

Aujourd'hui, UBS aurait-elle besoin de l'aide de l'Etat pour survivre face à la crise de 2008 ?



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Leslie Vivas Sanchez

Conseiller au travail de Bachelor :

Frédéric Ruiz, Chargé de cours HES

Genève, 16 juillet 2019

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Economie d'entreprise HES

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise, option Finance et gouvernance d'entreprise.

L'étudiant a envoyé ce document par email à l'adresse d'analyse remise par son conseiller au travail de Bachelor pour analyse par le logiciel de détection de plagiat URKUND. <http://www.urkund.com/fr/student/392-urkund-faq>

L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 16 juillet 2019

Leslie Vivas Sanchez

Remerciements

Ces quelques lignes sont l'occasion de remercier chaleureusement mon conseiller, Monsieur Frédéric Ruiz pour, son temps, ses recommandations, ses remarques, son partage d'expérience et ses précieux conseils qui m'ont permis de rédiger mon travail.

Je remercie également les personnes qui ont pris le temps et la peine de partager leurs points de vue sur mon sujet de recherche et pour les pistes de réflexion.

Enfin, j'adresse mes remerciements s'adressent à mes proches, famille et amis qui m'ont aidé, soutenu et motivé par leur confiance durant cette longue période de recherche et rédaction.

Résumé

Après la crise, un important rappel à l'ordre a visé toutes les banques dans le monde. Ces restrictions, plaçant la prudence au cœur, ont freiné la croissance de certaines banques dont celle de la grande banque suisse, UBS. Cette crise a mis en avant la situation de la Suisse face à UBS, soit un pays trop petit pour soutenir un aussi grand groupe.

L'objectif de ce travail est d'analyser les différentes conséquences qui découlent de la mise en œuvre de ces nouvelles normes pour l'UBS et de comprendre, si aujourd'hui, face à une nouvelle crise la banque serait capable de poursuivre son activité sans l'aide de l'Etat.

Il est tout d'abord essentiel d'exposer la situation de l'UBS durant la crise de subprimes, sa stratégie avant et après la crise, le rôle ainsi que l'implication de la Confédération et la Banque Nationale Suisse lors du sauvetage de la plus grande banque suisse.

La suite de ce travail expose l'évolution de nouvelles recommandations de Bâle III quant au seuil minimum de fonds propres ainsi que sur la qualité de ces derniers. Puis, pour mieux comprendre la situation actuelle de l'UBS, les exigences suisses pour les banques s'importance systémique seront présentées.

A travers diverses recherches, il a été question d'évaluer l'impact de ces normes plus exigeantes sur les diverses activités de l'UBS. Des changements stratégiques ont été constatés dans sa dimension légale mais également financière qui reflète la nouvelle stratégie et culture adoptée par la banque.

Au terme de ce travail, la conclusion me permettra d'émettre un avis sur les nouvelles mesures imposées par le régulateur suisse, sur la situation actuelle de l'UBS et de répondre ainsi à ma problématique.

Table des matières

| | |
|---|------------|
| Déclaration | i |
| Remerciements..... | ii |
| Résumé | iii |
| Liste des tableaux | v |
| Liste des figures | v |
| 1. Introduction | 1 |
| 2. Quelques éléments clés de la crise de 2008 | 3 |
| 2.1 La bombe financière | 3 |
| 2.1.1 La titrisation | 4 |
| 3. UBS durant la crise financière..... | 6 |
| 3.1 UBS accentue sa présence aux USA | 7 |
| 3.2 La chute de UBS dans le marché américain | 8 |
| 3.3 Le sauvetage de UBS | 9 |
| 3.3.1 Rôle de la Confédération | 11 |
| 3.3.2 Rôle de la BNS | 11 |
| 3.3.3 Le résultat du sauvetage | 12 |
| 4. Evolution des nouvelles réglementations bancaires | 14 |
| 4.1 Bâle III (réglementation internationale)..... | 15 |
| 4.2 Too Big to Fail (réglementation interne à la Suisse) | 17 |
| 5. Analyse des effets de nouvelles normes sur l'UBS | 19 |
| 5.1 UBS au niveau international | 20 |
| 5.2 Evolution de sa structure légale..... | 23 |
| 5.3 Evolution de la structure du Bilan..... | 25 |
| 5.4 Changement de culture au sein de UBS..... | 31 |
| 6. Conclusion | 34 |
| Bibliographie | 36 |
| Annexe 1 : UBS Actifs 2007 – 2008 – 2018..... | 48 |
| Annexe 2 : UBS Passifs 2007 – 2008 – 2018 | 49 |

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau 1 : Bâle III pour les banques d'importance systémique mondiale | 16 |
| Tableau 2 : Exigences en fonds propres pour les banques systémiques suisses | 17 |
| Tableau 3 : Evolution des actifs les plus impactés par la restructuration du bilan | 26 |
| Tableau 4 : Evolution des passifs les plus impactés par la restructuration du bilan | 30 |

Liste des figures

| | |
|--|----|
| Figure 1 : Positions transférés à BNS StabFund..... | 11 |
| Figure 2 : Critères de classement pour les banques de catégorie 1 | 14 |
| Figure 4 : Evolution en termes actifs 2007 - 2018..... | 20 |
| Figure 5 : Evolution du ratio de capital exigé 2008 – 2018 | 21 |
| Figure 6 : Structure légale de UBS Groupe..... | 23 |
| Figure 7 : Instruments financiers UBS en 2008 et 2018..... | 27 |
| Figure 8 : Investment Bank : exposition des produits bancaires par région 2007-2008. | 29 |
| Figure 9 : Investment Bank : exposition des produits bancaires par région 2017-2018. | 30 |

1. Introduction

La solidité du capital, l'efficacité et l'efficience et finalement la gestion des risques sont les trois piliers sur lesquels reposent toutes les décisions et actions entreprises par la banque à trois clés¹. Ces piliers qui se sont effondrés en 2007, lorsque UBS ne parvient plus à cacher sa situation de pertes extraordinaires liées à ses investissements dans les subprimes. A la fin de l'année 2007, les pertes avant impôt pour cette division s'élevaient à 15'525 millions CHF². Lesdites pertes ont été causées par ses positions dans le marché hypothécaire américain.

Au cours des dix dernières années, différentes causes ont été citées par les dirigeants pour justifier la situation de UBS durant la crise des subprimes. Des éléments extérieurs reviennent souvent lorsque nous parlons de cette crise, notamment une Amérique voulant relancer son économie par l'augmentation de sa consommation des biens et services, ce qui sera renforcé par une baisse des taux d'intérêt. Pendant des années, des personnes insolvables se sont offertes des voitures de luxe, des voyages au bord de la mer, des maisons, des électroménagers pour leur nouvelle maison ou même encore acquérir une deuxième maison.

Par ailleurs, la soif de profits liée à des taux d'intérêts historiquement bas a poussé certains individus à prendre plus de risques et fermer les yeux sur les conséquences éventuelles. L'imagination de certains traders a découlé sur la création d'un marché de produits dérivés qui n'existait pas. Des conséquences qui ont impacté tous les acteurs financiers et qui ont conduit à la disparition de certains acteurs clés tels que Lehman Brothers, la plus importante banque d'investissement au monde.

Ils sont plusieurs à avoir misé sur le marché hypothécaire américain, un marché florissant mais qui pouvait surtout apporter énormément. Cela leur a offert des performances jamais vues auparavant et des bonus non négligeables. C'est dans ce piège que s'est laissé entraîner la plus grande banque suisse, UBS.

Dans sa conquête pour l'Amérique, UBS a très vite abandonné la culture suisse, culture de prudence en faveur d'une culture américaine avec beaucoup de prise de risque. Durant la crise 2008, UBS est devenue la banque européenne la plus impactée par ses

¹ UBS, 2018. Annual Review 2018. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 13 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-review/2018/archive/2018/annual-review-2018-en.pdf>

² UBS, 2007. Annual Review 2007. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>

investissement dans les subprimes américains³. Néanmoins, ladite banque est aussi la banque européenne à s'en être le mieux sortie, en générant un bénéfice à partir du prêt accordé par l'Etat.

C'est en octobre 2008 que la Banque Nationale Suisse (BNS) vole au secours de UBS avec un transfert qui permettra, d'une part son sauvetage, et d'autre part la stabilisation du secteur financier suisse car la réputation et la solidité de la place financière suisse étaient en jeu. Au final, le sauvetage de la banque apportera à la Confédération un gain de 1,2 milliard francs suisses et de plus de 3 milliards à la BNS.

Ce sauvetage est exceptionnel, une grande banque nationale a été sauvée et a même réussi à générer un rendement de cette crise. En effet, souvent ce type de crise se conclut par le rachat de la banque par une autre comme cela a été le cas avec Merrill Lynch qui fût rachetée par Bank of America. Alors comment UBS a pu sortir plus forte de cette crise ?

Dix ans plus tard, UBS suit une nouvelle stratégie. La banque, tout comme ses concurrents, a dû s'adapter aux nouvelles réglementations en vigueur qui visent la protection de l'épargnant classique, les investisseurs ou encore les actionnaires. En effet, ces dernières années les banques ont été contraintes de réduire leur portefeuille de négoce, d'augmenter leurs fonds propres ou encore d'élaborer des plans d'urgence, le tout dans un contexte de transparence financière.

Et si cette nouvelle stratégie permettrait à la banque de faire face à une crise semblable à celle de 2008 sans avoir besoin d'une aide financière de l'Etat ? Le but de ce travail est de comprendre la stratégie actuelle de UBS dix ans après la crise. Cela se fera par une compréhension des opérations menées par la banque pour se conformer à la réglementation que ce soit au niveau de décisions ou action entreprises ou encore à travers des changements structurels fondamentaux. Ces éléments nous permettront d'examiner si UBS est vraiment devenue plus prudente face au risque ou bien si elle aurait encore besoin d'un soutien étatique pour être sauvée ?

³ LAUFER, D., BERSET, A., BLUM, Georges et DÉROBET, Michel, 2008. Mon banquier m'a dit... Entretiens sur l'avenir de la place bancaire suisse dans la crise financière mondiale. S.I. : Xenia Editions. ISBN 978-2-88892-055-7

2. Quelques éléments clés de la crise de 2008

2.1 La bombe financière

Au début des années 2000, le marché immobilier américain était en plein essor. Les Etats Unis ont mis en place une politique de relance. De ce fait, une augmentation de la consommation était synonyme de croissance économique. Le gouvernement avait effectivement compris que l'achat d'un bien immobilier entraînerait une augmentation de la consommation d'autres biens⁴. Ceci a amené le gouvernement à adopter une politique favorable à l'obtention du crédit pour les agents économiques, particulièrement pour les ménages défavorisés souhaitant acquérir un premier bien immobilier.

Pour favoriser la croissance économique américaine, la Banque Centrale Américaine (Fed) a décidé de baisser le taux directeur. Le taux directeur sert comme taux de référence pour les activités des banques commerciales notamment pour le calcul des intérêts sur les emprunts et l'épargne. Ce taux est utilisé par les banques centrales pour contrôler les dépenses selon la situation économique du pays. En 2001, ce taux directeur est tombé de 6.4% en début d'année à 1.82% à la fin de l'année. Par la suite, il a continué à baisser pour finalement atteindre 1% en 2005⁵. Ceci a favorisé l'augmentation des prêts hypothécaires aux Etats Unis impliquant une augmentation de maisons achetées. Cette baisse du taux directeur a un impact sur les revenus des banques et conduit ces dernières à réfléchir sur la façon d'augmenter leurs rendements. C'est alors qu'émergent les « subprimes », des emprunteurs à risque n'offrant pas les garanties habituelles que celles des clients « primes ». En effet, à cause de leur faible solvabilité, le client subprime se voit offrir un prêt à un taux d'intérêt supérieur à celui d'un client plus solvable. Malgré l'importante charge financière à payer par l'emprunteur moins fiable, ce dernier était séduit par l'offre car c'était pour lui l'opportunité de devenir propriétaire d'un bien.

Ce qui est important de retenir est que ces prêts reposent sur des « taux variables ». Ce qui impliquait que la variation des taux d'intérêts dépendait des décisions prises par la Banque Centrale. De plus, ces emprunts étaient garantis par le bien immobilier acheté à partir du prêt. Avec le cours de l'immobilier en hausse, en cas de défaut de paiement le prêteur, soit la banque pouvait alors espérer revendre le bien immobilier saisi à un meilleur prix que sa valeur historique.

⁴ NEKHILI, M. et KARYOTIS, Catherine, 2008. Stratégies bancaires internationales. S.I. : Economica. ISBN 978-2-7178-5524-1.

⁵ Economic Research, 2008. In : *FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis* [en ligne]. 2008 . [Consulté le 21 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fred.stlouisfed.org/series/USD1MTD156N#>

A partir de 2006, après 5 ans de taux bas, la Banque National augmente le taux directeur à plus de 5% pour enfin tenir compte de l'inflation et de la croissance économique. Cela a provoqué évidemment une augmentation des charges financières liées aux intérêts de l'emprunt. Plusieurs ménages n'arrivent plus alors à payer les échéances mensuelles. Les ménages en difficulté mettent leur maison en vente, ce qui amène le prix de l'immobilier à la baisse. Alors la valeur des biens immobiliers devient inférieure à celle de la valeur historique et par conséquent, inférieure à la valeur de crédit qu'ils étaient censés garantir. Par conséquent, la revente des maisons ne suffisait plus à assurer aux prêteurs, les banques, le recouvrement de leurs créances. Les pertes accumulées ne concernant plus seulement les emprunteurs mais aussi les prêteurs, les établissements de crédit se trouvent eux-mêmes en difficulté financière.

En 2006, les crédits subprimes représentaient 24% de nouveaux crédits immobiliers octroyés aux Etats-Unis⁶ et en 2007, le taux de défaut de paiement sur les crédits subprimes dépassait 15% pour l'ensemble des crédits hypothécaires aux Etats-Unis. De ce fait, à cette période près de trois millions de foyers américains étaient en situation de défaut de paiement et avaient perdu leur logement. Ce défaut de paiement a provoqué une baisse de confiance générale sur le marché des titres.

2.1.1 La titrisation

Les banques d'investissement ont créé des sociétés *ad hoc* (« Special Purpose Entity »), c'est à dire des sociétés créées dans un but bien précis. Dans ce cas, ces sociétés *ad hoc* avaient pour but d'acheter les créances hypothécaires et d'émettre des titres négociables sur les marchés financiers adossés sur ces actifs. C'est par cette mécanique financière qu'ont été créés les « Mortgage-backed security » (MBS), des titres portant sur ces créances hypothécaires qui se négociaient sur un marché de gré à gré. Cela implique que les transactions impliquant ces titres s'effectuent entre professionnels, en dehors de la bourse. Dans ce type de marché, l'avantage pour les investisseurs réside dans le fait qu'ils peuvent effectuer des transactions avec des volumes plus importants qu'en bourse.

Ce transfert était sans impact pour les emprunteurs qui restaient attachés au contrat de crédit initial. Par contre, pour les banques, cette action leur permettait de sortir les actifs concernés de leur bilan, de n'être plus liées au contrat de crédit et ainsi de réduire les risques liés aux défauts de paiement. De cette façon, les banques pouvaient continuer à

⁶ CARCELLER, Julie, 2007. « Subprime » □ : explications d'une crise. In : Les Echos [en ligne]. 26 décembre 2007. [Consulté le 15 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2007/12/subprime-explications-dune-crise-558011>

respecter le ratio de levier minimal imposé par la Fed à toutes les banques sur le sol américain. Une banque qui ne respecterait pas ce ratio serait contrainte de réduire ses activités et restreindre ses crédits accordés. Les établissements de crédit pouvaient alors attirer de nouveaux débiteurs, continuer à augmenter leur performance et rassurer les investisseurs sur leur stabilité financière. En 2008, le marché des MBS dépassait les USD 11.3 trillion⁷

Dans le but d'une croissance de leur rendement, ces MBS ont été partagés en tranches de risque différent en fonction de leur séniorité. C'est alors que sont apparus les « Collateralized Debt Obligations » (CDO). Les CDO sont des produits structurés construits à partir de MBS, par conséquent, les CDO ne sont pas garantis par un seul type d'actif mais par un ensemble de produits financiers déjà titrisés. Le principal avantage de cette mécanique financière est qu'elle répartit le risque de défaut de remboursement sur un large ensemble d'acteurs.

L'imagination des investisseurs ne s'est pas arrêtée là. En effet, de nouveaux dérivés de crédit ont été créés, des assurances destinées aux CDO permettant de se couvrir contre le risque de défaut en échange du paiement de primes. A travers ces assurances, les CDO les plus risqués recevaient une meilleure notation. Avec cette évolution dans la notation des CDO, les investisseurs pouvaient vendre en tant qu'actifs solides des actifs qui auraient dû être classés dans des placements à haut risque. Ces éléments ont accéléré la titrisation des CDOs.

Le retournement brutal est arrivé avec l'augmentation du taux directeur. Les ménages ne pouvaient plus faire face à la hausse des taux d'intérêts variables, et donc ne pouvaient plus rembourser leurs crédits, provoquant ainsi une chute de valeur des titres liés aux crédits hypothécaires suivi d'un effondrement du système.

⁷ « *Les crises financières* », Economie Bancaire, Selier Robert, Chargé de cours HES, cours du 27 novembre 2018

3. UBS durant la crise financière

L'existence de UBS est le résultat d'une fusion entre l'Union des Banques suisses et la Société de banque Suisse et en 1998. A travers cette fusion la 2^{ème} et 3^{ème} banques suisse⁸ souhaitent poursuivre leur croissance au-delà des frontières suisses, ces deux banques affirmaient que « leur avenir [reposait] sur les grands marchés financiers internationaux »⁹. Pour atteindre cet objectif les deux banques ont changé leur culture suisse pour une culture d'entreprise plus internationale. La nouvelle banque créée, UBS incarne ce modèle d'affaire tourné vers l'étranger.

Les activités principales axées sur l'internationale comprennent « la banque d'affaires, la gestion d'actifs institutionnels, la banque privée et le private equity »¹⁰. Alors qu'en Suisse, UBS privilégiait les activités liées aux services bancaires et entreprises¹¹.

UBS était devenue la plus grande banque de la place financière suisse et reconnue en Europe. L'étape suivante était de conquérir le reste du monde. Afin de conseiller les clients asiatiques ou encore ceux du Moyen Orient, il faut connaître la stratégie des acteurs clés du marché américain, il faut donc passer par les Etats Unis.

Cette stratégie de la banque a été soutenue par son président de l'époque, Marcel Ospel qui rêvait également de conquérir Wall Street. Marcel Ospel rejoint UBS en tant que CEO, pour ensuite accéder au poste de Président du Conseil d'Administration en 2001. Un poste qui lui permettra de mettre son rêve en exécution. Marcel Ospel affirmait qu'il ferait de UBS "le numéro 1 dans la banque d'investissement sur le plan mondial" ¹².

Pour assurer l'expansion de la banque sur le marché américain, il fallait suivre la stratégie majoritairement menée par les plus grands établissements américains de l'époque. Dans ce sens, Marcel Ospel impose au Conseil d'Administration une nouvelle stratégie, celle du risque. Une stratégie liée strictement aux rendements des subprimes américains.

⁸ AWP, 2018. Il y a 25 ans, naissait l'actuel Crédit Suisse. In : Bilan [en ligne]. 05 janvier 2018 [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/finance/il_y_a_25_ans_naissait_l_actuel_credit_suisse.

⁹ UBS, 2012. 150 ans d'activité bancaire. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en.html>

¹⁰ UBS, 2012. 150 ans d'activité bancaire. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en.html>

¹¹ Voir note 10.

¹² RTS, 2004. Marcel Ospel. In : *Mise au point* [en ligne]. 14 septembre 2004. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/archives/tv/information/mise-au-point/4573950-marcel-ospel.html>

3.1 UBS accentue sa présence aux USA

Jusqu'en 1999, la loi "Banking Act" interdisait aux institutions financières d'accumuler les casquettes de banque commerciale, banque d'affaires et société d'assurance. Cela impliquait qu'elles ne pouvaient pas exercer les activités de prêt et dépôt en même temps que celles d'opérations de titres financiers. Toutefois, suite à une importante pression des banquiers, une nouvelle loi fait tomber les barrières entre les métiers de banque commerciale et banque d'investissement. Ce qui entraîne une concurrence entre ces deux types de banques ainsi que les sociétés d'assurances.

Suite à ce renversement de situation, les banques commerciales se pressent d'acheter les activités de banques d'investissements afin de profiter de leur rendement nettement supérieur à celui d'un prêt. En novembre 2000, UBS acquiert Paine Webber, une banque d'investissement américaine spécialisée dans le courtage des valeurs mobilières. Paine Webber étant considéré comme la 4ème plus grande entreprise destinée aux clients privés¹³, cette transaction a permis au groupe UBS de renforcer sa présence sur le sol américain et surtout auprès des grandes fortunes américaines.

La division américaine reçoit, tout d'abord le nom de "UBS PaineWebber", un moyen de présenter UBS aux investisseurs américains avec un nom connu, PaineWebber, qui était un symbole de confiance auprès de ces mêmes investisseurs. En 2003, tous les groupes UBS sont renommés sous le pseudonyme UBS afin de montrer l'entreprise en tant qu'entité mondiale unifiée. Le nom de Paine Webber disparaît au profit de "UBS Wealth Management USA".

Un autre moyen de renforcer sa présence sur le sol américain a été de transformer la division banque d'affaires « UBS Investment Bank » en une banque d'investissement de Wall Street. Une société qui pourrait concurrencer les plus grandes sociétés américaines. Dans ce but, en 2001, UBS met à la direction de la division UBS Investment Bank, John Costas, un ancien de Crédit Suisse spécialisé en négoce des instruments obligataires¹⁴. La stratégie suivie par John Costas était de "recruter au lieu

¹³ IFLR, 2000. UBS buys PaineWebber for \$10.8 billion. In : IFLR [en ligne]. 1 août 2000. [Consulté le 12 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.iflr.com/Article/1980716/UBS-buys-PaineWebber-for-108-billion.html?ArticleId=1980716>.

¹⁴ UBS, 2005. UBS to integrate wealth management units, launch new alternative investment management business. In : global [en ligne]. 30 mai 2005. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ubs.com/content/news/en/2005/06/30/ubs_to_integrate_wealth_management_units_launch.html

d'acheter"¹⁵. Ce dernier trouvait plus pertinent de recruter auprès des entreprises concurrentes des banquiers indépendants voire même leurs équipes de banquiers au complet. Par cette stratégie d'approche, John Costas a réussi à rassembler les meilleurs traders de New York¹⁶. Durant ses années à la tête de UBS Investissement Bank, John Costas a été l'auteur d'une croissance spectaculaire des activités liées à cette division. Par ailleurs, en 2004, 45% du bénéfice net de l'UBS proviennent des activités dirigées par John Costas, un bénéfice découlant principalement des investissements sur le marché des dérivés de crédit liés aux subprimes¹⁷.

En juin 2005, John Costas quitte UBS pour rejoindre, en tant que directeur, le nouveau hedge fund "Dillon Read Capital Management" (DRCM) au Connecticut tout près de New York. Cette unité indépendante financée par UBS proposera ses services à la banque et lui permettra d'élargir davantage son portefeuille sur des investissements et opérations de négoce que UBS n'aurait pas pu effectuer sous la gouvernance de la gestion de risque interne d'une banque¹⁸.

Par des promesses salariales exceptionnelles, des cadres dirigeants ainsi que des personnes clés de UBS Investment Bank quittent la banque pour rejoindre le hedge fund DRCM. Cette société réussira à générer un bénéfice durant ses six premiers trimestre de fonctionnement¹⁹.

3.2 La chute de UBS dans le marché américain

Au 1er trimestre 2007, en raison de son importante exposition dans le marché des dérivés de crédit liés aux subprimes, le hedge fund DRCM affiche une perte de 122 millions de dollars²⁰. Suite aux pertes annoncées et afin de diminuer l'exposition de la banque, le hedge fund sera intégré dans les comptes de la division UBS Investment Bank. En effet, cette intégration avait pour but de rassurer les investisseurs du hedge fund en transférant leurs portefeuilles et capital au sein de l'équipe Revenu Fixe de la

¹⁵ LAUFER, D., BERSET, A., BLUM, Georges et DÉROBET, Michel, 2008. Mon banquier m'a dit... Entretiens sur l'avenir de la place bancaire suisse dans la crise financière mondiale. S.l. : Xenia Editions. ISBN 978-2-88892-055-7

¹⁶ Voir note 15.

¹⁷ ESKENAZI, Daniel, 2008. Dillon Read, l'histoire d'un hedge fund qui a entraîné UBS dans la tempête. In : Le Temps [en ligne]. Zurich, 23 février 2008. [Consulté le 16 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/dillon-read-lhistoire-dun-hedge-fund-entraine-ubs-tempete>

¹⁸ Voir note 15.

¹⁹ FINMA, 2009. Circulaire « Systèmes de rémunération ». In : FINMA. [en ligne]. Juin 2009. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

²⁰ Le Temps, 2007. La cuisante expérience de UBS avec le hedge fund interne Dillon Read. In : Le Temps [en ligne]. 5 juin 2007. [Consulté le 16 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/dillon-read-lhistoire-dun-hedge-fund-entraine-ubs-tempete>

banque. Au 3ème trimestre, l'UBS annoncera une diminution de 21% de son bénéfice. Cette perte sera justifiée par la baisse des revenus et dépenses croissantes du fonds DRCM²¹. Cette liquidation aura coûté CHF 384 millions²². Cette intégration a augmenté l'exposition de UBS dans le marché de crédits subprimes. Peut-être que sans ces engagements risqués, la banque aurait été exposée à la même hauteur que d'autres banques d'affaire tels que Crédit Suisse.

En août 2007, le patron de UBS se voulait encore rassurant en affirmant que la banque avait été peu touchée par la crise de crédits. Pourtant, lors de la clôture de 2007, le numéro un bancaire helvétique annonce une perte nette de 4.4 milliards de francs dont près de 15'525 millions de francs liés à des positions en rapport avec le marché hypothécaire subprime américain²³. UBS se retrouvera ainsi dans les chiffres rouges pour la première fois depuis sa création, en 1998.

Cette stratégie liée strictement à la crise des subprimes, consentie par Marcel Ospel, a amené UBS à commettre des erreurs d'appréciation. Les subprimes ont causé à la banque une perte totale de 45 milliards de dollars²⁴. Marcel Ospel, figure clé dans l'histoire de l'UBS, se retire avec effet immédiat le 23 avril 2008.

Finalement au niveau internationale, alors que l'UBS qui se trouvait devant quasi toutes les banques américaines en termes d'actifs, à la fin de l'année 2008, la banque suisse sera dépassée par JP Morgan et sera suivie de très près par Bank of America.

Le 28 octobre 2008, UBS qui était la fierté de la Suisse, à l'égard de Swissair, a choqué la place financière lorsque l'établissement a rendu publique sa situation en demandant une aide à l'Etat.

3.3 Le sauvetage de UBS

Suite à ses pertes de 2007, la banque lance plusieurs opérations de recapitalisation. En février 2008, UBS se refinance auprès du fonds gouvernemental de Singapour (11 milliards) et en avril 2008 auprès d'un investisseur privé du Moyen-Orient (2 milliards). Ces levées de fonds n'ont pas été suffisantes, car les besoins en fonds propres de la banque continuaient à augmenter et elle ne trouvait plus de nouveaux investisseurs.

²¹ UBS, 2007. Annual report 2007. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>

²² Ce montant comprend l'amortissement anticipé des rémunérations reportées d'anciens employés de DRCM et, dans une moindre mesure, d'amortissements au titre d'améliorations apportées dans les bureaux de DRCM par le preneur de bail.

²³ Voir note 21.

²⁴ Voir note 15.

En septembre 2008, la banque d'affaires Lehman Brother jouait un rôle très important dans le marché des crédits hypothécaires en émettant une grande majorité de ces titres. Plusieurs banques américaines ou étrangères, dont UBS, détenaient alors des produits structurés dont la contrepartie était Lehman Brothers. De ce fait, la faillite de Lehman Brothers a contribué à augmenter l'incertitude sur le marché financier international et à affaiblir la position de UBS. Cela s'est traduit pour UBS, par des sorties de capitaux de 836 milliards de francs au troisième trimestre 2008²⁵ soit 66% des apports de fonds net qu'elle possédait un an auparavant à la même période.

En 2008, avec Crédit Suisse, UBS détenait 35% du marché du crédit en Suisse²⁶. Contrairement à UBS, Crédit Suisse s'est montré moins avide de risque avec une stratégie beaucoup plus étudiée. En effet, lors de la crise, grâce à son organisation Crédit Suisse a pu procéder rapidement à la vente des certains actifs devenus illiquides par la suite. Avec cette réduction ordonnée de leur exposition dans les secteurs affectés, le Crédit Suisse a réussi à limiter ses pertes nettes annuelles à 8'218 millions de francs fin 2008²⁷, soit trois fois moins que UBS avec 21'292 millions de francs pour la même période. Par conséquent, le principal risque reposait sur la banque à trois clés. Voir de nouvelles pertes absorber les fonds propres restant de la première banque suisse menaçait sa solvabilité et mettait dans une situation risquée le marché financier suisse. Finalement, en octobre 2008, avec une perte nette trimestrielle de 8'100 millions²⁸, le numéro un bancaire suisse demande de l'aide à la Confédération.

L'assèchement dans les marchés monétaires et des capitaux, pousse la Confédération, la Banque Nationale Suisse (BNS) ainsi que la Commission fédérale des banques (CFB) à définir des mesures destinées à maintenir la stabilité du marché financier suisse. Cela implique un soutien des établissements financiers d'importance systémique, des établissements dont la potentielle défaillance entraînerait des conséquences négatives sur l'ensemble des activités financières ou non financières. Ces mesures, destinées au sauvetage de UBS, avaient pour but de renforcer ses fonds propres, de mettre des liquidités à disposition et de réduire le risque sur le marché financier helvétique.

²⁵ UBS, 2008. Quarterly reporting archive 2008. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qr-archive.html>

²⁶ Voir note 15.

²⁷ CREDIT SUISSE, 2008. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2008. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html>

²⁸ UBS, 2008. Annual report 2008. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>

3.3.1 Rôle de la Confédération

Afin de renforcer les fonds propres, la Confédération injecte 6 milliards de francs dans le bilan de la banque. Ces 6 milliards seront injectés sous forme d'emprunt à conversion obligataire d'une durée de 30 mois avec un coupon de 12.5%²⁹. Cet emprunt obligataire peut être converti en action à certaines conditions et dans un délai défini. Cette opération évitera à la Confédération de devenir immédiatement copropriétaire de la banque et d'assumer directement les risques liés. En outre, la Confédération sera libre d'interrompre cet engagement pendant la durée de l'emprunt.

3.3.2 Rôle de la BNS

Suite à l'apport de la Confédération, la BNS autorise UBS à transférer au maximum 60 milliards de dollars américains de titres illiquides à StabFund. Ce dernier est un fonds de stabilisation appartenant à la BNS et créé spécialement pour le sauvetage. Le but de ce fonds était donc de gérer et de liquider le portefeuille constitué de 65% titres, 13% crédits et 23% produits dérivés notamment exposés dans le marché immobilier résidentiel à 45%, commercial à 27% et le reste du portefeuille concernait de prêts à des étudiants aux Etats-Unis³⁰.

Figure 1 : Positions transférées à BNS StabFund

| Positions affected by the transfer to the SNB StabFund | | |
|---|---------------------------------------|--|
| <i>USD billion</i> | UBS valuation as of 30 September 2008 | |
| | Transferred 16 December 2008 | Planned for transfer first quarter 2009 |
| US sub-prime | 2.8 | 2.8 |
| US Alt-A | 1.4 | 1.0 |
| US prime | 1.0 | 0.9 |
| US reference-linked note program | 4.7 | 1.1 |
| Commercial real estate | 2.3 | 3.4 |
| Student loan-backed securities | 0.5 | 0.0 |
| Other illiquid securities and assets | 4.1 | 13.4 |
| Price difference | (0.3) | – |
| Total | 16.4 | 22.7 |

Source : Rapport T4 2008, UBS

²⁹ BANQUE NATIONALE SUISSE, 2013. Finalisation de l'opération SNB StabFund. In : SNB. 8 novembre 2013. p. 43.

³⁰ Voir note 28.

Nous pouvons observer dans le tableau ci-dessus qu'un premier transfert a été effectué le 16 décembre 2008, un transfert de USD 16.4 milliards composé principalement des titres adossés à des créances hypothécaires américaines. Nous pouvons également noter qu'un deuxième transfert à une hauteur de 22.7 milliards était prévu durant le 1er trimestre de 2009.

Voici certaines conditions conclues entre la BNS, UBS et la Confédération lors de la création du fonds StabFund³¹ :

- l'UBS doit participer avec un apport en capital de 3.9 milliards USD, une somme qui permettra d'absorber les premiers 10% d'une perte éventuelle.
- La BNS prendra les décisions stratégiques tandis que l'UBS mettra à disposition une équipe pour la mise en œuvre de cette stratégie.
- UBS acquière le droit de racheter la société à but spécial après le remboursement intégral du prêt de la BNS.
- Partage des fonds propres restants, le cas échéant, comme suit: en cas de gain 1 milliard de dollars revient d'abord à la BNS, le solde est ensuite réparti pour moitié entre la BNS et UBS.

3.3.3 Le résultat du sauvetage

Selon Jean-Pierre Roth, l'ancien président de la BNS entre 2001 et 2009³² : *« La stratégie adoptée il y a dix ans pour sauver UBS était la bonne, car elle n'a pas coûté un centime au contribuable suisse »*³³. En effet, UBS n'aura transféré que USD 38.7 milliards d'actifs illiquides à SNB StabFund par rapport au 60 milliards prévus. Par ailleurs, finalement le fonds de stabilisation n'aura eu besoin que de USD 25,8 milliards de liquidités de la part de la BNS et il n'aura fallu que 5 ans pour rembourser son prêt auprès de la BNS, un prêt qui aura rapporté à la BNS USD 1.6 milliards d'intérêts. Pendant 5 ans, le fonds aura liquidité les actifs toxiques en réalisant parfois des gains notamment durant la reprise des marchés en 2011.

³¹ Voir note 29.

³² TDG, 2018. Crise des subprimes: «Le sauvetage d'UBS n'a rien coûté au contribuable» - Économie - tdg.ch. In : TDG [en ligne]. 14 septembre 2018. [Consulté le 10 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/sauvetage-ubs-coute-contribuable/story/25790439>

³³ SWISSINFO.CH, S. W. I. et CORPORATION, a branch of the Swiss Broadcasting, 2018. Jean-Pierre Roth: le sauvetage d'UBS a été bien conçu et réalisé. In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. 14 septembre 2018. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/toute-l-actu-en-bref/jean-pierre-roth--le-sauvetage-d-ubs-a-%C3%A9t%C3%A9-bien-con%C3%A7u-et-r%C3%A9alis%C3%A9/44398988>

Un fois le remboursement effectué, UBS a profité de son droit d'option et a racheté le StabFund à la BNS en novembre 2013 pour un montant total de USD 3.762 milliards³⁴. Lors de cette opération, UBS a pu récupérer UDS 2,762 milliards, soit plus de 70% de son apport effectué lors de la création du fonds.

Finalement, ce sauvetage n'aura causé aucune perte financière à la BNS et aura apporté 1.2 milliard de francs suisse à la Confédération à travers le taux d'intérêt de 12.5% lié au prêt accordé à la banque.

De son côté UBS a clôturé l'année 2008 avec une perte de 21 millions de francs suisse, la perte la plus importante jamais enregistrée par une entreprise suisse³⁵. Une perte qui aurait pu creuser un plus grand écart sans les actions menées par les institutions financières helvétiques.

³⁴ UBS, 2013. Annual report 2013. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>

³⁵ MOMBELLI, Armando, 2018. Le jour où la plus grande banque suisse a été sauvée. In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. 16 octobre 2018. [Consulté le 20 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.swissinfo.ch/fre/economie/crise-financi%C3%A8re-de-2008_le-jour-o%C3%B9-la-plus-grande-banque-suisse-a-%C3%A9t%C3%A9-sauv%C3%A9/44475120

4. Evolution des nouvelles réglementations bancaires

La crise de 2008 a bouleversé les marchés financiers et a rendu les acteurs économiques plus méfiants. Durant ces 10 dernières années, afin de stabiliser le marché financier, nous avons assisté à un renforcement des règles établies par les accords de Bâle, les dernières mises en vigueur concernant Bâle III. Par ailleurs, l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers (FINMA) s'est montrée plus exigeante avec les banques suisses pouvant avoir un grand impact sur l'économie nationale en cas de faillite. Dans ce but, la FINMA a classé les établissements bancaires dans 5 catégories différentes (voir figure 2).

Figure 2 : Critères de classement pour les banques de catégorie 1

| Catégorie | Critères (en milliards de CHF) | Nombre d'établissements | |
|-----------|-----------------------------------|-------------------------|------|
| | | 2018 | 2017 |
| 1 | Somme du bilan | ≥ 250 | |
| | Actifs sous gestion | ≥ 1000 | |
| | Dépôts privilégiés | ≥ 30 | |
| | Fonds propres nécessaires | ≥ 20 | |
| | | 2 | 2 |

Source : Rapport annuel 2018 FINMA, page 126.

Considérant la taille de leur bilan ou le montant de leurs avoirs sous gestion, UBS et Crédit Suisse ont été classés dans la 1ère catégorie. En effet, avec 958.489³⁶ et 768.916³⁷ millions francs respectivement, UBS et Crédit Suisse, selon l'association suisse des banquiers: "représentent à elles seules plus de 50% du total des bilans de toutes les banques en Suisse"³⁸. Dans la catégorie 2, nous retrouvons la Banque Cantonale de Zurich, Raiffeisen et la PostFinance SA³⁹. Ces cinq grandes banques sont considérées comme des banques systémiques pour le marché helvétique. Pour ces banques, la FINMA a publié en 2012 une réglementation destinée aux banques « Too Big To Fail ». Cela implique, notamment pour ces dernières, des ratios plus élevés, un renforcement de leur structure ou encore des plans d'urgence à réaliser.

³⁶ UBS, 2018. Annual report 2018. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>

³⁷ CREDIT SUISSE, 2018. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2018. [Consulté le 12 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html>.

³⁸ SWISSBANKING. Groupes de banques. In : SwissBanking [en ligne]. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/place-financiere/acteurs-de-la-place-financiere/groupes-de-banques>

³⁹ FINMA, 2018. Rapport annuel 2018. In : FINMA. [en ligne]. 2018. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documents/>

4.1 Bâle III (règlementation internationale)

Tous les actifs ne représentant pas le même risque, contrairement aux premières réglementations bancaires internationales émises par le Comité de Bâle, Bâle III prend en compte la qualité de l'emprunteur et de ce fait le risque lié au crédit selon le risque de défaut et le type de crédit. Le risque opérationnel, étant le risque de perte résultant d'un processus inadéquat ou d'un échec du système interne, ainsi que celui lié au marché seront aussi considérés pour le calcul du capital minimum exigé pour la banque. Ce montant minimum de fonds propres sera déterminé par rapport au montant des Risk-Weighted Assets (RWA), des actifs pondérés en fonction de ces trois risques. La pondération accordée à chaque actif par rapport aux risques est aujourd'hui déterminée par une approche interne de chaque banque en fonction de sa gestion.

Dans le cas de UBS, son approche interne suit le mouvement du marché et est donc influencée par les notations accordées par les agences internationales les plus influentes. Par exemple, si une obligation émise reçoit une note allant de AAA à BBB-, elle sera classée dans la catégorie "Investment Grade" et sera alors considérée comme ayant un risque de défaut plus faible. Il existe 2 autres catégories de crédit avec un risque plus élevés ou bien pour lesquels le défaut de paiement a été constaté. Selon des notations attribuées par le système interne de la banque, cette dernière peut alors calculer la probabilité de défaut de chaque crédit accordé.

Un seuil minimum de fonds propres devra permettre à la banque de couvrir des pertes éventuelles. Toutefois, n'étant jamais assez prudents, des fonds propres supplémentaires et complémentaires, un volant de maintien du capital et un volant de capital anticyclique sont également exigés.

Selon Bâle III, une banque doit respecter au minimum un capital de 13% de ses RWA. Dans ce cas, le ratio se repartit comme suit : 11% fonds propres de catégorie 1 (Common Equity Tier 1 (CET1)⁴⁰) et Additional Tier 1 (AT1⁴¹) et de 2% fonds propres de catégorie 2⁴². Le capital de catégorie 1, est composé de 9.5% de CET1 (dont 4.5% sont destinés aux fonds propres minimaux et dont 5% sont utilisés comme des volants de sécurité).

⁴⁰ "Fonds propres de base dur soit du capital social, du bénéfice non distribué ou encore du capital supplémentaire lié aux actions émises". KAGAN, Julia, 2018. Common Equity Tier 1 (CET1). In : Investopedia [en ligne]. 3 août 2018. [Consulté le 12 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.investopedia.com/terms/c/common-equity-tier-1-cet1.asp>

⁴¹ "Fonds propres de base additionnels, soit des action préférentielles ou encore des titres convertibles" KAGAN, Julia, 2018. Common Equity Tier 1 (CET1). In : Investopedia [en ligne]. 3 août 2018. [Consulté le 12 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.investopedia.com/terms/c/common-equity-tier-1-cet1.asp> compilation/20121146/201904090000/952.03.pdf

⁴² Voir note 38.

A ce ratio CET1, il faut ajouter un volant anticycliques de 1.5%, appelé ratio AT1. Ce ratio supplémentaire est principalement composé des titres convertibles (Cocos) pouvant être convertis en fonds propres ou amortis suite à un événement déclencheur. En effet, ce capital est destiné à absorber les pertes imprévues et remplir les exigences *going concern*.

Afin de procéder à un assainissement ou liquidation ordonnés, un ratio T2 d'au moins 2% de RWA est également exigé. Ce capital complémentaire est composé principalement de titres Cocos.

Par ailleurs, le ratio levier de 3% ne dépendant pas du degré de risque des positions, il sera utilisé comme un premier filet de sécurité limitant l'endettement des banques.

Tableau 1 : Bâle III pour les banques d'importance systémique mondiale⁴³

| | Going Concern | | | Bail-in | Capital Total jusqu'à 13 % |
|----------------------------------|---------------|------------|----------|---------|----------------------------|
| | Total tiers 1 | dont CET 1 | dont AT1 | T2 | |
| RWA | 9.5-11.0% | 8.0-9.5% | 1.50% | 2.0% | |
| Exigence minimale | 6.0% | 4.5% | 1.50% | 2.0% | |
| Volant (2.5% + supl. G-SIB 1.0%- | 3.5-5.0% | 3.5-5% | | | |

Finalement, Bâle III met l'accent sur la qualité des fonds propres réglementaires, en limitant le type de capital qu'une banque peut inclure dans ses différents niveaux de fonds propres

Bâle III encadre le risque de liquidité à court terme. En effet, la banque doit détenir des actifs liquides de haute qualité pour compenser le total des sorties nettes de trésorerie à 30 jours. En période de crise, ces actifs, déterminés par la banque centrale, doivent être liquides sur le marché.

Bâle III impose également des exigences sur la surveillance liée à la gestion des fonds propres et des risques. A travers cette norme, les autorités de supervision peuvent évaluer les risques de la banque et définir des fonds propres supplémentaires.

Finalement, ces accords mettent l'accent sur la transparence financière, obligeant les banques à informer sur l'évolution des fonds propres ou encore sur les méthodes d'évaluation des risques.

⁴³ Basel Committee on Banking Supervision, 2015. Finalising post-crisis reforms: an update. In : BIS. [en ligne]. Novembre 2015. [Consulté le 3 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bis.org/bcbs/publ/d344.pdf>

4.2 Too Big to Fail (règlementation interne à la Suisse)

La réglementation destinée aux banques « Too big to fail » a été revue en 2015. Après cette révision, la FINMA a publié des nouvelles exigences en matière de fonds propres et la mise en œuvre des plans d'urgence.

Le capital total exigé pour les banques d'importance systémique est composé de 14.3% fond propres de catégorie 1 et de 14.3% fonds propres de catégorie 2 pouvant recevoir une remise de la part de la FINMA. Le ratio final de 28.6% de RWA est 2.73 fois supérieure à celui recommandé dans Bâle III.

Dans le capital de catégorie 1, nous avons 10% CET1 (4.5% destinés aux fonds propres minimaux et 5.5% utilisés comme des volants de fonds propres de sécurité). A cela, nous ajoutons un volant anticyclique de 4.3% AT1 (3.5% destinés aux fonds propres minimaux et 0.8% utilisés comme des volants de fonds propres de sécurité). Le capital destiné à une situation d'assainissement ou de liquidation s'élève à 14.3%, il peut varier selon l'effort de la banque sur les mesures à mettre en place dans ce type de situation.

Tableau 2 : Exigences en fonds propres pour les banques systémiques suisses

| | Going Concern | | | Bail-in | Capital Total |
|-------------------|---------------|------------|----------|---------------|--------------------------|
| | Total tiers 1 | dont CET 1 | dont AT1 | T2 | |
| RWA | 14.3% | 10% | 4.3% | Jusqu'à 14.3% | Jusqu'à 28.6% |
| Exigence minimale | 8% | 4.5% | 3.5% | Jusqu'à 14.3% | |
| Volants | 6.3% | 5.5% | 0.8% | | |

Les volants de capital anticyclique sont composés principalement d'emprunts convertibles (Cocos) pouvant être convertis en fonds propres ou amortis dès que le ratio passe en dessous d'un seuil défini. En effet, les Cocos bonds du capital catégorie 2 peuvent être transformés lorsque le seuil des fonds propres de base dur (CET1) est inférieur à 5%. Cette transformation permettra d'augmenter le montant de fonds propres de la banque et d'atteindre le ratio réglementaire pour poursuivre son activité. Dans le cas, d'une crise plus sévère et pour permettre un assainissement ou une liquidation ordonnée, une deuxième transformation peut avoir lieu lorsque le ratio CET1 baisse en dessous de 7%.

Concernant le ratio d'endettement, les banques d'importances systématiques doivent respecter un ratio de 5% dont composé de 3.5 % CET1. Le ratio d'endettement est également un facteur de différence car la FINMA demande pour ces banques un ratio levier supérieur à celui exigé par la réglementation internationale, Bâle III.

Finalement, les différentes couches de fonds propres exigés permettraient à une banque de survivre à un éventuel épisode de crise en absorbant ses pertes. Comme nous pouvons l'observer, pour tout type de catégorie de banque, trois couches différentes de fonds propres sont exigées en plus d'un ratio minimal de 4.5% CET1.

En ce qui concerne UBS, au 1er janvier 2020, la banque doit atteindre un ratio de fonds propres total de 26.6% de RWA au lieu de 28.6% de RWA, soit une remise de 2% accordée par la FINMA.

5. Analyse des effets de nouvelles normes sur l'UBS

Ces évolutions réglementaires ont découlé sur une transformation de l'UBS, au niveau de la structure de son bilan afin de respecter les ratios imposés mais également au niveau de sa structure juridique en créant une holding pour dissocier ses engagements financiers et opérationnels afin de se plier aux exigences de la FINMA sur les liquidations ou assainissements des banques d'importance systématique en défaillances.

Aujourd'hui, UBS a atteint, voire a dépassé les ratios qui ont été imposés par la FINMA. En effet, aujourd'hui, UBS possède un capital destiné au plan d'action « going concern » à hauteur de 46'279 millions de dollars et un montant de 37'460 millions de dollars destinés au « gone concern ». Ce montant total de 83'738 millions de dollars représente 31.7% de montant des actifs pondérés en fonction du risque.

Le capital going concern ne peut être converti en fonds propres que lorsque le capital CET1 se trouvera en dessous 7% de RWA, soit en dessous de \$ 18'462 millions. Cette conversion ne concerne que les Cocos bonds. Un capital supplémentaire pourra être converti en fonds propres lorsque le capital CET1 se situera dessous de 5% de RWA, soit en dessous de \$ 13'187 millions. Ce processus donnera à la banque l'occasion d'absorber ses premières pertes jusqu'à \$ 11'329 million (soit un capital composé de AT1). Si le capital destiné à une situation de stabilisation n'est pas suffisant, la banque aura encore un capital de \$ 37.310 millions lui permettant d'être recapitalisée par des créanciers obligataires. En ce qui concerne le ratio d'endettement, avec 9.26%, UBS a également dépassé l'objectif global exigé par la FINMA.

Ces plusieurs couches exigées par la FINMA représentent un important filet de sécurité pour la banque mais également pour la Confédération et la BNS. En effet, il faudrait à UBS une perte de plus de \$ 48'639 millions pour que la Suisse soit contrainte de lui verser une somme d'argent lui permettant de poursuivre son activité en vue d'une liquidation organisée.

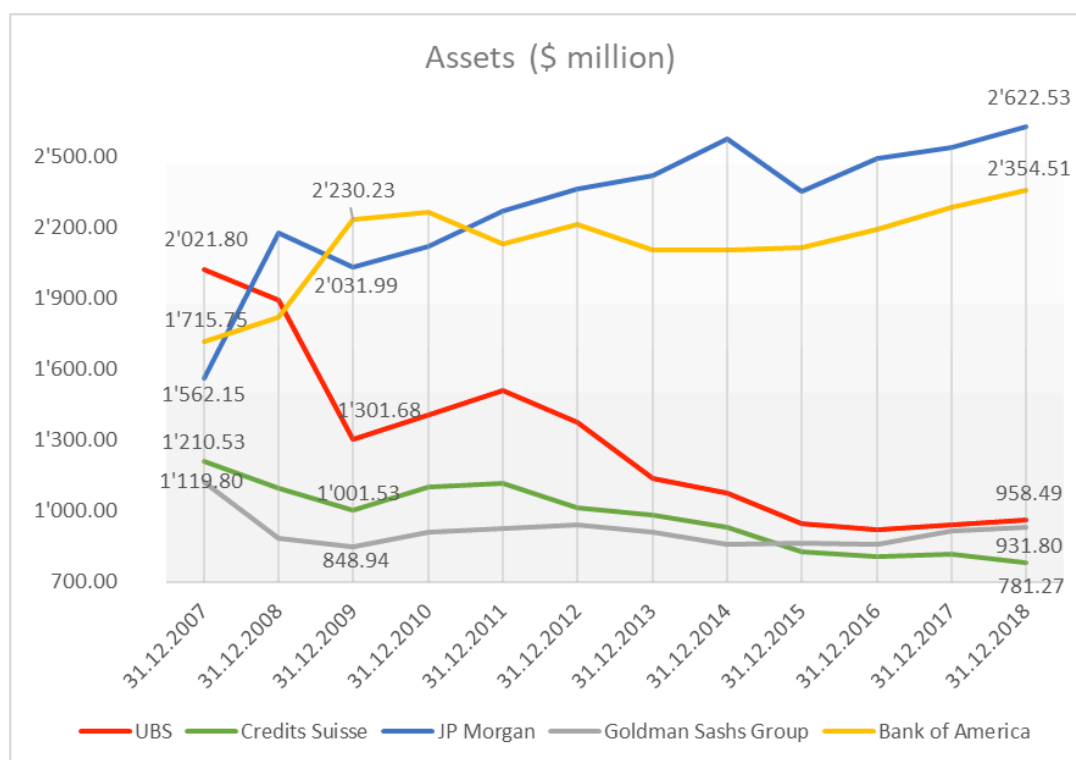
C'est à travers sa nouvelle stratégie basée sur une prise de risque plus faible et mieux gérée que la banque a réussi à dépasser les exigences de la FINMA. Ces nouvelles normes ont permis de récupérer la confiance des investisseurs dans UBS mais elles ont également freiné la croissance de la banque sur le marché international.

5.1 UBS au niveau international

Avant la crise UBS était une des banques les plus reconnues au niveau mondiale, sa présence dans les marchés américains s'est tellement renforcée qu'en 2007, UBS était la 8^{ème} la plus grande du monde. UBS avait battu des banques américaines reconnues telles que JP Morgan ou encore Bank of America. Après la crise, UBS n'a plus réussi à apparaître dans le top 10 de cette liste. Actuellement, la plus grande banque suisse ne se positionne plus que 38^{ème} au niveau international⁴⁴.

La figure 4 nous présente l'évolution du bilan des 2 premières banques suisses ainsi que celui de 3 premières banques américains. Aujourd'hui, le bilan de JP Morgan et Bank of America sont trois fois supérieurs à celui de UBS et Crédit Suisse. Par ailleurs, le Crédit Suisse qui occupait la 18^{ème} place en 2007, a été devancé par Goldman Sachs.

Figure 3 : Evolution en termes actifs 2007 - 2018

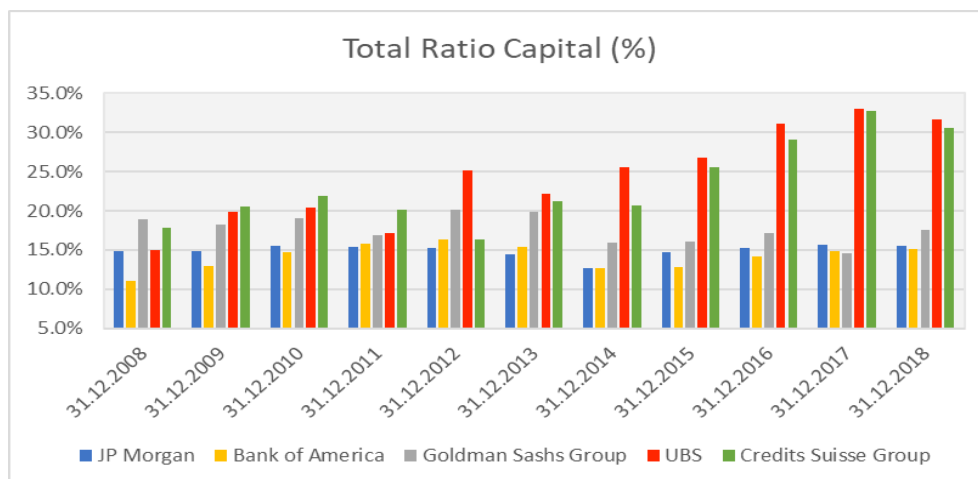


⁴⁴ MARTIN, Will, 2018. These are the 28 biggest banks in the world — each one with more than \$1 trillion of assets. In : [en ligne]. 24 mai 2018. [Consulté le 14 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessinsider.fr/us/biggest-banks-in-the-world-2018-5>.

⁴⁵ ACCUITY, 2019. Bank Rankings - Top Banks in the World. In : Accuity [en ligne]. 14 mai 2019. [Consulté le 30 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://accuity.com/resources/bank-rankings/>.

Il est important de relever que la taille du bilan du Crédit Suisse commence à s'approcher de celui de UBS, ou plutôt le contraire. La grande banque suisse de 2018 est bien plus prudente mais cela menace sa situation de leader sur le marché helvétique. A tout moment UBS pourrait se voir octroyer la deuxième place sur le marché suisse, cela aurait un grand impact sur son image au niveau international, sur ses clients ou encore les investisseurs. En effet, de nouveaux clients étrangers voulant investir en suisse se tourneraient alors vers le Crédit Suisse pour être conseillés, UBS perdrait alors l'opportunité d'augmenter ses avoirs sous gestions impactant son rendement. Par ailleurs, les deux banques suivent actuellement la même stratégie de prudence, cela se reflète sur leur rentabilité des capitaux propres qui sont restés bas depuis la crise atteignant, en 2018, 9% et 5% pour UBS et Crédit Suisse respectivement. Dans le cas de UBS, aujourd'hui pour un franc investi, la banque en reçoit 9, en 2007 le retour était trois fois supérieur. En ce qui concerne JP Morgan Chase, la première banque américaine affichait une rentabilité de 13% en 2018, soit la même qu'avant la crise.

Figure 4 : Evolution du ratio de capital exigé 2008 – 2018



Ce retournement de situation s'explique par la surveillance ardue de la FINMA sur les deux plus grandes banques suisses qui les a contraintes à diminuer la taille de leur bilan. Contrairement aux banques suisses et européennes, les Etats Unis demandent de la part de leurs banques systémiques des mesures concernant seulement un plan d'assainissement et liquidation, cela implique un ratio minimum de 14% de RWA au total⁴⁶. Le ratio à respecter est de loin plus faible que celui des banques suisses et de ce fait, les banques américaines ne sont pas aussi limitées au niveau de leur bilan que le sont l'UBS et le Crédit Suisse (voir figure 5). Cela étant dit, les banques américaines

⁴⁶ JPMORGAN CHASE & CO., 2018. Annual Report and Proxy. In : *JPMorgan Chase & Co.* [en ligne]. 2018. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>

sont soumises à des ratios plus élevés en terme d'endettement afin d'assurer leur solvabilité sur long terme.

Malgré leur prise de risque, les plus grandes banques américaines ont su comme reprendre la main sur les marchés américains. A l'égard de UBS, ces banques ont également reçu une aide financière du gouvernement qui leur a permis d'effectuer des rachats d'autres banques d'affaires afin de poursuivre leurs activités.

Par ailleurs, au niveau des parts de marché concernant ses activités d'Investment Bank, avant la crise, UBS et Crédit Suisse faisaient partie du top 10 dans une catégorie dans laquelle JP Morgan, Goldman Sachs ou encore Crédit Suisse sont encore leaders aujourd'hui, ce qui n'est plus le cas de UBS⁴⁷. Cela est le résultat de cette nouvelle stratégie de la banque de vouloir renforcer ses activités de gestion de fortune en réduisant ses opérations dans l'Investment Bank. De ce fait, aujourd'hui UBS, avec ses activités de gestion de fortune, s'est imposé comme première banque dans les marchés asiatiques, européens, suisse et dans les marchés émergents⁴⁸. Toutefois, bien que son activité de gestion de fortune soit encore très présente aux Etats-Unis, ce marché reste encore un grand défi pour UBS face aux grandes banques américaines.

Même si le bilan de Crédit Suisse a diminué de moitié, l'impact n'a pas été aussi important que chez UBS. Actuellement, les deux banques suisses ont réussi à passer le test de stress mis en place par les Etats-Unis. Le but de cet examen étant de vérifier si en cas de situation extrême défavorable ces banques seraient capables de poursuivre leurs activités. Dans le cas d'échec, les banques concernées devront, soit augmenter leurs fonds propres, soit effectuer des restructurations. Fort est de constater que la première banque américaine, JP Morgan Chase n'a pas atteint pour l'instant le seuil minimum de capital CET1 exigé par la Bâle III, soit 4.5%. Bank of America a réussi le test avec un ratio de 5.6% et Goldman Sachs avec 6.7% En ce qui concerne les deux banques suisses, ces dernières sont mieux armées face à une crise extrême hypothétique, avec 11% pour UBS et 16.2% pour Crédit Suisse⁴⁹. Cette différence

⁴⁷ BANK OF AMERICA, 2006. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2006. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

⁴⁸ The U.S. Securities and exchange commission, 2018. Report pursuant to section 13A-16 OR 15(d)-16 under the securities exchange act of 1934. In : UBS [en ligne]. 31 mai 2008. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/sec-filings/archive-sec.html>

⁴⁹ LANG, Hannah, 2019. Banks clear CCAR stress test — though JPMorgan Chase, Capital One barely. In : American Banker [en ligne]. 27 juin 2019. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.americanbanker.com/news/banks-clear-ccar-stress-test-though-jpmorgan-chase-capital-one-barely>.

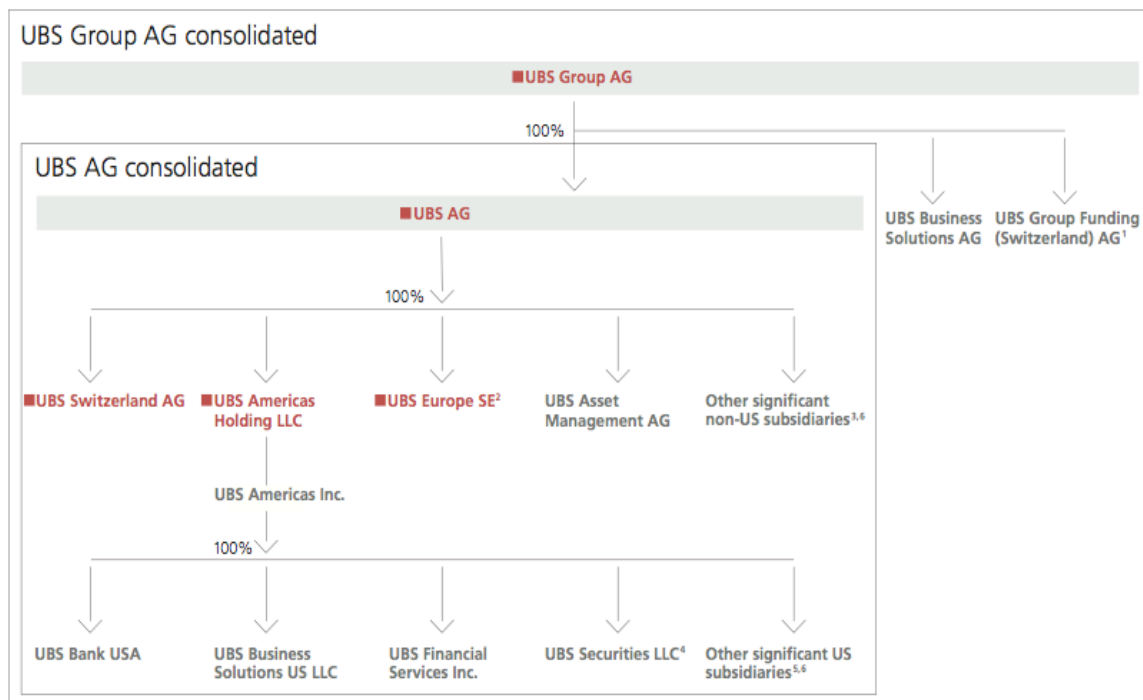
importante entre les ratios des banques américaines et suisses reflète l'attitude adoptée par rapport à la prise de risque après la crise de 2008. Cependant, la réussite de ce test ne se traduit pas par une absence de risque. En effet, dans le cas d'une crise économique plus violente par rapport au scénario testé, la banque ayant réussi pourrait aussi se retrouver dans une situation fragile.

5.2 Evolution de sa structure légale

UBS a été contrainte de revoir sa structure juridique suite aux exigences du capital "gone concerne". En cas de crise sévère, ce capital permettrait aux banques, d'être capables de "maintenir leurs fonctions systémiques au sein d'une unité opérationnelle et de liquider les autres unités sans recourir à des fonds publics"⁵⁰.

La création de la holding UBS Group AG a été mise en place en 2014 (voir figure 6). Dans le cadre de cette nouvelle structure, les actions de UBS AG ont été échangées contre des actions de la nouvelle holding UBS Group AG. L'UBS Group AG détient alors 100% des actions de UBS AG. Au niveau de la gouvernance, le conseil d'administration et les membres de la direction sont les mêmes pour UBS Group AG et UBS AG.

Figure 5 : Structure légale de UBS Groupe



Source : UBS Rapport 1er trimestre 2019.

⁵⁰ CONFÉDÉRATION SUISSE, 2016. Le Conseil fédéral approuve la modification des dispositions sur les établissements « too big to fail ». In : [en ligne]. 11 mai 2016. [Consulté le 7 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-61681.html>.

Dans une volonté de mieux définir les rôles de chaque société au sein du groupe, L'UBS a créé la filiale "UBS Switzerland AG" en 2015 et en 2016, "UBS Americas Holding". Cette dernière servant d'intermédiaire entre UBS Group AG et les filiales américaines. Par ailleurs, une fusion entre les filiales au sein de l'Union Européenne a donné naissance à la filiale "UBS Europe SE". Les filiales opérationnelles de l'Asset Management ont été regroupées au sein de "UBS Asset Management AG". Cette nouvelle organisation permet en effet au sein du groupe de limiter l'impact des risques pris dans chaque marché. En effet, les filiales étant des entités à part entière et juridiquement indépendantes de la société-mère, les risques financiers entrepris n'auront pas des conséquences directes sur UBS Group AG. Cependant, les clients ne faisant pas la distinction entre le groupe UBS et ses filiales, l'UBS a l'obligation de se montrer prudente dans les objectifs donnés et les contrôles mis en place dans chacune des filiales.

Actuellement, cette simplification du processus de liquidation a permis au groupe d'obtenir une exigence plus souple quant aux fonds propres destinés à un assainissement ou à une liquidation. Dans le cas d'un renforcement des exigences en terme de fonds propres, UBS pourrait effectuer une consolidation plus poussée des filiales européennes⁵¹.

Finalement, en cas de crise sévère, les restructurations mises en place pourront simplifier la reprise d'une filiale étant donné que cette nouvelle organisation est basée sur un plan géographique. Si nous nous référons à la crise de 2008, ce sont les activités liées au marché américain qui ont pris le plus de risque. Dans le cas actuel, l'indépendance de chaque filiale dont celle dédiée aux activités aux Etats Unis est un avantage pour le groupe en cas de crise. La prise de risque de cette filiale ne peut avoir une conséquence directe sur le groupe UBS, du fait que celle-ci peut être vendue ou liquidée sans affecter directement les activités des autres.

La gestion du risque étant dans le modèle d'affaires de la banque, cette organisation basée sur un plan géographique permet de mieux se concentrer sur un seul marché à la fois. Ainsi, un directeur connaîtra mieux son marché non seulement en termes de clientèle ou investissements à effectuer mais également en terme de risque lié au marché. Le but est ainsi d'exploiter le potentiel de chaque marché par des politiques adaptées à chaque juridiction et de mieux aborder les problèmes. Cette nouvelle structure permet une meilleure coordination des actions menées car les décisions

⁵¹ UBS, 2019. Quarterly reporting archive 2019. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qr-archive.html>

stratégiques ne sont plus centralisées au niveau du conseil d'administration mais également sur les dirigeants de marchés qui grâce à la connaissance spécifique de leur région peuvent contribuer aux décisions stratégiques et aux résolutions de problèmes régionaux.

Sa nouvelle structure reflète bien l'actuelle la stratégie de la banque concentrée sur la gestion de patrimoine. Cela représente une activité beaucoup plus stable que celles liées aux banques d'affaires. Par ailleurs, lors de la crise financière, c'est l'activité de gestion de fortune en Suisse qui a permis également de limiter la perte de UBS en 2008.

Cette restructuration du groupe a entraîné une réduction du personnel de plus de vingt milles collaborateurs de UBS à travers le monde. Le résultat est une division Investment Bank moins importante en taille et actifs est par conséquent plus simple à gérer. En effet, durant les années dorées de UBS, les employés travaillant dans la banque d'affaire représentaient presque 30% du personnel total de la banque.

Mis à part les Etats Unis, UBS concentre ses activités sur le développement du marché Asie-Pacifique, qui a su mieux rebondir après la crise. En Asie, l'UBS est devenu un des plus grands établissements de gestion de patrimoine. Ce changement de direction et même de marché reflète une nouvelle culture au sein de la banque. En effet, Les américains ont un goût plus prononcé du risque, alors que les asiatiques sont plus conservateurs tout en étant avides de performance. La culture asiatique prône une culture du juste milieu tel que la banque le fait aujourd'hui, performer assez pour se différencier mais tout en respectant la limite des risques.

Ces dernières années, UBS se concentre sur un modèle d'affaire centré sur le client, un modèle d'affaire plus simple et avec moins de prise de risque qui s'est traduit par une réduction significative de la taille de son bilan.

5.3 Evolution de la structure du Bilan

L'adaptation de UBS aux nouvelles directives de la FINMA est également passée par l'évolution de son bilan. En effet, la banque a été contrainte de réduire son bilan de plus de la moitié soit \$ 958.490 millions fin 2018. Un autre changement important est la comptabilisation des comptes de la banque en dollars américains au lieu de francs suisses. Un retour en arrière sur le bilan de UBS nous permet de comparer sa situation fin 2007, avant la crise lorsque UBS assurait avoir tout sous contrôle, fin 2008 après la première intervention visant son sauvetage et finalement sa situation fin 2018.

La transparence financière a poussé la banque vers une nouvelle présentation des états financiers et certains comptes sont aujourd'hui présentés distinctement. Bien qu'il aurait été intéressant de comparer le bilan de UBS lors du 3ème trimestre 2008, soit avant l'intervention de l'Etat, avec celui du 3ème trimestre 2018, l'analyse se fera sur les bilans annuels de périodes concernées. Ce choix est dû à l'absence de détails sur les comptes du bilan dans les rapports émis par la banque chaque trimestre. En effet, ces détails, présents uniquement dans les rapports annuels, nous permettent d'attribuer les montants du bilan 2018 aux comptes correspondants de 2008. Finalement, pour cette analyse, certains comptes distincts en 2018 ont dû être regroupés pour respecter la présentation financière de 2007 et 2008 (voir annexe 1 et 2). La devise de 2018 a également dû être adaptée à la devise opérationnelle de 2008, pour cela nous avons utilisé le taux de conversion USD/CHF au 31.12.2018, soit 0.9853⁵².

Par cette approche, une première sélection a d'abord été effectuée sur les comptes les plus représentatifs du bilan en 2007 et en 2018, pour ensuite ne garder que ceux ayant les variations les plus extrêmes, soit -22,2% pour le « trading portfolio assets » et +19.05% sur les « prêts accordés » (tableau 2). Malgré l'évolution du bilan, ces deux comptes restent les plus représentés parmi les actifs, ensemble elles représentent 43% et 47% en 2007 et 2018 respectivement. Etant donné leur exposition au risque, c'est sur ces types d'actifs que la banque a concentré ses efforts.

Tableau 3 : Evolution des actifs les plus impactés par la restructuration du bilan

| Assets (million, CHF) | 2007 | 2008 | 2018 |
|--------------------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Cash and balances with central banks | 18'793 | 32'744 | 106'777 |
| Trading portfolio assets | 660'182 | 271'838 | 64'415 |
| Loans | 335'864 | 340'308 | 319'347 |
| Total assets | 2'274'891 | 2'014'815 | 944'400 |

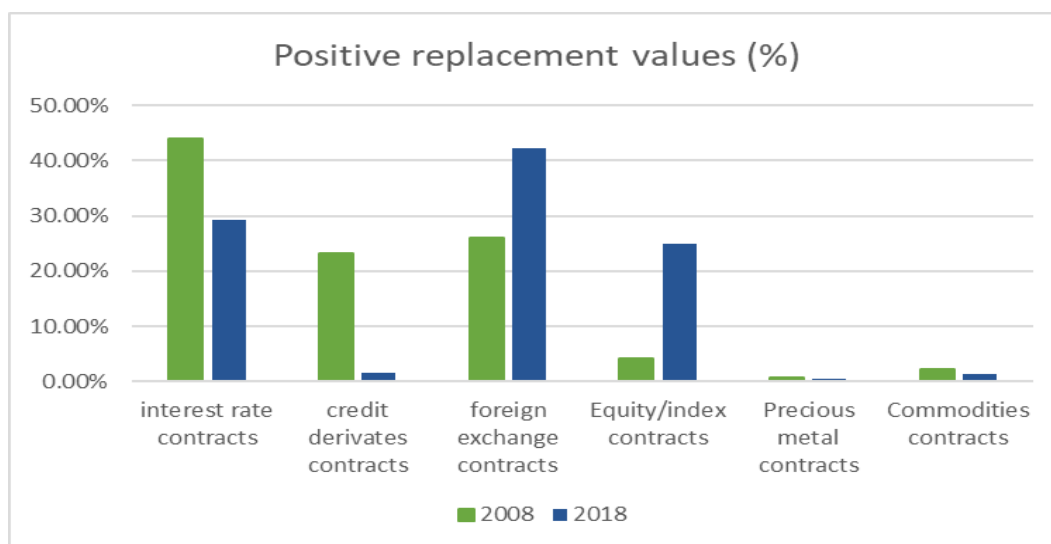
En 2007, soit avant la crise, ce sont les actifs contenus dans le "trading portfolio assets" qui sont le plus représentés. En effet, ces titres reposant sur les matières premières ou encore les devises destinées au négoce représentaient un tiers du bilan pour cette période. Pour rappel, ces produits dérivés permettent de spéculer sur les variations du prix des actifs sous-jacents, mais il est également possible de les utiliser pour gérer et

⁵² UBS, 2018. Quotes. In : Thèmes mondiaux [en ligne]. 31 décembre 2018. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://secure.ubs.com/global/fr/quotes.html>.

limiter les risques liés à un investissement. A la fin 2008, ces mêmes actifs avaient été réduits à 13.5% suite au transfert d'actifs illiquides au fonds SNB StabFund, En décembre 2018, les actifs du "trading portfolio assets" ne comptent plus que 6.8% du bilan ce qui s'explique par la volonté de la banque à réduire ses actifs risqués.

Tout d'abord, cette réduction des actifs risqués a découlé sur une diminution de la valeur de remplacement qui repose principalement sur les actifs destinés au négoce. Cette valeur positive « correspond aux gains non réalisés sur les instruments financiers dérivés et opérations au comptant non encore exécutés »⁵³.

Figure 6 : Instruments financiers UBS en 2008 et 2018



Le choix des produits dérivés sur lesquels repose cette valeur de remplacement (voir figure 7), reflète la nouvelle stratégie de la banque qui est plus tournée vers les contrats dérivés portant sur les devises. En plus d'être utilisés pour la spéculation, ces contrats permettent à la banque de se couvrir contre le risque de change. Cette décision stratégique est sûrement liée à la variation positive des liquidités dans le bilan de la banque (voir tableau 2). De ce fait, la banque doit détenir plus de devises que par le passé. Cette augmentation de liquidité a pour but de permettre à la banque, en cas de crise, de faire face à une demande simultanée de remboursement de la part de tous ses clients. Par ailleurs, la diminution des titres portant sur les dérivés de crédits est notamment due à la réduction des créances hypothécaires résidentielles et commerciales dans son bilan mais surtout à la diminution des ses activités sur ces titres risqués. Pour rappel, le rendement d'un dérivé de crédit dépend de la solvabilité de la

⁵³ Swiss National Bank, 2019. Rapport de gestion 2018, Comptes annuels. In : SNB [en ligne]. 1 mars 2019. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.snb.ch/fr/mmr/reference/annrep.../annrep_2018_jahresrechnung.fr.pdf

créance à laquelle il est lié, c'est-à-dire qu'une créance avec une plus grande probabilité de défaut s'avérera plus rentable pour l'investisseur. La banque s'est tournée vers les négociations de titres dérivés portant sur les actions ou indices. Ces instruments financiers sont moins risqués du fait qu'ils reposent sur des actifs liquides financiers négociés principalement sur la bourse tout comme les contrats sur devise.

Par ailleurs, l'Investment Bank dont le cœur de ses activités est en lien avec le marché des instruments dérivés, a diversifié l'exposition au risque de ses produits. En effet, pour ce type de produits, la banque s'est peu à peu éloignée du marché américain pour augmenter son exposition sur l'Europe et la Suisse. Cela est sans doute lié au risque que représente les Etats-Unis qui ont une culture plus axée sur le risque. Tandis, que le marché européen offre à la banque un environnement plus stable que celui des Etats-Unis. Cette stabilité se repose sur l'adaptation de l'Union Européenne aux recommandations émises par Bâle III et qui permettent de poser un cadre réglementaire pour les opérations financement de titres. De plus, les banques européennes devant respecter les ratios de fonds propres minimum portent une certaine attention à la qualité de leurs créanciers et de ce fait se montrent moins fragiles que les banques américaines. Cette stratégie permet à la banque de diversifier son exposition pour ce type de produits et de ce fait son risque de crédit.

En 2018, les prêts accordés occupent une grande partie du total des actifs, soit un peu plus d'un tiers. En effet, bien que l'activité de négoce des titres reposant sur les créances hypothécaires soit en baisse, cela n'est pas le cas pour l'activité de prêt. Ce compte étant le plus important en terme de taille sur le bilan, afin de limiter le risque de crédit, plus du 70% des prêts qui composent cet actif sont des prêts définis en tant que "Investment grade"⁵⁴, soit des prêts ayant un faible risque de défaut. Cette stratégie permet à la banque de soigner la qualité des actifs qu'elle possède afin de diminuer son risque lié au crédit et maintenir son ratio minimum de fonds propres.

Fin 2008, 42% des prêts accordés "loans" étaient destinés à financer les hypothèques résidentiels et commerciales le reste se partageant entre les cartes de crédits ou encore le financement des grandes et moyennes entreprises⁵⁵. Aujourd'hui, plus de la moitié des prêts accordés sont destinés au financement d'un bien immobilier. Cela est principalement dû au taux d'intérêt particulièrement bas qui incite à la consommation des biens immobiliers comme cela a également été le cas au début des années 2000. La différence aujourd'hui est le cadre réglementaire existant au tour de la qualité des

⁵⁴ Voir note 36.

⁵⁵ Voir note 28.

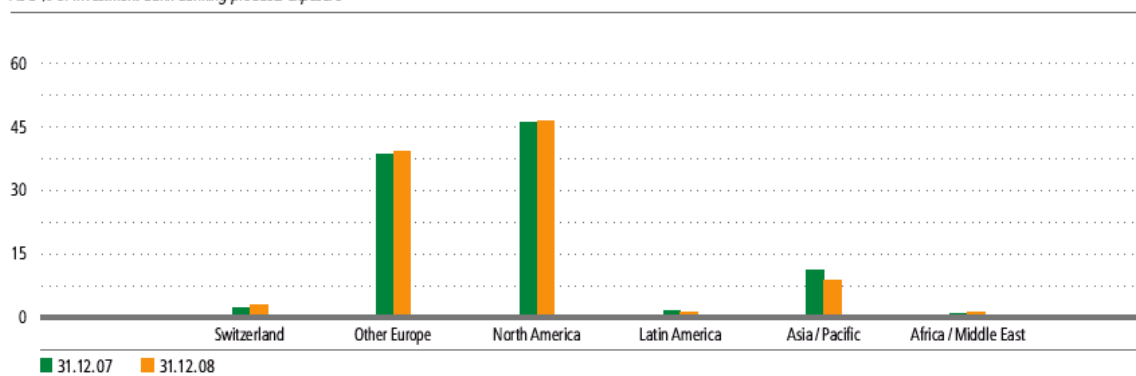
créanciers. Toutefois, ce qui est important de relever est que ces prêts ont également été diversifiés. En effet, le montant des produits bancaires dont les créances hypothécaires a principalement augmenté dans les marchés asiatique, européen et suisse. Par ailleurs, le renforcement de l'activité de prêt rejoint également la volonté de la banque à se concentrer sur les services destinés au Wealth Management. Dans ce cas, la banque accorde des prêts à ses clients pour les aider à se développer professionnellement ainsi que personnellement ce qui a particulièrement été le cas sur ses clients résidant en Asie.

Même si d'une part UBS a diminué ses actifs risqués, d'autre part la banque continue à être majoritairement exposée sur le marché américain. Cette exposition reflète notamment le risque de défaut sur créance résultant de transactions de financement sur titres. Les Etats-Unis restent un de ses principaux marchés avec sa clientèle la plus fortunée et ceci malgré la crise des subprimes. D'ailleurs, c'est le marché américain qui représente aujourd'hui sa plus grande source de revenus⁵⁶. Par ailleurs, l'exposition de la banque quant au marché américain est la plus importante dans les produits bancaires de l'Investment Bank à la même hauteur qu'en 2007 soit en moyenne 46% (voir figure 8 et 9). Toutefois, ses activités dans l'Investment Bank ne sont pas comparables à celles des banques américaines actuelles comme cela fût le cas avant la crise.

Figure 7 : Investment Bank : exposition des produits bancaires par région 2007-2008

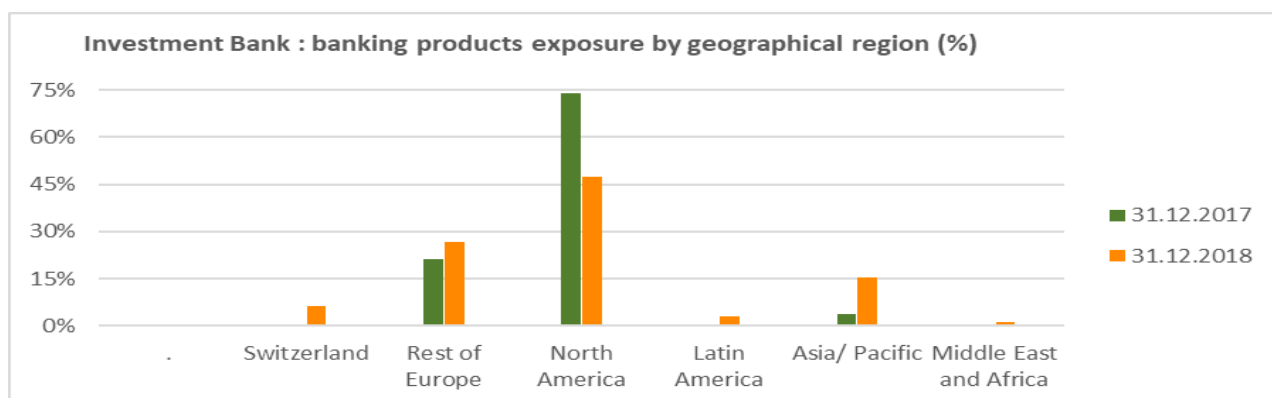
Investment Bank: banking products exposure¹ by geographical region

As a % of Investment Bank banking products exposure



⁵⁶ Voir note 36.

Figure 8 : Investment Bank : exposition des produits bancaires par région 2017-2018



Cependant, la banque a également réduit son exposition sur le marché américain par rapport à l'année 2017. Cela est principalement dû à la nouvelle stratégie de la banque qui est de renforcer sa présence sur le marché asiatique. C'est d'ailleurs sur ce marché que son exposition a le plus évolué en 2018. Cette diversification du risque est aussi soutenue par une plus importante activité sur le marché suisse. Ce dernier choix aide probablement la banque à équilibrer son risque pris entre l'Asie, Etats-Unis avec la Suisse, un pays plus stable.

Du côté des passifs, en 2018 les principaux capitaux étrangers proviennent des "dépôts clients" et des "obligations émises" par la banque (voir tableau 3). Ces comptes ont également été très impactés par les nettoyages effectués par la banque. La valeur de remplacement négative représentant des "pertes non réalisées sur les instruments financiers et opérations au comptant non encore exécutées"⁵⁷, elles ne peuvent pas être considérés comme un compte de financement.

Tableau 4 : Evolution des passifs les plus impactés par la restructuration du bilan

| Liabilities (millions, CHF) | 2007 | 2008 | 2018 |
|-----------------------------|------------------|------------------|----------------|
| Negative replacement values | 443'539 | 851'864 | 152'356 |
| Due to customers | 641'892 | 474'774 | 413'666 |
| Debt issued | 222'077 | 197'254 | 137'110 |
| Total liabilities | 2'231'065 | 1'974'282 | 892'076 |

D'une part, en 2018, la moitié du financement étranger de la banque repose sur ses engagements auprès de ses clients contrairement à 2008, lorsque ce poste ne représentait qu'un tiers de son financement. Ce manque de diversification sur ses capitaux étranger est un risque à prendre en considération car en cas de crise

⁵⁷ Noir note 52.

financière, les clients peuvent commencer retirer leurs avoirs de la banque. UBS serait alors dans une situation fragile, la banque ne possédant pas assez de liquidités correspondant à tous ses dépôts, elle serait alors incapable de poursuivre son activité.

D'autre part, ce sont les obligations émises qui ont une plus grande évolution positive en terme de taille du bilan. Cela est notamment dû au besoin de la banque d'augmenter son capital "gone concern"⁵⁸, soit des dettes pouvant être transformées en capital en cas besoin et qui sont censés protéger les clients. Ce capital qui vise l'absorption des pertes éventuelles est composé principalement des dettes subordonnées⁵⁹ à long terme et des dettes seniors non sécurisées⁶⁰. En augmentant ce capital, la banque pourra alors faire face à un mouvement de panique car elle ne sera pas dans l'obligation de rembourser ces débiteurs dans l'immédiat.

Par ailleurs, après plusieurs opérations de recapitalisation, le total des capitaux propres a augmenté de 20%. En décembre 2018, le total était de CHF 52.25 millions.

Toutes ces actions entreprises par la banque ces dernières années lui ont permis de limiter son exposition aux risques de marché et de crédit. De plus, sa nouvelle structure légale lui permet également de limiter ses risques opérationnels. Tout ce changement a sans doute eu un impact sur la culture de la banque.

5.4 Changement de culture au sein de UBS

Ce changement de culture passe avant tout par le président actuel du Conseil d'Administration, un président de nature prudente⁶¹. Axel Weber a dirigé la Banque Centrale allemande pendant sept ans, où il a d'ailleurs imposé sa vision sur le maintien de la stabilité monétaire en effectuant des coupes budgétaires dès son arrivé. Axel Weber est à la tête de UBS depuis 2012, soit dès le début du passage de la banque aux normes destinées aux banques « Too big to fail ». Lors d'une conférence à Davos en 2013, Axel Weber affirme que « les banques doivent retourner à leurs activités de base,

⁵⁹ Les dettes subordonnées ayant moins de priorité relativement à leur remboursement, elles présentent un plus grand risque pour le prêteur. Ainsi, les taux d'intérêt et les modalités de remboursement sont moins favorables que ceux des créances prioritaires.

⁶⁰ Les obligations seniors non sécurisées profitent d'une priorité de remboursement même si elles ne confèrent pas de droit spécifique sur les actifs de l'émetteur.

⁶¹ RTS, 2012. Axel Weber élu à la présidence du conseil d'administration d'UBS. In : *rts.ch* [en ligne]. 3 mai 2012. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/economie/3967726-axel-weber-elue-a-la-presidence-du-conseil-d-administration-d-ubs.html>

de service de paiement, de prêts, plutôt que de ne penser qu'à elles ou à leurs activités pour compte propre. Elles doivent prouver leur contribution.»⁶²

Cette prudence dans l'attitude adoptée par la banque aujourd'hui reflète bien la politique monétaire plutôt orthodoxe du nouveau président. La prudence d'Axel Weber se reflète également à travers ses décisions d'une croissance de la banque plutôt par des facteurs internes qu'externes. En effet, la banque a diminué le nombre de ses acquisitions ou fusions. La stratégie de la banque veut que la croissance passe par un renfort de sa présence dans les marchés présents comme la Suisse et une implantation sur de nouveaux marchés tels que l'Asie⁶³. Le président souhaite offrir à la banque l'opportunité de devenir plus solide par elle-même, sans toutefois exclure une future fusion ou acquisition. Ce choix stratégique est sans doute lié à l'expérience des acquisitions effectuées avant la crise, notamment celle de Paine Webber. Cette acquisition leur a certes donné une ouverture sur le marché américain mais a aussi amené la banque à adopter une culture de travail accés sur le rendement par la prise de risque

Le cadre réglementaire dans lequel la banque évolue a changé la façon de travailler des employés. Alors qu'avant la crise la poursuite d'un rendement important était encouragée par une confiance "aveugle" accordée par les dirigeants, aujourd'hui le souhait d'une stabilité au sein de la banque est privilégiée. C'est dans cette culture de confiance aveugle que UBS a évolué pendant plusieurs années, en accumulant les risques. En 2008, tant l'UBS que le Commission fédérale des banques ont dû faire leur mea culpa. En effet, si UBS a pu aller aussi loin c'est aussi en partie parce que le CFB lui a accordé une confiance excessive. Aujourd'hui les restrictions concernant les banques sont devenues plus sévères et la surveillance auprès des banques ayant un bilan significatif s'est renforcée.

De son côté, UBS a dû procéder à ces changements au sein sa gouvernance pour s'adapter à ce changement de culture plus rigoureux. Ce changement est passé par une décentralisation du pouvoir de l'ancien président, qui à l'époque avait la main mise sur la direction opérationnelle de la banque. Avec tant de pouvoir et tant de responsabilités, le président avait sans doute du mal à définir son rôle principal au sein de la banque.

⁶² VEYA, Pierre, 2013. Les banques doivent changer, avertit Axel Weber. In : [en ligne]. 22 janvier 2013. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/banques-doivent-changer-avertit-axel-weber>.

⁶³ AWP, 2019. Le président d'UBS ne souhaite pas de fusion. In : *Bilan* [en ligne]. 3 janvier 2019. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/finance/le-president-dubs-ne-souhaite-pas-de-fusion>

Un des éléments de cette décentralisation est la durée de mandat des membres du conseil d'administration. Alors que le plus ancien des membres fin 2007 avaient 9 ans d'ancienneté avec encore 2 ans de mandat devant lui, le mandat le plus court avait une durée de 3 ans. Cette longueur dans la gouvernance exprime une mentalité différente quant aux stratégies définies, une mentalité qui a évolué dans les années 90, dans un environnement de déréglementation, et valorisation pour l'actionnaire. Aujourd'hui la durée d'un mandat est limitée à une année sauf certaines exceptions⁶⁴. Ceci permet aux différents comités d'apporter un regard nouveau sur la stratégie de la banque mais également du recul sur les décisions prises par le passé. Cette durée limitée de chaque membre permet également de ne pas concentrer le pouvoir parmi les mêmes membres sur une très longue période. En effet, si cette intervention sur la durée des mandats était intervenue avant peut-être que les conséquences de la crise auraient été moins impactant pour UBS.

Un autre fait important est l'apparition d'un Comité de Risque chargé d'allouer et de superviser l'utilisation des capitaux et des risques. Il faut tout de même se demander comment une banque de cette grandeur n'a pas mis en place un comité de ce type bien avant. Cela aurait sans doute augmenté ses charges et diminué son bénéfice, une preuve de plus que ce qui importait à l'ancien UBS était la finalité plutôt que le moyen. La création d'un Comité de Risque rejoint naturellement la nouvelle stratégie de la banque sur la gestion des risques mais elle permet également à la banque de sauver son image auprès de ses clients et actionnaires pour limiter le retrait d'argent et la baisse de sa capitalisation boursière.

Finalement, dans le but de renforcer davantage son image de prudence ainsi que sa capacité de gérer ses risques, la banque prévoit de remplacer le Comité de responsabilité sociale par un Comité destiné au contrôle des infractions financières. Ce comité aura pour tâche d'assumer la supervision de programmes de conformité du groupe et le respect des codes d'éthiques dans toute la banque.

Toutes ces différentes couches de surveillance mises en place par UBS découlent sur une évolution très intense dans le sens de la réglementation. Une évolution à laquelle les employés ont également dû s'adapter. En effet, ces derniers sont à présent surveillés et doivent souvent attendre la validation du service de compliance pour transférer les avoirs d'un nouveau client ou encore être soumis à la surveillance permanente du risk management.

⁶⁴ Voir note 36.

6. Conclusion

A travers mes diverses recherches sur le plan financier mais également sur le plan structurel, j'ai pu identifier les éléments clés de l'évolution de la grande banque suisse et de sa position actuelle face à la crise de 2008.

Tout d'abord, je me suis aperçue que les réglementations bancaires actuelles étaient plus contraignantes pour les banques helvétiques par rapport aux banques étrangères. De plus, lorsque nous observons les banques américaines s'en sortir aussi rapidement après la crise avec des rendements plus élevés que de ceux de UBS, nous pourrions penser que la Suisse se montre extrêmement sévère. Cette prudence se justifie par la taille du pays qui ne pourrait pas sauver de banques aussi grandes que UBS et Crédit Suisse au même temps. Pour rappel UBS avait dû effectuer plusieurs recapitalisations avant que l'Etat intervienne. Suite à toutes ces exigences, UBS est certes plus petit qu'avant en termes d'actifs mais beaucoup plus solide grâce à la qualité de ses actifs en terme de risque et de ses fonds propres en terme de conservation du capital. Ces différentes couches de fonds propres réglementaires offrent aujourd'hui à la banque la possibilité de faire face à des crises sévères. Le fait de posséder des capitaux que l'on ne peut utiliser que lorsque certaines conditions sont remplies diminue le risque de la banque à se retrouver dans le besoin de demander des fonds à des tiers. Cela donne aussi un cadre aux banques quant aux niveaux de risques qu'elles peuvent prendre dans leurs opérations. Ces nouvelles réglementations ont eu un grand impact positif sur le fonctionnement de banques aujourd'hui. De mon point de vue, la transparence financière impose à la banque des analyses plus pertinentes et précises quant à ses investissements et conseils, ce qui la rend la banque plus responsable de ses choix stratégiques et opérationnelles.

D'une part, aujourd'hui, en termes de fonds propres la banque serait sans doute capable de faire face à la crise de 2008. Cela étant dit, avec son stratégie actuelle la banque aurait été moins exposée aux titres reposant sur les créances hypothécaires américaines du fait qu'aujourd'hui la banque diversifie son risque en terme de marché en renforçant ses activités dans la Suisse et les pays émergents.

D'autre part, ayant réduit ses actifs dans l'Investment Bank, la banque possède un meilleur contrôle des produits titrisés. De ce fait, en cas de crise, UBS pourrait organiser rapidement la vente de ses actifs devenus illiquides comme l'avait fait le Crédit Suisse lors de la crise. D'ailleurs, le Comité de risque, qui a vu le jour seulement après la crise, est aujourd'hui tenu de superviser les risques entrepris par la banque ainsi que

l'utilisation de ses capitaux propres. Aujourd'hui, il existe donc un groupe de personnes dont leur rôle principal est de limiter l'exposition de la banque face aux différents types de risques. La création de ce comité a été le début de la nouvelle culture qui était en train d'immerger au sein de la banque. Avant la crise, les directives étaient souvent les mêmes, continuer à augmenter les rendements de la banque au point qu'en 2006, le ROE de UBS était deux fois supérieur à celui de JP Morgan Chase.

Finalement, la nouvelle structure de la banque permet aujourd'hui de mieux se focaliser sur chaque marché individuellement et de ce fait mieux adapter son stratégie. Le but n'est pas seulement de limiter son risque sur chaque marché mais surtout de mettre en place des actions pour faire face à ces risques. De plus, chaque filiale est indépendante légalement de la banque elle-même et en cas extrême, UBS peut vendre ou liquider ses activités dans la région frappée par une crise sévère. Cette nouvelle structure offre à UBS une marge de manœuvre face à une crise.

Aujourd'hui, UBS possède tous les éléments pour faire face à la crise de 2008 sans avoir besoin de l'aide de L'Etat, la banque serait même plus résistante face à des crises futures plus sévères. La banque pourrait maintenir ses activités les plus importantes sans aucune interruption. Cependant, ces directives de la FINMA limitent non seulement l'exposition de UBS, mais elles freinent par la même occasion son rendement. Un rendement qui sur le long terme pourrait également s'avérer néfaste pour la banque en limitant sa croissance au niveau mondiale. Cela aurait aussi des conséquences sur le marché suisse car aux yeux du monde financier UBS est le reflet de la Suisse. Toutefois, avec toutes les précautions prises en terme de risque, UBS pourrait se montrer plus solide que les plus grandes banques américaines durant la crise de 2008.

D'un point de vue personnel, ce travail m'a permis de mieux comprendre les éléments clés de la crise financière de 2008 et comment la plus grande banque suisse s'est retrouvée dans cette situation fragile. En plus, d'élargir mes connaissances bancaires en terme des nouvelles réglementations mises en vigueur par la FINMA, j'ai également mieux compris les étapes suivies par UBS ces dernières années pour faire face à toutes ces réglementations tout en restant leader sur certaines activités telle que la gestion de fortune. N'étant pas familière avec certaines notions bancaires, le temps est une des difficultés que j'ai pu rencontrer durant la réalisation de ce travail. En effet, j'ai dû consacrer beaucoup d'heures à la compréhension des notions telles que les fonds propres composant les ratios exigés par la FINMA ou encore le fonctionnement des produits dérivés. Ces notions apprises me seront utiles, pour moi qui souhaite évoluer dans le domaine bancaire.

Bibliographie

« Les crises financières », Economie Bancaire, Seiler Robert, Chargé de cours HES, cours du 27 novembre 2018.

BANQUE NATIONALE SUISSE, 2013. Finalisation de l'opération SNB StabFund. In : SNB. 8 novembre 2013. p. 43.

ESPOSITO, Marie-Claude, 2013. La véritable histoire de la crise financière 2008. In : Outre-Terre. 2013. Vol. N° 37, n° 3, p. 127-158.

LAUFER, D., BERSET, A., BLUM, Georges et DÉROBET, Michel, 2008. Mon banquier m'a dit... Entretiens sur l'avenir de la place bancaire suisse dans la crise financière mondiale. S.l. : Xenia Editions. ISBN 978-2-88892-055-7.

LAURENT, Eric, 2011. La face cachée des banques scandales et révélations sur les milieux financiers. S.l. : Pocket. ISBN 978-2-266-20429-3.

LEQUESNE-ROTH, Caroline, 2009. Retour sur la crise des « subprimes » – autopsie d'une déraison d'Etat. In : Revue internationale de droit économique. 5 juin 2009. Vol. t. XXIII, 2, n° 2, p. 219-242.

MOSCHETTO, Bruno et MOSCHETTO, Bruno-Laurent, 2017. Crises financières et régulations bancaires: « Que sais-je ? » n° 4082. S.l. : Presses Universitaires de France. ISBN 978-2-13-079886-6.

NEKHILI, M. et KARYOTIS, Catherine, 2008. Stratégies bancaires internationales. S.l. : Economica. ISBN 978-2-7178-5524-1.

TORSIELLO, Alessandro, 2013. Les évolutions (récentes et futures) inhérentes aux garanties en matière de prêts hypothécaires: répercussions sur l'activité de crédit. S.l. : Lulu.com. ISBN 978-1-291-33681-8.

ZAKI, Myret, 2008. UBS, les dessous d'un scandale. Comment l'empire aux trois clés a perdu son pari. Favre Sa. S.l. : s.n. ISBN 978-2-8289-1028-0.

ACCUITY, 2019. Bank Rankings - Top Banks in the World. In : Accuity [en ligne]. 14 mai 2019. [Consulté le 30 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://accuity.com/resources/bank-rankings/>.

ACPR, 2016. Ratio de solvabilité bancaire. In : La finance pour tous [en ligne]. 17 juin 2016. [Consulté le 16 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lafinancepourtous.com/decryptages/marches-financiers/fonctionnement-du-marche/ratio-de-solvabilite-bancaire/>.

ADMIN, 2011. « C'est le Congrès qui a obligé les banques à prêter à des insolubles ». In : Bilan [en ligne]. 5 juillet 2011. [Consulté le 22 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/economie/_c_est_le_congres_qui_a_oblige_les_banques_a_preter_a_des_insolvables_.

AGEFI, 2015. Leverage Ratio relevé à 5% pour UBS et Credit Suisse. In : L'AGEFI [en ligne]. 21 octobre 2015. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agefi.com/home/suisse-economie-politique/detail/edition/online/article/le-conseil-federal-a-defini-dans-un-communique-les-parametres-applicables-a-la-modification-des-dispositions-sur-les-etablissements-too-big-to-fail-409983.html>.

AL, 2013. La BNS clôt le dossier du sauvetage d'UBS par un solide bénéfice (synthèse). In : Romandie [en ligne]. 8 novembre 2013. [Consulté le 7 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.romandie.com/news/n/La_BNS_cle_dossier_du_sauvetage_d_UBS_par_un_solide_bfice_synth_RP_081120131507-14-417605.asp.

AMAL, Sonia, 2018. Allez savoir! » Pourquoi les banques américaines sortent renforcées de la crise. In : Allez Savoir [en ligne]. 25 janvier 2018. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://wp.unil.ch/allezsavoir/pourquoi-les-banques-americaines-sortent-renforcees-de-la-crise/>.

ANDLIL, 2013. Qu'est ce que Bâle 3? In : Andlil [en ligne]. 18 juillet 2013. [Consulté le 5 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.andlil.com/definition-de-bale-iii-126361.html>.

ANSELM, Fabrice, 2010. Le « compte propre » montré du doigt - Actualités Banque & Assurance. In : L'AGEFI [en ligne]. 22 avril 2010. [Consulté le 27 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.agefi.fr/banque-assurance/actualites/hebdo/20160706/compte-propre-montre-doigt-193519>.

ARTELS, Steven, 2008. UBS : le cauchemar américain [en ligne]. Genève : TSR [prod.]. 2008. [Consulté le 9 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : http://data.rero.ch/01-R004711872/html?view=GE_V1.3.0 UBS

ATS, SBO et MEJ, 2008. Actifs de l'UBS: Berne plutôt que les Caïmans. In : rts.ch [en ligne]. 11 avril 2008. [Consulté le 7 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/economie/1017970-actifs-de-l-ubs-berne-plutot-que-les-caimans.html>.

AWP, 2017. Les grandes banques résisteraient à une crise grave. In : Bilan [en ligne]. 23 juin 2017. [Consulté le 17 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/finance/les_grandes_banques_resisteraient_a_une_crise_grave.

AWP, 2018. Il y a 25 ans, naissait l'actuel Credit Suisse. In : Bilan [en ligne]. 05 janvier 2018 [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bilan.ch/finance/il_y_a_25_ans_naissait_l_actuel_credit_suisse.

AWP, 2019. Le président d'UBS ne souhaite pas de fusion. In : Bilan [en ligne]. 3 janvier 2019. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bilan.ch/finance/le-president-dubs-ne-souhaite-pas-de-fusion>.

BANK OF AMERICA, 2006. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2006. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

BANK OF AMERICA, 2008. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2008. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

BANK OF AMERICA, 2010. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2010. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

BANK OF AMERICA, 2013. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2013. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

BANK OF AMERICA, 2016. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2016. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

BANK OF AMERICA, 2018. Annual Reports & Proxy Statements. In : Investor Relations [en ligne]. 2018. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://investor.bankofamerica.com/phoenix.zhtml?c=71595&p=irol-reportsannual#fbid=vGVAhSBIYEu>.

Banque de France, 2005. Revue de la stabilité financière • N°6. In : Banque de France. [en ligne]. Juin 2005. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.banque-france.fr/fileadmin/user_upload/banque_de_france/archipel/publications/bdf_rsf/etudes_bdf_rsf/bdf_rsf_06_etu_1.pdf

BANQUE DE MONTRÉAL, [sans date]. Information destinée aux actionnaires, Glossaire. In : Banque de Montréal [en ligne]. [Consulté le 2 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bmo.com/accueil/a-propos-de-bmo/services-bancaires/relations-avec-les-investisseurs/information-destinee-aux-actionnaires/glossaire>.

Banque nationale Suisse, 2008. Crise des marchés financiers : Quel rôle pour les banques centrales ?. In : SNB. [en ligne]. 23 mai 2008. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.snb.ch/fr/mmr/speeches/id/ref_20080523_jpr/source/ref_20080523_jpr.fr.pdf

Banque Nationale Suisse, 2014. Mise en œuvre du volant anticyclique de fonds propres en Suisse – concrétisation du rôle de la Banque nationale suisse. In : SNB. [en ligne]. Février 2014. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.snb.ch/fr/mmr/reference/CCB%20communication/source/CCB%20communication.fr.pdf>

Banque nationale Suisse, 2018. Le système bancaire suisse dix ans après la tempête : quelle est sa capacité de résistance ?. In : SNB. [en ligne]. 6 septembre 2018. [Consulté le 24 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.snb.ch/fr/mmr/speeches/id/ref_20080523_jpr/source/ref_20080523_jpr.fr.pdf

BARTNIK, Marie, 2015. Comprendre la crise des subprimes en quatre questions simples. In : FIGARO [en ligne]. 3 septembre 2015. [Consulté le 30 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/economie/le-scaneco/explicateur/2015/09/03/29004-20150903ARTFIG00126-la-crise-des-subprimes-en-quatre-questions.php>.

Basel Committee on Banking Supervision, 2015. Finalising post-crisis reforms: an update. In : BIS. [en ligne]. Novembre 2015. [Consulté le 3 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bis.org/bcbs/publ/d344.pdf>

BCGE, 2017. Dialogue hiver 2017/2018. In : BCGE. [en ligne]. 22 décembre 2017. [Consulté le 2 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.bcge.ch/pdf/dialogue-hiver-2017-2018.pdf>

Board of Governors of the Federal Reserve System (US), 1954. Effective Federal Funds Rate. In : FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis [en ligne]. 1 juillet 1954. [Consulté le 10 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fred.stlouisfed.org/series/FEDFUNDS>

BRAILLARD, Philippe, 2017. L'identité numérique est un atout pour la place financière suisse. In : Le Temps [en ligne]. 23 octobre 2017. [Consulté le 20 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/lidentite-numerique-un-atout-place-financiere-suisse>.

CAFÉ DE LA BOURSE, 2018. Etude de cas : la chute de Lehman Brothers. In : Café de la bourse [en ligne]. 14 septembre 2018. [Consulté le 7 mars 2019]. Disponible à

l'adresse : <https://www.cafedelabourse.com/dossiers/article/etude-de-cas-la-chute-de-lehman-brothers>.

CARCELLER, Julie, 2007. « Subprime » : explications d'une crise. In : Les Echos [en ligne]. 26 décembre 2007. [Consulté le 10 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/2007/12/subprime-explications-dune-crise-558011>

Chambres fédérales, 2010. La Suisse face à la crise : une comparaison internationale. In : Parlement. [en ligne]. 13 février 2010. [Consulté le 2 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.parlament.ch/centers/documents/fr/expertenbericht-tille-wyplosz-2010-02-13-f.pdf>

Chambres fédérales, 2010. Les autorités sous la pression de la crise financière et de la transmission de données clients d'UBS aux Etats-Unis. In : Parlement. [en ligne]. 30 mai 2010. [Consulté le 7 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.parlament.ch/centers/documents/fr/bericht-gpk-ns-ubs-kundendaten-usa-2010-05-30-f.pdf>

CHESNEY, Marc, 2018. La faillite de Lehman Brothers est celle d'un système. In : Le Temps [en ligne]. 11 septembre 2018. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/faillite-lehman-brothers-celle-dun-systeme>.

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2018. Annexe 1, Abrégé des exigences relatives au LCR. In : BIS. [en ligne]. 2018. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bis.org/press/p130106a_fr.pdf

Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, 2019. Cadre révisé du marché. In : BIS. [en ligne]. 6 septembre 2018. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.bis.org/bcbs/publ/d457_inbrief_fr.pdf

Commission fédérale des banques, 2006. Bâle II Mise en application en Suisse, Commentaires. In : Finma. [en ligne]. Octobre 2006. [Consulté le 22 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.finma.ch/FinmaArchiv/ebk/f/regulier/rundsch/2006/Erlaeuterungen_BaselII_f.pdf

Commission fédérale des banques, 2008. Subprime Crisis: SFBC Investigation Into the Causes of the Write-downs of UBS AG. In : FINMA. [en ligne]. 30 septembre 2008. [Consulté le 20 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

Confédération Suisse, 2008. Message concernant un train de mesures destinées à renforcer le système financier suisse. In : Admin. [en ligne]. 5 novembre 2008. [Consulté le 7 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2008/8027.pdf>

Confédération Suisse, 2012. Ordonnance sur les fonds propres et la répartition des risques des banques et des négociants en valeurs mobilières. In : Admin. [en ligne]. 01 juin 2012. [Consulté le 7 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20121146/201904090000/952.03.pdf>

CONFÉDÉRATION SUISSE, 2016. Le Conseil fédéral approuve la modification des dispositions sur les établissements « too big to fail ». In : [en ligne]. 11 mai 2016. [Consulté le 7 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/gov/fr/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-61681.html>.

Confédération Suisse, 2017. Rapport du Conseil fédéral sur les banques d'importance systémique. In : Admin. [en ligne]. 28 juin 2017. [Consulté le 27 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2017/4537.pdf>

CREDIT SUISSE, 2008. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2008. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit->

suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html.

CREDIT SUISSE, 2010. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2010. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html>.

CREDIT SUISSE, 2013. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2013. [Consulté le 12 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html>.

CREDIT SUISSE, 2016. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2016. [Consulté le 12 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html>.

CREDIT SUISSE, 2018. Annual Reports. In : Annual Reports [en ligne]. 2018. [Consulté le 12 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.credit-suisse.com/corporate/en/investor-relations/financial-and-regulatory-disclosures/annual-and-interim-reports/annual-reports.html>.

Diaz Piera Fernando, 2008. Financial Institutions' Responsibility in the Subprime Mortgage Crisis. In : Covalence. [en ligne]. 18 march 2008. [Consulté le 4 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.covalence.ch/docs/SubprimeMortgageCrisis.pdf>

DORÉ, Mory, 2013. Réglementation - Trop grosses pour faire faillite donc trop grosses pour exister. In : Next Finance [en ligne]. 1 juillet 2013. [Consulté le 15 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.next-finance.net/Trop-grosses-pour-faire-faillite>.

ECONOMIESUISSE, 2013. Sauvetage d'UBS : bénéfices pour l'État et la BNS. In : economiesuisse [en ligne]. 1 novembre 2013. [Consulté le 14 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.economiesuisse.ch/fr/articles/sauvetage-dubs-benefices-pour-letat-et-la-bns>.

Economic Research, 2008. In : FRED, Federal Reserve Bank of St. Louis [en ligne]. 2008 . [Consulté le 21 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://fred.stlouisfed.org/series/USD1MTD156N#>

ESKENAZI, Daniel, 2008. Dillon Read, l'histoire d'un hedge fund qui a entraîné UBS dans la tempête. In : Le Temps [en ligne]. Zurich, 23 février 2008. [Consulté le 16 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/dillon-read-lhistoire-dun-hedge-fund-entraîne-ubs-tempete>.

Fédération Bancaire Française, 2018. LES ACCORDS DE BÂLE ET LEURS CONSÉQUENCES SUR L'ÉCONOMIE. In : FBF. [en ligne]. Avril 2018. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : [http://www.fbf.fr/Web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/ANABHE/\\$File/Memo-04-Bale-avril2018.pdf](http://www.fbf.fr/Web/Internet2010/Content.nsf/DocumentsByIDWeb/ANABHE/$File/Memo-04-Bale-avril2018.pdf)

Figuet Jean-Marc, 2010. La titrisation : une technique de gestion du risque en débat. In : Researchgate. [en ligne]. 2010. [Consulté le 17 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.researchgate.net/profile/Jean-Marc_Figuet/publication/285593303_La_titrisation_une_gestion_du_risque_en_debat/links/5661690f08ae418a7866c98c/La-titrisation-une-gestion-du-risque-en-debat.pdf

FINANCE & STRATEGY, 2017. De Bâle 1 à «Bâle 4»: chronique d'une saga réglementaire. In : Finance & Strategy [en ligne]. 8 août 2017. [Consulté le 10 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://finance.sia-partners.com/20170808/de-bale-1-bale-4-chronique-dune-saga-reglementaire-0>.

FINANCE, Next, 2008. Produit - Comment marchent les Collateralized Debt Obligations (CDO)□? In : Next Finance [en ligne]. 1 août 2008. [Consulté le 17 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.next-finance.net/Comment-marchent-les>.

FINAXYS, [sans date]. Les CDO (Collateralised Debt Obligation). In : Fimarkets [en ligne]. [Consulté le 17 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.fimarkets.com/pages/cdo_collateralised_debt_obligation.php.

FINMA, 2009. Circulaire « Systèmes de rémunération ». In : FINMA. [en ligne]. Juin 2009. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

FINMA, 2009. Crise des marchés financiers et surveillance des marchés financiers. In : FINMA. [en ligne]. 14 septembre 2009. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

FINMA, 2010. Rapport intermédiaire de la Commission d'experts chargée d'examiner la limitation des risques que les grandes entreprises font courir à l'économie nationale. In : FINMA. [en ligne]. 22 avril 2010. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

FINMA, 2011. Addressing « Too Big To Fail ». In : FINMA. [en ligne]. 23 juin 2011. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

FINMA, 2011. Rapport annuel 2011. In: FINMA [en ligne]. 2011. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.finma.ch/fr/~media/finma/.../myfinma/finma.../jb11_d_finma.pdf?la=fr

FINMA, 2015. Les nouvelles exigences too big to fail en matière de fonds propres pour les banques d'importance systémique à l'échelle mondiale en Suisse. In : FINMA. [en ligne]. 21 octobre 2015. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documentation/circulaires/>

FINMA, 2018. Rapport annuel 2018. In : FINMA. [en ligne]. 2018. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/documents/>

FINMA, Eidgenössische Finanzmarktaufsicht, 2013. Document de position de la FINMA sur l'assainissement et la liquidation des banques d'importance systémique. In : Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA [en ligne]. [Consulté le 8 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.finma.ch/fr/news/2013/08/mm-pos-sanierung-abwicklung-20130807/>.

FORTUNEO, [sans date]. Les gros mots du système financier (vol.1)□: Titrisation, CDO et CDS. In : Fortuneo [en ligne]. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.fortuneo.fr/cote-finances/les-gros-mots-du-systeme-financier-vol-1-titrisation-cdo-cds-03092015>.

GENIER, Yves, 2008. La BNS veut accroître la solidité d'UBS et de Credit Suisse. In : Le Temps [en ligne]. 21 juin 2008. [Consulté le 22 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/bns-veut-accroitre-solidite-dubs-credit-suisse>.

GLOBAL FINANCE, 2009. Global Finance Magazine - THE WORLD'S BIGGEST BANKS 2008. In : Global Finance Magazine [en ligne]. 4 août 2009. [Consulté le 11 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.gfmag.com/awards-rankings/best-banks-and-financial-rankings/the-worlds-biggest-banks-2008->

GOETZ, Etienne, [sans date]. Lehman Brothers – Histoire de la plus grande faillite au monde. In : Lesechos [en ligne]. [Consulté le 11 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://media.lesechos.fr/infographie/lehman_brothers/.

GOLDMAN SACHS GROUP, 2008. AnnualReports.com. In : AnnualReports.com [en ligne]. 2008. [Consulté le 22 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.annualreports.com/Company/goldman-sachs-group-inc>.

GOLDMAN SACHS GROUP, 2009. AnnualReports.com. In : AnnualReports.com [en ligne]. 2009. [Consulté le 22 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.annualreports.com/Company/goldman-sachs-group-inc>.

GOLDMAN SACHS GROUP, 2011. AnnualReports.com. In : AnnualReports.com [en ligne]. 2011. [Consulté le 22 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.annualreports.com/Company/goldman-sachs-group-inc>.

GOLDMAN SACHS GROUP, 2013. AnnualReports.com. In : AnnualReports.com [en ligne]. 2013. [Consulté le 22 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.annualreports.com/Company/goldman-sachs-group-inc>.

GOLDMAN SACHS GROUP, 2016. AnnualReports.com. In : AnnualReports.com [en ligne]. 2016. [Consulté le 22 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.annualreports.com/Company/goldman-sachs-group-inc>.

GOLDMAN SACHS GROUP, 2018. AnnualReports.com. In : AnnualReports.com [en ligne]. 2018. [Consulté le 22 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.annualreports.com/Company/goldman-sachs-group-inc>.

Gumy Philippe, 2008. La rémunération de Marcel Ospel, président de UBS, plonge de 90%. In : Le Temps [en ligne]. 19 mars 2008. [Consulté le 25 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/remuneration-marcel-ospel-president-ubs-plonge-90>

IFLR, 2000. UBS buys PaineWebber for \$10.8 billion. In : IFLR [en ligne]. 1 août 2000. [Consulté le 12 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.iflr.com/Article/1980716/UBS-buys-PaineWebber-for-108-billion.html?ArticleId=1980716>.

JANS, A., LENGWILER, C. et PASSARDI, M ., 2018. Aujourd'hui, UBS n'aurait plus à être sauvée par l'Etat. In : La Vie économique [en ligne]. 24 mai 2018. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2018/05/jans-lengwiler-passardi-06-2018fra/>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2007. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2007. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2008. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2008. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2009. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2009. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2011. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2011. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2013. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2013. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2016. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2016. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

JPMORGAN CHASE & CO., 2018. Annual Report and Proxy. In : JPMorgan Chase & Co. [en ligne]. 2018. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.jpmorganchase.com/corporate/investor-relations/annual-report-proxy.htm>.

KAGAN, Julia, 2018. Common Equity Tier 1 (CET1). In : Investopedia [en ligne]. 3 août 2018. [Consulté le 17 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.investopedia.com/terms/c/common-equity-tier-1-cet1.asp>.

KARLWEIS, Georges, 2008. La crise «subprime», l'escroquerie du siècle. In : Le Temps [en ligne]. 21 avril 2008. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/crise-subprime-lescroquerie-siecle>.

KUGLER, Peter, 2017. La baisse des taux d'intérêt dans l'histoire. In : La Vie économique [en ligne]. 27 avril 2017. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://dievolkswirtschaft.ch/fr/2017/04/kugler-05-2017fr/>.

LANG, Hannah, 2019. Banks clear CCAR stress test — though JPMorgan Chase, Capital One barely. In : American Banker [en ligne]. 27 juin 2019. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.americanbanker.com/news/banks-clear-ccar-stress-test-though-jpmorgan-chase-capital-one-barely>.

LE MATIN, 2018. Crise des subprimes: «Le sauvetage d'UBS a été bien conçu et réalisé». In : Le Matin [en ligne]. 14 septembre 2018. [Consulté le 7 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.lematin.ch/economie/Le-sauvetage-d-UBS-a-ete-bien-concu-et-realise/story/28092182>.

Le Temps, 2007. La cuisante expérience de UBS avec le hedge fund interne Dillon Read. In : Le Temps [en ligne]. 5 juin 2007. [Consulté le 16 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/dillon-read-lhistoire-dun-hedge-fund-entraine-ubs-tempete>.

MAJ, 2017. Les subprimes. In : la banque et la finance pour les nuls [en ligne]. 15 décembre 2017. [Consulté le 3 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.infofi2000.com/les-subprimes>.

MARTIN, Will, 2018. These are the 28 biggest banks in the world — each one with more than \$1 trillion of assets. In : [en ligne]. 24 mai 2018. [Consulté le 14 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <http://www.businessinsider.fr/us/biggest-banks-in-the-world-2018-5>.

MATAF, [sans date]. Les accords de Bâle : Tier 1 et Tier 2. In : Mataf [en ligne]. [Consulté le 15 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.mataf.net/fr/eco/edu/apprendre-leconomie/les-accords-de-bale-tier-1-et-tier-2>.

MOMBELLI, Armando, 2018. Le jour où la plus grande banque suisse a été sauvée. In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. 16 octobre 2018. [Consulté le 20 avril 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.swissinfo.ch/fre/economie/crise-financi%C3%A8re-de-2008_le-jour-o%C3%B9-la-plus-grande-banque-suisse-a-%C3%A9t%C3%A9-sauv%C3%A9/44475120.

OOREKA, 2018. Bâle 3 : définition, principes et réglementation. In : Ooreka [en ligne]. 1 juillet 2018. [Consulté le 19 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://banque.ooreka.fr/astuce/voir/454503/bale-3>.

PÉCLET, Jean-Claude, 2008. Un livre dévoile la «guerre des chefs» qui a coûté 50 milliards à UBS. In : Le Temps [en ligne]. 30 août 2008. [Consulté le 13 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/un-livre-devoile-guerre-chefs-coute-50-milliards-ubs>.

RTS, 2012. Axel Weber élu à la présidence du conseil d'administration d'UBS. In : rts.ch [en ligne]. 3 mai 2012. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse :

<https://www.rts.ch/info/economie/3967726-axel-weber-elu-a-la-presidence-du-conseil-d-administration-d-ubs.html>.

RTS, 2017. La Banque nationale attend davantage de la part d'UBS et Credit Suisse. In : rts.ch [en ligne]. 15 juin 2017. [Consulté le 1 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/info/economie/8706171-la-banque-nationale-attend-davantage-de-la-part-d-ubs-et-credit-suisse.html>.

RTS, 2004. Marcel Ospel. In : Mise au point [en ligne]. 14 septembre 2004. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.rts.ch/archives/tv/information/mise-au-point/4573950-marcel-ospel.html>

Swiss National Bank, 2019. Rapport de gestion 2018, Comptes annuels. In : SNB [en ligne]. 1 mars 2019. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.snb.ch/fr/mmr/reference/annrep.../annrep_2018_jahresrechnung.fr.pdf

SWISSBANKING. Groupes de banques. In : SwissBanking [en ligne]. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissbanking.org/fr/place-financiere/acteurs-de-la-place-financiere/groupes-de-banques>.

SWISSINFO.CH, Matthew Allen, 2011. Big banks underwhelm with strategy « changes ». In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. 18 novembre 2011. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/eng/big-banks-underwhelm-with-strategy--changes-/31590582>.

SWISSINFO.CH, S. W. I. et CORPORATION, a branch of the Swiss Broadcasting, 2008. Ospel parti, il reste la crise. In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. 21 avril 2008. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/ospel-parti--il-reste-la-crise/6551680>.

SWISSINFO.CH, S. W. I. et CORPORATION, a branch of the Swiss Broadcasting, 2018. Jean-Pierre Roth: le sauvetage d'UBS a été bien conçu et réalisé. In : SWI swissinfo.ch [en ligne]. 14 septembre 2018. [Consulté le 12 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.swissinfo.ch/fre/toute-l-actu-en-bref/jean-pierre-roth--le-sauvetage-d-ubs-a-%C3%A9t%C3%A9-bien-con%C3%A7u-et-r%C3%A9alis%C3%A9/44398988>.

TDG, 2013. Contrat signé: UBS rachète à la BNS ses anciens avoirs toxiques. In : Tribune de Genève [en ligne]. 8 novembre 2013. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/argentfinances/ubs-rachete-stabfund-banque-nationale-suisse/story/28304562>.

TDG, 2017. Les banques ont encore étoffé leurs fonds propres. In : TDG [en ligne]. 15 juin 2017. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/fonds-propres-etoffes-banques/story/10487461>.

TDG, 2018. Crise des subprimes: «Le sauvetage d'UBS n'a rien coûté au contribuable» - Économie - tdg.ch. In : TDG [en ligne]. 14 septembre 2018. [Consulté le 10 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/economie/sauvetage-ubs-coute-contribuable/story/25790439>.

TDG, 2018. Suisse: La Confédération a sauvé deux fois UBS - Suisse - tdg.ch. In : TDG [en ligne]. 5 octobre 2018. [Consulté le 22 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.tdg.ch/suisse/confederation-sauve-deux-fois-ubs/story/22443197>.

THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2007. Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934 for the fiscal year ended November 30, 2007. In : U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION [en ligne]. 30 décembre 2007. [Consulté le 15 mai 2019]. Disponible à

l'adresse : https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/806085/000110465908005476/a08-3530_110k.htm#Item6_SelectedFinancialData_003911.

THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2008. QUARTERLY REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934. In : UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION [en ligne]. 31 mai 2008. [Consulté le 15 mai 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/806085/000110465908045115/a08-18147_110q.htm.

THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2018. REPORT PURSUANT TO SECTION 13A-16 OR 15(d)-16 UNDER THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934. In : UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION [en ligne]. 31 mai 2008. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/sec-filings/archive-sec.html>

UBS, 2005. UBS to integrate wealth management units, launch new alternative investment management business. In : global [en ligne]. 30 mai 2005. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ubs.com/content/news/en/2005/06/30/ubs_to_integrate_wealth_management_units_launch.html.

UBS, 2006. Annual report 2006. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2007. Annual report 2007. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2007. Annual Review 2007. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : https://www.ubs.com/global/de/about_ubs/investor_relations/annualreporting/archive/_jcr_content/par/accordionbox/table_880612771.1784021860.file/dGFibGVUZXh0PS9jb250ZW50L2RhbmS91YnMvZ2xvYmFsL2Fib3V0X3Vicy9pbmZlc3Rvcl9yZWxhdGlvbnMvMTM3NTM4X0FSMDdfUmV2aWV3X0ZSLnBkZg==/137538_AR07_Review_FR.pdf

UBS, 2007. Quarterly reporting archive 2007. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qr-archive.html>.

UBS, 2008. Annual report 2008. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2008. Quarterly reporting archive 2008. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qr-archive.html>.

UBS, 2009. Annual report 2009. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2009. Quarterly reporting archive 2009. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qr-archive.html>.

UBS, 2010. Annual report 2010. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2011. Annual report 2011. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2012. 150 ans d'activité bancaire. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en.html>

UBS, 2012. Annual report 2012. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2013. Annual report 2013. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2014. Annual report 2014. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2015. Annual report 2015. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2016. Annual report 2016. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2017. Annual report 2017. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2018. Annual report 2018. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/annual-reporting/ar-archive.html>.

UBS, 2018. Annual Review 2018. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 13 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/content/dam/assets/cc/investor-relations/annual-review/2018/archive/2018/annual-review-2018-en.pdf>

UBS, 2018. La Suisse en chiffres Edition 2018/2019. In : UBS. [en ligne]. 2018. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/ch/fr/private/magazine/2018/switzerland-in-figures.html>

UBS, 2018. Pillar 3 report. In : UBS. [en ligne]. 31 décembre 2018. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/pillar-3-disclosures.html>

UBS, 2018. Quarterly reporting archive 2018. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qtr-archive.html>.

UBS, 2018. Quotes. In : Thèmes mondiaux [en ligne]. 31 décembre 2018. [Consulté le 12 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://secure.ubs.com/global/fr/quotes.html>.

UBS, 2019. Quarterly reporting archive 2019. In : Investor Relations [en ligne]. [Consulté le 15 mars 2019]. Disponible à l'adresse :

<https://www.ubs.com/global/en/investor-relations/financial-information/quarterly-reporting/qtr-archive.html>.

VEYA, Pierre, 2013. Les banques doivent changer, avertit Axel Weber. In : [en ligne]. 22 janvier 2013. [Consulté le 15 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/banques-doivent-changer-avertit-axel-weber>.

WILLERS, Eddie, 2017. Idée reçue : « Les banquiers ont causé la crise de 2008 ». In : Contrepoints [en ligne]. 10 janvier 2017. [Consulté le 6 juillet 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.contrepoints.org/2017/01/10/277289-idee-recu-banquiers-ont-cause-crise-de-2008>.

WITZ, Dominik, 2017. RegTech en Suisse. In : ICT journal [en ligne]. 1 novembre 2017. [Consulté le 9 juin 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.ictjournal.ch/articles/2017-11-01/regtech-en-suisse>.

WUTHRICH, B. et MIAUTON, P., 2008. L'intervention historique de la Confédération pour sauver UBS. In : Le Temps [en ligne]. 17 octobre 2008. [Consulté le 22 avril 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/lintervention-historique-confederation-sauver-ubs>.

ZAKI, Myret, 2007. La titrisation en bref. In : Le Temps [en ligne]. 19 novembre 2007. [Consulté le 13 mai 2019]. Disponible à l'adresse : <https://www.letemps.ch/economie/titrisation-bref>.

Annexe 1 : UBS Actifs 2007 – 2008 – 2018

| Assets (million) | 2007 (CHF) | 2008 (CHF) | 2018 (CHF) | 2018 (USD) |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Cash and balances with central banks | 18'793 | 32'744 | 106'777 | 108'370 |
| Due from banks | 60'907 | 64'451 | 16'620 | 16'868 |
| Cash collateral on securities borrowed | 207'063 | 122'895 | 36'124 | 36'663 |
| Reverse repurchase agreements (convention de mise en pension des titres) | 376'928 | 224'648 | 81'078 | 82'288 |
| Trading portfolio assets | 660'182 | 271'838 | 64'415 | 65'376 |
| Trading portfolio assets pledged as collateral | 114.190 | 40.216 | 61'183 | 62'096 |
| Positive replacement values (valeur de remplacement positive) | 428'217 | 854.'00 | 124'355 | 126'210 |
| Financial assets designated at fair value | 11'765 | 12'882 | 74'577 | 75'690 |
| Loans | 335'864 | 340'308 | 319.347 | 324.111 |
| Financial investments available-for-sale | 4'966 | 5'248 | 6'569 | 6'667 |
| Accrued income and prepaid expenses (comptes de régularisation) | 11'953 | 6'141 | 6'897 | 7'000 |
| Investments in associates | 1'979 | 0'892 | 1'083 | 1'099 |
| Property and equipment | 7'234 | 6'706 | 9'211 | 9'348 |
| Goodwill and intangible assets (Goodwill et Immo incorporelles) | 14'538 | 12'935 | 6'549 | 6'647 |
| Other assets | 20'312 | 18'811 | 29'615 | 30'057 |
| Total assets | 2'274'891 | 2'014'815 | 944'400 | 958'490 |
| | | | | |
| USD/CHF | 0.9853 | | | 0.000 |

Annexe 2 : UBS Passifs 2007 – 2008 – 2018

| Liabilities | 2007 (CHF) | 2008 (CHF) | 2018 (CHF) | 2018 (USD) |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Due to banks | 145'762 | 125'628 | 10'801 | 10'962 |
| Cash collateral on securities lent | 31'621 | 14'063 | 1'544 | 1'567 |
| Repurchase agreements | 305'887 | 102'561 | 8'601 | 8'729 |
| Trading portfolio liabilities | 164'788 | 62'431 | 28'518 | 28'943 |
| Negative replacement values | 443'539 | 851'864 | 152'356 | 154'629 |
| Financial liabilities designated at fair value | 191'853 | 101'546 | 125'705 | 127'58 |
| Due to customers | 641'892 | 474'774 | 413'666 | 419'838 |
| Accrued expenses and deferred income | 22'15 | 10'196 | 1'443 | 1'465 |
| Debt issued | 222'077 | 197'254 | 137'110 | 139'156 |
| Other liabilities | 61'496 | 33'965 | 12'332 | 12'516 |
| Total liabilities | 2231'065 | 1974'282 | 892'076 | 905'385 |

| Equity | 2007 (CHF) | 2008 (CHF) | 2018 (CHF) | 2018 (USD) |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Share capital | 207 | 293 | 333 | 338 |
| Share premium | 12'433 | 25'250 | 20'537 | 20'843 |
| Net income recognized directly in equity, net of tax | -1'161 | -4'335 | 3'872 | 3'93 |
| Revaluation reserve from step acquisitions, net of tax | 38 | 38 | 22 | 22 |
| Retained earnings | 35'795 | 14'487 | 29'979 | 30'426 |
| Equity classified as obligation to purchase own shares | -74 | -46 | n/a | n/a |
| Treasury shares | -10'363 | -3.156 | -2'592 | -2'631 |
| Equity attributable to UBS shareholders | 36'875 | 32'531 | 52'150 | 52'928 |
| Equity attributable to minority interests | 6'951 | 8'002 | 0'173 | 0'176 |
| Total equity | 43'826 | 40'533 | 52'323 | 53'104 |