

150
ans

Nos *activités* en 2011

Sommaire

- 2 150 ans d'UBS: rétrospective, perspectives
- 4 Un voyage à travers trois siècles
- 12 Performance financière 2011
- 13 Notre stratégie
- 22 Wealth Management
- 27 Retail & Corporate
- 30 Wealth Management Americas
- 34 Global Asset Management
- 40 Investment Bank
- 45 Corporate Center
- 48 Notre Conseil d'administration
- 50 Notre Directoire du Groupe
- 52 Responsabilité sociale
- 54 Sources d'information

La présente publication est fournie à nos investisseurs, clients et autres partenaires qui cherchent un résumé succinct de nos activités, de notre stratégie et de notre performance en 2011. Veuillez consulter le rapport annuel 2011 d'UBS pour de plus amples informations. Les détails sur la marche à suivre pour obtenir le rapport annuel ou toute autre information accessible au public concernant UBS, y compris le rapport annuel sur formulaire 20-F pour l'exercice clos au 31 décembre 2011, figurent en page 54 de la présente publication. Les informations fournies dans la présente publication ne constituent pas une incitation à l'achat ou à la vente de titres ou d'autres instruments financiers en Suisse, aux Etats-Unis ou dans toute autre juridiction. Aucune décision de placement portant sur des valeurs mobilières d'UBS SA ou des sociétés qui lui sont liées ou ayant un rapport avec UBS SA et lesdites sociétés ne doit être prise sur la base du présent document.

150 ans d'UBS : rétrospective, *perspectives*

Chers lecteurs,

UBS a progressé tout au long d'une année qui s'est avérée difficile et turbulente. En 2011, l'incertitude prévalant sur les marchés, la faible activité de la clientèle et les modifications apportées au contexte réglementaire ont lourdement pesé sur les résultats de notre secteur. Par ailleurs, nous avons dû faire face à une perte liée à des opérations de négoce non autorisées dans notre banque.

En dépit de ces conditions défavorables, nous avons affiché un bénéfice net attribuable aux actionnaires de 4,2 milliards de CHF au titre de l'exercice écoulé et avons encore renforcé notre position en tant que banque la mieux capitalisée parmi nos concurrents. Notre base de financement et notre assise financière demeurent robustes. Nos activités de collecte d'actifs ont attiré des afflux d'argent frais soutenus. Tout cela témoigne de ce qui nous tient le plus à cœur : la confiance que nos clients accordent à notre banque et à nos collaborateurs.

Nous assistons aujourd'hui à un changement de paradigme dans le secteur des services financiers et, alors que nous pouvons être fiers de nos 150 ans de notre histoire, le moment est venu de jeter les bases solides sur lesquelles nous construirons notre réussite à venir. Au cours des dernières décennies, deux facteurs décisifs ont façonné notre banque : le changement d'une part, et la stabilité de l'autre.

Le petit établissement de crédit régional que nous étions en 1862 est aujourd'hui un groupe financier d'envergure internationale au service d'un large éventail de clients privés et institutionnels à travers le monde. Historiquement, les deux établissements dont nous sommes issus, l'Union de Banques Suisses et la Société de Banque Suisse, étaient des banques commerciales qui exerçaient leurs activités principalement depuis la Suisse. Ils partageaient une vision commune : devenir l'un des premiers acteurs mondiaux de la gestion de fortune, une banque d'affaires compétitive et l'un des meilleurs gestionnaires d'actifs, tout en restant une importante banque commerciale et de détail sur notre marché national. L'Union de Banques Suisses poursuivait ces objectifs grâce à une stratégie de croissance organique, tandis que la Société de Banque Suisse s'appuyait sur une combinaison de partenariats et d'acqui-

sitions. Leur fusion en 1998 a donné naissance à l'établissement de renommée mondiale que nous connaissons aujourd'hui.

Au cours de ces 150 ans d'existence, nous avons connu des hauts et des bas, de nombreuses réussites et des revers occasionnels, dont certains des plus sévères se sont produits récemment.

Ce qui fait la réussite d'une société, c'est sa capacité à s'adapter et à s'améliorer constamment. Tout au long de son histoire, UBS a prouvé qu'elle possédait ces qualités. Maintenant que notre secteur se transforme, notre capacité à nous renouveler, prudemment mais entièrement, va une nouvelle fois être mise à l'épreuve.

Comment allons-nous nous y prendre ? Le changement et la stabilité – tels sont les thèmes qui façonneront notre avenir. Notre secteur est, à juste titre, confronté à un défi. La seule réponse que nous puissions apporter consiste à changer – changer notre stratégie et notre culture d'entreprise – et ainsi à préserver notre stabilité. Nous avons d'ores et déjà posé les fondements de notre orientation stratégique future. Nos activités de gestion de fortune à travers le monde et notre banque universelle en Suisse sont au cœur de notre stratégie. Afin de répondre aux besoins de notre clientèle dans la gestion de fortune, notre activité Global Asset Management et notre Investment Bank doivent être solides et performantes dans les services qu'elles proposent à leurs clients. A l'avenir, notre Investment Bank sera moins complexe et moins gourmande en capital. Elle se concentrera sur ses clients entreprises, institutionnels, souverains, très haut de gamme, de gestion de fortune et d'autres segments, et elle se positionnera comme un partenaire important pour ces segments de clientèle. Seule une Investment Bank compétitive et efficace nous permettra d'élever nos activités de gestion de fortune au niveau supérieur.

Cependant, eu égard aux exigences accrues en termes de capital qui entreront en vigueur au cours des prochaines années, des mesures supplémentaires seront nécessaires pour maximiser l'efficacité et créer de la valeur. Cela signifie que nous pourrions être amenés à changer encore plus en profondeur.



Sergio P. Ermotti, Group Chief Executive Officer, et **Kaspar Villiger**, Président du Conseil d'administration

Pour relever ce défi, nous devons mettre en place une culture cohérente et renforcée au sein de notre entreprise. Cette culture sera axée sur notre dévouement à l'égard de nos clients, sur notre détermination à atteindre l'excellence dans tout ce que nous entreprenons et sur nos efforts de chaque instant à dégager une performance durable.

Nous devons également vivre le slogan « Nous n'aurons pas de répit », c'est-à-dire chercher de meilleures façons de faire notre travail et de répondre aux besoins de nos clients. Dans le même temps, nous devons être disciplinés et responsables de ce que nous faisons. Bien plus que par le passé, nous devons nous rappeler que le but d'une banque doit être de permettre aux clients de gérer leurs besoins financiers. Nos clients privés sont en quête de conseils en investissement qui leur permettent de protéger et de faire fructifier leur fortune sur des marchés volatils. Les clients institutionnels et entreprises attendent de nous que nous gérons leurs expositions au risque et que nous financions leurs activités. Les clients souverains subissent une pression accrue pour gérer de la façon la plus efficace qui soit des ressources de plus en plus rares. Ce n'est qu'en nous montrant à la hauteur de ces tâches et de ces attentes que nous pourrions être véritablement utiles à nos clients et à l'économie. Puisque nous changeons, que devrions-nous devenir ?

Pour nos clients, nous voulons être le prestataire de premier choix qui leur offre une vaste expérience et un profond savoir-faire, un service et une exécution sans faille ainsi que des relations destinées à durer dans le temps.

Pour nos actionnaires, nous voulons être l'investissement de premier choix. Nous ferons tout notre possible pour être transparents, prévisibles et financièrement solides tout en offrant des rendements stables à long terme.

Pour nos collaborateurs, nous voulons être l'employeur de premier choix, attirant les meilleurs talents qui donnent la priorité aux besoins des clients, font preuve d'un esprit proactif et agissent toujours dans le meilleur intérêt à long terme de l'entreprise.

Au sein d'UBS, nous sommes bien positionnés pour atteindre tous ces objectifs. Certes nous parlons là de notre vision. Mais à mesure que nous avancerons, nous évaluerons objectivement les progrès réalisés. Et votre confiance ainsi que votre satisfaction seront l'aune à laquelle nous mesurerons ces progrès.

Avec nos salutations les meilleures,

Two handwritten signatures in black ink. The signature on the left is Kaspar Villiger's, and the one on the right is Sergio P. Ermotti's.

Kaspar Villiger
Président du Conseil
d'administration

Sergio P. Ermotti
Group Chief Executive Officer

Un voyage à travers *trois siècles*

Alors qu'UBS fête ses 150 ans, nous jetons un regard sur les événements qui ont donné naissance à la société internationale de services financiers que nous connaissons aujourd'hui.

Le 25 juin 1862, 13 marchands, politiciens et industriels suisses de renom fondent la Bank in Winterthur avec un capital initial de 5 millions de francs. Les banques privées n'étant plus en mesure de satisfaire les demandes d'une industrie suisse en forte expansion, de nouvelles banques commerciales voient le jour pour répondre à ce besoin. Les

origines d'UBS remontent à cette ère de croissance suisse, tandis que l'autre grande banque qui a précédé l'actuelle UBS, la Société de Banque Suisse (SBS), naît dix ans plus tard de la fusion de six banques privées bâloises.

L'histoire de la société de courtage américaine PaineWebber, acquise par UBS en 2000, est presque aussi ancienne, puisqu'elle est créée en 1880 à Boston (1879 par le biais d'une fusion), tandis que S. G. Warburg, le pilier central sur lequel repose l'Investment Bank d'aujourd'hui, débute ses opérations à Londres en 1946.



La Bank in Winterthur constitue le point de départ de l'histoire d'UBS. Tableau de Jean-Christophe de Ziegler ou de Jakob B. Ziegler-Sulzberger, 1867.

1862

La Bank in Winterthur débute ses activités à Winterthur.

William A. Paine et Wallace G. Webber ouvrent leurs bureaux à Boston, devenant Paine, Webber & Co. une année plus tard.

1880





Le siège de l'Eidgenössische Bank à Berne; photo prise autour de 1885.

La Société de Banque Suisse naît de la fusion de la Zürcher Bankverein, de la Basler Bankverein et de la Schweizerische Unionbank à Saint-Gall, ainsi que de l'acquisition de la Basler Depositenbank.

1897

La Bank in Winterthur fusionne avec la Toggenburger Bank pour former l'Union de Banques Suisses. Rudolf Ernst en est le premier président.

1912



1945

Acquisition de l'Eidgenössische Bank par l'Union de Banques Suisses et de la Basler Handelsbank par la SBS.

La Bank in Winterthur prospère dès le début. Fusionnant en 1912 avec une banque saint-galloise d'épargne et de crédit hypothécaire, elle crée l'Union de Banques Suisses, qui établira peu après ses principaux bureaux à Zurich, à la Bahnhofstrasse, le Wall Street suisse. Pour sa part, la SBS cofinance la construction de la liaison ferroviaire du Saint-Gothard, ainsi que l'ascension de Bâle en tant que centre de l'industrie chimique helvétique.

La première moitié du XX^e siècle connaît une expansion économique rapide des pays industrialisés ainsi que de sérieux revers causés par deux guerres mondiales. Si la Première Guerre mondiale entraîne la ruine de nombreuses banques européennes, elle n'interrompt pas l'ascension de l'Union de Banques Suisses et de la SBS, qui bénéficient toutes deux des fonds déposés par des clients internationaux dans une Suisse neutre et politiquement stable.

Aux Etats-Unis, Paine, Webber & Co., qui achète un siège à la Bourse de New York en 1890, se lance dans les activités de banque d'affaires durant l'essor économique des années 1920. Le krach boursier de Wall Street de 1929 et la Grande Dépression qui s'est ensuivie ont un fort impact sur la

société, qui survit en fusionnant avec une autre maison de courtage établie à Boston en 1942. Le nouvel établissement Paine, Webber, Jackson & Curtis gère un réseau de 23 succursales aux Etats-Unis.

La Suisse ressort relativement indemne de la Grande Dépression et de la Seconde Guerre mondiale pour devenir le troisième centre financier mondial après New York et Londres. L'Union de Banques Suisses et la SBS acquièrent des concurrents et ouvrent de nouveaux bureaux dans le monde. En 1967, l'Union de Banques Suisses devient la première banque suisse et l'une des plus solides d'Europe.

A Londres, le nouveau venu S. G. Warburg & Co. achète Seligman Bros. en 1957 et devient l'une des premières banques d'affaires de la City au cours de la décennie qui suit. Outre-Atlantique, PaineWebber déplace son siège de Boston à New York, entre en Bourse en 1974 et réalise plusieurs acquisitions. En 1980, la société compte 161 succursales dans 42 Etats et six bureaux en Asie et en Europe.

Les années 1980 et 1990 sont le témoin de la déréglementation financière et de la mondialisation. L'Union de Banques Suisses et la SBS continuent d'étendre leurs activités internationales de gestion de fortune – tant offshore qu'onshore – et prennent pied dans la banque d'affaires. A la suite des



1963

Sous l'égide de Sigmund Warburg, S. G. Warburg joue un rôle de pionnier dans le lancement du marché des euro-obligations.

L'Union de Banques Suisses lance le premier distributeur automatique de billets d'Europe continentale.

1967





Le symbole des clés de la SBS et le logo de l'Union de Banques Suisses se retrouvent dans le logo UBS d'aujourd'hui.



1995

Vers le milieu des années 1990, la SBS acquiert les banques d'affaires S. G. Warburg Plc. et Dillon, Read & Co., qui sont intégrées dans la division SBC Warburg Dillon Read.

1998

L'Union de Banques Suisses fusionne avec la SBS.

réformes du « Big Bang » dans la City de Londres, S. G. Warburg devient le numéro un des fusions et acquisitions, le principal souscripteur d'actions et la première société d'analyse financière du Royaume-Uni. En 1995, la SBS achète l'établissement londonien et crée la banque d'affaires SBS Warburg, qui sera rebaptisée deux ans plus tard Warburg Dillon Read après l'acquisition de la banque d'affaires américaine Dillon, Read & Co.

C'est en 1998 que se produit le grand événement qui donne naissance à l'UBS d'aujourd'hui : le 29 juin 1998, l'Union de Banques Suisses et la SBS fusionnent pour créer UBS SA. Deux ans plus tard, le nouveau géant suisse acquiert PaineWebber, qui a entretemps racheté Kidder, Peabody & Co pour devenir la quatrième société de clientèle privée aux Etats-Unis.

L'achat de PaineWebber porte le nombre des collaborateurs UBS à 71 076 et les fonds propres de la société à près de 45 milliards de francs. Elle fait aussi d'UBS le plus grand gestionnaire d'actifs au monde.

UBS connaît une croissance constante au début du nouveau millénaire, enregistrant la meilleure année de son histoire en 2006. Une année plus tard, la crise financière mondiale éclate. Entre le troisième trimestre 2007 et le quatrième trimestre 2009, UBS effectue des dépréciations d'actifs considérables et reçoit le soutien de la Banque nationale suisse et de la Confédération helvétique. Aux Etats-Unis, la banque est poursuivie en justice pour violation de la loi dans le cadre de ses activités transfrontalières, mais parvient à un règlement définitif avec les autorités américaines.

La nouvelle direction réagit à ces revers en réduisant la dette de la banque et en renforçant son assise financière afin de satisfaire à des exigences réglementaires plus strictes. Elle adopte également d'autres mesures pour se préparer à l'environnement de marché après la crise. Malgré les défis auxquels elle est confrontée, UBS a confiance en son avenir malgré les nouveaux changements qui se profilent dans le secteur financier.



UBS termine sa salle des marchés à Stamford, Connecticut, la plus grande salle de négoce de titres sans colonnes du monde.

2002

UBS reçoit des fonds de la Confédération après avoir subi des pertes et des dépréciations d'actifs dans la crise des subprimes.

2008

2011

2000

UBS acquiert le courtier américain PaineWebber.



Lors de son Investor Day en novembre, UBS a redéfini sa stratégie et posé les jalons de sa réussite future.

150
ans

2012

UBS célèbre son
150^{ème} anniversaire.

Notre performance financière et notre stratégie

Performance financière 2011

Pour l'exercice 2011, nous avons dégagé un résultat net attribuable aux actionnaires d'UBS de 4,2 milliards de CHF, soit un résultat dilué par action de 1.08 CHF. Tout au long de l'année, nous avons encore renforcé notre position de leader sectoriel en termes de fonds propres: notre ratio de fonds propres de catégorie 1 selon Bâle II a sensiblement progressé, passant de 17,8 % à 19,6 %, tandis que le ratio de fonds propres de catégorie 1 selon Bâle 2.5 grimpeait à 15,9 %. Nous avons attiré d'importants afflux nets d'argent frais malgré l'environnement opérationnel difficile, enregistrant des entrées nettes combinées dans nos activités de gestion de fortune et de collecte d'actifs totalisant près de 40 milliards de CHF. Ces résultats, conjugués aux progrès réalisés en matière de réduction des actifs pondérés en fonction du risque et des coûts, ainsi que la performance de nos activités compte tenu des défis auxquels nous avons été confrontés, nous permettent d'avoir la plus grande confiance dans l'avenir de l'établissement. C'est pourquoi nous proposons le versement d'un dividende⁸ de 0.10 CHF par action à nos actionnaires au titre de l'exercice 2011, sous réserve de leur approbation lors de l'Assemblée générale ordinaire qui aura lieu en mai.

Les résultats et le bilan de 2011 inclus dans le Rapport annuel diffèrent de ceux qui ont été présentés dans notre rapport relatif au quatrième trimestre 2011 publié le 7 février 2012. L'impact net de ces rectifications qui ont été apportées après la publication du rapport financier relatif au quatrième trimestre 2011 non audité sur le résultat net attribuable aux actionnaires UBS a été une perte de 74 millions de CHF qui a diminué le résultat de base par action et le résultat dilué par action de CHF 0.02.

→ Pour de plus amples renseignements, veuillez vous référer à l'encadré « Certain items affecting our results in 2011 » dans la partie « Group results » et à la note 32 « Events after the reporting period » dans la partie « Financial information » du Rapport annuel 2011.

Chiffres clés UBS

En millions de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au		
	31.12.11	31.12.10	31.12.09
Groupe UBS			
Produit d'exploitation	27 788	31 994	22 601
Charges d'exploitation	22 439	24 539	25 162
Résultat d'exploitation des activités poursuivies avant impôts	5 350	7 455	(2 561)
Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS	4 159	7 534	(2 736)
Résultat dilué par action (CHF) ¹	1.08	1.96	(0.75)

Indicateurs clés de performance, bilan et gestion du capital²

Performance			
Rendement des fonds propres (RoE) (%)	8,5	16,7	(7,8)
Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, Basel II, brut (%)	13,7	15,5	9,9
Rendement des actifs, brut (%)	2,1	2,3	1,5
Croissance			
Progression du résultat net (%) ³	(44,8)	N/A	N/A
Afflux net d'argent frais (milliards de CHF) ⁴	42,4	(14,3)	(147,3)
Efficacité			
Ratio charges / produit (%)	80,5	76,5	103,0
Assise financière			
Ratio BRI de catégorie 1, Basel 2.5 (%) ⁵	15,9		
Ratio BRI de catégorie 1, Basel II (%) ⁵	19,6	17,8	15,4
Ratio d'endettement FINMA (%) ⁶	5,4	4,4	3,9
Bilan et gestion du capital			
Total actifs	1 419 162	1 317 247	1 340 538
Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS	53 447	46 820	41 013
Actif net par action (CHF) ⁶	14,26	12,35	11,65
Actif net hors survaleur et autres actifs incorporels par action (CHF) ⁶	11,68	9,76	8,52
Ratio BRI, total catégories, Basel 2.5 (%) ⁵	17,2		
Ratio BRI, total catégories, Basel II (%) ⁵	21,6	20,4	19,8
Actifs pondérés en fonction du risque BRI, Basel 2.5 ⁵	240 962		
Actifs pondérés en fonction du risque BRI, Basel II ⁵	198 494	198 875	206 525
BRI capital de catégorie 1, Basel 2.5 ⁵	38 370		
BRI capital de catégorie 1, Basel II ⁵	38 980	35 323	31 798

Informations complémentaires

Actifs investis (milliards de CHF)	2 167	2 152	2 233
Effectifs (équivalents plein temps)	64 820	64 617	65 233
Capitalisation boursière ⁷	42 843	58 803	57 108

¹ Se référer à la note 8 « Earnings per share (EPS) and shares outstanding » du chapitre « Financial information » du rapport annuel 2011 d'UBS. ² Pour la définition des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre « Measurement and analysis of performance » de notre rapport annuel 2011. ³ Non pertinent si la période actuelle ou celle de comparaison est une période de pertes. ⁴ Hors intérêts et dividendes. ⁵ Se référer au chapitre « Capital management » de notre rapport annuel 2011. ⁶ Se référer au chapitre « UBS registered shares » de notre rapport annuel 2011. ⁷ Pour de plus amples renseignements se référer à l'annexe « UBS registered shares » du Rapport annuel 2011. ⁸ Le terme de « dividende » est utilisé dans tout le document même si selon la loi fiscale suisse la distribution est définie comme un versement fait à partir des réserves de capital social. Pour de plus amples renseignements, se référer à « Statement of appropriation of retained earnings » de la maison mère dans la partie « Financial information » du Rapport annuel 2011.

Notre stratégie

UBS est une société de services financiers axée sur la clientèle qui vise à fournir un conseil financier et des solutions de premier ordre à ses clients. Notre stratégie est conçue autour de notre engagement à offrir des rendements corrigés du risque plus attrayants et durables et prend en compte l'évolution de l'environnement opérationnel et le durcissement des exigences réglementaires en matière de fonds propres. Nous sommes convaincus que l'exécution réussie de cette stratégie nous permettra de mettre en œuvre une politique de rendements progressive, à commencer par le dividende de 0.10 CHF par action que nous proposons de verser à nos actionnaires pour l'exercice 2011.

L'Investor Day qui s'est tenu en novembre 2011 a été l'occasion de faire le point en détail sur nos plans stratégiques, qui s'articulent autour de nos activités de gestion de fortune de premier plan et de notre banque universelle en Suisse, soutenues par notre activité Global Asset Management et Investment Bank. Notre stratégie prend appui sur les points forts de toutes ces activités, tout en cherchant à réduire sensiblement les actifs pondérés en fonction du risque et à renforcer notre solide base de fonds propres. A fin 2011, notre ratio de fonds propres de 15,9% selon Bâle 2.5 était l'un des plus élevés du secteur, et notre ratio de fonds propres pro forma selon Bâle III, sur la base d'un calcul échelonné qui entrera en vigueur en janvier 2013, était estimé à 10,8%¹. Nous tirerons parti de cet avantage ainsi que de notre structure de financement stable et de nos liquidités saines en mettant à profit les ressources complémentaires de l'ensemble de nos activités pour dégager des rendements plus réguliers. Pour ce faire, nous devons modifier notre profil de risque, tout en ciblant et simplifiant certains aspects de notre Investment Bank. Dans le souci de réduire la complexité et de dégager des rendements corrigés du risque de qualité, notre objectif à l'horizon 2016 est de réduire de moitié les actifs pondérés en fonction du risque dans

l'Investment Bank et dans le portefeuille d'actifs hérités du passé par rapport aux niveaux du 30 septembre 2011 calculés sur une base pro forma selon Bâle III.

Depuis la dernière crise financière, nous avons redressé la performance de Wealth Management et de Wealth Management Americas. Si l'on tient compte des coûts de restructuration, du gain réalisé sur la vente de notre portefeuille de placements stratégiques en 2011 et d'une provision liée à un litige en 2010, nos activités de gestion de fortune ont augmenté leurs bénéfices agrégés de 19% à 2,9 milliards de CHF malgré les conditions de marchés difficiles. Ces progrès ont par ailleurs accru la confiance de nos clients et nous avons enregistré un total d'afflux d'argent frais de 35,6 milliards de CHF contre des sorties nettes de 18,2 milliards de CHF en 2010. Le total des actifs investis a augmenté de 2 milliards de CHF pour s'établir à 1 459 milliards de CHF. Grâce à l'amélioration de la rentabilité et à notre capacité d'attirer de nouveaux actifs, nous avons pu recruter et fidéliser des conseillers de grande qualité, ce dont témoigne notamment la forte baisse du taux de départ volontaire

1 Notre calcul des actifs pondérés en fonction du risque pro forma selon Bâle III est basé sur les actifs pondérés en fonction du risque existants selon Bâle 2.5, un traitement comptable révisé de l'exposition aux titrisations appliquant une pondération fixe du risque ainsi que sur plusieurs charges de capital exigeant le développement de nouveaux modèles et moteurs de calcul. Nos actifs pondérés en fonction du risque pro forma selon Bâle III sont basés sur des estimations de l'impact de ces nouvelles charges de capital et ces estimations seront affinées au fur et à mesure que nous progressons dans la mise en œuvre des nouveaux modèles et systèmes correspondants.

des conseillers dans notre activité Wealth Management Americas. Les exigences plus strictes de Bâle III en matière de fonds propres et de liquidités auront sans doute pour effet d'intensifier la concurrence sur le marché du financement garanti et des dépôts en tant que source de financement stable, entraînant également une augmentation des coûts de financement. Notre stratégie est centrée sur ces activités et nous sommes résolus à poursuivre sur la lancée des progrès réalisés ces dernières années.

Notre stratégie place le client au centre de tout ce que nous entreprenons et une étroite collaboration entre nos différentes activités nous permet d'offrir le meilleur d'UBS à notre clientèle. Aujourd'hui, nos clients ont accès à la gamme complète des compétences complémentaires offertes par l'ensemble du Groupe. Si la collaboration a toujours fait partie intégrante de notre culture d'entreprise, nous pensons que d'autres avantages peuvent être offerts à nos clients et à nos actionnaires. Dans cette optique, Investment Bank œuvrera en plus étroite collaboration avec les unités de gestion de fortune d'UBS et mettra davantage l'accent sur les compétences

d'exécution, de conseil et d'analyse qu'elle met au service de la clientèle de gestion de fortune.

Investment Bank joue un rôle essentiel dans le succès de nos activités de gestion de fortune et du Groupe dans son ensemble. La complémentarité des besoins des clients d'Investment Bank et de nos activités de gestion de fortune nous permet de maximiser la valeur que nous créons pour eux et pour l'établissement. Etablir des connections entre les clients, les marchés et les idées est l'essence de la création de valeur et ces liens entre la fortune privée et les marchés « wholesale » sont particulièrement étroits dans les régions où nous sommes déjà bien implantés, comme en Asie-Pacifique. Dans cette région, par exemple, nous disposons de la plus solide combinaison d'activités de gestion de fortune et d'investment banking si bien qu'une collaboration renforcée nous permettrait d'étendre encore plus notre position de leader. Cela étant, nous sommes tenus par la nouvelle réglementation de renforcer et d'améliorer la qualité de notre base de fonds

propres. Nous nous efforçons donc de rendre notre Investment Bank plus simple, plus ciblée, moins gourmande en capital et capable de dégager des rendements corrigés du risque plus élevés tout en restant adaptée à notre base de clientèle. Nous mettrons à profit ses atouts dans le segment des actions, des devises et du conseil, tout en l'orientant vers les produits et services recherchés par nos clients, offrant les meilleures opportunités de croissance et moins friands de capital.

Nous continuerons d'investir dans les zones géographiques et les produits clés où nous avons identifié des opportunités au niveau du Groupe. Dans la pratique, cela signifie que notre division Wealth Management s'emploiera à renforcer sa position de leader du secteur tout en accélérant son développement au sein des marchés de croissance. Wealth Management Americas poursuivra ses initiatives bancaires stratégiques, y compris ses initiatives de prêts hypothécaires, en vue d'assurer l'augmentation continue des soldes attribuables aux lignes de crédit accordées à notre clientèle cible haut de gamme et très haut de gamme. Elle mettra également davantage l'accent sur l'accès à l'offre de toute la banque, conformément à notre ambition de devenir le partenaire

Nous exploitons les atouts de toutes nos activités

Investment Bank	Wealth Management Americas	Retail & Corporate	Global Asset Management
<ul style="list-style-type: none"> – Classé régulièrement parmi les premiers établissements d'analyse¹ – L'une des 3 premières maisons de courtage d'actions du monde² – Classé régulièrement depuis 2005 parmi les 3 premiers en termes de part de marché globale pour les devises³, maison de courtage de devises n°1 en 2011⁴ – Premier établissement de dérivés sur actions d'Asie⁵ – L'un des 3 premiers gérants de crédits structurés au premier semestre 2011⁶ – Forte présence mondiale : classé régulièrement parmi les 3 premiers d'APAC IBD, classé maison de courtage paneuropéenne n°1 et première franchise australienne 	<ul style="list-style-type: none"> – Leader mondial de la gestion de fortune HNW et UHNW : 1500 milliards de CHF d'actifs investis – Inégalé en termes de portée, d'étendue et de clientèle – Forte présence dans tous les grands centres financiers – WM : parmi les meilleurs ratios charges / produit du secteur, forte hausse des rendements des actifs depuis 2009 – WMA : productivité la plus élevée par conseiller financier et actifs investis par conseiller financier parmi les principaux concurrents américains 	<ul style="list-style-type: none"> – Première position en Suisse dans les activités de détail et entreprises – Moteur de croissance de Wealth Management, Global Asset Management et Investment Bank – Continue d'attirer d'importants afflux de dépôts – Activité intrinsèquement stable produisant d'importants flux de trésorerie – Résultat avant impôts pour l'ensemble de 2011 de 1,9 milliard de CHF 	<ul style="list-style-type: none"> – Actifs investis : 574 milliards de CHF, dont 66 % issus de canaux tiers – Afflux net d'argent frais issu de tiers pour l'ensemble de 2011 de plus de 12 milliards de CHF – Bien diversifié en termes de capacités d'investissement, de régions et de canaux de distribution – Plate-forme de placements alternatifs performante, comprenant nos activités immobilières⁷ et fonds de hedge funds⁸, toutes deux classées n° 2 mondial

¹ Institutional Investor, 2011. ² Estimations d'UBS reposant sur les résultats des entreprises depuis le début de l'année publiés au 31.12.2011. ³ Euromoney FX Poll (2005–2011). ⁴ Risk Magazine, septembre 2011. ⁵ Risk – Structured Products Awards, 2011. ⁶ Coalition, novembre 2011. ⁷ Pensions & Investments, octobre 2011. ⁸ InvestHedge, septembre 2011.

privilegié des entreprises, de leurs employés et de leurs familles pour tout ce qui concerne leurs besoins en matière de gestion de fortune. Notre activité Retail & Corporate continuera d'élargir la gamme des produits et services fondés sur le cycle de vie que nous proposons à nos clients, tout en exploitant les nouvelles opportunités de croissance dans le domaine du conseil et de l'exécution. Notre activité Global Asset Management étoffera encore sa plate-forme de produits alternatifs et investira dans des capacités de gestion passive à forte croissance, tout en continuant à étendre ses activités « wholesale » tierces. Enfin, Investment Bank fera en sorte d'offrir un service concurrentiel à notre clientèle de base, d'optimiser l'allocation du capital et de réduire les actifs pondérés en fonction du risque dans les activités stratégiques, en vue de dégager des rendements corrigés du risque attractifs et durables.

L'assise financière demeurant la pierre angulaire de notre succès, nous continuerons à renforcer notre base de capital pour atteindre le ratio de fonds propres de catégorie 1 visé de 13 % selon Bâle III. Cet objectif est supérieur aux exigences réglementaires de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) et du Comité de Bâle sur le contrôle bancaire. Cela devrait, selon nous, rassurer encore davantage nos clients et accroître la confiance dont jouit notre établissement dans son ensemble. Nous avons pu réduire de manière significative les positions héritées du passé dans Investment Bank depuis fin 2008. Nous continuerons de réduire le risque en abandonnant ou en redimensionnant à

la baisse les activités de l'Investment Bank qui dégagent des rendements peu attractifs par rapport à leur consommation de capital, notamment dans le segment des obligations, des devises et des matières premières.

La vigilance en matière de coûts reste essentielle dans un secteur en mutation profonde. Depuis la crise financière de 2007-2009, nous sommes ainsi parvenus à réduire nos dépenses, les coûts pour 2011 étant inférieurs de 20 % aux niveaux de 2008. Avec la montée des inquiétudes au sujet de la zone euro et des Etats-Unis tout au long de 2011, nous avons pris de nouvelles mesures pour préparer notre base de coût à des conditions de marché plus difficiles. En août 2011, nous avons annoncé un programme de réduction des coûts à hauteur de 2 milliards de CHF. Ces mesures ont déjà commencé à porter leurs fruits et d'autres effets positifs devraient être visibles dans nos résultats pour les trimestres à venir. Etant donné les réductions de coût mises en œuvre et annoncées, le potentiel d'autres réductions tactiques importantes est limité. Nous mettons donc l'accent sur la réalisation de changements stratégiques qui touchent au cœur même de la structure et de l'architecture de notre

organisation. Tout en étant convaincus que ces changements permettront de redimensionner notre base de coût pour l'adapter à l'environnement actuel et atteindre nos objectifs financiers, nous surveillerons de près les marchés et prendrons de nouvelles mesures en cas de détérioration marquée de la situation.

Notre réputation demeure notre atout le plus précieux et conserver la confiance de l'ensemble de nos partenaires est essentiel au succès à long terme d'UBS. Nous nous sommes fixé pour objectif stratégique clé de renforcer notre cadre de gestion du risque opérationnel afin de garantir que tous nos collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation, s'attachent davantage à préserver et à renforcer notre réputation. En premier lieu, nous améliorons nos processus de gestion de la performance afin de donner plus de poids au risque opérationnel dans l'évaluation des résultats obtenus par les collaborateurs, les équipes et les divisions. Cette évaluation est appelée à jouer un rôle fondamental dans le succès, la rémunération et les perspectives de carrière de l'ensemble du personnel d'UBS.

Nous sommes convaincus que notre approche ciblée, visant à placer nos clients au centre de toutes nos activités, à améliorer la collaboration au sein de l'établissement, à poursuivre la réduction des actifs pondérés en fonction du risque et à renforcer notre base de capital tout en continuant à surveiller les coûts, constitue la bonne stratégie pour nous permettre de dégager des bénéfices durables et des rendements des fonds propres toujours plus attractifs en faveur de nos actionnaires.

Les priorités stratégiques de nos divisions

Notre stratégie est centrée sur nos activités Wealth Management et Wealth Management Americas et sur notre banque universelle en Suisse, soutenues par l'activité Global Asset Management et Investment Bank.

La gestion de fortune est un secteur d'activité porteur, doté de marges bénéficiaires attrayantes et de fortes barrières à l'entrée sur de nombreux marchés. Notre division Wealth Management de premier plan est solidement implantée au niveau mondial dans les principaux centres financiers et occupe une position de leader de marché en

Suisse, en Europe, en Asie-Pacifique et dans les marchés émergents en termes d'actifs investis, ce qui la positionne de manière optimale pour tirer parti de ces opportunités. Wealth Management Americas est une division axée sur le client et sur les conseillers dont l'activité de conseil est la plus productive du secteur et affiche le volume d'actifs investis par conseiller financier le plus élevé. Les perspectives de croissance à long terme de l'activité de gestion de fortune sont réellement intéressantes sur le continent américain, les segments de clientèle haut de gamme et très haut de gamme étant appelés à afficher la plus forte croissance en termes d'actifs investis.

Notre stratégie pour *Wealth Management* prend appui sur les progrès considérables que nous avons accomplis et vise à renforcer notre position de leader du secteur. Nous prévoyons

d'atteindre cet objectif en conjuguant des investissements ciblés à l'expansion des capacités des conseillers à la clientèle sur des marchés dont nous pensons qu'ils présentent des opportunités de croissance intéressantes. Pour accroître notre efficacité, nous consoliderons nos activités européennes onshore et offshore afin de refléter la convergence des besoins des clients sur ce marché, et concentrerons nos investissements dans les régions qui recèlent le plus fort potentiel de croissance, telles l'Asie-Pacifique et les marchés émergents qui devraient enregistrer la progression la plus rapide dans les segments de clientèle haut de gamme et très haut de gamme au niveau mondial. Nous entendons également améliorer la marge brute de la division par le biais d'initiatives

UBS Suisse

UBS est la banque universelle la plus importante et la plus performante de Suisse. La Suisse est le seul pays où nous déployons des activités de banque de détail, de services à la clientèle entreprises et institutionnelle, de gestion d'actifs et de fortune ainsi que d'investment banking. Notre solide position sur le marché national est un précieux atout pour soutenir notre marque mondiale et développer notre métier de base à l'échelle internationale. Nous sommes entièrement dévoués à notre marché national et, forte de ses 150 ans d'expérience dans le domaine bancaire, UBS Suisse conserve une position de leader dans ses cinq domaines d'activité. Avec quelque 300 agences et 4700 collaborateurs en contact avec la clientèle, nous sommes en mesure de toucher environ 80 % du patrimoine suisse, un ménage sur trois, un particulier fortuné sur trois et près de la moitié des entreprises helvétiques.

Nous nous employons à être la première banque de Suisse en termes de satisfaction de la clientèle, d'engagement des collaborateurs et de rentabilité durable. Le modèle unique de banque universelle d'UBS Suisse est un élément essentiel de notre succès. Notre équipe de gestion dédiée pour la Suisse comprend des représentants des cinq domaines d'activité et garantit une approche uniforme du marché en offrant tout l'éventail de nos produits, compétences et services bancaires. Notre approche interdivisionnaire de la gestion nous permet d'exploiter efficacement nos ressources existantes, encourage les échanges d'idées entre divisions et favorise l'instauration d'une collaboration harmonieuse entre tous les départements. Nous sommes ainsi dans une position unique pour servir efficacement nos clients en leur offrant une gamme complète de produits et services bancaires aptes à répondre à leurs besoins. Nous nous distinguons en

faisant valoir nos atouts dans tous les segments tout en assurant la stabilité et la continuité tout au long du cycle de vie du client. Notre modèle de banque universelle a fait la preuve de son efficacité en Suisse et contribue pour une part importante aux revenus du Groupe.

Grâce à la solidité de son économie et à la stabilité de son environnement politique, notre pays demeure un marché financier attrayant et en constante progression. Cette stabilité et cette croissance inhérentes sont à la base de notre réussite et de la contribution sans faille d'UBS Suisse à la performance financière du Groupe. Grâce à notre modèle de banque universelle, à notre large base de clientèle et à notre vaste réseau d'agences, nous sommes bien positionnés pour capter la croissance future du marché et renforcer notre position de leader sur notre marché national.

tarifaires et en développant les opportunités de prêts. Notre transformation d'une banque privée traditionnelle en un gestionnaire d'actifs plus dynamique, doté de solides compétences en matière de conseil, nous aidera à répondre aux besoins de nos clients quel que soit l'environnement de marché. Nos clients continueront de bénéficier de l'accès que notre Investment Bank leur offre au processus d'exécution, aux marchés financiers, aux analyses de placement et à l'analyse ainsi qu'aux compétences de conseil et autres.

L'activité *Wealth Management Americas* reste attachée à notre stratégie axée sur le client et sur les conseillers. Nous prendrons appui sur les progrès accomplis en tentant de saisir de nouvelles opportunités bancaires et de prêts dans les segments de clientèle haut de gamme et très haut de gamme grâce à notre positionnement unique sur le marché et à notre excellente équipe de conseillers financiers. Nous accroîtrons la productivité de nos conseillers financiers en leur offrant une formation plus approfondie et des plates-formes améliorées, tout en continuant de renforcer notre partenariat avec Investment Bank. Nous sommes idéalement positionnés pour offrir nos services aux investisseurs des segments haut de gamme et très haut de gamme sur le plus grand marché mondial de la gestion de fortune. Nous pensons être d'une taille suffisante pour être un acteur de poids et d'une taille assez réduite pour pouvoir faire preuve de souplesse, ce qui nous permet de combiner les avantages des grands et des petits établissements. Nous souhai-

tons nous distinguer de nos concurrents en proposant à nos clients des conseils et des solutions fiables et de premier ordre dans le domaine financier en permettant à nos conseillers financiers de s'appuyer sur l'ensemble des ressources d'UBS, notamment son accès unique aux analyses et aux solutions globales de gestion de fortune élaborées dans le cadre de nos activités de collecte d'actifs et d'Investment Bank.

Notre activité de premier plan *Retail & Corporate* est un pilier de notre modèle de banque universelle en Suisse et joue un rôle stratégique au sein du Groupe en termes de revenus et de rentabilité, tout en contribuant à la croissance d'autres activités. Notre ambition est de fournir des services à valeur ajoutée pour devenir la banque de choix de la clientèle de détail. Nous continuerons d'affiner notre offre fondée sur le cycle de vie qui propose à nos clients des produits et des services dédiés pour répondre à l'évolution de leurs besoins. Nous veillerons à assurer l'efficacité et l'homogénéité du processus de vente. Nous n'aurons cesse de donner la priorité à nos clients en investissant dans nos succursales et nos canaux de diffusion électroniques, utilisant la technologie pour compléter, plutôt que remplacer notre réseau d'agences traditionnelles.

Notre diversité et notre taille nous placent dans une position unique pour répondre à tous les besoins financiers complexes de nos clients. Notre ambition est d'être la banque principale des entreprises et de la clientèle institutionnelle suisses, qu'il s'agisse de petites et moyennes entreprises ou de multinationales, de fonds de pension ou de négociants en matières premières en passant par les banques et les assureurs. Nous nous employons à étendre et exploiter encore mieux nos compétences bancaires en matière de transactions et à accroître notre présence et nos activités dans le financement du négoce de matières premières. Combiner notre rôle de banque universelle et notre savoir-faire sur le marché local nous permettra d'offrir un accès à l'ensemble des compétences d'UBS, tout en accroissant le potentiel de ventes croisées et de recommandations. L'atteinte de ces objectifs pour la division permettra à l'établissement de continuer à bénéficier des avantages que ce succès apporte à notre marque mondiale en général et à notre division phare de gestion de fortune en particulier.

Nous avons adapté la stratégie de *Global Asset Management* de manière à suivre l'évolution des besoins de nos clients en mettant au point un modèle d'affaires diversifié en termes de capacités d'investissement, de régions et de canaux de distribution. La diversification de nos activités est un précieux atout pour profiter des fluctuations de la dynamique de marché et constitue une base solide pour saisir les opportunités de croissance du secteur.

Soucieux de dégager une performance à long terme, nous travaillerons en étroite collaboration avec les clients pour réaliser leurs objectifs de placement.

Nous continuons en particulier de développer nos solides activités dans le domaine des tiers institutionnels sur les marchés développés et émergents tout en élargissant la distribution d'initiatives « wholesale » tierces en Amérique et en Europe et en tirant parti de nos atouts au niveau régional, notamment en Asie-Pacifique et en Suisse. Nous demeurons par ailleurs fidèles à notre engagement d'offrir des produits et des solutions uniques aux clients des activités de gestion de fortune d'UBS. Nous souhaitons étoffer notre plateforme de produits alternatifs performante, en nous appuyant sur nos positions établies dans le secteur immobilier et les fonds de hedge funds, et investir dans nos capacités de gestion

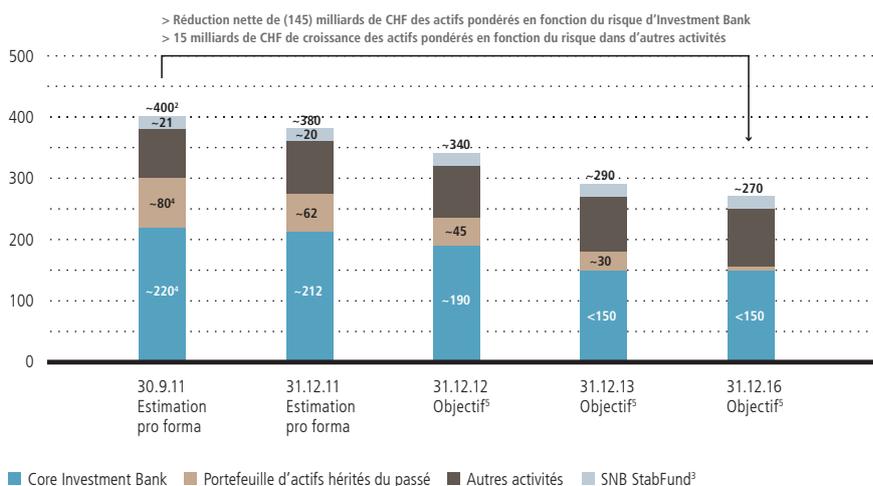
passive en plein essor, notamment les exchange-traded funds et les stratégies suivant des indices non standard.

Investment Bank joue un rôle stratégique dans le succès d'UBS, sa stratégie reposant sur les principes de l'intérêt du client, de l'efficacité du capital et d'une étroite collaboration avec nos activités Wealth Management et Wealth Management Americas. Cette activité s'attache en priorité à répondre aux besoins de notre clientèle d'entreprises, institutionnelle, souveraine, très haut de gamme, de gestion de fortune ainsi que d'autres clients tout en se conformant aux exigences plus strictes en matière de

fonds propres. Pour assurer la réussite de nos activités de gestion de fortune, il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur une Investment Bank compétitive et performante. A cette fin, nous pouvons exploiter nos points forts existants dans notre offre de produits de flux, de solutions et de services de conseil. Nous souhaitons étoffer notre segment actions, leader du marché grâce à des investissements technologiques ciblés et restructurer nos activités sur les marchés obligataires, des devises et des matières premières afin de réduire sensiblement le niveau de risque et la consommation de capital de ces activités, tout en les recentrant davantage sur le client. Egalement désireux d'accroître notre part de marché dans l'investissement banking et sur les marchés de capitaux mondiaux, nous continuerons de tirer parti de nos relations clients et de notre présence dans le monde. Pour assurer

Réduction des actifs pondérés en fonction du risque – Bâle III¹

Exécution rapide de la réduction des actifs pondérés en fonction du risque



¹ Nos actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle III reposent sur des estimations et seront affinés parallèlement à la mise en place des nouveaux modèles et systèmes associés. ² Les actifs pondérés en fonction du risque pro forma au 30 septembre 2011 d'environ 400 milliards de CHF ont déjà été pris en compte dans le renversement de 17 milliards de CHF de valeur à risque en conditions de stress (« stress value-at-risk ») en rapport avec les opérations de négoce non autorisées du quatrième trimestre 2011. ³ Options ou actifs sous-jacents de SNB StabFund; supposés constants pour les futures périodes (environ 20 milliards de CHF). ⁴ Composition finale du portefeuille des actifs hérités du passé au 30 septembre 2011. L'indication originale du 30 septembre 2011 faisait état d'environ 70 milliards de CHF d'actifs hérités du passé et environ 230 milliards de CHF dans l'activité principale d'Investment Bank. ⁵ L'objectif suppose des taux de change constants.

notre réussite dans ce domaine, nous devons faire preuve d'une rigueur particulière dans l'exécution, le négoce, la gestion active de nos portefeuilles et la meilleure utilisation possible de nos ressources. A l'appui de notre objectif d'être plus ciblé et moins complexe tout en prenant moins de risques, nous poursuivons nos efforts pour accroître l'efficacité du capital et réduire activement les actifs pondérés en fonction du risque. Pour ce faire, nous optimiserons notre palette d'activités, privilégiant les produits et les services qui présentent le plus grand intérêt pour les clients, offrent les meilleures opportunités de croissance et sont moins gourmands en capitaux. Nous nous emploierons à mettre en œuvre nos plans de manière

disciplinée et opportune, de façon à être en mesure de dégager des rendements corrigés du risque attrayants et durables.

Réduire le risque et renforcer les fonds propres

Nous pouvons compter sur une solide base de liquidités selon les directives proposées par Bâle III et nos différentes sources de financement sont stables et bien diversifiées en termes de marchés, de produits et de monnaies, les dépôts des clients représentant la principale source de financement pour l'établissement. Notre assise financière est le fondement de la réussite future de nos activités et notre ratio de capital selon Bâle 2.5 est aujourd'hui l'un des plus élevés du secteur. Nous poursuivons nos efforts de réduction du risque de notre bilan et de renforcement de notre base

de capital pour continuer de figurer parmi les banques les mieux capitalisées du monde selon Bâle III.

Notre impératif stratégique d'atteindre les ratios de capital visés selon Bâle III implique une réduction rapide et prudente du risque au sein de l'Investment Bank ainsi que dans les portefeuilles d'actifs hérités du passé au sein du Corporate Center. Nous avons pour objectif de réduire d'un tiers les actifs pondérés en fonction du risque du Groupe selon Bâle III, le but étant de réduire de moitié environ les actifs pondérés en fonction du risque au sein de l'Investment Bank d'ici à 2016. Dans

Fourchettes de performance annuelle visées¹

Fourchette de performance durable dans nos activités:

Wealth Management	Taux de croissance des flux nets d'argent frais	3–5%
	Marge brute	95–105 bps
	Ratio charges/produits	60–70%
Wealth Management Americas	Taux de croissance des flux nets d'argent frais	2–4%
	Marge brute	75–85 bps
	Ratio charges/produits	80–90%
Retail & Corporate	Croissance du volume de nouvelles affaires ²	1–4%
	Marge nette d'intérêt ³	140–180 bps
	Ratio charges/produits	50–60%
Global Asset Management	Taux de croissance des flux nets d'argent frais	3–5%
	Marge brute	32–38 bps
	Ratio charges/produits	60–70%
Core Investment Bank	Rendement avant impôts sur les fonds propres attribués ⁴	12–17%
	Ratio charges/produits	70–80%
	Actifs pondérés en fonction du risque selon Bâle III (CHF mrd.)	< 150

Groupe

Rendement des fonds propres⁴:
12–17%
ratio charges / produits:
65–75%

¹ Fourchettes de performance annuelle de 2012 jusqu'en 2016; hors propre crédit et futurs éléments extraordinaires importants, le cas échéant. L'objectif suppose des taux de change constants. ² Actifs clientèle (actifs investis et uniquement en dépôt) et prêts (passifs clients au bilan). ³ Résultat des opérations d'intérêt (annualisé)/prêts moyens. ⁴ L'objectif de rendement des fonds propres pour le Groupe et l'objectif de rendement sur les fonds propres attribués pour l'Investment Bank sont applicables à partir de début 2013. 2012 constitue une année de transition puisque le Groupe vise à réduire de manière substantielle les actifs pondérés en fonction du risque. Par conséquent, les fonds propres attribués à Investment Bank devraient être réduits, y compris une partie, qui est désormais attribuée au Corporate Center, concernant le portefeuille de placements hérités du passé qui a été transféré d'Investment Bank au Corporate Center vers la fin de 2011 et qui à partir du premier trimestre 2012 sera géré et comptabilisé au sein du Corporate Center.

le cadre de ces plans pour améliorer l'efficacité du capital dans l'Investment Bank, il est prévu de réduire les actifs pondérés en fonction du risque dans nos métiers de base d'environ 35 % tout en réduisant de quelque 90 % les actifs pondérés en fonction du risque hérités du passé à l'horizon 2016. Nous continuerons à investir dans des secteurs de croissance où nous sommes solidement implantés sur le marché et dans des régions stratégiques pour le succès du Groupe dans son ensemble.

Mesurer notre performance

Pour suivre les progrès réalisés dans l'exécution de notre stratégie, nous avons établi des fourchettes d'objectifs annuels de performance pour chacune de nos divisions et pour le Groupe dans son ensemble. Ces fourchettes reposent sur les paramètres clés de la performance que sont la croissance, la rentabilité et l'efficacité. Nous pensons qu'il s'agit là des indicateurs appropriés pour juger de notre réussite future. Certes, ce cadre sera naturellement soumis aux aléas du marché, mais ces fourchettes nous paraissent réalistes et atteignables sur une base annuelle au cours des cinq années à venir. Comme évoqué précédemment, nous avons pris 2013 comme point de départ pour l'objectif de rendement des fonds propres du Groupe et l'objectif de

rendement des fonds propres attribués de l'Investment Bank, car 2012 sera une année de transition pour Investment Bank, consacrée en priorité à la réduction des actifs pondérés en fonction du risque dans cette activité.

Les fourchettes d'objectifs de performance pour toutes les autres divisions entrent en vigueur dès 2012. L'atteinte des objectifs des divisions devrait permettre au Groupe de dégager un rendement des fonds propres compris entre 12 % et 17 % à compter de 2013 et un ratio charges/produits de l'ordre de 65–75 %.

Nos activités

Wealth Management

Basée en Suisse et présente dans plus de 40 pays, Wealth Management fournit à des particuliers fortunés des services de conseil financier ainsi que des produits et des outils adaptés à leurs besoins spécifiques.

Résultat de la division

En mio. de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au			Variation en %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	par rapport au 31.12.10
Produit net d'intérêts	1 968	1 737	1 853	13
Produit net de commissions	4 363	4 964	5 137	(12)
Produit net de négoce	878	647	625	36
Autres produits	425 ¹	(3)	(189)	
Produit	7 634¹	7 345	7 427	4
Correctifs de valeur pour risques de crédit	11	11	45	0
Total produit d'exploitation	7 645¹	7 356	7 471	4
Frais de personnel	3 258	3 153	3 360	3
Frais hors personnel	1 711	1 896	1 831	(10)
Total charges d'exploitation	4 969²	5 049	5 191	(2)
Résultat avant impôts de la division	2 676¹	2 308	2 280	16

Informations supplémentaires³

Afflux net d'argent frais (mrd de CHF) ⁴	23,5	(12,1)	(87,1)	
Actifs investis (mrd de CHF)	750	768	825	(2)
Marge brute sur les actifs investis (pb) (clients internationaux) ⁵	101	92	91	10
Personnel (en équivalent plein temps)	15 904	15 663	15 408	2

¹ Inclut les revenus de la vente de notre portefeuille de placement stratégiques : pour Wealth Management 433 millions de CHF, dont 79 millions de CHF concernant les activités de gestion de placement en Suisse et 354 millions de CHF concernant les activités internationales de gestion de fortune. ² Les frais d'exploitation incluent les charges de restructuration de 82 millions de CHF. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 37 « Réorganisations et ventes » du chapitre intitulé « Informations financières » de notre rapport annuel 2011. ³ Pour les définitions des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre « Evaluation et analyse » de notre rapport annuel 2011. ⁴ Exclut intérêts et produit de dividendes. ⁵ Exclut les effets sur le bénéfice ou perte d'un fond immobilier (2011 : perte de 22 millions de CHF, 2010 : perte de 45 millions de CHF, 2009 : perte de 155 millions de CHF).

Activités

Wealth Management offre une gamme complète de services financiers aux particuliers fortunés du monde entier, à l'exception de ceux suivis par Wealth Management Americas. Avec 750 milliards de CHF d'actifs investis à la fin de 2011, nous sommes l'un des plus grandes gestionnaire de fortune au monde. Nos clients bénéficient de la gamme complète de ressources d'UBS – de la gestion d'actifs à la planification successorale en passant par le conseil en financement d'entreprises en plus des produits et services de gestion de fortune spécifiques décrits ci-dessous. Une plate-forme de produits ouverte permet aux clients d'avoir accès à une vaste gamme de produits de prestataires tiers qui viennent compléter les nôtres.

Stratégie et clients

Notre ambition est d'être l'établissement de choix pour les clients fortunés à l'échelon mondial. Nous proposons des produits et services aux particuliers en nous concentrant spécialement sur la clientèle très haut de gamme (clients disposant d'actifs à investir supérieurs à 50 millions de CHF) et la clientèle haut de gamme (clients disposant d'actifs à investir compris entre 2 millions et 50 millions de CHF). Nous proposons en outre des solutions, produits et services de gestion de fortune à l'intention des intermédiaires financiers.

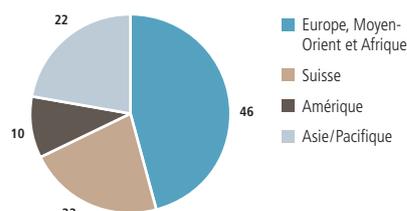
Nous demeurons confiants quant aux perspectives de croissance à long terme de nos activités de gestion de fortune et nous nous attendons à ce que, dans toutes les régions du globe, ce marché se développe deux fois plus vite que le produit intérieur brut. Du point de vue des segments de clientèle, le marché mondial de la clientèle très haut de gamme présente le plus fort potentiel de croissance, suivi du marché de la

clientèle haut de gamme. Notre importante clientèle et notre forte présence à l'échelle mondiale nous positionnent idéalement pour tirer parti des opportunités de croissance substantielle offertes par cette création de richesse attendue. Cela vaut notamment pour l'Asie, l'Amérique latine, le Moyen-Orient ainsi que l'Europe centrale et orientale, régions qui devraient enregistrer la croissance de marché la plus rapide en raison du développement économique et de la création de richesse par les entreprises. Dans les sites onshore clés où nous étendons notre présence, notre activité de gestion de fortune profite des relations d'affaires établies localement par Investment Bank et Global Asset Management.

Nous continuons d'élargir notre modèle de services à la clientèle intégré, rassemblant les compétences à l'échelle du Groupe afin d'identifier les opportunités d'investissement, quelles que soient les conditions de marché et d'offrir des produits sur mesure aux particuliers. Nous avons l'intention de porter les effectifs de nos conseillers à la clientèle à 4700 à moyen terme en particulier dans les pays émergents et les régions de croissance de la zone Asie-Pacifique. Nos centres de comptabilisation internationaux nous donnent une forte présence locale qui nous permet de comptabiliser les actifs des clients dans de nombreux sites. Dans un environnement réglementaire de plus en plus complexe, nous entendons nous distinguer de nos concurrents grâce à notre cadre de conformité solide et sophistiqué. Dans le but d'atteindre le niveau de conformité le plus élevé possible, nous effectuons de manière

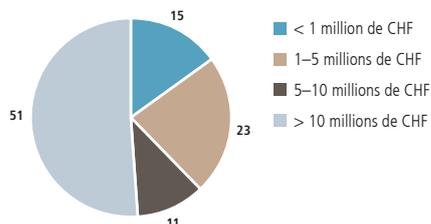
Actifs investis par domicile du client

En %, sauf indication contraire Total: 750 milliards de CHF
Au 31.12.11



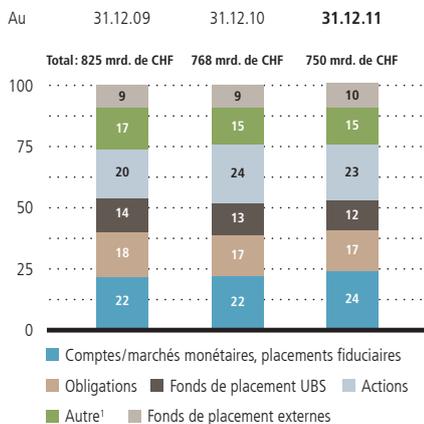
Actifs investis par fortune du client

En %, sauf indication contraire Total: 750 milliards de CHF
Au 31.12.11



Actifs investis par catégorie d'actifs

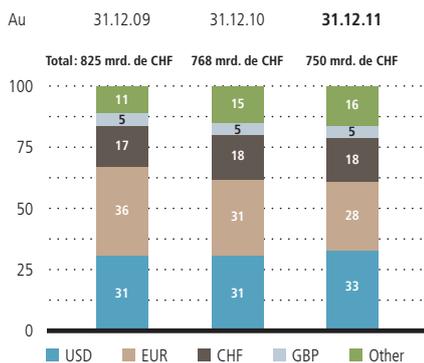
En %, sauf indication contraire



¹ Y compris produits structurés et placements alternatifs.

Actifs investis par monnaie

En %, sauf indication contraire



continue des investissements visant à optimiser nos processus de gestion du risque et à faire bénéficier nos collaborateurs d'une formation étendue. Nous nous employons à nous adapter rapidement aux changements du cadre réglementaire et des exigences en matière d'adéquation dans chaque région en nous appuyant sur notre expérience et notre savoir-faire locaux.

Dans la zone Asie-Pacifique, nous continuons de nous concentrer sur Hong Kong et Singapour, les principaux centres financiers de la région, et d'assurer une présence sélective sur les grands marchés onshore. Nous sommes actuellement implantés sur sept marchés et avons déjà mis en place des activités importantes dans plusieurs sites onshore telles que le Japon et Taïwan. Nous continuons de renforcer notre présence locale en Chine et en Inde afin de saisir des opportunités de croissance à long terme.

Sur les marchés émergents, nous nous concentrons sur le Moyen-Orient et l'Amérique latine ainsi que l'Europe centrale et orientale et sommes déjà présents localement dans plus de 20 pays. Comme la plupart de nos clients des pays émergents préfèrent que leurs actifs soient comptabilisés dans des centres financiers établis, nous renforçons nos capacités dans les marchés émergents en nous appuyant sur nos centres de comptabilisation aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et en Suisse. Nous continuerons à développer notre présence locale là où cela s'avère approprié, par exemple en ouvrant un nouveau bureau de conseil en Israël.

En Europe, nos projets de croissance s'appuient sur une présence établie en Europe dans tous les principaux centres de comptabilisation et sur une large

clientèle. Nous combinons la gestion de nos activités européennes offshore et onshore pour tenir compte des besoins convergents des clients de la région. Cette réorganisation nous permet d'optimiser notre offre très large de produits suisses tout en créant des économies d'échelle et en nous aidant à répondre plus efficacement aux exigences réglementaires accrues.

En Suisse, l'étroite coopération entre nos activités de gestion de fortune et nos activités phare de banque détail et d'entreprise, de gestion d'actifs et de banque d'affaires nous fournit l'assise nécessaire pour nous permettre de développer notre part de marché de la gestion de fortune. Elle permet par ailleurs à nos clients d'accéder à des analyses et perspectives de placement, à des produits, aux marchés des capitaux, au processus d'exécution ainsi qu'au conseil et à d'autres ressources. Notre vaste réseau d'agences regroupant plus de 100 sites de gestion de fortune favorise les recommandations de la clientèle suisse de détail et d'entreprise tout comme le passage de la clientèle de détail dans notre segment de gestion de fortune avec l'accroissement de leur patrimoine.

Nous entendons nous concentrer sur notre position de leader du marché dans le segment de la clientèle très haut de gamme, que nous considérons comme présentant un potentiel de croissance considérable, en renforçant continuellement notre offre de services et de produits. Nous avons ainsi introduit récemment dans notre offre philanthropique un nouveau groupe de produits dénommé « Impact Investing » qui vise à produire un impact positif et mesurable aux plans social et environnemental tout en étant financièrement rentable pour l'investisseur. En outre, pour couvrir les besoins des 250 principaux family offices du monde, nous avons créé le Global Family Office Group en tant que coentreprise de Wealth Management et Investment Bank. Avec ses équipes de spécialistes dédiés de ces deux divisions,

le Family Office Group offre à ce groupe de clients hautement sophistiqués l'éventail complet des compétences de notre banque intégrée.

Notre activité Global Financial Intermediaries (Global FIM) offre ses services à près de 1700 gestionnaires d'actifs. S'appuyant sur des modèles d'affaires définis, Global FIM assiste les intermédiaires financiers en tant que partenaire stratégique et leur offre des services professionnels de conseil en investissement et des solutions sur mesure pour leur permettre de conseiller leurs clients de manière plus efficace. Global FIM est représenté sur 11 sites suisses et 14 sites internationaux. Nous considérons les intermédiaires financiers comme un segment de clientèle attrayant doté d'un fort potentiel de croissance.

Structure organisationnelle

La division Wealth Management est basée en Suisse et est présente dans plus de 40 pays. Elle compte près de 200 bureaux de gestion de fortune et de représentation, dont la moitié situés hors de Suisse, principalement en Europe, dans la zone Asie-Pacifique, en Amérique latine et au Moyen-Orient. Fin 2011, Wealth Management comptait environ 16 000 collaborateurs dans le monde dont près de 4200 conseillers à la clientèle. Dirigée par un comité exécutif, la division est structurée autour d'axes régionaux avec les secteurs d'activité Asie-Pacifique, Europe, Global Emerging Markets, Suisse et Global Ultra High Net Worth Clients. Son activité s'appuie sur un Chief Investment Officer et une unité internationale Investment Products & Services ainsi que sur des fonctions centralisées.

Concurrents

Nos principaux concurrents au niveau mondial comprennent Credit Suisse, Julius Baer, HSBC, Deutsche Bank, JP Morgan et Citigroup. Sur les marchés intérieurs européens, nous sommes surtout confrontés aux divisions de private banking de grands établissements locaux tels que Barclays au Royaume-Uni, Deutsche Bank en Allemagne et Unicredit en Italie. Les unités de private banking de HSBC, Citigroup et Credit Suisse sont nos principaux concurrents dans la zone Asie-Pacifique.

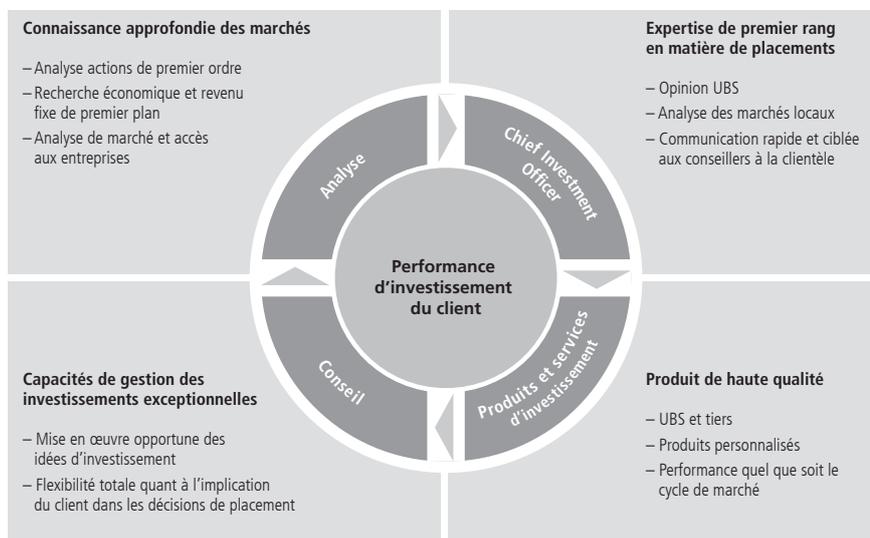
Produits et services

En tant qu'établissement intégré à l'échelle mondiale, UBS dispose du savoir-faire nécessaire pour identifier des opportunités d'investissement adéquates pour ses clients ainsi que d'une présence locale pour les conseiller de manière prompte et opportune. Nous fournissons à nos clients des services de conseil financier, des produits et des outils adaptés à leurs besoins personnels. Nous répondons à leurs besoins spécifiques en leur proposant des services couvrant tout l'univers de placement, de l'exécution seule aux mandats discrétionnaires. Les clients qui optent pour un mandat discrétionnaire délèguent la gestion de leurs actifs à une équipe de gérants de portefeuille professionnels. Ceux qui préfèrent s'impliquer directement dans la gestion de leurs actifs peuvent choisir un mandat de conseil dans le cadre duquel des professionnels de l'investissement assurent une surveillance des portefeuilles et leur fournissent des analyses ainsi que des solutions sur mesure pour les aider dans leur prise de décision. Nos clients peuvent opérer sur toute la gamme d'instruments financiers, des titres individuels tels que les actions et les obligations aux fonds de placement, produits structurés et

placements alternatifs. Notre offre porte en outre sur les prêts structurés, les financements d'entreprise ainsi que le conseil en matière de planification financière axé sur les besoins des clients tels que le financement des études, l'héritage et la succession. Nous proposons à notre clientèle très haut de gamme des services proches de ceux dont disposent les institutionnels, leur donnant accès à l'offre d'Investment Bank et de Global Asset Management.

Les marchés financiers ont profondément changé ces dernières années et se caractérisent par une incertitude et une volatilité élevées. Dans ce contexte de marché difficile, nos clients s'attachent de plus en plus à protéger leurs actifs et attendent un important soutien en matière de conseil pour leurs décisions de placement. Nous continuons par conséquent d'adapter notre modèle d'affaires de gestion de fortune en passant d'un modèle de gestion de fortune de banque privée conventionnelle à un modèle de gestionnaire des placements doté de fortes capacités de conseil. Cela suppose l'existence de relations étroites entre nos conseillers à la clientèle hautement qualifiés et leurs clients. Une communication rapide et ciblée, de nouvelles idées d'investissement, l'accès à des marchés de croissance et la préservation du patrimoine sont des facteurs essentiels pour la réussite de nos clients. A cette fin et dans le but d'améliorer la performance des placements de nos clients, nous avons constitué une nouvelle équipe sous la direction de notre Chief Investment Officer qui définit notre stratégie d'investissement en intégrant l'analyse et le savoir-faire de nos spécialistes de l'investissement dans toutes les divisions

Gestion des investissements et conseil – éléments clés



de par le monde. A partir de cette « opinion UBS », nos conseillers à la clientèle informent activement et régulièrement nos clients du regard que nous portons sur l'évolution des marchés financiers. Les clients reçoivent des suggestions de placement en relation directe avec notre opinion ainsi que des solutions pour des scénarios alternatifs au cas où les clients auraient un avis différent sur les tendances du marché.

Notre unité Investment Products & Services garantit que notre offre est bien adaptée aux conditions du marché en alignant nos produits sur le point de vue de notre Chief Investment Officer. Wealth Management permet également aux clients de bénéficier des connaissances ainsi que de l'offre de produits et de services de Global Asset Management et d'Investment Bank, complétée par une plate-forme de produits ouverte donnant accès à une large gamme de produits de

prestataires tiers. En agrégeant les flux d'investissement des particuliers de manière à atteindre des volumes d'institutionnels, nous pouvons proposer à nos clients de gestion de fortune des investissements qui, sinon, seraient réservés aux clients institutionnels.

Notre modèle de services à la clientèle intégré permet aux conseillers d'analyser la situation financière de leurs clients, d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies d'investissement systématiques sur mesure. Ces stratégies, qui font l'objet de mises à jour régulières, se fondent sur le profil individuel des clients et prennent en compte des critères d'investissement importants tels que les besoins du client au cours de ses différents cycles de vie, sa propension au risque et ses attentes en matière de performance. Nos conseillers à la clientèle bénéficient d'une formation permanente et d'un soutien continu afin qu'ils soient en mesure de présenter les meilleures solutions aux clients.

Retail & Corporate

En tant que premier prestataire de solutions bancaires destinées à la clientèle de détail et aux entreprises en Suisse, nous avons pour ambition de proposer une gamme complète de produits et services dans le domaine financier à nos clients de détail, aux entreprises et à la clientèle institutionnelle, de dégager des bénéfices solides et stables pour le Groupe et d'exploiter les opportunités de capter d'autres sources de revenus en les dirigeant vers les autres pôles du Groupe.

Résultat de la division

En mio. de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au			Variation en %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	par rapport au 31.12.10
Produit net d'intérêt	2 328	2 422	2 681	(4)
Produit net des frais et commissions	1 175	1 178	1 121	0
Produit net de négoce	333	249	194	34
Autres produits	350 ¹	97	100	261
Produit	4 186 ¹	3 946	4 096	6
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(101)	(76)	(178)	33
Total produit d'exploitation	4 085¹	3 870	3 918	6
Charges de personnel	1 666	1 625	1 836	3
Charges hors personnel	500	473	453	6
Total charges d'exploitation	2 166²	2 098	2 289	3
Résultat avant impôts de l'unité d'affaires	1 919¹	1 772	1 629	8

Informations supplémentaires³

Prêts dépréciés en % du total du portefeuille de prêts, brut ⁴	0,7	0,9	1,1	
Actifs investis (mrd de CHF)	134	136	135	(1)
Actifs clientèle (mrd de CHF)	848	879	840	(4)
Personnel (en équivalent plein temps)	11 430	12 089	12 140	(5)

¹ Inclut les revenus de la vente de notre portefeuille de placements stratégiques de 289 millions de CHF. ² Les frais d'exploitation incluent les charges de restructuration de 32 millions de CHF. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 37 « Réorganisations et ventes » du chapitre intitulé « Informations financières » de notre rapport annuel 2011. ³ Pour les définitions des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre « Evaluation et analyse » de notre rapport annuel 2011. ⁴ Pour de plus amples sur les ratios de dépréciation se référer au chapitre « Gestion et maîtrise du risque » de notre rapport annuel 2011.

Activités

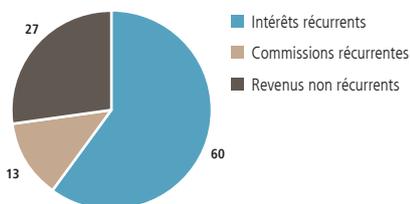
Le secteur Retail & Corporate propose une gamme complète de produits et services financiers aux clients de détail, aux entreprises et à la clientèle institutionnelle en Suisse et défend sa position dominante dans ces trois segments. Comme le montre le diagramme de notre portefeuille d'activités, Retail & Corporate a dégagé des bénéfices stables qui ont contribué de manière sensible à la performance financière globale du Groupe. Nous sommes leader

sur le marché du prêt aux particuliers et aux entreprises en Suisse, forts d'un portefeuille de prêts couverts de 135 milliards de CHF au 31 décembre 2011, comme le montre le diagramme des « Prêts, brut ». Ce portefeuille est géré dans une perspective de rentabilité plutôt que sous l'angle de la part de marché.

Élément central du modèle de banque universelle d'UBS Suisse, notre unité Retail & Corporate soutient les autres divisions vers lesquelles elle dirige les clients. Elle aide les clients de détail à bâtir leur fortune jusqu'au niveau qui

Portefeuille d'activités

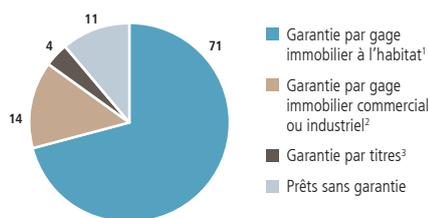
en % Total: CHF 3,897 millions de CHF¹
 Pour l'exercice clos le 31.12.11



¹ Hors vente du portefeuille d'investissements stratégiques (289 millions de CHF).

Prêts, brut

en % Total: 135 milliards de CHF
 Au 31.12.2011



¹ Valeur d'avance de 60% sur la base de la dernière analyse de crédit. ² Valeur d'avance de 54% sur la base de la dernière analyse de crédit. ³ Inclut les garanties et les autres sûretés.

permet de les transférer à notre unité Wealth Management. Par ailleurs, Retail & Corporate exploite le potentiel de ventes croisées que recèlent les produits et services offerts par nos pôles de collecte d'actifs et d'investment banking. Toutes ces activités contribuent fortement à la rentabilité du Groupe. Par ailleurs, Retail & Corporate fournit et finance une large part de l'infrastructure suisse d'UBS, notamment les quelque 300 agences et la plate-forme suisse de produits bancaires.

Stratégie et clients

Notre ambition est de fournir des services à valeur ajoutée pour devenir la banque de choix de la clientèle de détail en Suisse. Forts d'un réseau de quelque 300 agences et 1250 distributeurs automatiques de billets, terminaux self-service et centres de service client, en parallèle à l'e-banking et au mobile banking, nous répondons aux besoins d'un ménage sur trois en Suisse. Nous n'avons cessé d'affiner notre offre axée sur le cycle de vie, une offre par laquelle nous proposons à nos clients des produits et des services dédiés pour répondre à l'évolution de leurs besoins. Nous veillons à assurer l'efficacité et l'homogénéité du processus de vente. Pour améliorer la qualité de nos services bancaires, nous continuons à investir dans nos agences et nos canaux de diffusion électroniques, utilisant la technologie pour compléter, plutôt que remplacer notre réseau d'agences traditionnelles.

La taille de notre secteur en Suisse et la diversité de nos activités nous permettent de répondre pleinement aux besoins financiers de nos clients, aussi complexes soient-ils. Notre ambition est d'être la banque principale des entreprises et de la clientèle institutionnelle, des petites et moyennes entreprises aux multinationales, des caisses de pension aux négociants en matières premières en passant par les banques et les assureurs. En Suisse, près d'une entreprise sur deux recourt à nos services, dont 85 % des 1000 plus grandes sociétés suisses, de même qu'une caisse de pension sur trois, dont 75 des 100 premières. Nous nous employons à élargir et à exploiter nos capacités dans le domaine de la banque transactionnelle (notamment les services de paiement et de gestion des liquidités, nos solutions de dépôt, et le financement du commerce et des exportations). Nous comptons aussi renforcer notre présence dans le financement du négoce des matières premières. Nous conjugons notre rôle de banque universelle à notre savoir-faire dans toutes les régions de Suisse, ce qui nous permet d'optimiser le service à la clientèle en offrant un accès à l'ensemble des compétences d'UBS, tout en renforçant le potentiel de ventes croisées et de recommandations.

En notre qualité de premier prestataire de services bancaires destinés à la clientèle de détail et aux entreprises en Suisse, nous avons pleinement conscience du rôle vital qu'il nous appartient de jouer pour répondre aux besoins de nos clients. En 2011, nous avons engagé les étapes nécessaires pour optimiser et simplifier notre mission de service au sein du Groupe, notamment par la rationalisation de nos processus, l'allègement des charges administratives de nos conseillers à la clientèle et l'augmentation de leur productivité sans pour autant transiger sur la gestion des risques.

Structure organisationnelle

Pilier du modèle de banque universelle d'UBS Suisse, l'unité Retail & Corporate permet d'étendre l'expertise de la banque tout entière à nos clients de détail, aux entreprises et à la clientèle institutionnelle.

Pour assurer un service cohérent et homogène dans la Suisse entière, le réseau helvétique est découpé géographiquement en dix régions. Des équipes d'encadrement dédiées au sein des régions et dans les agences, issues de tous les secteurs d'activités, sont chargées de mettre en œuvre le modèle de banque universelle, favorisant ainsi la collaboration entre divisions et s'assurant que le public et les clients en perçoivent la même image homogène en veillant à mettre en œuvre partout les mêmes normes de services.

Concurrents

Dans le segment de la banque de détail, nos concurrents sont le Credit Suisse, Raiffeisen, les banques cantonales et PostFinance, de même que d'autres banques régionales et locales suisses.

Dans le segment des entreprises et de la clientèle institutionnelle, nos principaux concurrents sont le Credit Suisse, les banques cantonales et les banques étrangères implantées en Suisse.

Produits et services

Notre clientèle de détail a accès à une offre complète fondée sur le cycle de vie, comprenant des comptes courants, des solutions de paiements, d'épargne et de retraite, des produits de fonds de placement, des prêts hypothécaires à l'habitat, de même que des assurances-vie et des services de conseil, tous parfaitement adaptés aux besoins et exigences individuels des clients. Nous proposons aux entreprises des solutions de financement, notamment l'accès au marché des capitaux (fonds propres et étrangers), des crédits syndiqués et structurés, des placements privés, le leasing et les formes de financement traditionnelles. Notre pôle banque transactionnelle offre des solutions pour les services de paiements et les services de gestion de trésorerie, le financement du commerce et des exportations, l'affacturage, de même que des solutions de global custody pour la clientèle institutionnelle. Notre étroite collaboration avec Investment Bank nous permet de proposer des produits relatifs aux marchés des capitaux, notamment des offres en matière de devises, des stratégies de couverture (monnaies, taux d'intérêt et matières premières) et des solutions de négoce (actions et revenu fixe, devises et matières premières), et de fournir des conseils dans le domaine du financement d'entreprise dans les domaines tels que les fusions et acquisitions de taille moyenne, la planification de la succession dans les entreprises et l'immobilier. Nous offrons également nos services pour répondre aux besoins de gestion de fortune de la clientèle institutionnelle en offrant des mandats de gestion de portefeuille, la mise en œuvre de stratégies et la distribution de fonds.

Wealth Management Americas

Wealth Management Americas entretient des relations axées sur le conseil par le biais de ses conseillers financiers, lesquels proposent un éventail complètement intégré de solutions de gestion de fortune adaptées aux besoins de particuliers et de familles des segments de clientèle haut de gamme et très haut de gamme.

Résultat de la division

En mio de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au			Variation en % par rapport au
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	31.12.10
Revenus nets d'intérêt	729	695	800	5
Revenus net de frais et commissions	4018	4244	3948	(5)
Produit net de négoce	450	570	763	(21)
Autres produits	103	56	36	84
Produit	5300	5565	5546	(5)
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(6)	(1)	3	(500)
Total produit d'exploitation	5295	5564	5550	(5)
Dépenses de personnel	3840	4225	4231	(9)
Dépenses hors personnel	920	1469	1287	(37)
Total charges d'exploitation	4760¹	5694	5518	(16)
Résultat de la division avant impôts	534	(130)	32	

Informations supplémentaires /Indicateurs clés de performance²

Afflux net d'argent frais (mrd de CHF) ³	12,1	(6,1)	(11,6)	
Afflux nets d'argent frais y compris le produit d'intérêts et de dividendes (en milliards de CHF) ⁴	30,4	13,0	8,7	
Actifs investis (mrd de CHF)	709	689	690	3
Marge brute sur les actifs investis (pb)	79	80	81	(1)
Personnel (en équivalent plein temps)	16 207	16 330	16 925	(1)

¹ Les frais d'exploitation incluent des charges de restructuration de 10 millions de CHF. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 37 « Reorganizations and disposals » dans la partie « Financial information » du Rapport annuel 2011. ² Pour les définitions des indicateurs clés de performance, se référer à la partie « Measurement of performance » du Rapport annuel 2011. ³ Hors produits d'intérêts et de dividendes. ⁴ Pour comparer avec un concurrent américain.

Activités

Wealth Management Americas compte parmi les premiers gestionnaires de fortune du continent américain en termes de productivité des conseillers financiers et d'actifs investis et comprend les entités locales aux Etats-Unis et au Canada, ainsi que les activités internationales comptabilisées aux Etats-Unis. Au 31 décembre 2011, la division totalisait 709 milliards de CHF d'actifs sous gestion.

Stratégie et clients

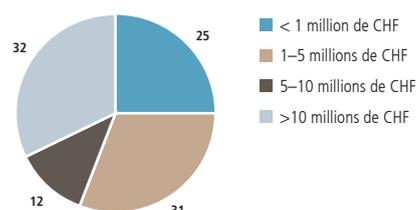
Notre ambition est d'être le meilleur établissement de gestion de fortune du continent américain. Pour atteindre cet objectif, nous devons continuer de centrer notre action sur les clients et de l'articuler autour des conseillers. Par le biais de nos conseillers financiers, nous proposons un éventail de solutions de gestion de fortune et de services bancaires axés sur le conseil et complètement intégrés afin de répondre aux besoins de nos segments de clientèle cibles – clients haut de gamme (actifs à investir entre 1 million et 10 millions d'USD) et clients très haut de gamme (actifs à investir supérieurs à 10 millions d'USD) – tout en répondant aux besoins des clients aisés (actifs à investir entre 250 000 et 1 million d'USD). Nous nous engageons à prodiguer des conseils de tout premier ordre à nos clients pour satisfaire à tous leurs besoins financiers en employant les meilleurs professionnels du secteur, en répondant aux critères d'exécution les plus stricts et en gérant notre activité de manière rationnelle et efficace.

Nous sommes idéalement positionnés pour offrir nos services aux investisseurs des segments haut de gamme et très haut de gamme sur le plus grand marché mondial de la gestion de fortune. Forts d'un réseau d'environ 7000 conseillers financiers et d'actifs sous gestion de 709 milliards de CHF, nous sommes d'une taille suffisante pour être un acteur de poids et également d'une taille assez réduite pour pouvoir faire preuve de souplesse, ce qui nous permet de combiner les avantages des grands et des petits établissements. Nous souhaitons nous distinguer de nos concurrents et proposer à nos clients des conseils et des solutions fiables et de tout premier ordre dans le domaine financier en permettant à nos conseillers financiers de s'appuyer sur l'ensemble des ressources d'UBS, notamment son accès unique aux analyses et aux solutions mondiales de gestion de fortune élaborées dans le cadre de nos activités de collecte d'actifs et de banque d'affaires. Ces ressources sont complétées par notre engagement à proposer une architecture ouverte de produits et services et par notre partenariat avec les établissements financiers leaders à l'échelle mondiale. A notre offre de produits et services dans le domaine de la gestion de fortune s'ajoutent des solutions bancaires, hypothécaires et financières qui nous permettent de prodiguer à nos clients des conseils tant du côté de l'actif que du passif de leurs bilans financiers.

Nous pensons que les perspectives de croissance à long terme de l'activité de gestion de fortune sont attrayantes sur le continent américain, les segments de clientèle haut de gamme et très haut de gamme étant appelés à afficher la plus forte croissance en termes d'actifs investis dans la région. En 2011, notre stratégie et les priorités que nous nous sommes fixées se sont traduites par une

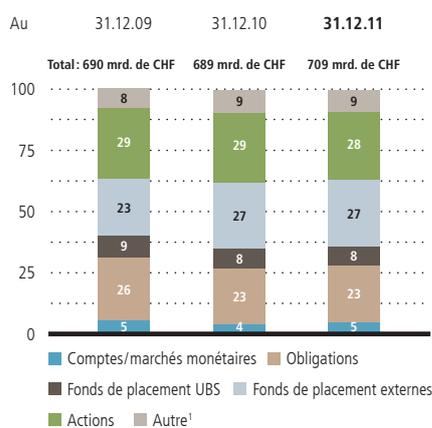
Actifs investis par fortune du client

En %, sauf indication contraire Total: 709 milliards de CHF
Au 31.12.11



Actifs investis par classe d'actifs

En %, sauf indication contraire



¹ Inclut les produits structurés, les placements alternatifs et les placements fiduciaires

amélioration des résultats financiers, la rétention de conseillers financiers de grande qualité et l'accroissement des afflux nets d'argent frais. En nous appuyant sur ces progrès, nous entendons poursuivre la croissance de notre activité en privilégiant les solutions axées sur le conseil, en exploitant les capacités mondiales d'UBS au profit des clients, en collaborant avec l'Investment Bank et Global Asset Management et en offrant des services bancaires et de prêt qui complètent nos solutions de gestion de fortune. Nous pensons que ces efforts nous permettront d'atteindre un meilleur niveau de satisfaction de la clientèle et de renforcer nos relations avec les clients. Nous avons l'intention de continuer à investir dans l'amélioration de plates-formes et de la technologie. Ils devraient également entraîner une hausse de la productivité de nos conseillers financiers ainsi qu'une augmentation de la rentabilité de nos activités.

Structure organisationnelle

Wealth Management Americas dispose d'un réseau de succursales aux Etats-Unis, à Porto Rico et au Canada, fort de 6967 conseillers financiers au 31 décembre 2011. La plupart des fonctions d'entreprise et organisationnelles de la division sont situées au siège central de Weehawken dans le New Jersey.

Aux Etats-Unis et à Porto Rico, Wealth Management Americas opère via les succursales directes et indirectes d'UBS SA. Les activités liées aux titres et aux opérations sont assurées principalement par deux courtiers-négociants enregistrés, UBS Financial Services Inc. et UBS

Financial Services Incorporated of Puerto Rico. Nos services bancaires aux Etats-Unis comprennent ceux gérés par les succursales d'UBS SA et UBS Bank USA, une banque de l'Utah soumise à la réglementation fédérale, qui propose des comptes de dépôt garantis par la FDIC (Federal Deposit Insurance Corporation), des services optimisés de prêts gagés et des prêts hypothécaires.

Les opérations bancaires et de gestion de fortune au Canada sont assurées par UBS Bank (Canada).

Parmi les transferts d'activité importants au cours des dernières années, citons la vente en 2009 de 56 agences à Stifel, Nicolaus & Company, Incorporated, ainsi que la cession de l'activité de services financiers au Brésil, UBS Pactual, à BTG Investments, LP.

Concurrents

Les concurrents de Wealth Management Americas sont des sociétés de courtage nationales proposant des services complets, des banques privées locales et internationales, des courtiers-négociants régionaux, des courtiers-négociants indépendants, des conseillers en placement enregistrés, des trusts et d'autres sociétés de services financiers offrant des services de gestion de fortune à la clientèle privée américaine et canadienne, ainsi qu'aux clients étrangers non résidents qui recherchent des services de gestion de fortune aux Etats-Unis. Nos principaux concurrents comprennent les unités de gestion de fortune de Bank of America, Morgan Stanley et Wells Fargo.

Produits et services

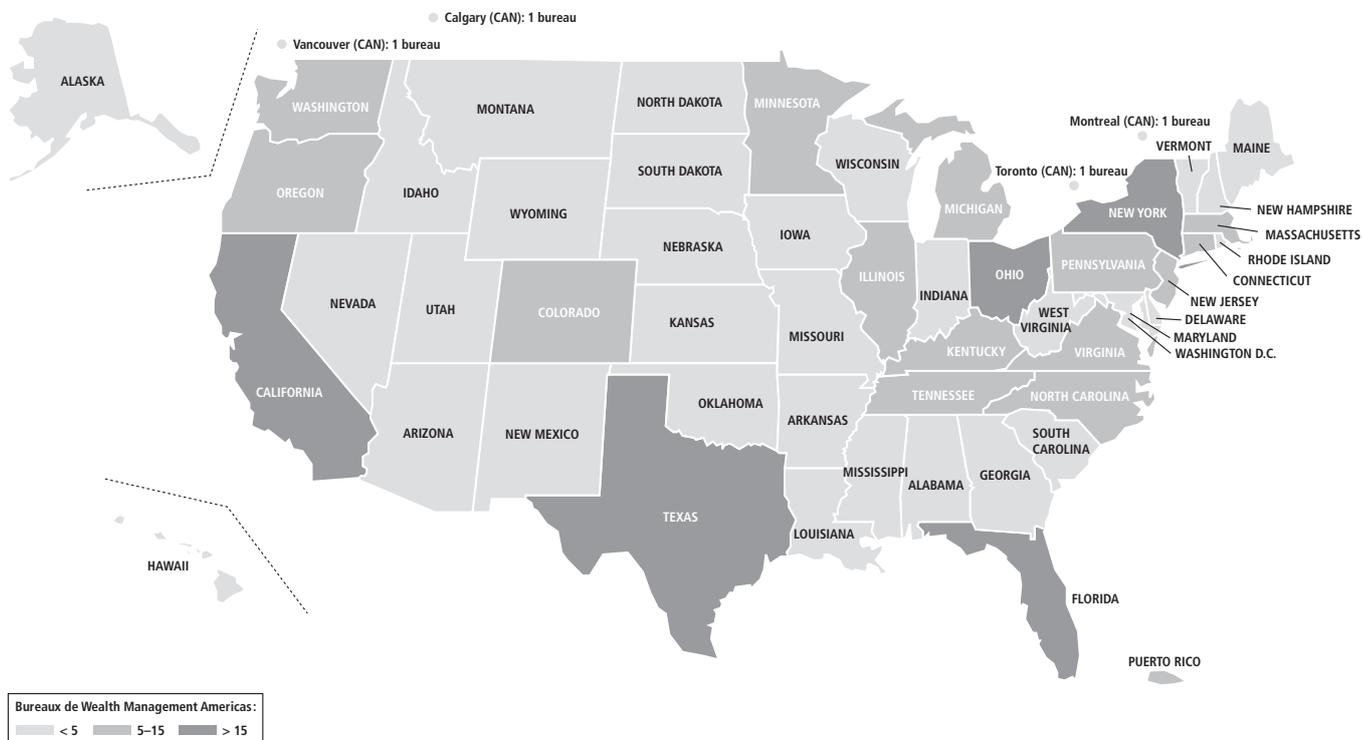
Wealth Management Americas offre une gamme complète de solutions qui répondent aux besoins financiers de chacun de ses clients. Une planification complète épaulé les clients dans les diverses étapes de leur vie, y compris le

financement des études, les dons à des organismes caritatifs, les stratégies de gestion fiscale, les stratégies successorales, l'assurance, la retraite, les trusts et les fondations avec une offre de produits spécifique à chaque étape. Nos conseillers travaillent en étroite collaboration avec des consultants internes dans des domaines tels que la planification de la fortune, la stratégie de portefeuille, la retraite et les rentes, les placements alternatifs, les comptes sous mandat, les produits structurés, les services bancaires et les prêts, ainsi que les actions et le revenu fixe. Les clients bénéficient aussi de l'expertise de Wealth Management Research, une équipe consacrée qui élabore des analyses visant à apporter un soutien aux clients dans leurs décisions d'investissement.

Nos offres visent à répondre à un large choix d'objectifs d'investissement, y compris la constitution et la préservation de capital, la génération de revenus et la diversification de portefeuille. Pour répondre à tous les besoins de nos clients en matière de placement, nous proposons également des services de prêt et de gestion de trésorerie compétitifs, tels que le Resource Management Account, les dépôts garantis par la FDIC, des prêts garantis par des titres, des hypothèques et des cartes de crédit.

Notre unité Corporate Employee Financial Services propose un plan de prévoyance en actions personnalisé et exhaustif ainsi que des services connexes à nombre de grandes sociétés américaines et à leurs cadres. Aux entreprises et aux clients institutionnels, nous proposons une solide gamme de

Présence géographique sur les principaux marchés



solutions, notamment la rémunération en actions, l'administration, des conseils en placement, des plans de retraite à prestations définies, des programmes de cotisation et des services de gestion de trésorerie.

Nos clients peuvent choisir une tarification en fonction des actifs, des transactions ou une combinaison des deux. Les comptes dont les frais sont fixés en fonction des actifs en dépôt ont accès à des programmes de conseil en placement discrétionnaires et non discrétionnaires. Les programmes de conseil en placement non discrétionnaires permettent aux clients de garder la maîtrise de toutes les transactions sur leur

compte tandis que ceux avec des programmes de conseil en placement discrétionnaires chargent des professionnels de la gestion d'un portefeuille pour leur compte. Selon le type de programme discrétionnaire, les clients peuvent confier un mandat de gestion discrétionnaire à un conseiller financier qualifié, à une de nos équipes de professionnels de l'investissement ou à un gérant tiers. Des programmes de conseil en investissement de fonds de placement sont également offerts dans le cadre desquels un conseiller en placement coopère avec le client pour créer un portefeuille de fonds de placement diversifié en s'appuyant sur un cadre d'allocation d'actifs axé sur l'analyse.

Nous proposons un large choix d'actions et d'instruments à revenu fixe aux clients qui privilégient la détention de titres individuels. En outre, les clients éligibles

peuvent tirer parti des produits structurés et des offres de placements alternatifs pour compléter leurs stratégies de portefeuille.

Toutes ces solutions bénéficient de l'assistance d'un groupe dédié chargé de l'exécution sur les marchés. Ce dernier collabore avec Investment Bank et Global Asset Management afin d'accéder aux ressources de toute l'entreprise ainsi qu'à celles de banques de placement et sociétés de gestion d'actifs tierces.

Global Asset Management

Global Asset Management est un gestionnaire d'actifs de grande envergure largement diversifié au niveau géographique, de ses compétences et de ses canaux de distribution. Nous proposons nos services à des clients institutionnels et « wholesale » tiers ainsi qu'aux clients des activités de gestion de fortune d'UBS moyennant un large éventail de capacités et de styles de placement dans toutes les principales catégories d'actifs traditionnelles et alternatives.

Résultat de la division

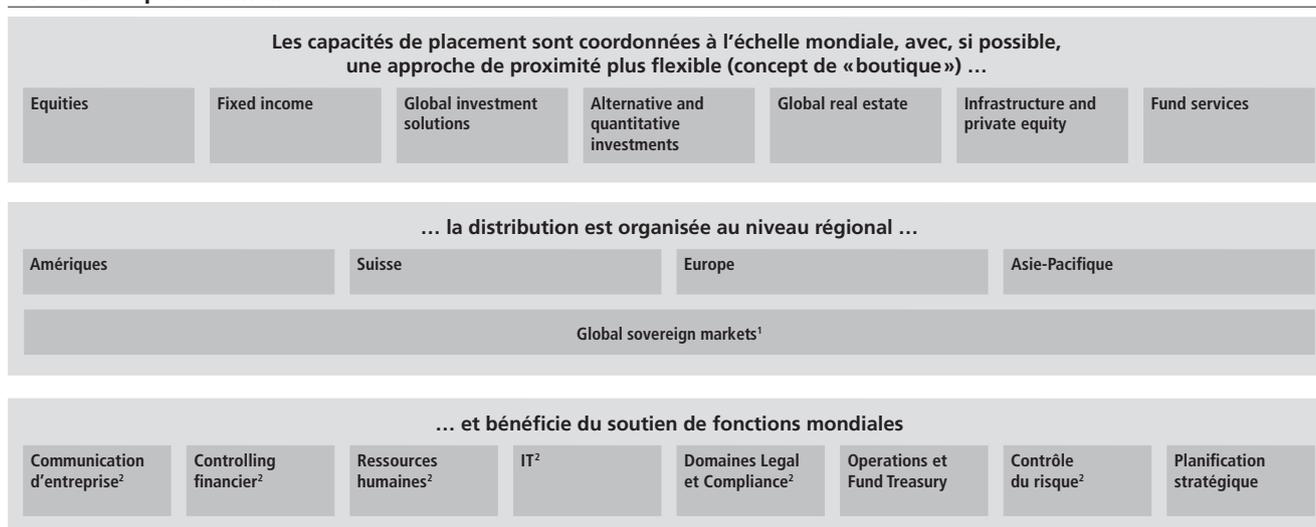
En mio de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au			Variation en %
	31.12.11	31.12.10	31.12.09	par rapport au 31.12.10
Commissions nettes de gestion ¹	1 704	1 918	1 904	(11)
Commissions de performance	99	141	233	(30)
Total produit d'exploitation	1 803	2 058	2 137	(12)
Frais de personnel	955	1 096	996	(13)
Frais hors personnel	420	446	702	(6)
Total charges d'exploitation	1 375²	1 542	1 698	(11)
Résultat de la division avant impôts	428	516	438	(17)

Informations supplémentaires³

Afflux net d'argent frais (mrd de CHF)	4,3	1,8	(45,8)	
Actifs investis (mrd de CHF)	574	559	583	3
Marge brute sur les actifs investis (pb)	33	36	37	(8)
Personnel (en équivalent plein temps)	3 750	3 481	3 471	8

¹ Les commissions nettes de gestion incluent les commissions de transaction, les revenus de gestion des fonds (y compris les revenus d'intérêts et de négoce de l'activité de prêt et des opérations de couverture monétaire dans le cadre de l'offre de services concernant les fonds), les bénéfices ou pertes des placements dans le capital de départ d'entreprises et les placements conjoints, les coûts de financement, et d'autres éléments ne constituant pas des commissions liées à la performance. ² Les charges d'exploitation incluent des charges de restructuration de 26 millions de CHF. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 37 « Réorganisations et ventes » du chapitre intitulé « Informations financières » de notre rapport annuel 2011. ³ Pour les définitions des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre « Evaluation et analyse » de notre rapport annuel 2011.

Structures opérationnelles



¹ Travaille en collaboration étroite avec les responsables de région et le team Pan Asia Institutional. ² Subordonné au Functional Head du Groupe UBS.

Activités

Les capacités d'investissement de Global Asset Management comprennent les actions, le revenu fixe, les devises, les hedge funds, l'immobilier, l'infrastructure et le private equity. Nous permettons aussi aux clients d'investir dans plusieurs catégories d'actifs au moyen de stratégies multi-actifs. Notre unité Fund Services, la division de gestion mondiale des fonds, offre des services professionnels, y compris l'établissement juridique, la comptabilité et le reporting. Le 31 décembre 2011, les actifs investis totalisaient 574 milliards de CHF et les

actifs sous gestion 375 milliards de CHF. Global Asset Management est un gérant de fonds de premier plan en Europe, le plus grand gérant de fonds de placement de Suisse et l'un des premiers fonds de gérants de placements immobiliers et de hedge funds au monde en termes de taille.

Stratégie

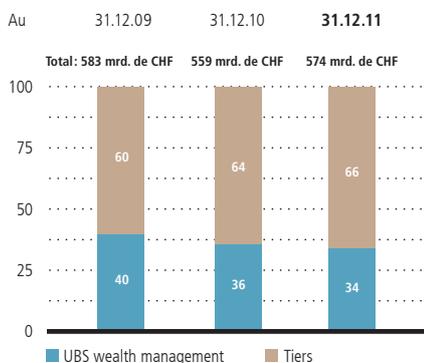
Soucieux de dégager une performance à long terme, nous travaillons en étroite collaboration avec les clients à la poursuite de leurs objectifs de placement. Nous continuons en particulier de développer nos solides activités dans le domaine des tiers institutionnels sur les marchés développés et émergents, tout en renforçant la distribution d'activités

« wholesale » tierces en Amérique et en Europe et en tirant parti de nos atouts dans ce créneau en Asie-Pacifique et en Suisse. Nous demeurons également fidèles à notre engagement d'offrir des produits et solutions uniques aux clients de la gestion de fortune d'UBS.

Dans un environnement boursier extrêmement volatil, les investisseurs cherchent de plus en plus à obtenir des rendements comparables à celui du marché (« bêta ») par le biais d'investissements passifs, complétés par des rendements dotés d'un potentiel supérieur (« alpha ») issus de placements

Actifs investis par canal

En %, sauf indication contraire



plus risqués, y compris des placements alternatifs. De ce fait, nous continuons de développer notre plate-forme de produits alternatifs, en profitant de nos positions bien établies dans l'immobilier et les fonds de hedge funds. En outre, nous poursuivons les investissements dans nos capacités de gestion passive en plein essor, notamment les exchange-traded funds et les stratégies suivant des indices non standard.

L'environnement actuel et les perspectives à court terme se caractérisent par l'incertitude du marché, l'aversion au risque des investisseurs et le recul des taux d'intérêt. Dans ce contexte, la diversification de nos sites d'exploitation est un précieux atout pour profiter des fluctuations de la dynamique de marché et offre un fondement solide pour exploiter les opportunités de croissance du secteur.

Les perspectives à long terme de la gestion d'actifs demeurent intéressantes, avec trois vecteurs clés : (i) la crise financière a réduit les actifs des retraités et de la population active, générant un besoin pressant de taux d'épargne accrus ; (ii) les marchés émergents continueront de porter la croissance de l'industrie des fonds de placement et des plans de prévoyance de ces marchés ; et (iii) les gouvernements mettant l'accent sur la réduction des déficits, ils devront diminuer les prestations sociales et les retraites et seront confrontés à une pression accrue pour privatiser les actifs d'infrastructure.

Structure organisationnelle

Le tableau « Structure d'affaires » montre la structure des investissements, de la distribution et de soutien de la division. Nous comptons environ 3800 collaborateurs dans 26 pays et possédons nos principaux bureaux à Londres, Chicago, Francfort, Hartford, Hong Kong, New York, Paris, Singapour, Sydney, Tokyo et Zurich. Global Asset Management opère via UBS SA ou ses filiales.

Acquisitions, transferts d'activité et autres développements récents importants

En novembre 2011, la responsabilité de gestion de placement d'un fonds de fonds de private equity a été transférée de Wealth Management & Swiss Bank à Global Asset Management.

En octobre 2011, Global Asset Management a mené à bien l'acquisition d'ING Investment Management Limited en Australie, qui opère actuellement en tant que filiale d'UBS Global Asset Management (Australia) Ltd et sera totalement intégré en 2012.

En juillet 2011, les activités fonds de fonds dans le domaine des infrastructures et du private equity ont été transférées du segment des placements alternatifs et quantitatifs au segment infrastructure qui, par conséquent, a été renommé « Infrastructure and Private Equity ».

En janvier 2011, la responsabilité de la gestion de placement d'un fonds alternatif multi-gérants a été transférée de Wealth Management & Swiss Bank à Global Asset Management.

Capacités et services d'investissement

Actions	Revenu fixe	Global Investment Solutions	Alternative and Quantitative Investments	Global Real Estate	Infrastructure et private equity	Fund Services
Core/value	Mondiaux	Mondiaux	Hedge funds gérant unique	Mondiaux	Investissements directs dans les infrastructures	Mise en place du fonds/ produit
Mondiaux	Pays et régionaux	Pays et régionaux	Hedge funds multi-gérants	Pays et régionaux	Fonds de fonds infrastructure	Soutien à la distribution internationale
Pays et régionaux	Marché monétaire	Allocation d'actifs	Quantitatifs	Stratégies income, core, value-added et opportunistes	Fonds de fonds private equity	Administration de fonds/ produits
Marchés émergents	Duration courte	Gestion des monnaies	Matières premières actives, multi-gérants	Fonds multi-gérants		Services aux actionnaires
Thématiques et SRI	Core et core plus	En fonction du rendement et du risque		Titres cotés		Private labeling
Long/short	Spécifique au secteur	Portefeuilles structurés		Terres agricoles		Reporting
Opportunité/alpha élevé	Marchés émergents	Gestion des risques				Services auxiliaires pour les fonds de hedge funds
Growth	Haut rendement	Services de conseil				
Mondiaux	Indexé	Multi-gérants				
Pays et régionaux	Sans restriction					
Marchés émergents	Solutions sur mesure					
Structured						
Mondiaux et régionaux						
Indexés						
Enhanced indexed						
ETF						
Neutre au marché						
Multi stratégie						

En octobre 2010, UBS a porté de 51,0 % à 94,9 % sa participation dans UBS Real Estate Kapitalanlagegesellschaft mbH (KAG), une coentreprise de Global Asset Management avec Siemens à Munich, Allemagne.

En septembre 2010, la responsabilité de la gestion de placement des activités de hedge funds aux Etats-Unis de Wealth Management Americas a été transférée au segment alternatif et quantitatif de Global Asset Management. Une coentreprise entre les deux divisions entend fournir des solutions attrayantes de hedge funds et de fonds de hedge funds aux clients de Wealth Management Americas.

En décembre 2009, les activités de gestion des placements immobiliers de Wealth Management & Swiss Bank ont été transférées à Global Asset Management.

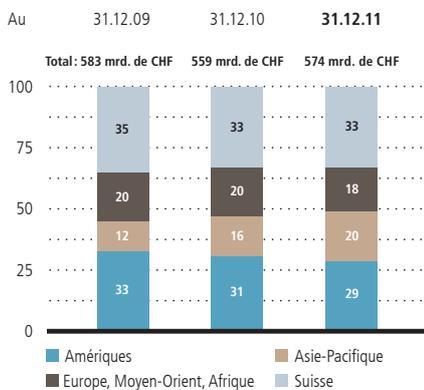
En septembre 2009, UBS a finalisé la vente de son activité de services financiers au Brésil, y compris l'activité de gestion d'actifs, UBS Pactual Asset Management.

Concurrents

Parmi nos concurrents figurent des entreprises internationales dotées de larges capacités, comme Fidelity Investments, AllianceBernstein Investments, BlackRock, JP Morgan Asset Management et Goldman Sachs Asset Management. La plupart de nos autres concurrents sont des acteurs de niche axés davantage sur une région ou un marché local, actifs principalement dans une catégorie d'actifs, en particulier l'immobilier, les hedge funds ou les infrastructures.

Actifs investis par région¹

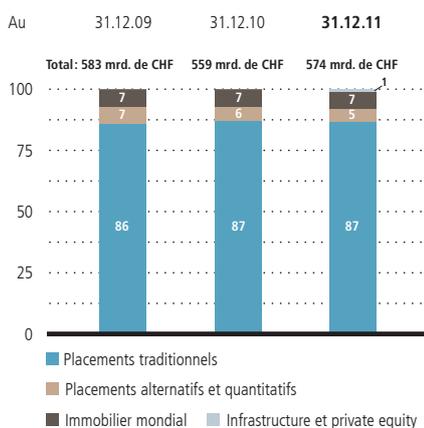
En %, sauf indication contraire



¹ Les actifs représentés couvrent l'ensemble des activités de Global Asset Management à l'échelle mondiale. La distribution régionale se base principalement sur le lieu où les services du client sont traités.

Actifs investis par secteur d'activité

En %, sauf indication contraire



Clients et marchés

Global Asset Management offre ses services à la clientèle institutionnelle et « wholesale » tierce ainsi qu'aux clients de la gestion de fortune d'UBS. Comme le montre le tableau des actifs investis par canal, au 31 décembre 2011, environ 66 % des actifs investis étaient le fait de clients de tiers, y compris des clients institutionnels (par exemple, plans de retraite privés et publics, gouvernements et banques centrales) et des clients « wholesale » (par exemple, intermédiaires financiers et partenaires de distribution). 34 % sont le fait des activités de gestion de fortune d'UBS.

Produits et services

Les secteurs d'activité de Global Asset Management sont les suivants : les placements traditionnels (actions, revenu fixe et solutions de placement globales); les investissements alternatifs et quantitatifs; l'infrastructure et le private equity; et les services de fonds. Les revenus et les indicateurs de performance clés sont présentés en fonction de ces secteurs d'activité et les actifs investis sont ventilés par secteurs d'activité et la répartition des actifs investis par secteur d'activité est indiquée dans le graphique.

Le tableau « Capacités et services d'investissement » illustre notre offre, qui peut être fournie dans le cadre de mandats séparés, regroupés et de conseil avec une gamme de plus de 1000 fonds de placement, exchange-traded funds et autres véhicules d'investissement autorisés dans un grand nombre de pays et dans l'ensemble des principales classes d'actifs.

Le segment *Actions* offre une gamme complète de styles d'investissement assortis de différents objectifs de risque et de rendement. Il repose sur trois piliers d'investissement adoptant différentes stratégies, notamment *core/value* (portefeuilles gérés selon l'approche cours/valeur intrinsèque), *growth* (portefeuilles d'entreprises de qualité et de croissance que nous jugeons sous-évaluées sur le marché) et *structured* (stratégies recourant à des analyses internes et à des méthodes quantitatives, y compris passives).

Le segment *Revenu fixe* propose diverses stratégies de placement mondiales, régionales et locales reposant sur le marché. Parmi ses compétences figurent des stratégies privilégiant un secteur unique, comme les portefeuilles d'obligations d'entreprises et d'emprunts d'Etat, les stratégies multisectorielles comme les fonds *core* et *core plus bond* et les stratégies sectorielles étendues comme le haut rendement et la dette des marchés émergents. Outre cette large offre obligataire traditionnelle, l'équipe gère aussi des fonds obligataires non restreints, des stratégies de change et des solutions sur mesure.

Global Investment Solutions propose des services d'allocation d'actifs, de change, multi-gérants, des solutions structurées, de conseil en matière de risques et de

services de conseil en placement stratégique. Il gère un vaste éventail de stratégies de placement multi-actifs régionales et mondiales dans l'ensemble de l'univers de placement et du spectre risque/rendement, des portefeuilles structurés, des obligations convertibles et des stratégies *absolute return*. Grâce à ses services de gestion du risque et de conseil en placement stratégique, il assiste les clients dans un grand nombre de questions liées aux investissements.

Alternative and Quantitative Investments englobe deux activités principales – Alternative Investment Solutions (AIS) et O'Connor. AIS offre un large éventail de solutions de hedge funds ainsi que des services de conseil, dont des stratégies multi-gérants. O'Connor est un fournisseur clé de hedge funds internationaux privilégiant un gérant unique.

Global Real Estate gère activement les investissements immobiliers au niveau mondial et régional en Asie, Europe, Suisse et aux États-Unis, dans l'ensemble des principaux secteurs immobiliers. Ses capacités sont concentrées sur les stratégies *core* et *value-added*, mais incluent aussi d'autres stratégies sur l'ensemble du spectre risque/rendement. Il propose des stratégies de placement directes et indirectes, multi-gérants et de titres immobiliers.

Infrastructure and Private Equity gère des placements directs du secteur des infrastructures et multi-gérants ainsi que des stratégies de private equity pour les investisseurs institutionnels et *high net worth*. Infrastructure Asset Management gère les investissements directs dans des actifs d'infrastructure clés. Alternative Fund Advisory (AFA) infrastructure et AFA private equity construisent des

portefeuilles de fonds de fonds largement diversifiés dans les catégories d'actifs infrastructure, pour le premier, et private equity, pour le second.

Fund Services, l'activité de gestion mondiale des fonds, offre des services professionnels, notamment l'établissement juridique, le reporting et la comptabilité pour les fonds d'investissement destinés à la clientèle de détail et institutionnelle, les hedge funds et autres produits alternatifs.

Distribution

Nos capacités et services sont distribués par le biais de notre structure d'affaires régionale (Amérique, Asie Pacifique), comme détaillé dans le tableau « Structure d'affaires ». Le graphique en barres montre la ventilation des actifs investis par régions.

Grâce à la distribution régionale, nous pouvons tirer parti de l'ensemble des ressources de nos plates-formes d'investissement mondiales pour offrir aux clients des produits et services de gestion d'investissement, un service à la clientèle et un reporting adéquats au niveau local.

Nous disposons également d'un groupe consacré aux marchés souverains dans le monde qui propose une approche intégrée à ce segment de clientèle et garantit que les institutions souveraines reçoivent les solutions ciblées en matière de conseil, d'investissement et de formation dont ils ont besoin.

Investment Bank

Investment Bank offre une gamme complète de produits et services dans le domaine des actions, du revenu fixe, des devises et des matières premières destinés à la clientèle institutionnelle et d'entreprises, aux organismes souverains et gouvernementaux, aux intermédiaires financiers, aux gérants d'actifs alternatifs et aux clients de l'activité de gestion de fortune d'UBS. Investment Bank intervient directement dans les activités liées aux flux sur les marchés des capitaux, notamment la vente, le négoce et la tenue de marché pour une vaste gamme de titres. Il propose des solutions financières à un large éventail de clients et offre des services de conseil et d'analyse sur tous les grands marchés des capitaux.

Résultat de la division

	Exercice clôturé au			Variation en % par rapport au	
	31.12.11 ¹	31.12.11 ²	31.12.10	31.12.09	31.12.10
<i>En mio de CHF, sauf indication contraire</i>					
		Opérations de négoce non autorisées exclues			
Investment banking	1 371		2 414	2 466	(43)
Securities	7 969		10 144	4 390	(21)
Equities	3 698		4 469	4 937	(17)
Revenu fixe, changes et matières premières	4 271		5 675	(547)	(25)
Total produit	9 340		12 558	6 856	(26)
Correctifs de valeur pour risques de crédit ³	12		0	(1 698)	
Total produit d'exploitation en excluant le propre crédit et les opérations de négoce non autorisées	9 352		12 558	5 158	(26)
Propre crédit ⁴	1 537		(548)	(2 023)	
Total produit d'exploitation, opérations de négoce non autorisées exclues	10 889	10 889			
Opérations de négoce non autorisées	(1 849)				
Total produit d'exploitation tel que déclaré	9 040		12 010	3 135	(25)
Frais de personnel	5 801		6 743	5 568	(14)
Frais hors personnel	3 085		3 070	3 648	0
Total charges d'exploitation	8 886⁵	8 886	9 813	9 216	(9)
Résultat de la division avant impôts	154	2 003	2 197	(6 081)	(93)

Informations supplémentaires / Indicateurs clés de performance⁶

Total actifs (mrd de CHF) ⁷	1 073,6		966,9	992,0	11
Actifs pondérés en fonction du risque BRI, Bâle 2.5 (mrd de CHF) ⁸	155,7	145,6	N/A	N/A	N/A
VaR moyenne (sur 1 jour, taux de confiance de 95 %, horizon de données historiques de 5 ans)	75	N/A	56	55	34
Personnel (en équivalent plein temps)	17 256		16 860	15 666	2

¹ Les revenus et frais liés à l'équipe de gestion des placements du SNB StabFund investment, employée chez UBS, ont été transférés d'Investment Bank au Corporate Center en 2011. Les effets sur la performance des activités poursuivies ne sont pas matériels dans la période actuelle ou dans toute autre période précédente. Les périodes précédentes comparatives n'ont pas été ajustées. ² Exclut l'impact de l'affaire de négoce non autorisé de 1 849 millions de CHF dans le compte de résultat et ses effets sur les actifs pondérés en fonction du risque de 10,1 milliards de CHF selon Bâle 2.5. ³ Inclut les correctifs de valeur pour pertes/recouvrements de crédit sur des titres reclassés et acquis (2011 : recouvrement de 9 millions de CHF; 2010 : charge pour pertes de crédit de 172 millions de CHF). ⁴ Représente des changements liés au propre crédit sur des passifs désignés à la juste valeur à travers le compte de résultat. Le gain cumulé sur propre crédit pour cette dette détenue le 31 décembre 2011 s'élève à 1,9 milliard de CHF; le gain cumulé sur propre crédit pour cette dette détenue le 31 décembre 2010 s'élève à 0,2 milliard de CHF. Les gains ont réduit la valeur de marché de passifs financiers désignés à la juste valeur à travers le compte de résultat et inscrits au bilan. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 26 « Fair value of financial instruments » du chapitre intitulé « Financial information » de notre rapport annuel 2011. ⁵ Les frais d'exploitation incluent des frais de restructuration de 216 millions de CHF. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 37 « Reorganizations and disposals » dans la partie « Financial information » du Rapport annuel 2011. ⁶ Pour les définitions des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre « Measurement of performance » de notre rapport annuel 2011. ⁷ Du point de vue de tiers, à savoir sans les soldes des transactions entre entreprises. ⁸ Les données de gestion du capital au 31 décembre 2011 sont divulguées en conformité avec les normes Bâle 2.5. Les données comparatives selon les nouvelles normes ne sont pas disponibles pour le 31 décembre 2010 et le 31 décembre 2009. Les informations comparatives selon les normes Bâle II sont donc indiquées. Pour de plus amples renseignements, se référer au chapitre « Capital management » de notre rapport annuel 2011.

Notre stratégie

	Flux	Solutions	Conseil et analyse
Quoi?	Exécution Tenue de marché Compensation	Assistance à clients clés Prise de risque sélective Expertise marchés	Analyse et éclairages Conseil Analyse
Clients?	Wealth Management, institutionnels	Wealth Management, entreprises, organismes souverains, promoteurs et institutionnels	Wealth Management, entreprises, organismes souverains, promoteurs et institutionnels
Comment?	Investissement et croissance	Optimisation	Monétisation
Ratio charges / produits	Elevé	Faible	Elevé
Intensité de capital	Faible	Moyenne-élevée	Faible
RoE	Moyen	Elevé	Moyen-élevé

Activités

Investment Bank est organisée en trois domaines d'affaires distincts qui visent à concilier la prestation de nos services et l'exécution de notre stratégie avec les besoins de nos clients :

- Actions
- Revenu fixe, changes et matières premières (FICC)
- Investment Banking Department

Les segments actions et FICC collaborent dans le domaine des titres afin de promouvoir une plus forte coopération entre la vente et le négoce. Ensemble, ils offrent un accès aux marchés primaires et secondaires, aux services de change et de prime brokerage ainsi qu'à des analyses sur les actions, le revenu fixe et les matières premières, de même que des études économiques et quantitatives. L'Investment Banking Department propose quant à lui des conseils sur les

fusions et acquisitions et lève des fonds pour la clientèle entreprises et institutionnelle et les clients souverains sur les marchés de la dette et des actions. En outre, il joue un rôle de premier plan dans la promotion d'UBS auprès des entreprises en mettant à profit les relations à haut niveau qu'il entretient avec les clients.

Stratégie

Investment Bank revêt une importance cruciale pour le succès de la stratégie d'UBS. Il est bien positionné sur de nombreux segments et dans plusieurs régions : par exemple, nous sommes parmi les leaders du marché dans les

domaines des actions, des dérivés sur actions et des devises et nous bénéficions d'une forte présence en Asie, toutes activités confondues.

Nous sommes en train de repositionner Investment Bank pour mieux concilier nos activités avec les besoins de nos clients de base et les activités de gestion de fortune et pour répondre aux changements liés à l'évolution de l'économie mondiale et au cadre réglementaire qui touchent l'ensemble du secteur. Notre modèle d'affaires a pour ambition d'être plus simple et plus ciblé, l'objectif de maximisation des rendements supposant une mise en œuvre efficace de notre stratégie qui s'articule autour de trois piliers essentiels : (i) les flux ; (ii) les solutions ; et (iii) le conseil et l'analyse. Chaque pilier représente des activités qui affichent des caractéristiques transactionnelles et des facteurs de succès similaires.

Si nous sommes persuadés qu'aucun des trois piliers ne peut soutenir notre positionnement ou réaliser des rendements adéquats à lui seul, nous pensons qu'une combinaison soigneusement pesée est en mesure de mieux protéger notre rentabilité contre les fluctuations de la demande des clients, des coûts et du marché.

En vue de soutenir notre objectif d'être plus ciblé et moins complexe tout en prenant moins de risques, nous avons intensifié nos efforts pour accroître l'efficacité du capital et réduire activement les actifs pondérés en fonction des risques. Conformément à cette stratégie,

nous prévoyons de réduire les actifs pondérés en fonction des risques d'environ un tiers dans les activités principales ainsi que notre portefeuille d'actifs hérités du passé (dans le Corporate Center à partir du premier trimestre 2012) de près de 90 % d'ici à fin 2016. Dans notre plan opérationnel, nous estimons à environ 500 millions de CHF par an la perte potentielle de revenus résultant de la réduction des actifs pondérés en fonction du risque dans nos activités fondamentales. A cette fin, nous optimiserons notre palette d'activités, privilégiant les produits et les services qui présentent le plus grand intérêt pour les clients, offrent les meilleures opportunités de croissance et utilisent moins de capital.

Nous avons également revu notre approche d'autres activités qui demandent beaucoup de capital par rapport aux rendements, tels que les dérivés sur taux longs dans les « flow rates », et allons les réduire considérablement. Nous continuerons néanmoins d'investir dans les activités où nous bénéficions d'une forte présence et dans celles qui présentent des caractéristiques de risque/rendement attrayantes, telles que les dérivés sur espèces et sur actions, les devises, certaines activités de crédit et les matières premières.

S'agissant du conseil et des marchés des capitaux, nous accroissons l'intensité de notre présence pour exploiter plus efficacement le potentiel de nos activités dans le monde. Cela suppose de renforcer notre implantation en Amérique, de restaurer notre position en Europe, au Moyen-Orient et en Afrique et d'étendre notre place de leader dans la zone Asie-Pacifique.

Au sein d'Investment Bank, nous allons continuer d'investir dans l'infrastructure, la technologie, la rétention et le développement de nos collaborateurs, ainsi que le recrutement de talents dans les domaines clés pour mener à bien l'exécution de notre stratégie. L'Investment Bank investit aussi pour améliorer les systèmes internes de contrôle des risques et pour renforcer l'attention portée au gouvernement d'entreprise. En 2011, nous avons continué de nous concentrer sur l'efficacité de notre base de coûts par le biais de plusieurs initiatives dont l'incidence devrait pleinement se faire sentir en 2012 et 2013. Ces initiatives portent sur la réduction des effectifs, la réorientation des charges discrétionnaires vers les activités de la clientèle génératrices de revenus et l'accroissement de l'efficacité de nos processus et modèle opérationnels.

Structure organisationnelle

Investment Bank comprend les trois domaines d'affaires décrits dans la section « Activités » ci-dessus. L'activité Global Capital Markets est une activité

conjointe entre le pôle titres et l'Investment Banking Department, qui comporte deux domaines séparés: les marchés des actions et les marchés obligataires. Global leveraged finance est une activité conjointe entre l'Investment Banking Department et FICC et englobe les financements syndiqués internationaux.

Nous employons environ 17 000 personnes dans plus de 30 pays. Nous opérons par le biais de succursales et de filiales d'UBS SA. Les activités de titres aux Etats-Unis sont gérées par UBS Securities LLC, un courtier-négociant enregistré.

Acquisitions, cessions et transferts d'activité récents importants

En septembre 2009, UBS a finalisé la vente de son activité de services financiers au Brésil, UBS Pactual.

En avril 2010, la banque a conclu un accord relatif à l'acquisition de Link Investimentos, une société brésilienne de services financiers.

Concurrents

Nos principaux concurrents sont les grandes banques d'affaires mondiales, notamment Bank of America/Merrill Lynch, Barclays Capital, Citigroup, Credit Suisse, Deutsche Bank, Goldman Sachs, JP Morgan Chase et Morgan Stanley. D'autres entreprises concurrentes opèrent dans de nombreux marchés et activités auxquels nous participons.

Produits et services

Titres

Le segment titres propose une plateforme de distribution coordonnée qui offre des services multi-actifs ainsi que des compétences spécialisées. Securities Research est un établissement d'analyse classé régulièrement parmi les premiers, qui offre des analyses approfondies en matière de placement dans diverses classes d'actifs émises par plus de 3400 sociétés dans le monde, soit quelque 85 % de la capitalisation boursière mondiale, sur plus de 50 marchés. Nous disposons en outre d'une fonction d'analyse spécialisée qui propose des analyses quantitatives, des placements socialement responsables, des analyses alternatives, ainsi que des analyses de situations spéciales.

Actions

Nous sommes l'un des principaux intervenants mondiaux sur les marchés primaires et secondaires du cash-equity et des produits liés aux actions, notamment les options cotées en Bourse, les produits structurés, les titres liés aux actions, les swaps, les contrats à terme et les contrats sur dérivés de gré à gré (OTC). Notre segment actions utilise un modèle axé sur les clients pour répondre aux besoins des hedge funds, des gestionnaires d'actifs, des conseillers en

matière de gestion de fortune, des banques, des caisses de pension et des entreprises à l'échelle internationale. Nous structurons, exécutons, distribuons, finançons et compensons des positions de cash-equity et des produits liés aux actions et distribuons les nouvelles émissions d'actions et de produits liés aux actions. Les activités Prime Services comprennent le prime brokerage, ainsi que des services d'exécution et de compensation, qui permettent aux clients de se conformer aux changements réglementaires sur les marchés des dérivés OTC.

Les principaux secteurs d'activité du segment actions sont :

Cash equities offre aux clients des liquidités, des conseils en placement, l'exécution de transactions, des services de conseil connexes ainsi qu'un accès complet aux marchés primaires, à la gestion d'entreprise et à l'expertise dans des domaines spécifiques. Nous offrons l'exécution complète de transactions portant sur des actions individuelles ou des portefeuilles, notamment l'engagement de capital, le négoce en bloc, l'exécution d'opérations sur petites capitalisations et des services de gestion des commissions. Nous proposons en outre aux clients une suite complète d'algorithmes de négoce électronique, de stratégies et d'outils analytiques avancés.

Derivatives and equity-linked propose une gamme complète de produits de flux, structurés, synthétiques et liés aux actions, ainsi qu'un accès mondial aux marchés primaires et secondaires. Ce segment permet aux clients de couvrir et

de gérer leurs risques par le biais d'un large éventail de produits négociés en Bourse, OTC, titrisés et « fund-wrapped ». Nous créons des produits structurés sur mesure pour les investisseurs institutionnels et privés avec des rendements liés à des entreprises, secteurs et indices donnés dans plusieurs classes d'actifs.

Prime Services offre des services intégrés mondiaux de prime brokerage, y compris le règlement et la garde multi-actifs, le conseil en capital, le financement, le prêt de titres et l'exécution de swaps sur actions. Nous offrons en outre à nos clients des capacités d'exécution et de compensation pour des contrats à terme et des contrats sur options dans toutes les classes d'actifs, notamment les actions, le revenu fixe et les matières premières, sur plus de 70 places boursières dans le monde.

Revenu fixe, changes et matières premières

Le département FICC offre des produits et solutions aux entreprises ainsi qu'aux clients institutionnels et du secteur public sur tous les principaux marchés ainsi qu'à la clientèle privée par le biais d'intermédiaires ciblés. Les principaux domaines d'action du département FICC sont :

Macro, qui comporte les activités de change, de vente et de négoce sur les marchés monétaires et les taux d'intérêt ainsi que le cash and collateral trading. Nous proposons une gamme de solutions en matière de devises, de

métaux précieux, de trésorerie et de gestion des liquidités aux clients institutionnels et privés par le biais d'intermédiaires ciblés. Les activités de taux d'intérêt portent sur les produits et services standard en matière de taux, tels que le négoce de dérivés de taux, la souscription et le négoce de titres d'Etat et d'agence.

Credit sales and trading, qui englobe l'origination, la souscription, le négoce et la distribution de liquidités et de produits synthétiques dans l'ensemble de l'univers du crédit – obligations, dérivés, notes et emprunts. Nous intervenons sur tous les principaux marchés du négoce secondaire et la tenue de marché d'instruments de crédit structurés et de flux, de produits titrisés et d'emprunts, et nous nous employons à fournir des liquidités au marché et des solutions sur mesure à nos clients. En partenariat avec l'Investment Banking Department, nous proposons aussi des solutions de financement obligataire sur les marchés des capitaux et de gestion du risque de passif aux entreprises et aux institutions.

Les activités *emerging markets*, qui offrent aux investisseurs d'Europe centrale et orientale, du Moyen-Orient, d'Amérique latine et de certains pays asiatiques un accès aux marchés internationaux et permettent aux investisseurs internationaux d'ajouter une exposition à certains de ces marchés par l'intermédiaire de notre présence onshore dans des emplacements clé. Nous fournissons aussi des liquidités sur les marchés locaux dans les devises, le crédit, les taux et les produits structurés.

Notre activité *matières premières* comprend des indices et offres de métaux précieux de premier ordre, ainsi que le négoce dans l'agriculture, les métaux de base et l'énergie. Nous proposons nos services à un large éventail de clients institutionnels et entreprises, allant de la gestion du risque aux placements directs ou structurés, ce qui leur permet de structurer des opérations quel que soit leur niveau de complexité et d'accéder à des liquidités durant et en dehors des heures d'ouverture de la Bourse et sur plusieurs fuseaux horaires. A partir du premier trimestre 2012, cette activité sera rattachée au segment macro.

Investment Banking Department

L'Investment Banking Department fournit des prestations de conseil stratégique ainsi qu'une gamme de services d'exécution relatifs aux marchés des capitaux à la clientèle entreprises, aux établissements financiers, promoteurs financiers, clients souverains et hedge funds. Présent sur tous les grands marchés financiers, il s'appuie sur une matrice de professionnels bancaires spécialisés dans des pays, secteurs et produits.

Les principaux domaines d'action d'Investment Banking Department sont :

L'Advisory group, qui assiste le processus d'acquisition et de vente et fournit conseil aux entreprises lorsqu'elles révisent leur stratégie ainsi que dans le cadre de restructurations.

Global capital markets, une activité conjointe avec les activités de transactions sur titres. Elle propose des services de financement et de conseil qui couvrent toutes les formes de levée de fonds ainsi que des solutions de gestion du risque. Elle comprend les activités sur les marchés des actions, alignées avec le segment actions, dont les produits comprennent les introductions en Bourse, les offres secondaires et les transactions liées aux actions ; et les activités des marchés obligataires, alignées avec le segment FICC, dont les produits comprennent les papiers commerciaux, les notes à moyen terme, la dette senior, la dette à haut rendement, la dette subordonnée et le capital hybride. Tous nos produits de financement sont proposés avec des solutions de gestion du risque, qui englobent les produits dérivés, les financements structurés, les services de conseil en matière de notation et la gestion du passif.

Global Leveraged Finance propose des prêts spécifiques à des événements (acquisitions, leveraged buy-out) ainsi que des obligations et des financements mezzanine à effet de levier aux entreprises et promoteurs financiers.

Corporate Center

Le Corporate Center permet à UBS de fonctionner de manière cohérente et efficace en fournissant et en gérant les fonctions d'assistance et de contrôle pour le compte des divisions d'affaires et du Groupe. Il offre des services dans les domaines du risque, de la finance (financement, gestion du capital et du bilan, gestion du risque non lié au négoce), du droit et de la conformité, des technologies de l'information, des ressources humaines, de l'immobilier, des achats, de la communication et de la marque, du développement de l'entreprise, de la sécurité et de l'offshoring.

Activité de trésorerie et autres

En mio de CHF, sauf indication contraire	Exercice clôturé au			Variation en %
	31.12.11 ¹	31.12.10	31.12.09	par rapport au 31.12.10
Produit	(80)	1 135	394	
Correctifs de valeur pour risques de crédit	(1)	0	(5)	
Total produit d'exploitation	(80)	1 135	389	
Frais de personnel	71	78	551	(9)
Frais hors personnel	212	265	699	(20)
Total charges d'exploitation	283²	343	1 250	(17)
Résultat de la division avant impôts	(363)	795	(867)	

Informations supplémentaires

Total frais d'exploitation avant l'attribution de services aux divisions	7 762	8 202	8 501	(5)
Personnel (en équivalent plein temps)	19 270	19 472	20 054	(1)
Personnel après les attributions (en équivalent plein temps)	274	194	1 624	41

¹ Les revenus et frais liés à l'équipe de gestion des placements du SNB StabFund investment, employée chez UBS, ont été transférés d'Investment Bank au Corporate Center en 2011. Les effets sur la performance des activités poursuivies ne sont pas matériels dans la période actuelle ou dans toute autre période passée. Les périodes précédentes comparatives n'ont pas été ajustées. ² Les charges d'exploitation incluent des charges de restructurations de 15 millions de CHF. Pour de plus amples renseignements, se référer à la note 37 « Reorganizations and disposals » du chapitre intitulé « Financial information » de notre rapport annuel 2011.

Objectifs

Le Corporate Center assure pour le compte des divisions un contrôle à l'échelle du Groupe dans les domaines de la finance, du risque, du droit et de la compliance, et fournit une organisation mondiale de services partagés comprenant les fonctions d'assistance et de logistique. Nous nous employons à garantir des processus de gouvernance d'entreprise efficaces et conformes aux réglementations en vigueur, en veillant à maintenir un équilibre adéquat entre le risque et le rendement. Chaque responsable de fonction au sein du Corporate Center a autorité sur toutes les activités qui relèvent de ses compétences, notamment l'autorité d'émettre des politiques à l'échelle du Groupe pour le domaine en question.

L'intégration des fonctions de services partagés à l'échelle du Groupe (technologies de l'information, ressources humaines, immobilier, achats, communication et marque, développement de l'entreprise, sécurité et délocalisation) dans le Corporate Center sous la direction du Group Chief Operating Officer (Group COO) a été menée à bien en 2009. A la même époque, les fonctions de contrôle ont été centralisées sous la responsabilité du Group Chief Financial Officer (Group CFO), du Group Chief Risk Officer (Group CRO) et du Group General Counsel (Group GC), respectivement.

Le Corporate Center a amélioré son efficacité, l'exécution et la qualité de ses services. Nous avons actualisé notre gestion des coûts pour les responsabilités en matière de coûts tant à l'échelle mondiale qu'à celle du Groupe et avons

mis en œuvre des modèles simples de fourniture des services dotés de responsabilités claires. Notre processus rigoureux en matière de gouvernance des investissements assure le suivi, l'examen et l'approbation de programmes dans le portefeuille de projets en cours ainsi que de ceux en préparation. Ce processus s'inscrit dans un cadre mondial d'accord de niveau de service, qui garantit que les investissements sont harmonisés avec les priorités stratégiques du Groupe. Dans l'ensemble, la structure intégrée nous aide à maintenir des fonctions de contrôle solides et indépendantes, ainsi qu'une plate-forme centrale à partir de laquelle nous exploitons des synergies pour la croissance des revenus et optimisons la valeur actionnariale.

Le Corporate Center comprend également certaines positions gérées de manière centralisée, telles que l'option SNB StabFund et le portefeuille d'actifs hérités du passé d'Investment Bank à partir du premier trimestre de 2012.

En 2011, le Corporate Center s'est employé à simplifier encore davantage l'organisation, mettant en œuvre des programmes de changement stratégique et améliorant l'excellence opérationnelle. A la fin de l'année, le Corporate Center comptait environ 19 300 collaborateurs. Les revenus des activités de trésorerie, les coûts et les effectifs sont en grande partie réalloués aux divisions auxquelles les services respectifs sont fournis.

Structure organisationnelle

Le Corporate Center comprend les fonctions de contrôle Group Finance, Group Risk et Group General Counsel, ainsi que les fonctions de services partagés.

Group Chief Financial Officer

Le Group CFO est responsable de la transparence et de l'évaluation de la performance financière du Groupe et de ses divisions; du reporting financier du Groupe; des processus prévisionnels, de planification et de contrôle; et du conseil relatif aux aspects financiers des

projets et transactions stratégiques. Le group CFO gère les fonctions de contrôle financier des divisions et du Groupe. Il dirige et contrôle les affaires fiscales, ainsi que la gestion de la trésorerie et du capital, notamment la gestion et le contrôle des risques de financement et de liquidité ainsi que des ratios de fonds propres réglementaires. Après consultation avec le Comité d'audit du Conseil d'administration, le Group CFO soumet des propositions au Conseil d'administration (CA) concernant les politiques comptables que nous avons adoptées et définit les politiques relatives à la présentation et la divulgation des états financiers. En collaboration avec le Group Chief Executive Officer (CEO), le Group CFO établit les certifications externes conformément aux paragraphes 302 et 404 de la loi Sarbanes-Oxley de 2002 et gère les relations avec les analystes, les investisseurs et les agences de notation.

Group Chief Operating Officer

Le Group COO est responsable de la gestion et de la performance des fonctions de services partagés à l'échelle du Groupe, notamment la gestion et le contrôle des technologies de l'information, des achats, de l'immobilier, des services administratifs, des ressources humaines, de la stratégie, de la communication et de la marque, de la sécurité physique et de l'information ainsi que de l'offshoring. En outre, le Group COO aide le Group CEO à élaborer notre stratégie et à répondre aux questions stratégiques clés. Le Group COO assure aussi la fonction de CEO du Corporate Center et supervise l'activité et la planification stratégique des services partagés.

Group Chief Risk Officer

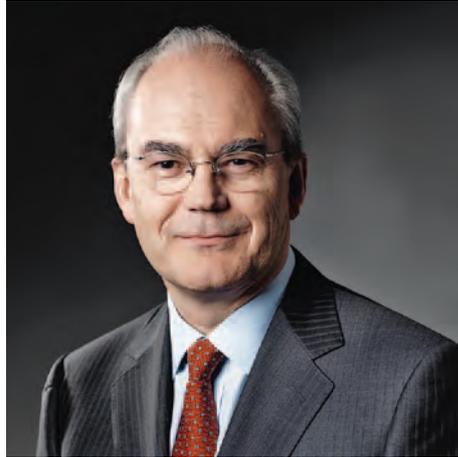
Le Group CRO est chargé d'élaborer et de mettre en œuvre les principes et les mécanismes de contrôle indépendant adéquats pour les risques de crédit, de marché, pays et opérationnels au sein du Groupe. En particulier, il formule et déploie les cadres relatifs à la capacité de risque et à la propension au risque, à la mesure du risque, aux contrôles de portefeuilles et au reporting sur le risque. Il est par ailleurs responsable des fonctions de contrôle du risque à l'échelle des divisions et du Groupe. Il met en œuvre les mécanismes de contrôle des risques tels que définis par le Conseil d'administration, le Comité de gestion du risque du Conseil d'administration et le Group CEO. Le Group CRO approuve en outre les transactions, positions, expositions, limites de portefeuilles et provisions conformément aux compétences déléguées en matière de contrôle des risques, et surveille et analyse d'un œil critique les activités de prise de risques de la société.

Group General Counsel

Le Group GC est responsable des affaires, politiques et procédures de droit et de conformité, ainsi que de la direction de la fonction de droit et de conformité du Groupe UBS. Le Group GC est chargé d'établir un processus de gestion et de contrôle à l'échelle du Groupe applicable à nos relations avec les autorités réglementaires, en étroite collaboration avec le Group CRO et, le cas échéant, avec le Group CFO, et d'entretenir les relations avec les principaux régulateurs concernant les affaires de droit et de conformité. Le Group GC assure par ailleurs le reporting en matière de droit et de conformité ainsi que celui des procédures judiciaires importantes, gère les actions en justice et les enquêtes spéciales et réglementaires, et veille à ce que nous nous conformions aux normes réglementaires et professionnelles applicables dans la conduite de nos affaires.

Notre gouvernance et notre responsabilité d'entreprise

Conseil d'administration



Le Conseil d'administration est notre organe suprême. Sous la direction de son président, il prend des décisions ayant trait à la stratégie du Groupe sur recommandation du Group Chief Executive Officer (Group CEO), il exerce la supervision suprême de la direction de la banque et est responsable de la nomination et du renvoi de tous les membres du Directoire du Groupe, du Company Secretary et du responsable de Group Internal Audit. Par ailleurs, il supervise l'entreprise et définit des principes appropriés en matière de gestion et de contrôle du risque. A l'exception du président actuel, Kaspar Villiger, tous les membres du Conseil d'administration sont indépendants.



1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	

1 **Kaspar Villiger** président du Conseil d'administration, président du Comité de gouvernance et de nomination et membre du Comité de responsabilité d'entreprise 2 **Michel Demaré** vice-président indépendant, membre du Comité d'audit et du Comité de gouvernance et de nomination 3 **David Sidwell** Senior Independent Director, président du Comité de gestion du risque et membre du Comité de gouvernance et de nomination 4 **Rainer-Marc Frey** membre du Comité d'audit et du Comité de gestion du risque 5 **Bruno Gehrig** membre du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité Ressources humaines et rémunération 6 **Ann F. Godbehere** présidente du Comité Ressources humaines et rémunération, membre du Comité d'audit et du Comité de responsabilité d'entreprise 7 **Axel P. Lehmann** membre du Comité de gouvernance et de nomination et du Comité de gestion du risque 8 **Wolfgang Mayrhuber** président du Comité de responsabilité d'entreprise et membre du Comité Ressources humaines et rémunération 9 **Helmut Panke** membre du Comité Ressources humaines et rémunération et membre du Comité de gestion du risque 10 **William G. Parrett** président du Comité d'audit 11 **Joseph Yam** membre du Comité de responsabilité d'entreprise et du Comité de gestion du risque

Directoire du Groupe



Le Conseil d'administration délègue la direction de l'entreprise au Directoire du Groupe. Sous la direction du Group CEO, le Directoire du Groupe est responsable de la direction exécutive du Groupe et de ses affaires. Il assume la responsabilité globale pour le développement de la stratégie du Groupe et de ses affaires et pour la mise en œuvre des stratégies approuvées.



1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12

1 **Sergio P. Ermotti** Group Chief Executive Officer 2 **Markus U. Diethelm** Group General Counsel
3 **John A. Fraser** président et CEO Global Asset Management 4 **Lukas Gähwiler** CEO UBS Suisse et
co-CEO Wealth Management & Swiss Bank 5 **Carsten Kengeter** président et CEO Investment Bank
6 **Ulrich Körner** Group Chief Operating Officer, CEO Corporate Center et CEO UBS Group Europe,
Middle East & Africa 7 **Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer 8 **Robert J. McCann** CEO Wealth
Management Americas et CEO UBS Group Americas 9 **Tom Naratil** Group Chief Financial Officer
10 **Alexander Wilmot-Sitwell** coprésident et co-CEO UBS Group Asie Pacifique 11 **Chi-Won Yoon**
coprésident et co-CEO UBS Group Asie Pacifique 12 **Jürg Zeltner** CEO UBS Wealth Management et
co-CEO Wealth Management & Swiss Bank

Responsabilité sociale

Guidés par notre Code de conduite professionnelle et de déontologie, nous avons continué, en 2011, de nous employer à satisfaire les objectifs et engagements sociaux que nous nous sommes assignés. Nous avons encore accru nos efforts de lutte contre le blanchiment d'argent, la corruption et le financement du terrorisme. Nous avons amélioré la gestion des risques environnementaux et sociaux, intensifié les activités liées au développement durable et poursuivi nos programmes internes relatifs à la gestion environnementale et à la chaîne d'approvisionnement ainsi que nos investissements dans les activités de proximité.

Gouvernance, stratégie, engagements

Le Conseil d'administration définit les valeurs et normes du Groupe et s'assure que nous remplissons nos obligations envers les actionnaires et les parties prenantes. Nous déployons tous nos efforts pour gagner et conserver la confiance de toutes nos parties prenantes et cherchons à dégager des bénéfices durables ainsi qu'à créer de la valeur actionnariale à long terme. Nos actionnaires, clients, collaborateurs et la société en général exigent que nous poursuivions nos activités bancaires de manière responsable en offrant des produits et services qui répondent au mieux aux besoins de notre clientèle.

Un engagement permanent en faveur de services bancaires responsables

En 2011, nous avons redoublé d'efforts pour à la fois prévenir et combattre la criminalité financière. Nous adhérons aux réglementations Know Your Client sans empiéter sur le droit légitime de nos clients au respect de la sphère privée.

Certains de nos clients opèrent dans des secteurs caractérisés par des défis environnementaux et sociaux constants. En 2011, nous avons mis l'accent sur la mise en œuvre de ce qui est défini comme « La position d'UBS dans les

relations avec les clients et fournisseurs associés à des activités controversées ». Cela signifie que nous ne fournirons pas sciemment des services financiers à la clientèle entreprises ni n'acquerrons de biens ou services de fournisseurs lorsque l'utilisation des recettes, l'activité commerciale principale ou l'acquisition visée impliquent certains risques environnementaux et sociaux.

En 2011, nos équipes intégrées pour la philanthropie et les investissements basés sur les valeurs et le développement durable ont étoffé notre offre globale de services dans la gestion de fortune. Ces équipes fournissent un leadership, des conseils et des solutions éclairés afin que nos clients potentiels et existants investissent tout ou partie de leur portefeuille conformément à leurs valeurs et apportent des changements positifs grâce à leur philanthropie et à leurs investissements.

Dans toutes ses activités, UBS entend aider les investisseurs à tirer parti des opportunités dans les domaines sociaux et environnementaux en intégrant, le cas échéant, ses réflexions relatives à ces questions en ce qui concerne ses investissements, la propriété et les processus d'analyse financière et de financement.

En ce qui concerne nos propres activités, nous œuvrons depuis longtemps à la réduction de notre empreinte écologique. Après la création d'une unité écoefficiente à la fin des années 1970, nous sommes devenus la première banque suisse à créer la position de responsable environnemental dans les

années 1980. Nous n'avons cessé d'accroître l'efficacité écologique de nos activités. En 2011, nous avons encore réduit nos émissions globales de CO₂ à 39 % par rapport au niveau de 2004 et avons bon espoir de parvenir à atteindre l'objectif ambitieux de 40 % que nous nous sommes fixés pour 2012.

Dans la sphère sociale, nous aspirons à améliorer, avec nos collaborateurs, le bien-être des communautés locales dans lesquelles nous opérons par l'intermédiaire de notre programme d'affaires communautaires bien établi. En 2011, UBS et ses fondations affiliées ont versé sous forme de dons un total de 31,1 millions de CHF en espèces à des organisations partenaires à but non lucratif et autres œuvres caritatives sélectionnées avec soin. Les thèmes privilégiés dans les affaires communautaires ont été la formation et l'esprit d'entreprise. Nos dons ont également pris la forme d'aides en cas de catastrophes, dont un montant de 3,2 millions de CHF en faveur du Japon après le terrible tremblement de terre qui a secoué le pays. Nos collaborateurs participent à nos efforts d'investissements communautaires, toutes régions confondues. En 2011, 11 678 collaborateurs ont consacré 105 000 heures à des programmes de bénévolat, soit une forte hausse par rapport aux années précédentes.

Reconnaissance de nos efforts

Nos activités sont régulièrement reconnues par des organismes externes. UBS a une nouvelle fois figuré dans la composition du Dow Jones Sustainability Index (DJSI) World, et est membre de la série indiciaire FTSE4Good. Nous faisons partie des deux indices depuis leur création. Nous comptons également parmi les rares entreprises financières représentées tant dans le Carbon Performance Leadership Index et Carbon Disclosure Leadership Index du Carbon Disclosure Project. Nos activités dans les investissements communautaires ont également été distinguées : en décembre, UBS a reçu le Big Society Award instauré par le cabinet de David Cameron, premier ministre du Royaume-Uni, pour son partenariat avec la Bridge Academy, une école secondaire publique à Londres. Ce prix récompense les 1700 collaborateurs UBS qui ont offert leurs compétences et leur temps depuis la création de l'académie en 2003.

Fondation clientèle

UBS Optimus Foundation est l'une des plus grandes fondations caritatives de Suisse. Il s'agit d'une organisation à but non lucratif par le biais de laquelle les clients UBS ont amélioré la vie d'enfants dans le monde entier en versant plus de 118 millions de CHF à 250 projets dans 73 pays. UBS supportant tous les frais administratifs liés à la fondation, la totalité des dons des clients sont affectés directement à des projets individuels.

Investir dans nos communautés dans le monde

UBS comprend sa responsabilité d'œuvrer au bien-être des communautés où elle opère. La banque investit dans les communautés locales pour que les effets de ses efforts soient tangibles et durables à long terme. Community Affairs a adopté une approche globale qui inclut non seulement les dons d'argent directs, mais également des programmes de doublements des dons et de bénévolat de collaborateurs UBS. Son activité vise à créer des opportunités dans le domaine de la formation et l'entrepreneuriat.

Amériques – En 2011, nous avons mis en place un partenariat communautaire unique avec l'artiste Stephen Wiltshire et des élèves artistes de la région de New York. Le programme a permis aux étudiants de donner leur propre interprétation de la ligne d'horizon de New York comme un moyen d'apprentissage et de discussion sur le 11 septembre et leur voisinage en général. Afin de commémorer le dixième anniversaire du 11 septembre 2001, UBS a publié ses « Reflections of Recovery and Resurgence : UBS 9/11 Humanitarian Relief Fund ». Au lendemain des événements du 11 septembre, UBS a créé le UBS 9/11 Humanitarian Relief Fund, qui vient au secours des victimes et apporte son assistance à long terme aux enfants de ces dernières. Nos programmes de mentorat, organisés dans quatre villes des Etats-Unis, demeurent nos principales initiatives en matière de bénévolat. En 2011, des collaborateurs se sont proposés pour devenir les mentors de centaines d'enfants, les aidant à développer l'assurance et les compétences nécessaires à leur réussite future.

Asie Pacifique – « La Community Leadership Experience », développée en

partenariat avec la Charities Aid Foundation India, s'est tenue en juin 2011 à Mumbai. Mettant l'accent sur les femmes occupant des postes de leadership, ce programme a ouvert aux vingt participantes de nouvelles perspectives sur la façon de relever les défis liés à la conduite et à la gestion d'une organisation à but non lucratif en Inde. Dans la région Asie Pacifique, les collaborateurs UBS ont continué de faire du bénévolat en nombre record, ce qui a contribué à une nette augmentation des heures offertes aux partenaires communautaires en 2011.

Europe, Moyen-Orient et Afrique – Dans la région, nous continuons de soutenir les activités de formation et les activités entrepreneuriales, en particulier dans les régions proches de nos sites. Nous avons actuellement des programmes d'affaires communautaires au Royaume-Uni, en France, en Italie, en Afrique du Sud, en Pologne, aux Emirats arabes unis, en Russie, en Irlande et à Jersey. Notre programme phare régional est notre partenariat avec la Bridge Academy, une école mixte, non confessionnelle pour les jeunes entre 11 et 18 ans à Hackney – l'une des communes les plus pauvres de Londres et proche du site londonien d'UBS.

Suisse – Durant l'année européenne du bénévolat en 2011, UBS a lancé un projet national unique pour remettre en état des sentiers de randonnée suisses. Les collaborateurs UBS ont remplacé les poteaux indicateurs cassés ou inexacts, ont restauré des sections du réseau de sentiers de randonnée et en ont construit de nouveaux. Les activités se sont déroulées sur six sites suisses. Au total, 319 collaborateurs ont offert 3805 heures de leur temps.

Sources d'information

Publications de rapports

Publications annuelles

Annual report (n° SAP 80531) : publié en anglais et en allemand, ce rapport en un volume décrit la stratégie et les résultats du Groupe UBS ; la stratégie et les résultats des divisions et du Corporate Center ; la gestion du risque et de la trésorerie ; le gouvernement d'entreprise, les responsabilités et les rémunérations des cadres dirigeants et du Conseil d'administration ; ainsi que les informations financières et les comptes annuels. *Revue* (n° SAP 80530) : cette brochure contient des informations clés sur notre stratégie et nos résultats financiers. Elle est publiée en français, anglais, allemand et italien. *Compensation Report* (n° SAP 82307) : le rapport traite de la rémunération des cadres dirigeants et du Conseil d'administration (membres exécutifs et non exécutifs). Il est publié en anglais et en allemand.

Publications trimestrielles

Lettre aux actionnaires : la lettre fournit une mise à jour trimestrielle de la direction opérationnelle sur notre stratégie et nos résultats. Elle est publiée en français, anglais, allemand et italien. *Financial report* (n° SAP 80834) : le rapport financier trimestriel fournit une mise à jour de notre stratégie et de nos résultats pour le trimestre en question. Il est publié en anglais.

Comment commander un rapport :

Les publications annuelles et trimestrielles sont disponibles en format PDF sur Internet sous www.ubs.com/investors dans la section « Financial information ». Elles peuvent être commandées sous forme d'imprimés sur le même site, par le biais du panneau « Order print publications » à gauche de l'écran. Il est également possible de les commander en indiquant le numéro SAP et la langue désirée, lorsque cela est possible, auprès d'UBS SA, F4UK-AUL, Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

Autres informations

Site Internet

Le site Internet « Investor Relations » sur www.ubs.com/investors fournit les informations suivantes sur UBS : communiqués de presse, informations financières (y compris les documents sur les résultats soumis à la US Securities and Exchange Commission) ; des informations sur l'entreprise, notamment les tableaux et les données des cours de l'action UBS ainsi que des informations sur les dividendes ; le calendrier d'entreprise d'UBS ; et les présentations par la direction destinées aux investisseurs et analystes financiers. Les informations sur Internet sont disponibles en anglais et en allemand.

Présentations des résultats

Les présentations de nos résultats trimestriels sont retransmises en direct. Un enregistrement de la plupart des présentations peut être téléchargé à l'adresse www.ubs.com/presentations.

Service de messagerie/UBS news alert

Il est possible de s'inscrire pour recevoir des alertes sur UBS par SMS ou par courrier électronique à l'adresse. Les messages sont envoyés en français, anglais, allemand ou italien et on peut choisir les thèmes pour lesquels on souhaite être alerté.

Formulaire 20-F et autres documents soumis à la US Securities and Exchange Commission

Nous soumettons des rapports périodiques et autres informations sur UBS à la US Securities and Exchange Commission (SEC). Le principal document est le rapport annuel sur le formulaire 20-F, conformément à la US Securities Exchange Act de 1934. Le formulaire 20-F contient des références croisées à des sections du rapport annuel. Toutefois, un nombre restreint d'informations supplémentaires qui ne sont pas disponibles ailleurs figurent dans le formulaire 20-F ; elles s'adressent particulièrement aux lecteurs américains. Nous vous encourageons à consulter ces indications supplémentaires. Vous pouvez consulter et copier tout document transmis à la SEC sur le site de la SEC, www.sec.gov, ou dans la salle de documentation publique de la SEC située 100 F Street, N.E., Salle 1580, Washington, DC, 20549. Veuillez appeler la SEC au numéro +1-800-SEC-0330 pour de plus amples informations sur le fonctionnement de la salle de documentation.

Ces renseignements additionnels figurent aussi en grande partie sur le site d'UBS sous www.ubs.com/investors et des copies des documents soumis à la SEC peuvent être obtenues auprès de notre équipe Investor Relations à l'adresse www.ubs.com/investors.

Informations sur l'entreprise

La raison sociale de l'entreprise est UBS SA. L'entreprise a été créée le 29 juin 1998, avec la fusion de l'Union de Banques Suisses (fondée en 1862) et de la Société de Banque Suisse (fondée en 1872).

UBS SA a son siège en Suisse et opère en vertu du droit suisse des sociétés anonymes et de la loi sur les banques et les caisses d'épargne. En tant que société par actions, elle a émis des actions nominatives aux investisseurs.

Les adresses et numéros de téléphone de nos deux sièges sont : Bahnhofstrasse 45, CH-8001 Zurich, Suisse, téléphone +41-44-234 11 11; et Aeschenvorstadt 1, CH-4051 Bâle, Suisse, téléphone +41-61-288 50 50.

Les actions d'UBS SA sont actuellement cotées à la SIX Swiss Exchange et à la Bourse de New York.

Contacts

Standards téléphoniques

Pour toute question 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

L'équipe Investor Relations d'UBS apporte son soutien aux investisseurs institutionnels, professionnels et de détail depuis nos bureaux de Zurich et de New York.

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

sh-investorrelations@ubs.com www.ubs.com/
investors

Hotline +41-44-234 4100
New York +1-212-882 5734
Fax (Zurich) +41-44-234 3415

Media Relations

L'équipe Media Relations d'UBS assiste les médias et journalistes dans le monde entier depuis les bureaux de Zurich, Londres, New York et Hong Kong.

www.ubs.com/media

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

Bureau du Company Secretary

Le Company Secretary reçoit des questions sur la rémunération et autres thèmes liés adressées aux membres du Conseil d'administration.

UBS SA, Bureau du Company Secretary
Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse

sh-company-secretary@ubs.com

Hotline +41-44-234 3628
Fax +41-44-234 6603

Shareholder Services

L'équipe Shareholder Services d'UBS, une unité du bureau du Company Secretary, est responsable de l'enregistrement des actions nominatives internationales.

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

sh-shareholder-services@ubs.com

Hotline +41-44-235 6202
Fax +41-44-235 3154

Agent de transfert aux Etats-Unis

Pour toutes les questions sur les actions nominatives internationales aux Etats-Unis.

BNY Mellon Shareowner Services
480 Washington Boulevard
Jersey City, NJ 07310, Etats-Unis

sh-relations@melloninvestor.com
www.melloninvestor.com

Appels depuis les Etats-Unis +866-541 9689
Appels en dehors des Etats-Unis
+1-201-680 6578

Fax +1-201-680 4675

Calendrier d'entreprise

Publication des résultats du premier trimestre 2012
Mercredi 2 mai 2012

Assemblée générale ordinaire
Jeudi 3 mai 2012

Publication des résultats du deuxième trimestre 2012
Mardi 31 juillet 2012

Publication des résultats du troisième trimestre 2012
Mardi 30 octobre 2012

Impression

Editeur: UBS SA, Zurich et Bâle, Suisse | www.ubs.com
Langues: français/allemand/anglais/italien | n° SAP 80530F

© UBS 2012. Le symbole des trois clés et le logo UBS font partie des marques déposées et non déposées d'UBS. Tous droits réservés.

Cautionary Statement Regarding Forward-Looking Statements | This report contains statements that constitute “forward-looking statements”, including but not limited to management’s outlook for UBS’s financial performance and statements relating to the anticipated effect of transactions and strategic initiatives on UBS’s business and future development. While these forward-looking statements represent UBS’s judgments and expectations concerning the matters described, 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) developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities prices or liquidity, credit spreads, currency exchange rates and interest rates and the effect of economic conditions and market developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s clients and counterparties; (2) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (3) the ability of UBS to reduce its Basel III risk-weighted assets in order to comply with future Swiss capital requirements without materially adversely affecting its profitability; (4) changes in financial regulation in Switzerland, the US, the UK and other major financial centers which may impose constraints on or necessitate changes in the scope and location of UBS’s business activities and in its legal and booking structures, including the imposition of more stringent capital and liquidity requirements, incremental tax requirements and constraints on remuneration; (5) possible constraints or sanctions that regulatory authorities might impose on UBS, including as a consequence of unauthorized trading incident announced in September 2011; (6) changes in UBS’s competitive position, including whether differences in regulatory capital and other requirements among the major financial centers will adversely affect UBS’s ability to compete in certain lines of business, (7) the liability to which UBS may be exposed due to litigation, contractual claims and regulatory investigations, some of which stem from the market events and losses incurred by clients and counterparties during the financial crisis of 2007-2009; (8) the effects on UBS’s cross-border banking business of international tax treaties recently negotiated by Switzerland and future tax or regulatory developments; (9) the degree to which UBS is successful in effecting organizational changes and implementing strategic plans, and whether those changes and plans will have the effects intended; (10) UBS’s ability to retain and attract the employees necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses; (11) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (12) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (13) whether UBS will be successful in keeping pace with competitors in updating its technology, particularly in trading businesses; and (14) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures, either within UBS or within a counterparty. Our business and financial performance could be affected by other factors identified 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 2011. 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 report may not add up precisely to the totals provided in the tables and text. 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.

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

www.ubs.com

