395)
Ratio charges / produit (%) ³	680,4	111,0	70,5	
Afflux net d'argent frais (milliards de CHF) ⁴	(226,0)	140,6	151,7	

Groupe UBS

Produit d'exploitation	1 201	31 721	47 484	(96)
Charges d'exploitation	28 555	35 463	33 365	(19)
Résultat d'exploitation avant impôts (des activités poursuivies et abandonnées)	(27 155)	(3 597)	15 007	(655)
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	(20 887)	(5 247)	11 527	(298)
Effectifs (équivalents plein temps) ⁵	77 783	83 560	78 140	(7)
Actifs investis (milliards de CHF)	2 174	3 189	2 989	(32)

Bilan UBS et gestion du capital

Chiffres clés du bilan

Total actifs	2 015 098	2 274 891	2 348 733	(11)
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS	32 800	36 875	51 037	(11)
Capitalisation boursière ⁶	43 519	108 654	154,222	(60)

Ratios BRI⁷

Catégorie 1 (%)	11,0	9,1 ⁸	12,2 ⁸	
Total catégories (%)	15,1	12,2 ⁸	15,0 ⁸	
Actifs pondérés en fonction du risque	302 273	374 421 ⁸	344 015 ⁸	(19)

Notations à long terme

Fitch, Londres	A+	AA	AA+	
Moody's, New York	Aa2	Aaa	Aa2	
Standard & Poor's, New York	A+	AA	AA+	

1 Se référer à la note 8 du rapport financier du rapport annuel 2008 d'UBS. 2 Résultat net des activités poursuivies revenant aux actionnaires d'UBS (annualisé le cas échéant) / moyenne des fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS. 3 Charges / produit d'exploitation avant correctifs de valeur pour risques de crédit. 4 Hors intérêts et dividendes. 5 Hors effectif provenant de l'unité Private Equity (partie du Corporate Center). 6 Se référer au chapitre «UBS shares in 2008» du rapport annuel 2008 d'UBS pour de plus amples renseignements. 7 Se référer au chapitre «Capital management» du rapport annuel 2008 d'UBS pour de plus amples renseignements. 8 Le calcul antérieur à 2008 se fonde sur les exigences selon Bâle I.

Global Wealth Management & Business Banking

Nouvelle structure organisationnelle

Comme annoncé le 10 février 2009, Global Wealth Management & Business Banking a été scindé en deux divisions: Wealth Management & Swiss Bank et Wealth Management Americas. Le rapport financier d'UBS reflètera cette nouvelle structure à partir du premier trimestre 2009.

Wealth Management & Swiss Bank: la gestion de fortune d'UBS s'adresse aux clients aisés et très fortunés du monde entier (à l'exception de ceux suivis par Wealth Management Americas) qu'ils investissent à l'échelle internationale ou dans leur pays.

UBS offre à ces clients une gamme complète de services de placement et de conseil personnalisés. Le pôle Swiss Bank fournit un éventail complet de prestations bancaires aux particuliers et entreprises suisses.

Wealth Management Americas: Wealth Management Americas offre des produits et services sophistiqués spécialement adaptés aux besoins de la clientèle à revenus croissants, aisée, fortunée, haut de gamme et très haut de gamme aux Etats-Unis, au Canada et au Brésil. Cette division inclut également toutes les activités internationales comptabilisées aux Etats-Unis.

Performance en 2008

Global Wealth Management & Business Banking a enregistré un résultat avant impôts de 5352 millions de CHF, contre 9251 millions de CHF en 2007.

Wealth Management International & Switzerland a affiché un résultat avant impôts de 3601 millions de CHF, contre 6310 millions de CHF en 2007. Cela s'explique partiellement par une provision de 917 millions de CHF en rapport avec le différend concernant les activités transnationales. Durant cette période, le reflux net d'argent frais s'est élevé à 101,0 milliards de CHF.

Wealth Management US a essuyé une perte avant impôts de 698 millions de CHF en 2008, contre un résultat avant impôts de 674 millions de CHF en 2007. Cette baisse est imputable aux retombées négatives de 1524 millions de CHF dues aux charges liées aux Auction Rate Securities (ARS) et aux pertes de négoce. Durant cette période, le reflux net d'argent frais s'est monté à 10,6 milliards de CHF.

Business Banking Switzerland a enregistré un résultat avant impôts record de 2449 millions de CHF en 2008, contre 2267 millions de CHF en 2007. Cette évolution s'explique par la forte baisse des charges d'exploitation durant l'exercice sous revue.

Résultats de la division et des unités

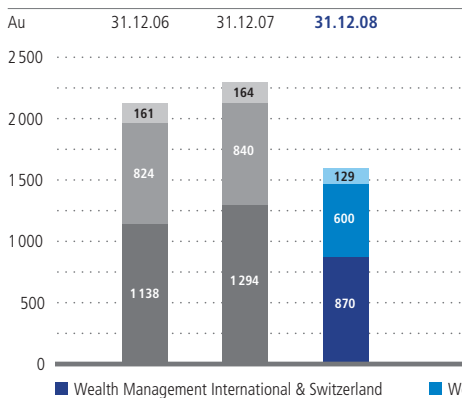
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	Wealth Management International & Switzerland		Wealth Management US		Business Banking Switzerland		Global Wealth Management & Business Banking	
Exercice clôturé au	31.12.08	31.12.07	31.12.08	31.12.07	31.12.08	31.12.07	31.12.08	31.12.07
Total produit d'exploitation	10429	12892	5933	6660	5019	5317	21381	24869
Total charges d'exploitation	6828	6582	6631	5986	2570	3050	16030	15618
Résultats de la division / de l'unité avant impôts	3601	6310	(698)	674	2449	2267	5352	9251

Informations supplémentaires

Afflux net d'argent frais (mrd de CHF)	(101,0)	125,1	(10,6)	26,6	(11,4)	4,6	(123,0)	156,3
Actifs investis (mrd de CHF)	870	1294	600	840	129	164	1599	2298
Personnel (en équivalent plein temps)	15271	15811	18929	19347	15341	16085	49541	51243

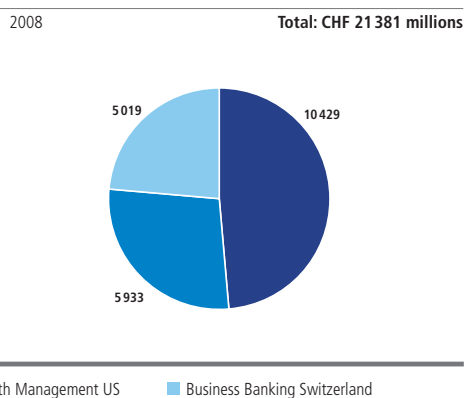
Evolution des actifs investis

Milliards de CHF



Total du produit d'exploitation

Millions de CHF



Global Asset Management

Description des activités

Deux principaux segments de clientèle:

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

Wholesale intermediary: intermédiaires financiers, y compris Wealth Management et tierces parties.

Large éventail des capacités et services de placement:

Solutions de placement traditionnelles, alternatives, dans les secteurs de l'infrastructure et des investissements de private equity.

Plus de 500 fonds de placement, fonds négociables en Bourse et autres.

Performance en 2008

Global Asset Management a enregistré un résultat avant impôts de 1333 millions de CHF, soit une baisse de 8% par rapport au résultat de 1454 millions de CHF en 2007. Si on exclut les charges occasionnées par la liquidation de Dillon Read Capital Management en 2007 et le gain tiré de la vente par UBS de sa part minoritaire dans Adams Street Partners en 2008, le résultat avant impôts de l'exercice 2008 aurait reculé de 501 millions de CHF en raison du tassement des commissions de performance et des commissions de gestion.

La division a enregistré au total pour 103,0 milliards de CHF de sorties nettes d'argent frais contre des reflux de 15,7 milliards de CHF pour l'exercice 2007. Plus d'un tiers des sorties nettes d'argent frais en 2008 sont imputables aux mouvements d'actifs des clients de Global Wealth Management & Business Banking et les problèmes de réputation ont également affecté les mouvements des actifs de tiers.

Résultat de la division

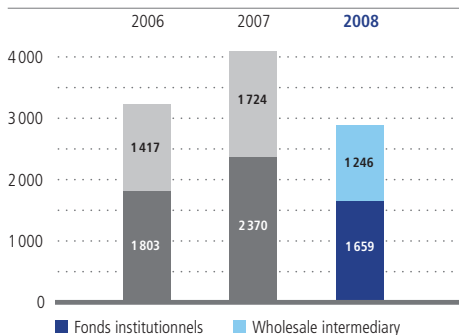
	Au ou pour l'exercice clôturé au	
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	31.12.08	31.12.07
Commissions fonds institutionnels	1659	2370
Commissions wholesale intermediary	1246	1724
Total produit d'exploitation	2904	4094
Total charges d'exploitation	1572	2640
Résultat de la division avant impôts	1333	1454

Informations supplémentaires

Actifs investis (mrd de CHF)	575	891
Afflux net d'argent frais (mrd de CHF)	(103,0)	(15,7)
Personnel (en équivalent plein temps)	3786	3625

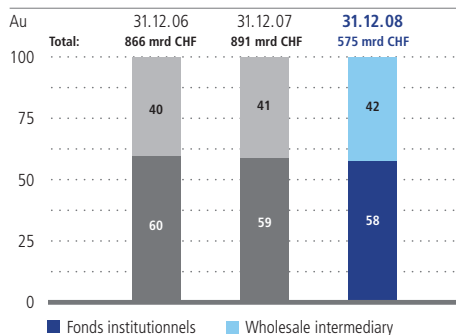
Total produit d'exploitation

Millions de CHF



Actifs investis par type de client

En %, sauf indication contraire



Investment Bank

Description des activités

Investment Bank comprend les unités d'affaires suivantes:

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

L'unité *fixed income, currencies and commodities (FICC)* fournit des produits et solutions à des entreprises, clients institutionnels et du secteur public sur tous les principaux marchés.

Le département *investment banking* offre des conseils et une gamme de services d'exécution à des entreprises, des sponsors financiers, des fonds souverains et des hedge funds. Son groupe de conseil fournit une assistance lors de transactions complexes et des conseils dans le cadre d'études stratégiques et de solutions de restructuration d'entreprises, tandis que les équipes marchés des capitaux d'UBS procèdent aux exécutions des émissions d'actions et d'emprunts dans le monde entier.

Performance en 2008

Investment Bank a enregistré une perte avant impôts de 34 092 millions de CHF en 2008, contre une perte avant impôts de 16 669 millions de CHF en 2007. Cette évolution a été principalement le fait des pertes sur des positions à risque dans FICC.

Durant cette période, le produit tiré des actions a diminué de 42% à 5184 millions de CHF; les revenus de FICC se sont contractés pour afficher un solde négatif de 31 687 millions de CHF contre un résultat négatif de 16 837 millions de CHF; le produit de la banque d'affaires a fléchi de 57% à 2880 millions de CHF et les charges d'exploitation ont reculé de 37% à 9925 millions de CHF, les charges de personnel se sont allégées de 57%.

Résultat de la division

	Au ou pour l'exercice clôturé au	
<i>En mio. de CHF, sauf indication contraire</i>	31.12.08	31.12.07
Investment banking	2 880	6 636
Sales and Trading	(26 504)	(7 833)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(2 575)	(266)
Total produit d'exploitation sans <i>own credit</i>	(26 199)	(1 463)
Own credit	2 032	659
Total produit d'exploitation	(24 167)	(804)
Total charges d'exploitation	9 925	15 865
Résultat de la division avant impôts	(34 092)	(16 669)
Personnel (<i>en équivalent plein temps</i>)	17 171	21 779

Repositionnement

Investment Bank traverse une phase de repositionnement en vue d'une croissance axée sur la clientèle, alliée à une nouvelle réduction de son bilan et de ses positions à risque ainsi qu'à la mise en place d'un nouveau modèle de financement basé sur le marché et à un cadre de risque solide. UBS a simplifié la structure de FICC afin de mettre l'accent sur les activités avec la clientèle et de réduire et le risque et l'utilisation du bilan. Les activités Proprietary Trading, Municipal Securities, Structured Products, Real Estate Securitization ont été nettement réduites ou abandonnées et certaines activités liées aux matières premières ont été vendues.

Gouvernement d'entreprise

Structure du gouvernement d'entreprise

UBS opère selon une structure basée sur deux instances strictement séparées: le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. Organe suprême, le Conseil d'administration est responsable en dernier ressort de la stratégie de l'entreprise et de la surveillance de sa direction opérationnelle. Le CV des membres du Conseil d'administration sont disponibles à l'adresse www.ubs.com/boards.

Changements en 2008

De nouvelles directives en matière de gouvernement d'entreprise ont été édictées afin de renforcer clairement les rôles et les responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités.

La position de membre senior indépendant a été créée afin de faciliter la communication directe entre les actionnaires et le Conseil d'administration, ainsi qu'entre les membres du Conseil d'administration et leur président.

Le mandat des membres du Conseil d'administration a été ramené à un an, durée valable pour toutes les élections et réélections à compter de 2008.

Rémunération

En raison de la mauvaise performance financière d'UBS dans l'année sous

revue, aucune prime de motivation n'a été versée et aucune option discrétionnaire sur actions n'a été attribuée au président et aux membres exécutifs du Conseil d'administration, ni aux membres du Directoire du Groupe dans le cadre de la rémunération 2008.

De nouveaux principes de rémunération ont été élaborés en 2008, suite à la révision des principes applicables à la rémunération de l'équipe dirigeante. A compter de 2009, ces principes feront dépendre la rémunération de la création d'une valeur actionnariale durable par des prises de risque mesurées, favoriseront une culture axée sur la performance avec une vue à long terme des résultats et des intérêts des actionnaires et soutiendront la stratégie d'affaires ciblée de l'entreprise.

Les actionnaires seront invités à participer par un vote consultatif non contraignant aux principes directeurs de la rémunération de l'équipe dirigeante à l'occasion de l'Assemblée générale ordinaire d'avril 2009.

Assemblée générale ordinaire 2009

Comme annoncé le 4 mars 2009, Peter Kurer a décidé de ne pas se représenter lors l'Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2009. Le Conseil d'administration d'UBS nommera à sa place Kaspar Villiger comme candidat.

Conseil d'administration

<i>Nom</i>	<i>Adresse</i>	<i>Fonction(s) chez UBS</i>	<i>Nationalité</i>	<i>Année de la nomination initiale</i>
Peter Kurer	UBS SA Bahnhofstrasse 45 CH-8098 Zurich	Président du Conseil d'administration / présidente du corporate responsibility committee / présidente du strategy committee	suisse	2008
Sergio Marchionne	Fiat S.p.A. Via Nizza 250 I-10126 Turin	Vice-président indépendant / membre senior indépendant / membre du governance and nominating committee / membre du strategy committee	canadienne et italienne	2007
Ernesto Bertarelli	Bemido SA Avenue Giuseppe-Motta 31–33 Case postale 145 CH-1211 Genève 20	Membre du governance and nominating committee / membre du human resources and compensation committee	suisse	2002
Sally Bott	BP p.l.c. 1 St. James's Square GB-Londres SW1Y 4PD	Membre du human resources and compensation committee / membre du corporate responsibility committee	américaine	2008
Rainer-Marc Frey	Horizon21 Poststrasse 4 CH-8808 Pfäeffikon	Membre du risk committee / membre du strategy committee	suisse	2008
Bruno Gehrig	Swiss Life General-Guisan-Quai 40 Case postale CH-8022 Zurich	Membre du audit committee	suisse	2008
Gabrielle Kaufmann-Kohler	Lévy Kaufmann-Kohler 3–5, rue du Conseil-Général CH-1205 Genève	Présidente du governance and nominating committee / membre du corporate responsibility committee	suisse	2006
Helmut Panke	BMW AG Petuelring 130 D-80788 Munich	Membre du human resources and compensation committee / membre du risk committee	allemande	2004
William G. Parrett	433 Country Club Rd. W USA-New Canaan, Ct. 06840	Membre du audit committee	américaine	2008
David Sidwell	Apartment 26-0 25 Central Park West USA-New York, N.Y. 10023	Président du risk committee / membre du corporate responsibility committee	américaine et britannique	2008
Peter R. Vosser	Royal Dutch Shell plc 2501 AN NL-La Haye	Président du audit committee / membre du strategy committee	suisse	2005
Joerg Wolle	DKSH Holding AG Wiesenstrasse 8 CH-8034 Zurich	Président du human resources and compensation committee / membre du governance and nominating committee	allemande et suisse	2006

Directoire du Groupe

au 28 février 2009

Le Directoire du Groupe est responsable de la direction exécutive de l'établissement et répond des résultats financiers de l'entreprise devant le Conseil d'administration. Il est dirigé par le Group Chief Executive Officer (Group CEO) et assisté par l'Executive Committee nouvellement créé. Les CV des membres figurent à l'adresse www.ubs.com/geb.



John A. Fraser
Chairman et CEO
Global Asset Management



Marten Hoekstra
CEO Wealth Management Americas



Jerker Johansson
Chairman et CEO Investment Bank



Rory Tapner
Chairman et CEO Asia Pacific



Alexander Wilmot-Sitwell
Chairman et CEO, UBS Group
EMEA et Joint Global Head Investment
Banking Department



Robert Wolf
Chairman et CEO,
UBS Group Americas/
Président Investment Bank



Oswald J. Gruebel
Group Chief Executive Officer



John Cryan
Group Chief Financial Officer



Markus U. Diethelm
Group General Counsel



Philip J. Lofts
Group Chief Risk Officer



Francesco Morra
CEO Suisse, Wealth Management & Swiss Bank



Walter H. Stuerzinger
Chief Operating Officer,
Corporate Center



Juerg Zeltner
CEO Wealth Management Global,
Wealth Management & Swiss Bank

Marco Suter et Joe Scoby ont quitté le Directoire du Groupe en 2008. Le 12 novembre 2008, Marten Hoekstra a assumé, à titre provisoire, les tâches de Raoul Weil, Chairman et CEO de Global Wealth Management & Business Banking, qui a quitté ses fonctions à cette date. Raoul Weil est actuellement membre du Directoire du Groupe, mais n'y exerce aucune fonction. Le 10 février 2009, Francesco Morra et Juerg Zeltner ont été nommés membres du Directoire du Groupe et Marten Hoekstra a pris la tête de Wealth Management Americas. Ce dernier n'assume plus la fonction de Deputy Chairman et CEO de Global Wealth Management & Business Banking. Oswald J. Gruebel a été nommé CEO du Groupe le 26 février 2009, en remplacement de Marcel Rohner, qui a abandonné cette fonction à cette date.

Sources d'information

L'*Annual Report 2008* est disponible en anglais et en allemand (SAP n° 80531). Ce rapport inclut des informations actuelles à leur date de parution. UBS n'a pas l'obligation de procéder à des mises à jour de ces informations ou de communiquer aux lecteurs si elles changent ou encore si de nouvelles informations sont disponibles.

Des *Quarterly reports* fournissent un rapport financier trimestriel détaillé et des analyses, y compris des commentaires sur la marche des affaires et les initiatives stratégiques clés d'UBS. Ces rapports sont disponibles en anglais (SAP n° 80834).

Les *Reports* sont disponibles au format PDF sur Internet à l'adresse www.ubs.com/investors/topics à la rubrique Reporting. Ils peuvent être commandés sur le même site par le biais du formulaire dans la rubrique Services. On peut également les commander 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.

Analysts & Investors 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 présentations récentes des membres de l'équipe dirigeante lors de conférences données à l'extérieur à l'intention des investisseurs.

Cette revue devrait être lue parallèlement au rapport annuel 2008 d'UBS ainsi qu'aux autres informations à la disposition du public mentionnées à cette page.

Contacts

Centrales téléphoniques

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

Investor Relations

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

Media Relations

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

Shareholder Services

Hotline +41-44-235 6202

UBS SA

Shareholder Services

Case postale
CH-8098 Zurich, Suisse
sh-shareholder-services@ubs.com

US Transfer Agent

Appels des Etats-Unis +866-541 9689
Appels hors les Etats-Unis +1-201-680 6578

BNY Mellon Shareowner Services

480 Washington Boulevard
Jersey City, NJ 07310, USA
sh-relations@melloninvestor.com

Cautionary statement regarding forward-looking statements | This document contains statements that constitute "forward-looking statements", including but not limited to statements relating to the anticipated effect of transactions described herein, risks arising from the current market crisis and other risks specific to UBS's business, strategic initiatives, future business development and economic performance. While these forward-looking statements represent UBS's judgments and expectations concerning the development of its business, a number of risks, uncertainties and other important factors could cause actual developments and results to differ materially from UBS's expectations. These factors include, but are not limited to: (1) the extent and nature of future developments in the market segments that have been or may be affected by the current market crisis and their effect on UBS's assets and exposures, including UBS's remaining net and gross exposures related to the United States mortgage market; (2) developments affecting the availability of capital and funding to UBS and other financial institutions, including any changes in UBS's credit spreads and ratings; (3) other market and macroeconomic developments, including movements in local and international securities markets, credit spreads, currency exchange rates and interest rates; (4) changes in internal risk control and limitations in the effectiveness of UBS's internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (5) the possible consequences of governmental investigations of certain of UBS's past business activities, including the possibility that tax or regulatory authorities in various jurisdictions will focus on the cross-border wealth management services provided by UBS and other financial institutions; (6) the degree to which UBS is successful in implementing its remediation plans and strategic and organizational changes, and whether those plans and changes will have the effects anticipated; (7) changes in the financial position or creditworthiness of UBS's customers, obligors and counterparties, and developments in the markets in which they operate, including possible failures resulting from the current market crisis and adverse economic environment; (8) management changes and changes to the internal or overall structure of UBS's business divisions; (9) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures; (10) legislative, governmental and regulatory developments, including the effect of new and more stringent capital requirements and of direct or indirect regulatory constraints on UBS's business activities; (11) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other assets or other matters; (12) changes in and the effect of competitive pressures, including the possible loss of key employees as a result of compensation issues or for other reasons; (13) technological developments; and (14) the impact of all such future developments on positions held by UBS, on its short-term and longer-term earnings, on the cost and availability of funding and on UBS's capital ratios. In addition, these results could depend on other factors that we have previously indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth 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 2008. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Rounding | Numbers presented throughout this document may not add up precisely to the totals provided in the tables. Percentages and percent changes are calculated based on rounded figures displayed in the tables and text and may not precisely reflect the percentages and percent changes that would be derived based on figures that are not rounded.

Impression | Editeur: UBS SA, Case postale, CH-8098 Zurich; Case postale, Suisse, CH-4002 Bâle, Suisse; www.ubs.com
Langues: français, allemand, italien, anglais | SAP-No. 80530F-0901

