

revue de l'année

2009

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



Sommaire

- 1 Lettre aux actionnaires
- 6 Stratégie et développement
- 8 Performance financière
- 10 Wealth Management & Swiss Bank
- 12 Wealth Management Americas
- 14 Global Asset Management
- 16 Investment Bank
- 18 Gestion et contrôle du risque
- 19 Gouvernement d'entreprise
- 20 Conseil d'administration
- 22 Directoire du Groupe
- 24 Pour en savoir plus

Contacts

Centrales téléphoniques

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

Investor Relations

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

Media Relations

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

Shareholder Services

Hotline +41-44-235 6202

UBS SA
Shareholder Services
Case postale
CH-8098 Zurich, Suisse
sh-shareholder-services@ubs.com

US Transfer Agent

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

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

Madame, Monsieur, cher Actionnaire,

Lors de notre Assemblée générale d'avril 2009, nous avons fixé nos priorités pour la banque: renforcer nos fonds propres, réduire les risques et les coûts et rétablir la rentabilité d'UBS. Fin 2009 chacun de ces objectifs était atteint et, plus important encore, nous avons dégagé un bénéfice net au quatrième trimestre. En novembre 2009, nous avons arrêté une stratégie claire et redéfini les principes de base d'UBS. Nos réalisations en 2009 et nos priorités stratégiques renouvelées ont créé des bases solides en vue de bâtir une UBS plus solide et plus rentable et de regagner votre confiance.

La perte nette de 2009 attribuable aux actionnaires d'UBS s'est établie à 2,7 milliards de CHF, soit une réduction considérable par rapport à la perte de 21,3 milliards de CHF enregistrée l'année précédente. Cette amélioration s'explique par une nette diminution des pertes sur les positions à risque résiduelles d'Investment Bank et un allègement des charges d'exploitation du Groupe. Le résultat de 2009 comprenait un nombre d'éléments importants, à savoir une perte sur propre crédit de 2,0 milliards de CHF, conséquence d'une amélioration sensible de la perception de notre solvabilité par le marché, des charges de 1,4 milliard de CHF en rapport avec la vente d'UBS Pactual,

des charges de restructuration de 0,8 milliard de CHF et un gain de 0,3 milliard de CHF sur la conversion des obligations à conversion obligatoire en actions (MCN) en août 2009. Si l'on exclut ces facteurs importants, le résultat sous-jacent avant impôts fait apparaître un bénéfice de 1,4 milliard de CHF. Le résultat net du Groupe attribuable aux actionnaires au titre du quatrième trimestre s'est monté à 1,2 milliard de CHF avec une contribution positive de chacune de nos divisions.

En 2009, l'économie mondiale a connu l'une de ses années les plus difficiles tandis que la crise financière a provoqué l'une des pires récessions de l'après-guerre. Les Etats et les banques centrales ont pris de nouvelles mesures afin de stabiliser les marchés et de relancer l'économie, contribuant ainsi à restaurer la confiance des investisseurs au niveau mondial. Avec l'amélioration progressive des perspectives économiques, les marchés des actions ont commencé à se redresser à partir de la fin du premier trimestre 2009 et poursuivi sur leur lancée au second semestre 2009.

Fin 2009, notre volume d'actifs investis s'est établi à 2233 milliards de CHF, chiffre largement comparable à celui de la fin 2008. Ce résultat est le reflet de la bonne performance des placements effectués pour le compte de nos clients dans nos trois divisions de collecte d'actifs, ce qui a plus que compensé des sorties de fonds d'une ampleur inacceptable. Cependant, le volume d'actifs investis du Groupe au cours de l'exercice s'est inscrit en net recul, ce qui explique pour l'essentiel la contraction des bénéfices de ces activités. Dans Wealth Management & Swiss Bank, la moyenne des actifs investis a été inférieure de 20% à son niveau de 2008, ce qui, conjugué à la pression sur les marges d'intérêt et à la baisse du niveau d'activité des clients, a entraîné une diminution des revenus de 25%. Bien que cela ait été en partie contrebalancé par des réductions de coûts de plus de 1,5 milliard de CHF, les bénéfices de 2009 ont reculé de 35%, à 3,9 milliards de CHF, par rapport à 2008. Global Asset Management a enregistré un bénéfice de 438 millions de CHF en 2009, en recul de 67% par rapport à 2008, en raison d'une contraction des revenus imputable à une baisse de la valeur moyenne

des actifs investis et d'une charge nette pour perte de valeur du goodwill de 191 millions de CHF en rapport avec la vente d'UBS Pactual. Les revenus de Wealth Management Americas se sont repliés de 12% au cours de l'exercice contre un recul de 11% de la moyenne des actifs investis. Le bénéfice avant impôts de 2009 s'est monté à 32 millions de CHF.

Dans Investment Bank, le résultat avant impôts de 2009 s'est soldé par une perte de 6,1 milliards de CHF contre une perte avant impôts de 34,4 milliards de CHF en 2008. Cette amélioration est la conséquence d'une réduction sensible des pertes sur nos positions à risque résiduelles.

En 2009, nous avons pris les mesures qui s'imposaient pour rebâtir la banque et franchi des étapes importantes sur la voie de son redressement. En avril nous avons fixé des objectifs de réduction des coûts et des effectifs pour 2010 et, fin 2009, ces objectifs étaient déjà largement atteints. L'effectif a été diminué de 12 500 personnes en vue de le ramener comme prévu à 65 000 collaborateurs et les coûts fixes réduits de plus de 3 milliards de CHF par rapport à 2008. Nous avons continué de diminuer nos risques et notre bilan, si bien qu'à la fin de 2009, ceux-ci étaient en recul de plus de 30% sur douze mois. En juin, nous avons encore renforcé nos fonds propres par l'émis-

sion et le placement de 293 millions d'actions provenant du capital autorisé. Combiné à une diminution des actifs pondérés en fonction du risque, il en a résulté un ratio BRI de catégorie 1 de 15,4% à la fin de 2009 contre 11,0% un an plus tôt. Notre ratio d'endettement selon la FINMA est également passé de 2,5% à 3,9% en un an. Au troisième trimestre, nous avons franchi deux étapes importantes: la Confédération a liquidé son placement dans UBS en réalisant un gain de 1,2 milliard de CHF et nous avons conclu un accord avec les autorités fiscales américaines dans le cadre de la procédure «John Doe summons».

Au cours du quatrième trimestre, nous avons défini une orientation stratégique claire en vue de rebâtir la banque. Lors de notre Investor Day de novembre, nous avons présenté cette nouvelle stratégie et les objectifs que nous nous sommes fixé. Nous entendons renforcer notre position de premier plan dans la gestion de fortune, être un leader mondial de la banque d'affaires axé sur la clientèle et être économiquement rentables dans tous les segments, marchés et activités

dans lesquels nous opérons. Nous visons à améliorer sensiblement notre performance opérationnelle avec, comme objectif, de dégager un bénéfice annuel de 15 milliards de CHF avant impôts à moyen terme.

Les efforts que nous déployons en vue de repositionner l'entreprise s'accompagnent de changements réglementaires. Les modifications proposées quant à l'adéquation des fonds propres et aux exigences en matière de liquidités, les efforts en vue d'atténuer le risque des banques «trop grosses pour faire faillite», la réglementation des produits financiers, les directives en matière de rémunération ou encore les propositions «Volcker» pourraient avoir une forte incidence sur le secteur tout entier. A l'avenir, les autorités financières concernées se rencontreront et échangeront des informations pour s'assurer que des plans d'urgence adéquats ont été mis en place en vue de prévenir des situations d'instabilité financière internationales ou intérieures sérieuses, susceptibles d'avoir un impact sévère sur l'économie réelle. Nous allons par conséquent conserver un modèle d'affaires flexible afin de pouvoir nous adapter aux changements réglementaires à venir.

Nous continuons de remplir nos obligations dans le cadre de l'accord conclu avec l'Internal Revenue Service (IRS) américain portant sur la procédure «John Doe summons».

Conformément aux termes de l'accord, l'IRS a arrêté la procédure concernant tous les comptes en question à l'exception de 4450 d'entre eux pour lesquels il a transmis une demande d'informations aux termes de l'accord fiscal entre la Suisse et les Etats-Unis. La récente décision du Tribunal administratif fédéral selon laquelle certaines informations relatives aux comptes ne peuvent pas être transmises au fisc américain devra trouver une solution au niveau des gouvernements des deux pays comme le prévoient les termes de l'accord. Nous continuerons de satisfaire pleinement à nos obligations y compris à fournir des informations à l'Administration fédérale des contributions et mettrons un terme final à nos activités transfrontalières aux Etats-Unis à partir d'entités non enregistrées auprès de la SEC. En outre, nous continuons de recommander à nos clients américains, actuels et anciens, dans la mesure où ils sont concernés, de déclarer au fisc américain les avoirs qu'ils détiennent hors de leur pays.

Perspectives – Les progrès accomplis dans l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, la réduction des risques et la remise sur pied ainsi que le recentrage de nos activités devraient déployer leurs effets en 2010. Nous avons toute confiance dans l'efficacité des mesures que nous prenons pour freiner les sorties de capitaux des divisions de gestion de fortune et de gestion d'actifs, mais tablons encore, dans un proche avenir, sur des reflux de fonds nets accompagnés d'une certaine pression sur les marges. Nous pensons néanmoins que la performance d'Investment Bank s'améliorera sur l'ensemble de l'année, notamment parce que ses positions à risque résiduelles auront un impact nettement moindre sur les résultats. Les résultats du Groupe dépendent fortement de la vitalité du marché et l'amélioration des conditions de marché en janvier et février 2010 a fortement profité à la plupart de nos activités.

15 mars 2010



Kaspar Villiger
Président du Conseil d'administration



Oswald J. Grübel
Group Chief Executive Officer



Stratégie et développement

Priorités stratégiques d'UBS

Afin d'être une banque de premier ordre axée sur la clientèle, nous mettons tout en œuvre pour:

- renforcer encore notre position en tant que banque leader pour les clients haut de gamme et très haut de gamme dans le monde entier;
- demeurer une entreprise de premier plan dans tous les segments de la clientèle en Suisse et
- être une banque de premier rang dans les régions de croissance où nous choisissons d'opérer.

Recentrage du portefeuille d'affaires

Nous continuerons d'intégrer les activités de gestion de fortune, de gestion des actifs et de banque d'affaires afin d'accroître la création de valeur, reflétant notre engagement à offrir un service complet à nos clients dans tous les segments. Investment Bank sera davantage axé sur la clientèle et renforcera ses solides activités moins intensives en capitaux liées aux flux et aux commissions. Cela permettra également de consolider d'autres activités, comme celles relatives aux taux et au crédit dans le segment Revenu fixe, changes et matières premières. Nous intensifierons nos activités onshore dans la gestion de fortune et développerons encore davantage le segment de la clientèle très haut de gamme. Nos gestionnaires au sein de Global Asset Management mettent l'accent sur une amélioration soutenue de la perfor-

mance des placements et l'augmentation de l'efficacité globale.

Transformer notre façon d'opérer

Notre transformation vise à déployer tout le potentiel de nos points forts en nous appuyant sur trois axes stratégiques: réputation, intégration et exécution.

Notre réputation, qui est notre bien le plus précieux, est déterminée par les actions et les décisions de chacun de nous au quotidien. Afin de la rétablir et la protéger, nous avons mis en place des processus de gouvernance plus stricts et plus efficaces.

La poursuite de l'intégration est un facteur clé pour atteindre nos objectifs financiers, offrir à nos clients des services complets et améliorer l'efficacité de toutes nos activités. Nous réaliserons cette ambition grâce à une série de mesures, telles que la mise en place de nouveaux processus de direction, l'amélioration du suivi des clients et l'optimisation des structures et processus pour une gestion plus efficace des coûts et du capital.

Nous nous engageons à appliquer les normes les plus strictes en matière d'exécution, à garantir de manière régulière des prestations de premier ordre et à forger une culture axée sur la performance qui contribuera à fidéliser, développer et attirer les meilleurs talents à tous les niveaux.

Mesures prises en 2009

Outre la stabilisation de nos conditions financières, nous avons déjà procédé, ces derniers mois, à plusieurs ajustements concernant la gouvernance et les structures afin de mettre notre transformation sur les rails.

Nous avons annoncé la mise en place d'une nouvelle unité *Investment Products & Services (IPS)*. IPS rassemble sous un même toit des spécialistes produits provenant de différentes divisions actives dans le développement de produits, le suivi, le support de vente et l'exécution pour la clientèle Wealth Management & Swiss Bank.

En Suisse, nous sommes la banque leader pour les activités de banque de détail et d'entreprise et l'un des principaux gestionnaires d'actifs. En 2009 nous avons réadapté la structure de notre gouvernance afin d'inclure un nouveau comité exécutif: *UBS Suisse*. L'équipe de direction intégrée d'UBS Suisse représente toutes les activités d'UBS en Suisse, y compris les activités

de détail, la gestion de fortune, les activités avec les entreprises et les institutionnels, la banque d'affaires et la gestion d'actifs. L'intégration de ces activités témoigne de notre attachement au marché suisse et contribuera à fournir une gamme complète de conseils, produits et outils à nos clients.

Nous avons *intégré nos fonctions de service et de contrôle mises en commun* à l'échelle du Groupe dans le Corporate Center. Notre objectif consiste à améliorer l'efficacité de manière durable, à fournir des modèles de prestations de service simples et renforcer notre gestion des coûts en adoptant des mesures de compression des coûts au niveau du Groupe dans le monde entier. Cette nouvelle structure centralisée de l'organisation offre une plateforme à partir de laquelle nous pouvons accroître l'efficacité et améliorer la valeur actionnariale.

Nous gérons nos activités au moyen de notre nouveau *système d'indicateurs clés de performance (KPI)*, qui sert à contrôler la performance ajustée du risque et les résultats dégagés en faveur des actionnaires.

Performance financière

Résultats UBS 2009

Pour l'ensemble de l'exercice 2009, nous avons enregistré une perte nette attribuable aux actionnaires de 2736 millions de CHF, soit une amélioration sensible par rapport à la perte nette attribuable aux actionnaires de 21 292 millions de CHF. Nous avons renoué avec la rentabilité au quatrième trimestre. Wealth Management & Swiss Bank, Global Asset Management et Wealth Management Americas ont apporté une contribution positive au résultat global. Investment Bank a enregistré un résultat négatif en raison notamment des pertes sur des positions à risque résiduelles qui ont été nettement réduites en cours d'année.

Le produit net des activités de négoce s'est monté à 382 millions de CHF, le produit net des activités à marge d'intérêts à 5053 millions de CHF et le produit net des activités de trésorerie et autres à 687 millions de CHF.

En 2009, nos charges d'exploitation ont reculé de 12% à 25 162 millions de CHF contre 28 555 millions de CHF en 2008. Les charges de personnel se sont élevées à 16 543 millions de CHF, contre 16 262 millions de CHF l'année précédente.

Principaux facteurs affectant les positions financières et les résultats d'exploitation d'UBS en 2009

- Augmentation du capital-actions après conversion des obligations à conversion obligatoire en actions (MCN) détenues par la Confédération suisse
- Augmentation du capital-actions en juin via le placement de nouvelles actions auprès d'un cercle restreint de grands investisseurs institutionnels
- Mesures de compression des coûts mises en œuvre en 2009 et charges de restructuration associées
- Pertes résultant de la vente d'UBS Pactual
- Charge pour propre crédit sur le produit d'Investment Bank découlant du net resserrement de nos écarts de crédit
- Correctifs de valeur pour risques de crédit résultant en partie des coûts de dépréciation sur des titres reclassés dans Investment Bank
- Crédit d'impôt net sur les revenus lié principalement à une hausse des actifs d'impôts différés
- Retombées comptables négatives de la transaction avec la Banque nationale suisse

Chiffres clés UBS

| En millions de CHF, sauf indication contraire | Exercice clôturé au | | |
|--|---------------------|-----------|-----------|
| | 31.12.09 | 31.12.08 | 31.12.07 |
| Groupe UBS | | | |
| Produit d'exploitation | 22 601 | 796 | 31 721 |
| Charges d'exploitation | 25 162 | 28 555 | 35 463 |
| Résultat d'exploitation avant impôts (des activités poursuivies et abandonnées) | (2 569) | (27 560) | (3 597) |
| Résultat net revenant aux actionnaires d'UBS | (2 736) | (21 292) | (5 247) |
| Résultat dilué par action (CHF) ¹ | (0,75) | (7,63) | (2,41) |
| Indicateurs clés de performance, bilan et gestion du capital² | | | |
| Performance | | | |
| Rendement des fonds propres (RoE) (%) | (7,8) | (58,7) | (10,5) |
| Rendement des actifs pondérés en fonction du risque, brut (%) | 9,9 | 1,2 | 8,6 |
| Rendement des actifs, brut (%) | 1,5 | 0,2 | 1,3 |
| Croissance | | | |
| Progression du résultat net (%) ³ | N/A | N/A | N/A |
| Afflux net d'argent frais (milliards de CHF) ⁴ | (147,3) | (226,0) | 140,6 |
| Efficacité | | | |
| Ratio charges / produit (%) | 103,0 | 753,0 | 111,0 |
| Assise financière | | | |
| Ratio BRI de catégorie 1 (%) ⁵ | 15,4 | 11,0 | |
| Ratio d'endettement FINMA (%) ⁵ | 3,93 | 2,45 | |
| Bilan et gestion du capital | | | |
| Total actifs | 1 340 538 | 2 014 815 | 2 274 891 |
| Fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS | 41 013 | 32 531 | 36 875 |
| Ratio BRI, total catégories (%) ⁵ | 19,8 | 15,0 | |
| Actifs pondérés en fonction du risque BRI ⁵ | 206 525 | 302 273 | |
| Fonds BRI de catégorie 1 ⁵ | 31 798 | 33 154 | |
| Informations complémentaires | | | |
| Actifs investis (milliards de CHF) | 2 233 | 2 174 | 3 189 |
| Effectifs (équivalents plein temps) ⁶ | 65 233 | 77 783 | 83 560 |
| Capitalisation boursière | 57 108 | 43 519 | 108 654 |
| Notations à long terme | | | |
| Fitch, Londres | A+ | A+ | AA |
| Moody's, New York | Aa3 | Aa2 | Aaa |
| Standard & Poor's, New York | A+ | A+ | AA |

¹ Se référer à la note 8 «Earnings per share (EPS) and shares outstanding» du chapitre «Financial information» du rapport annuel 2009 d'UBS.

² Pour la définition des indicateurs clés de performance, se référer au chapitre «Measurement and analysis of performance» du rapport annuel 2009 d'UBS. ³ Non pertinent si la période actuelle ou celle de comparaison est une période de perte. ⁴ Hors intérêts et dividendes. ⁵ Se référer au chapitre «Capital management» du rapport annuel 2009 d'UBS. ⁶ Se référer au chapitre «UBS registered shares» du rapport annuel 2009 d'UBS.

Wealth Management & Swiss Bank

Wealth Management & Swiss Bank a son siège en Suisse et emploie plus de 27 500 collaborateurs dans 44 pays. Nous offrons une gamme complète de services financiers aux clients privés fortunés du monde entier, à l'exception de ceux suivis par Wealth Management Americas, ainsi qu'aux particuliers et aux entreprises en Suisse. Tous les clients bénéficient d'un conseil, de produits financiers et de services adaptés à leurs besoins spécifiques.

Nouvelle structure d'établissement des rapports

Nous modifierons le reporting interne de Wealth Management & Swiss Bank à compter du premier trimestre 2010 et présenterons deux unités d'affaires séparées dans nos rapports financiers externes:

- «*Wealth Management*» englobe les activités nationales et internationales de gestion de fortune effectuées à partir de la Suisse, ainsi que toutes les activités de gestion de fortune de nos centres de comptabilisation en Asie et en Europe.
- «*Retail & Corporate*» comprend les services fournis à la clientèle privée de banque de détail, aux petites entreprises, ainsi qu'à la clientèle Entreprises et institutionnelle en Suisse.

Performance en 2009

Le résultat avant impôts de Wealth Management & Swiss Bank a diminué de 35% à 3910 millions de CHF, contre 6013 millions de CHF en 2008. Ce recul est dû à une contraction du produit d'exploitation suite au fléchissement des commissions tirées des actifs, à la baisse du produit des intérêts en raison de la pression sur les marges et au repli du revenu des transactions. Il n'a pu être que partiellement compensé par une réduction de 17% des charges d'exploitation dans le cadre de nos mesures d'économie.

Les sorties nettes d'argent frais se sont chiffrées à 89,8 milliards de CHF, contre 107,1 milliards de CHF en 2008. Les reflux en 2009 reflètent les retraits d'actifs hors d'UBS effectués par les clients en raison de l'incidence des turbulences du marché financier sur notre performance opérationnelle et notre réputation.

Les actifs investis étaient de 960 milliards de CHF au 31 décembre 2009, en progression de 5 milliards de CHF par rapport au 31 décembre 2008, la hausse des marchés des actions ayant été en partie contrebalancée par des sorties nettes d'argent frais.

Résultat de la division

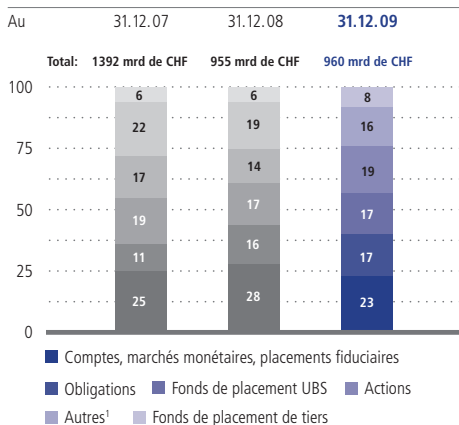
| En millions de CHF, sauf indication contraire | Exercice clôturé au | | Variation en % |
|---|---------------------|----------|----------------------------|
| | 31.12.09 | 31.12.08 | par rapport au 31.12.08 |
| Produit | 11 523 | 15 413 | (25) |
| Correctifs de valeur pour risques de crédit | (133) | (392) | (66) |
| Total produit d'exploitation | 11 390 | 15 021 | (24) |
| Total charges d'exploitation | 7 480 | 9 008 | (17) |
| Résultat de la division avant impôts | 3 910 | 6 013 | (35) |

Informations supplémentaires

| | | | |
|---|--------|---------|------|
| Afflux net d'argent frais (milliards de CHF) | (89,8) | (107,1) | |
| Actifs investis (milliards de CHF) | 960 | 955 | 1 |
| Actifs clientèle (milliards de CHF) | 1 844 | 1 711 | 8 |
| Marge brute sur les actifs investis (pb) (clients internationaux) | 86 | 96 | (10) |
| Personnel (en équivalent plein temps) | 27 548 | 31 016 | (11) |

Actifs investis par classe d'actifs

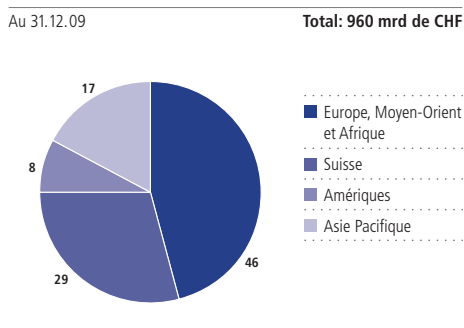
En %, sauf indication contraire



¹ Y compris les produits structurés et les placements alternatifs.

Actifs investis par domicile des clients

En %, sauf indication contraire



Wealth Management Americas

Wealth Management Americas compte au nombre des premiers gestionnaires de fortune de la région en termes d'actifs investis et comprend l'ancienne unité d'affaires Wealth Management US, les activités locales au Canada et les activités internationales comptabilisées aux Etats-Unis. Issu de la réorganisation de la division Global Wealth Management & Business Banking en 2009, Wealth Management Americas a son siège à Weehawken, New Jersey, où la plupart des fonctions d'entreprise et opérationnelles sont regroupées. L'entité en contact avec la clientèle dispose d'un réseau de succursales aux Etats-Unis, à Puerto Rico et au Canada, et de 7084 conseillers financiers.

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 la clientèle aisée, haut de gamme et très haut de gamme. Nous nous engageons à prodiguer des conseils à nos clients en employant les meilleurs professionnels du secteur, en répondant aux critères d'exécution les plus stricts et en opérant de manière rationnelle et efficace.

Performance en 2009

Wealth Management Americas a enregistré un résultat avant impôts de 32 millions de CHF en 2009, contre une perte avant impôts de 823 millions de CHF en 2008. Les résultats de 2009 ont été affectés par des coûts de restructuration de 152 millions de CHF et des charges nettes de dépréciation de la valeur du goodwill de 19 millions de CHF en rapport avec la vente d'UBS Pactual.

En 2009, les sorties nettes d'argent frais se sont chiffrées à 11,6 milliards de CHF, contre 15,9 milliards de CHF l'année précédente. Après un afflux massif d'argent frais au premier trimestre 2009, attribuable au recrutement de conseillers financiers chevronnés, nous avons subi des sorties de fonds durant le reste de l'année.

Les actifs investis de Wealth Management Americas s'élevaient à 690 milliards de CHF au 31 décembre 2009, en hausse de 7% par rapport aux 644 milliards de CHF gérés au 31 décembre 2008. Cette augmentation est essentiellement due à la bonne performance du marché. La marge brute sur les actifs investis était de 81 points de base en 2009, contre 82 points de base en 2008.

Résultat de la division

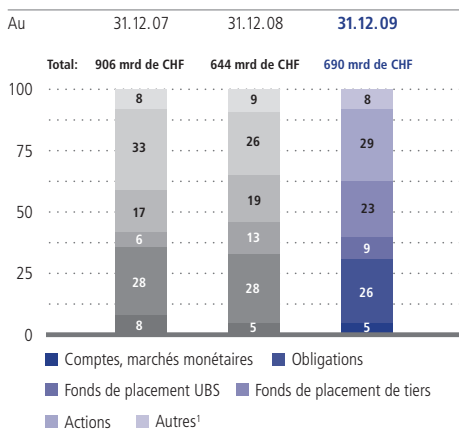
| | Exercice clôturé au | | Variation en % par rapport au |
|--|---------------------|----------|----------------------------------|
| <i>En millions de CHF, sauf indication contraire</i> | 31.12.09 | 31.12.08 | 31.12.08 |
| Produit | 5 546 | 6 278 | (12) |
| Correctifs de valeur pour risques de crédit | 3 | (29) | |
| Total produit d'exploitation | 5 550 | 6 249 | (11) |
| Total charges d'exploitation | 5 518 | 7 072 | (22) |
| Résultat de la division avant impôts | 32 | (823) | |

Informations supplémentaires

| | | | |
|--|---------------|--------|------|
| Afflux net d'argent frais (milliards de CHF) | (11,6) | (15,9) | |
| Actifs investis (milliards de CHF) | 690 | 644 | 7 |
| Actifs clientèle (milliards de CHF) | 737 | 682 | 8 |
| Marge brute sur les actifs investis (pb) | 81 | 82 | (1) |
| Personnel (en équivalent plein temps) | 16 925 | 20 623 | (18) |
| Conseillers financiers (en équivalent plein temps) | 7 084 | 8 607 | (18) |

Actifs investis par classe d'actifs

En %, sauf indication contraire

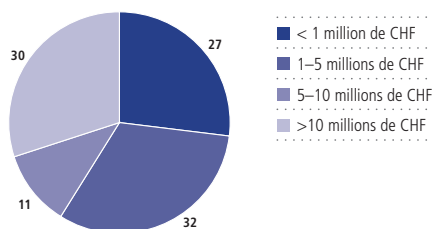


¹ Y compris les produits structurés et les placements alternatifs.

Actifs investis en fonction du patrimoine des clients

En %, sauf indication contraire

Au 31.12.09 **Total: 690 mrd de CHF**



Global Asset Management

Global Asset Management propose une large gamme de capacités et de services d'investissement à partir d'une structure comparable à une boutique et couvrant l'ensemble des principales classes d'actifs telles que les actions, les titres à revenu fixe, l'allocation d'actifs, les changes, la gestion du risque, les hedge funds, l'immobilier, l'infrastructure, le private equity et l'administration de fonds.

Au 31 décembre 2009, les actifs investis totalisaient 583 milliards de CHF, ce qui fait de Global Asset Management l'un des premiers gestionnaires institutionnels et l'un des premiers gestionnaires de fonds de hedge funds du monde. L'établissement est également l'un des plus importants gestionnaires de fonds de placement en Europe et le plus grand en Suisse.

Performance en 2009

Le résultat avant impôts pour l'exercice 2009 s'est élevé à 438 millions de CHF contre 1333 millions de CHF en 2008. En excluant une charge nette pour perte de valeur du goodwill en 2009, d'un montant de 191 millions de CHF, due à la vente d'UBS Pactual, les coûts de restructuration en 2009 de 48 millions de CHF et le gain de 168 millions de CHF réalisé sur la vente de la participation minoritaire dans Adams Street Partners en 2008, le résultat avant impôts aurait reculé de 42% à 677 millions de CHF.

Les sorties nettes d'argent frais ont atteint 45,8 milliards de CHF pour l'année 2009, contre des sorties de 103,0 milliards pour l'exercice 2008. Si l'on exclut les flux en rapport avec les placements monétaires, les sorties nettes de fonds sont passées de 124,2 milliards de CHF en 2008 à 33,6 milliards de CHF en 2009. Les sorties nettes de fonds attribuables aux clients de nos activités de gestion de fortune ont représenté 40,7 milliards de CHF (soit environ 90% du total des sorties nettes) en 2009, contre 47,1 milliards de CHF en 2008.

Résultat de la division

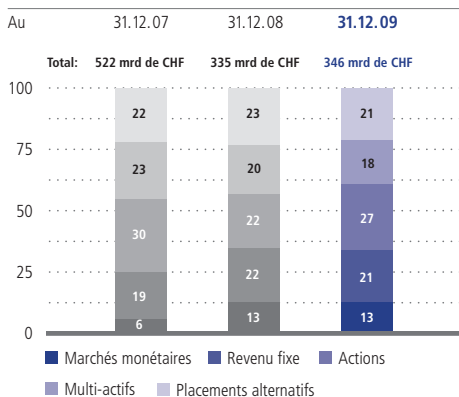
| En millions de CHF, sauf indication contraire | Exercice clôturé au | | Variation en % par rapport au |
|---|---------------------|----------|----------------------------------|
| | 31.12.09 | 31.12.08 | 31.12.08 |
| Commissions fonds institutionnels | 1 273 | 1 659 | (23) |
| Commissions wholesale intermediary | 863 | 1 246 | (31) |
| Total produit d'exploitation | 2 137 | 2 904 | (26) |
| Total charges d'exploitation | 1 698 | 1 572 | 8 |
| Résultat de la division avant impôts | 438 | 1 333 | (67) |

Informations supplémentaires

| | | | |
|--|--------|--------|------|
| Afflux net d'argent frais (milliards de CHF, fonds institutionnels) | (12,7) | (55,6) | |
| Afflux net d'argent frais (milliards de CHF, wholesale intermediary) | (33,1) | (47,4) | |
| Actifs investis (milliards de CHF, fonds institutionnels) | 346 | 335 | 3 |
| Actifs investis (milliards de CHF, wholesale intermediary) | 237 | 240 | (1) |
| Marge brute sur les actifs investis (pb) (fonds institutionnels) | 37 | 38 | (3) |
| Marge brute sur les actifs investis (pb) (wholesale intermediary) | 36 | 41 | (12) |
| Personnel (en équivalent plein temps) | 3 471 | 3 914 | (11) |

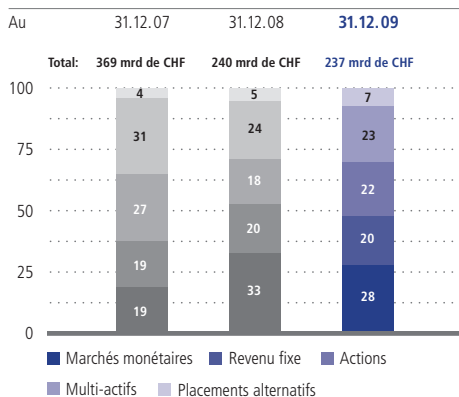
Actifs investis pour des institutionnels par classe d'actifs

En %, sauf indication contraire



Actifs investis wholesale intermediary par classe d'actifs

En %, sauf indication contraire



Investment Bank

Investment Bank est active dans trois secteurs d'activité distincts mais alignés:

- Actions
- Revenu fixe, changes et matières premières (FICC)
- le département Investment Banking (IBD)

Les secteurs Actions et FICC englobent les opérations sur titres, offrant un accès aux marchés primaires et secondaires des titres et des changes, des services de prime brokerage, des analyses sur les titres et des études économiques, stratégiques, quantitatives.

IBD propose des conseils sur les fusions, acquisitions et restructurations et lève des fonds essentiellement pour le compte d'entreprises et de clients souverains sur les marchés de la dette et des actions. De plus, en tant que partie intégrante d'un certain nombre d'initiatives d'alignement réalisées au sein de nos divisions, IBD joue un rôle phare dans la promotion du Groupe auprès des entreprises, mettant à profit ses plus importantes relations clientèle.

Performance en 2009

En 2009, Investment Bank a enregistré une perte avant impôts de 6081 millions de CHF, contre une perte avant impôts de 34300 millions de CHF en 2008, principalement due à la réduction des pertes sur les positions à risque résiduelles. En 2009, les revenus sur les actions ont diminué de 5% à 4937 millions de CHF; les revenus de FICC ont augmenté pour afficher un solde négatif de 547 millions de CHF contre un résultat négatif de 31895 millions de CHF; les revenus de la banque d'affaires ont fléchi de 14% à 2466 millions de CHF et les charges d'exploitation ont reculé de 7% à 9216 millions de CHF.

Résultat de la division

| <i>En millions de CHF, sauf indication contraire</i> | Exercice clôturé au | | Variation en % |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|
| | 31.12.09 | 31.12.08 | par rapport au 31.12.08 |
| Investment banking | 2 466 | 2 880 | (14) |
| Vente et négoce | 4 390 | (26 712) | |
| Actions | 4 937 | 5 184 | (5) |
| Revenu fixe, changes et matières premières | (547) | (31 895) | 98 |
| Total produit Investment Bank | 6 856 | (23 832) | |
| Correctifs de valeur pour risques de crédit | (1 698) | (2 575) | (34) |
| Total produit d'exploitation Investment Bank sans propre crédit | 5 158 | (26 407) | |
| Propre crédit | (2 023) | 2 032 | |
| Total produit d'exploitation Investment Bank tel que déclaré | 3 135 | (24 375) | |
| Total charges d'exploitation | 9 216 | 9 925 | (7) |
| Résultat de la division avant impôts | (6 081) | (34 300) | 82 |

Informations supplémentaires

| | | | |
|---|--------|---------|------|
| Actifs investis (milliards de CHF) | 992,0 | 1 680,3 | (41) |
| Actifs BRI pondérés en fonction du risque, brut (milliards de CHF) | 122,4 | 195,8 | (37) |
| VaR moyenne (sur 1 jour, taux de confiance de 95%, horizon de données historiques de 5 ans) | 55 | 79 | (30) |
| Personnel (en équivalent plein temps) | 15 666 | 19 132 | (18) |

Gestion et contrôle du risque

Evolutions clés en 2009

La réduction des risques est demeurée une priorité en 2009. Compte tenu de nos initiatives dans ce domaine, nous avons terminé l'année sur des expositions au risque adaptées à notre capacité de risque, bien que les risques hérités du passé demeurent importants et doivent continuer de reculer. En outre, la direction continue d'accorder une grande attention à l'application des accords de règlement dans le cadre de l'enquête sur les activités transfrontalières aux Etats-Unis. Les autorités fiscales et de surveillance d'un certain nombre de pays suivent de près les activités bancaires transfrontalières. A cet égard, nous avons lancé plusieurs initiatives afin d'améliorer l'efficacité des dispositions internes et du système de contrôle concernant nos activités de gestion de fortune transfrontalières dans le monde entier.

Nous avons encore réduit notre exposition au risque, ce dont témoignent la baisse des valeurs mesurées lors de nos procédés de stress loss ainsi que la diminution des portefeuilles risques de marché et crédit.

Nous avons également allégé notre exposition aux positions à risque résiduelles. La réduction des expositions au risque a permis de largement diminuer la taille du bilan et les actifs pondérés en fonction des risques.

Une gestion et un contrôle efficaces du risque revêtent une importance fondamentale pour notre réussite et nous avons fait des progrès dans la mise en œuvre du programme de réaménagement des risques mis en place en 2008. Cela a entraîné une meilleure gouvernance en matière de risque (notamment grâce à des modifications opérées au niveau de la gestion du risque et du personnel chargé du contrôle), une amélioration de l'infrastructure des risques et des processus ainsi qu'un renforcement des compétences en matière d'identification, de représentation et de suivi des risques. Nous avons également modifié notre modèle d'optimisation du capital de l'entreprise et amélioré la gestion du bilan et du financement.

Gouvernement d'entreprise

Deux instances séparées

UBS opère selon une structure basée sur deux instances strictement séparées: le Conseil d'administration et le Directoire du Groupe. Cette distinction se traduit par une nette séparation des devoirs et des responsabilités. Le Conseil d'administration est responsable de la direction du Groupe ainsi que de la surveillance et de la supervision des affaires. Tous les membres du Conseil sont indépendants à l'exception du président à plein temps. Les actionnaires élisent chaque membre du Conseil qui à son tour nomme le président.

Le Directoire du Groupe est responsable de la gestion exécutive et rend compte de l'ensemble des résultats financiers du Groupe au Conseil d'administration. Il est dirigé par le Group Chief Executive Officer.

Evolutions en 2009 qui ont renforcé notre capacité de leadership

Les «Organization Regulations of UBS AG and its annexes» ont été révisées afin de renforcer l'autorité de la direction opérationnelle tout en accentuant le rôle de supervision du Conseil d'administration et de ses comités.

Participation actionnariale

Lors de l'Assemblée générale extraordinaire du 27 février 2008, nos actionnaires ont approuvé la création d'un capital conditionnel par le biais d'une émission de 277 750 000 actions au maximum pour satisfaire le règlement en actions de 13 milliards de CHF d'obligations à conversion obligatoire en actions (MCN), arrivant à échéance le 5 mars 2010. Dans le cadre de cette conversion, nous nous attendons à remettre, le 5 mars 2010, 272 651 005 actions à deux investisseurs financiers.

Lors de l'Assemblée générale du 15 avril 2009, nos actionnaires ont approuvé la création d'un capital conditionnel par le biais d'une émission de 100 millions d'actions pour l'exercice éventuel de warrants attribués à la Banque nationale suisse (BNS) dans le cadre du prêt accordé par la BNS au SNB StabFund.

En outre, lors de l'Assemblée générale ordinaire du 15 avril 2009, nos actionnaires ont approuvé la création de capital autorisé, qui a permis d'émettre, le 25 juin 2009, 293 258 050 nouvelles actions qui ont été placées auprès d'un cercle restreint d'investisseurs institutionnels.

Selon les International Financial Reporting Standards (IFRS), les fonds propres revenant aux actionnaires d'UBS s'élevaient à 41,0 milliards de CHF au 31 décembre 2009.

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.

De gauche à droite: **Rainer-Marc Frey** membre du Risk Committee **Sally Bott** présidente du Human Resources and Compensation Committee et membre du Corporate Responsibility Committee **Ann F. Godbehere** membre de l'Audit Committee et du Corporate Responsibility Committee **Bruno Gehrig** membre du Governance and Nominating Committee et du Human Resources and Compensation Committee **Michel Demaré** membre de l'Audit Committee **Helmut Panke** membre de l'Human Resources and Compensation Committee et du Risk Committee **Sergio Marchionne** Senior Independent Director et membre du Governance and Nominating Committee **Kaspar Villiger** président du Conseil d'administration, président du Governance and Nominating Committee et du Corporate Responsibility Committee **David Sidwell** président du Risk Committee **William G. Parrett** président de l'Audit Committee **Axel P. Lehmann** membre du Risk Committee **Peter R. Voser** membre du Governance and Nominating Committee





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.

De gauche à droite: **Philip J. Lofts** Group Chief Risk Officer **Ulrich Körner** Group Chief Operating Officer et CEO Corporate Center **John A. Fraser** président et CEO Global Asset Management **Markus U. Diethelm** Group General Counsel **Robert Wolf** président et CEO UBS Group Americas/président Investment Bank **Alexander Wilmot-Sitwell** co-CEO Investment Bank **Francesco Morra** CEO UBS Suisse, Wealth Management & Swiss Bank **Jürg Zeltner** CEO Wealth Management, Wealth Management & Swiss Bank **Chi-Won Yoon** président et CEO Asie Pacifique **Carsten Kengeter** co-CEO Investment Bank **Robert J. McCann** CEO Wealth Management Americas **Oswald J. Grübel** Group Chief Executive Officer **John Cryan** Group Chief Financial Officer





Pour en savoir plus

L'*Annual Report 2009* est disponible en anglais et en allemand (SAP n° 80531). Ce rapport inclut des informations actuelles à leur date de parution. UBS n'a pas l'obligation de procéder à des mises à jour de ces informations ou de communiquer aux lecteurs si elles changent ou encore si de nouvelles informations sont disponibles.

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

Les *Reports* sont disponibles au format PDF sur Internet à l'adresse www.ubs.com/investors à la rubrique Reporting. Ils peuvent être commandés sur le même site par le biais du formulaire dans la rubrique Services. On peut également les commander en indiquant le numéro SAP et la langue désirée, lorsque cela est possible, auprès d'UBS SA, Centre d'information, case postale, CH-8098 Zurich, Suisse.

Analysts & Investors à l'adresse www.ubs.com/investors offre un large éventail d'informations sur UBS, notamment des informations financières (y compris les dossiers SEC), des informations sur l'entreprise, des graphiques et données sur l'évolution du cours de l'action, un calendrier des dates importantes, des informations sur le dividende et des présentations récentes des membres de l'équipe dirigeante lors de conférences données à l'extérieur à l'intention des investisseurs.

Cette revue devrait être lue parallèlement au rapport annuel 2009 d'UBS ainsi qu'aux autres informations à la disposition du public mentionnées à cette page.

Cautionary statement regarding forward-looking statements | This document 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) future developments in the markets in which UBS operates or to which it is exposed, including movements in securities markets, credit spreads, currency exchange rates and interest rates; (2) the effect of the current economic environment or other developments on the financial position or creditworthiness of UBS’s customers and counterparties; (3) changes in the availability of capital and funding, including any changes in UBS’s credit spreads and ratings; (4) the consequences of the recent Swiss court decision relating to the provision of certain UBS client data to the US Internal Revenue Service, including possible effects on UBS’s 2009 settlements with US authorities and on its businesses; (5) the outcome and possible consequences of pending or future actions or inquiries concerning UBS’s cross-border banking business by tax or regulatory authorities in various other jurisdictions; (6) 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; (7) UBS’s ability to retain and attract the employees that are necessary to generate revenues and to manage, support and control its businesses; (8) possible political, legal and regulatory developments, including the effect of more stringent capital and liquidity requirements, constraints on remuneration and the imposition of additional legal or regulatory constraints on UBS’s activities; (9) changes in accounting standards or policies, and accounting determinations affecting the recognition of gain or loss, the valuation of goodwill and other matters; (10) limitations on the effectiveness of UBS’s internal processes for risk management, risk control, measurement and modeling, and of financial models generally; (11) changes in the size, capabilities and effectiveness of UBS’s competitors; (12) the occurrence of operational failures, such as fraud, unauthorized trading and systems failures, either within UBS or within a counterparty; and (13) technological developments. In addition, actual results could depend on other factors that we have previously indicated could adversely affect our business and financial performance which are contained in our past and future filings and reports, including those filed with the SEC. More detailed information about those factors is set forth in documents furnished by UBS and filings made by UBS with the SEC, including UBS’s Annual Report on Form 20-F for the year ended 31 December 2009. UBS is not under any obligation to (and expressly disclaims any obligation to) update or alter its forward-looking statements, whether as a result of new information, future events, or otherwise.

Rounding | Numbers presented throughout this document may not add up precisely to the totals provided in the tables 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.

Impression | Editeur: UBS SA, Case postale, CH-8098 Zurich, Suisse; Case postale, CH-4002 Bâle, Suisse | www.ubs.com
Langues: français, allemand, italien, anglais | SAP n° 80530F-1001

© UBS 2010. Le symbole des clés et UBS font partie des marques protégées d’UBS. Tous droits réservés.

