



# RAPPORT ANNUEL 2015

---



UNION BANCAIRE PRIVÉE



RAPPORT  
ANNUEL 2015



# SOMMAIRE

---

- 6 LETTRE DU  
CONSEIL D'ADMINISTRATION
- 9 PORTRAIT
- 14 CHIFFRES CLÉS
- 17 RAPPORT D'ACTIVITÉS
- 27 RESPONSABILITÉ SOCIALE
- 31 GOUVERNANCE
- 41 GESTION DES RISQUES
- 45 COMPTES CONSOLIDÉS 2015
- 53 PRÉSENCE INTERNATIONALE

# HOMMAGE À EDGAR DE PICCIOTTO

---

A l'heure de publier notre Rapport annuel 2015, nous avons appris avec une profonde tristesse la disparition de notre cher Président, fondateur de l'Union Bancaire Privée (UBP), Edgar de Picciotto, à l'âge de 86 ans.

Reconnu pour ses qualités de visionnaire et de bâtisseur, pionnier dans de nombreux secteurs, Edgar de Picciotto s'est rapidement imposé comme une figure emblématique de la place financière genevoise, et parmi les plus écoutées dans le domaine de l'investissement à l'international.

En quelques décennies, Edgar de Picciotto aura permis à l'UBP de devenir l'une des plus grandes banques familiales au monde. Il aura également su mettre en place une structure de gouvernance destinée à assurer la pérennité du Groupe, en intégrant très tôt la deuxième génération dans la marche des affaires.

L'UBP est son œuvre. L'UBP est notre héritage. Il nous incombe désormais de le faire fructifier avec le même esprit entrepreneurial qui a présidé à la fondation de la Banque, en nous inspirant au quotidien des valeurs fortes qu'Edgar de Picciotto nous a léguées.

Les enfants d'Edgar de Picciotto ainsi que tous les membres des organes dirigeants de la Banque veilleront à perpétuer l'esprit insufflé par son fondateur et savent pouvoir compter sur le professionnalisme de ses collaborateurs pour poursuivre le développement des activités de l'UBP, tout en en préservant l'indépendance.



# LETTRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

L'économie américaine, à l'origine de la crise de 2008, aura été la première à en sortir. La hausse des taux décidée par la Fed en décembre 2015 en est le symbole le plus éclatant. Au-delà de l'amélioration des données macroéconomiques qui justifie cette décision, ce geste officialise la fin d'un cycle et annonce l'avènement d'une nouvelle ère économique toujours dominée par les Etats-Unis. L'Europe et le Japon suivent dans ce cadre le modèle américain avec 18 à 24 mois de décalage, en appliquant à leurs économies respectives les mêmes recettes. Il faudra donc attendre encore un peu pour les voir sortir de l'ornière. Accusant les effets de la crise avec retard, les pays émergents, quant à eux, font actuellement face à des situations difficiles, qu'elles soient structurelles, par exemple au Brésil, ou plus conjoncturelles, comme c'est le cas de la Chine, qui surprend avec des chiffres de croissance décevants, justifiant plusieurs interventions monétaires inquiétantes.

En conséquence, la mutation globale des économies se traduit par une instabilité accrue sur les marchés, même si ces derniers peuvent néanmoins se prévaloir d'une certaine efficacité. Au regard de ces éléments, les performances de l'année écoulée étaient prévisibles : faible rentabilité des obligations, surperformance des marchés actions bénéficiant à plein des politiques monétaires accommodantes, poursuite du mouvement haussier des secteurs en croissance, force du dollar et importante dépréciation des monnaies émergentes. La seule surprise est venue du pétrole, le prix du baril ayant perdu la moitié de sa valeur au cours du second semestre 2015. L'instabilité s'est par ailleurs accentuée en fin d'année avec le

grand retour de la volatilité, longtemps écrasée par le flux des liquidités émanant de politiques monétaires coordonnées. Aussi, l'année 2016 s'annonce-t-elle comme une année de transition.

Dans un tel contexte, la gestion des risques redouble d'importance. Capitale dans l'exercice de la gestion d'actifs, elle exige une plus grande vigilance afin d'éviter des pertes de valeur difficilement remédiables. Au-delà de la diversification des investissements, il faudra donc savoir se montrer extrêmement sélectif. Ce facteur sera déterminant. En matière d'investissement, comme toujours, la recherche de qualité doit primer.

Sur le plan macroéconomique, les pays du Moyen-Orient vont subir de plein fouet les conséquences de la chute vertigineuse du baril. Son amplitude et sa vitesse ont déjà mis à mal non seulement les économies du Golfe, mais également celles de la Russie et de certains pays de l'Afrique et de l'Amérique latine, laquelle s'enfonce chaque jour un peu plus dans les difficultés avec un modèle social totalement défaillant. La nouvelle donne orchestrée par le prix de l'énergie fossile exacerbe ainsi les risques aussi bien politiques que géopolitiques.

En Chine, les attentes élevées ont laissé place à des incertitudes exacerbées. Les premiers signes de ralentissement économique ont immédiatement changé la perception sur la dynamique du pays, qui devait devenir la première puissance mondiale. Les interventions monétaires ont fortement interpellé les investisseurs, et engendré une défiance et des interrogations fortes quant à

la pérennité de cette croissance hors norme. Elles ont emporté avec elles le prix du baril à ses niveaux de 2004. A ce stade, la Chine est en phase de transition et son poids économique est tel que l'ensemble de la zone Asie est désormais perçu comme à risque. Pour relancer la dynamique macroéconomique et protéger son système financier, le gouvernement chinois dispose de moyens monétaires, budgétaires et fiscaux, lesquels justifient des attentes d'amélioration pour le second semestre 2016.

De leur côté, l'Europe et le Japon vont devoir continuer à faire face aux défis de la relance économique après des cycles de quasi-récession. Même si leur restructuration n'a pas été aussi profonde qu'aux Etats-Unis, il faut noter toutefois un certain progrès de bon augure. Cependant, les risques politiques en Europe restent élevés et la menace terroriste, sans remettre en cause les fondamentaux économiques, pourrait s'inviter comme source de perturbations et de freins à la dynamique de reprise.

En Suisse, la décision soudaine de la BNS d'abandonner le taux plancher franc suisse/euro aura des impacts à long terme sur l'économie. Avec une Europe économique, sociale et politique plus complexe, la Suisse garde toutefois des atouts importants, mais un franc fort, voire trop fort, empêche toute expansion économique durable. Ce phénomène tend à grever la compétitivité des entreprises, même si nous observons, et l'on peut s'en réjouir, une grande résilience de leur part. Nous en voulons pour preuve leurs résultats, qui dépassent globalement les prévisions.

Cette année encore, les Etats-Unis démontrent l'agilité de leur modèle économique et social. La suprématie du dollar favorise également les manœuvres financières avec un impact immédiat sur la compétitivité des entreprises américaines. L'argument monétaire n'explique cependant pas tout. Au cœur de la révolution digitale, les Américains déploient une capacité à innover sans véritable concurrence et continuent à attirer les talents du monde entier. Ces atouts leur assurent une visibilité à long terme. L'Europe et la Suisse en particulier devraient prendre exemple sur cette agilité, cette compétitivité et cette capacité d'innovation!

#### **Le Conseil d'administration**

Mars 2016



# PORTRAIT



## 2015

Acquisition des activités internationales de gestion de fortune de Royal Bank of Scotland (RBS) opérant sous le nom de Coutts International

## 2013

Rachat de l'activité de banque privée internationale de Lloyds Banking Group

## 2011

Rachat de la filiale suisse du groupe ABN AMRO  
Création de deux joint-ventures avec la société TransGlobe à Taiwan et à Hong Kong

## 2002

Acquisition de la Discount Bank and Trust Company

## 1990

Rachat d'American Express Bank  
CBI prend le nom d'Union Bancaire Privée (UBP)

## 1974

CBI lance son premier fonds et se positionne en pionnière des investissements alternatifs

## 1969

Création de la Compagnie de Banque et d'Investissements (CBI) par Edgar de Picciotto

# HISTOIRE



L'Union Bancaire Privée est l'une des plus grandes banques privées à actionariat familial au monde. Mais ce qui fait de l'UBP une banque réellement unique, c'est sa culture d'entreprise empreinte de modernité et de tradition. Aujourd'hui, l'ensemble des collaborateurs de la Banque s'inspire au quotidien de l'alliance de valeurs morales fortes et du pragmatisme incarné par la famille – gage du succès passé et futur de l'entreprise.

## Une histoire de famille

Trouvant ses origines dans le Portugal des grandes découvertes, la famille de Picciotto conjugue, depuis dix générations, l'art du négoce et de la diplomatie. Illustrée par une longue lignée de commerçants et de consuls de grande envergure, cette tradition reste toujours vivace aujourd'hui, notamment par le biais de la banque familiale, l'UBP, qui en est à la fois le prolongement et l'aboutissement naturel.

## La naissance d'une banque

Arrivé en Suisse en 1954 à la suite de ses études, Edgar de Picciotto décide de créer sa propre banque en 1969 : la Compagnie de Banque et d'Investissements (CBI), qui prendra le nom d'Union Bancaire Privée (UBP) en 1990. Avec un capital de départ de CHF 8 millions, la Banque s'est développée de manière considérable en l'espace de cinq décennies, gérant aujourd'hui quelque CHF 110 milliards d'actifs pour le compte de clients privés et institutionnels, et employant 1'450 collaborateurs répartis dans une vingtaine de pays.

## Une entreprise pérenne

L'UBP appartient aujourd'hui, comme à ses débuts, à la famille de Picciotto, qui la contrôle par le biais de CBI Holding SA. Edgar de Picciotto en est l'actionnaire principal et préside le Conseil d'administration de la Banque. Son fils aîné, Daniel de Picciotto, et sa fille, Anne Rotman de Picciotto, siègent au Conseil d'administration (CA) depuis respectivement 2010 et 2002. La continuité est incarnée par Guy de Picciotto, qui occupe depuis 1998 la fonction de Président du Comité Exécutif, en charge de la direction opérationnelle de la Banque. La deuxième génération étant à la tête de l'entreprise depuis de nombreuses années, l'UBP peut se prévaloir d'une transmission réussie, assurant ainsi sa pérennité.

## Une croissance par acquisitions

Depuis ses débuts, l'UBP s'attache à consolider son positionnement sur ses marchés de prédilection, tout en renforçant son expertise financière au travers d'acquisitions et de partenariats ciblés. Ainsi, si la Banque a su dès sa création se développer de manière organique, notamment grâce à sa notoriété et à sa capacité à délivrer des performances pour ses clients, elle doit également sa croissance à l'acquisition de plusieurs enseignes et d'acteurs majeurs de la gestion de fortune en Suisse et à l'étranger. A titre d'exemple, l'achat d'American Express Bank en 1990 – la plus importante transaction bancaire jamais réalisée en Suisse jusqu'alors – va multiplier la taille de l'entreprise par quatre. Au cours des vingt-cinq dernières années, l'UBP a réalisé 16 acquisitions, avec d'importants rachats, comme celui de la Discount Bank and Trust Company en 2002, la filiale suisse du groupe ABN AMRO en 2011, l'activité de banque privée internationale de Lloyds Banking Group en 2013, ainsi que les activités internationales de gestion de fortune de Royal Bank of Scotland (RBS) opérant sous le nom de Coutts International, en 2015.

# CULTURE D'ENTREPRISE

---

*L'engagement des collaborateurs  
de l'UBP témoigne d'une  
culture d'entreprise unique,  
inspirée par son fondateur,  
qui a su imprégner la Banque  
des valeurs de la famille.  
En l'espace d'un demi-siècle,  
l'UBP est devenue une  
entreprise performante,  
associant ces qualités morales  
à la culture du résultat.  
Une combinaison subtile  
qui lui permet aujourd'hui  
de figurer parmi les acteurs  
les plus importants de la gestion  
de fortune internationale.*

Reflétant les valeurs de l'UBP, notre slogan, « The Drive You Demand », résume la culture de l'entreprise, fondée sur le dynamisme, l'énergie, l'instinct, l'engagement et l'effort concerté. Le terme « Drive » exprime la volonté de la Banque et celle de ses collaborateurs de se tourner résolument vers l'avenir avec force, leadership et audace.

## THE DRIVE YOU DEMAND

Figurant parmi les grands noms de la finance et de la gestion d'actifs, l'UBP est reconnue aujourd'hui comme un partenaire de confiance, réputé pour son expertise et son offre. Cette position privilégiée, elle la doit en partie à son sens de l'anticipation. Cet avantage, qui repose avant tout sur une capacité à penser différemment, fait partie intégrante des méthodes de travail de l'UBP et de ses collaborateurs : comprendre les mouvements et les tendances, se forger sa propre opinion, bâtir des convictions, sans suivre aveuglément le consensus, et agir en conséquence.

Audacieuse, l'UBP ne s'est toutefois jamais départie de sa prudence en matière de gestion des affaires, veillant à la santé et à la robustesse de son établissement – une attitude qui permet de développer une stratégie à long terme, tout en favorisant une croissance continue. Le dynamisme et la solidité de l'UBP font aujourd'hui toute la différence.

# VALEURS

---

Engagement, conviction, agilité, responsabilité. Les quatre valeurs clés de l'UBP expriment sa détermination à atteindre ses objectifs et à répondre aux attentes de ses clients au plus près de leurs intérêts. Incarnées au quotidien par l'ensemble des collaborateurs, ces valeurs inspirent et guident chacune de leurs actions, quel que soit leur domaine d'activité.

## **Engagement**

---

Trouver la meilleure solution en toutes circonstances exige un engagement de tous les instants et une approche exclusivement orientée « client ». Dans ce but, les collaborateurs de l'UBP travaillent sans relâche, avec sérieux, esprit d'ouverture et disponibilité, pour satisfaire dans les moindres détails les besoins des clients. Le degré d'exigence demandé aux collaborateurs, aussi bien en termes de service que de performance, n'a d'égal que celui que les clients attendent de leur Banque.

## **Conviction**

---

La vision à long terme de l'UBP permet à la Banque de faire des choix reposant sur de fortes convictions – un atout qui sert aussi bien le développement de ses affaires que de celles de ses clients. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer la croissance rapide de la Banque, qui lui vaut aujourd'hui le respect et la reconnaissance de ses pairs, ainsi que la capacité de proposer à ses clients des solutions d'investissement toujours innovantes et orientées vers la performance.

## **Agilité**

---

Grâce à sa taille et à sa structure organisationnelle, l'UBP garantit une prise de décision rapide ainsi qu'une grande agilité pour mener à bien des opérations d'envergure et saisir des opportunités d'investissement sur les marchés. Cette spécificité, dont bénéficient aussi bien la Banque que ses clients, est l'un des facteurs clés du succès de l'UBP.

## **Responsabilité**

---

A tous les échelons, et pour chacune de ses actions, la Banque s'assure que l'intégrité, l'éthique et l'équité prévalent. A l'UBP, être responsable est une valeur intégrée, tant au niveau individuel que collectif, et c'est surtout une condition indispensable à l'exercice irréprochable de son métier.

# CHIFFRES CLÉS

RATIO TIER 1

24 %

RATIO  
COÛTS / REVENUS

69,3 %

NOMBRE DE  
COLLABORATEURS

1'450

RÉSULTAT  
OPÉRATIONNEL (CHF)

151,9  
MILLIONS



RÉSEAU  
INTERNATIONAL

25  
BUREAUX



AVOIRS SOUS  
GESTION (CHF)

110  
MILLIARDS





# RAPPORT D'ACTIVITÉS



# 2015: UNE ANNÉE CHARNIÈRE

## **Frac fort, taux bas et volatilité**

Si l'année 2015 avait commencé sous les meilleurs auspices grâce aux bons résultats enregistrés en 2014 – intégration réussie des activités de Lloyds, bénéfice net en hausse (8,6%) et progression des avoirs sous gestion (12,5%) –, l'annonce de la BNS, le 15 janvier 2015, d'abandonner le taux plancher du franc suisse face à l'euro aura tout de suite donné le ton, remettant en question les perspectives de croissance pour l'année 2015. Le renforcement du franc a eu pour l'UBP, comme pour l'ensemble de l'industrie, un impact immédiat sur ses revenus principalement libellés en devise. Cette « nouvelle donne » a conduit la Banque à revoir ses prévisions et à envisager la mise en place de mesures d'ajustement, notamment pour maîtriser son ratio charges/produits et préserver sa capacité à investir, à développer ses services et à poursuivre le renforcement de ses équipes. De ce point de vue, l'année 2015 aura donc fait appel au sens de l'adaptation, et ce d'autant plus qu'il aura également fallu composer avec un retour inattendu de la volatilité en fin d'année et des taux demeurés historiquement bas.

## **Acquisition de Coutts International**

L'événement le plus marquant pour l'UBP en 2015 est sans conteste l'acquisition des activités internationales de Royal Bank of Scotland (RBS), opérées sous le nom de Coutts International. Etape majeure dans la stratégie de croissance de l'UBP, elle lui a permis de renforcer significativement ses activités de gestion de fortune ainsi que sa présence à l'international, lui ouvrant plus largement les portes de l'Asie. Cette opération permet donc à la Banque de renforcer son empreinte en Suisse et à Monaco, mais aussi d'accroître sa base d'actifs sur certains marchés clés européens, tout en accélérant son expansion sur ses marchés de croissance – notamment en Europe centrale, en Europe orientale, au Moyen-Orient et en Asie-Pacifique.

Les équipes se sont mobilisées à tous les niveaux de l'organisation pour mettre en œuvre un plan de reprise visant à assurer que le transfert se réalise dans les meilleures conditions pour les clients et les collaborateurs.

Ainsi, dès octobre 2015, la reprise des activités de la Suisse et de Monaco, et d'une partie de l'activité à Dubaï a été achevée avec succès, soit sept mois seulement après l'annonce du

rachat. En tout, ce sont ainsi près de 130 collaborateurs et plusieurs milliers de clients qui ont rejoint la Banque, augmentant sa masse sous gestion de CHF 14,5 milliards et offrant à l'UBP une solide assise sur des marchés où elle était jusqu'alors peu représentée, notamment en Asie, et en Europe centrale et orientale. L'UBP peut donc désormais se concentrer sur la deuxième phase de cette opération, qui consiste à intégrer, dans la première partie de l'année 2016, les activités de Coutts à Singapour et à Hong Kong.

## **Développement sur le marché domestique chinois**

L'UBP va donc bénéficier d'une solide assise dans cette partie du monde, qui vient idéalement compléter sa présence historique dans la gestion d'actifs. Cela fait maintenant cinq ans que la division Asset Management de l'UBP enregistre de nombreux succès en Asie, grâce à ses équipes basées à Tokyo, Hong Kong et Taïwan. A la suite de la joint-venture conclue en début d'année 2015 avec l'une des meilleures équipes de gestion d'actions chinoises, un nouveau coup d'accélérateur a été donné au développement de l'UBP dans la région. Basée à Shanghai, cette nouvelle société – appelée UBP Investment Management (Shanghai) Limited – va permettre au Groupe de développer ses compétences d'investissement et d'étendre sa gamme de solutions aux investisseurs domestiques et internationaux sur les marchés d'actions et d'obligations chinois. Ce rapprochement stratégique illustre l'ambition de l'UBP d'élargir son offre, de manière sélective, dans des domaines où la Banque est à même d'apporter à ses clients une réelle plus-value.

## **Investissements pour l'avenir**

De nombreux investissements ont été réalisés cette année au travers de la division Group Shared Services pour adapter l'infrastructure de l'UBP aux exigences réglementaires, mais aussi pour améliorer la qualité des services dédiés aux clients privés et institutionnels, dont les attentes évoluent considérablement à l'aune de l'échange automatique d'informations, et du digital. Le système d'information continue de bénéficier d'évolutions régulières tandis que de nouveaux services ont été déployés, principalement pour assurer la gestion de la fiscalité des clients, comme la mise en place de reportings fiscaux pour

l'ensemble des juridictions concernées, le développement de produits fiscalement adaptés à différents pays, ou encore un service de gestion dédié pour les clients ayant le statut de «UK resident non-domiciled» (RND). Le virage digital qui s'opère nous a conduits à accélérer notre réflexion pour offrir aux collaborateurs et à nos clients de nouveaux outils et de nouvelles fonctionnalités destinés à améliorer la qualité du service et la mobilité.

#### Accord avec la justice américaine

L'année 2015 aura aussi été marquée par l'accord de non-poursuite signé avec le Département américain de la justice («DoJ»), conclu le 7 janvier 2016.

Le montant d'USD 188 millions dont l'UBP s'est acquitté auprès des autorités américaines aura été entièrement financé par la provision initialement comptabilisée et par l'affectation d'une partie du bénéfice 2015 de la Banque.

Cet accord permet à l'UBP de mettre un terme à la procédure initiée en 2013, dans laquelle la Banque s'était inscrite en catégorie 2, et de se concentrer pleinement sur le développement de ses activités de gestion d'actifs au service de clients privés et institutionnels.

#### Résultats

Les résultats de l'année 2015 sont donc marqués par ces facteurs exceptionnels et exogènes dans un contexte rendu de surcroît particulièrement difficile en raison des taux d'intérêt négatifs et des effets de change défavorables.

Néanmoins, les fondamentaux restent solides et les revenus de l'activité demeurent stables et atteignent CHF 750 millions, contre CHF 768 millions à la fin 2014, en dépit de conditions de marché particulièrement difficiles, avec notamment le retour de la volatilité, les taux d'intérêt négatifs et le franc fort. Le résultat opérationnel (hors coûts de restructuration et provisions) atteint CHF 152 millions, en légère baisse (-7,3%) sur l'exercice. Les avoirs sous gestion quant à eux ont progressé de 11,5% et s'élèvent désormais à CHF 110 milliards, grâce à l'effet combiné de l'afflux de capitaux de la clientèle institutionnelle et des

clients acquis de Coutts EMEA (Europe, Middle East & Africa), pour un total de CHF 15,7 milliards sur l'année, compensant ainsi la volatilité des marchés et les répercussions du franc fort, dont l'impact combiné est estimé à près de CHF 4 milliards.

Les coûts restent toujours maîtrisés et les charges d'exploitation n'augmentent que de 2,4%, dans un contexte où la Banque a dû faire face aux coûts de l'intégration de Coutts EMEA et à d'importants investissements nécessaires pour répondre aux nouvelles réglementations. Le bénéfice net ressort ainsi à CHF 25,2 millions après prise en compte des frais exceptionnels liés à l'intégration de Coutts EMEA et de l'accord avec le Département américain de la justice dans le cadre du «Swiss Bank Program» (USD 188 millions).

#### Des fonds propres solides

A la suite de l'acquisition de Coutts EMEA, l'UBP affiche un ratio Tier 1 de 24%, très largement supérieur au minimum exigé par Bâle III et la FINMA, et demeure l'une des banques les mieux capitalisées au monde. L'UBP dispose donc de l'assise financière nécessaire au développement de ses activités de gestion d'actifs au service de clients privés et institutionnels, dans un contexte de marché devenu plus volatil, où la création d'alpha et la capacité à gérer les risques feront certainement la différence.



**Guy de Picciotto**  
Président du Comité Exécutif

# LIGNES DE MÉTIER

---

*Depuis sa création, l'UBP s'est toujours concentrée sur son cœur de métier: la gestion d'actifs pour des clients privés et institutionnels. Un métier qu'elle exerce avec indépendance, expertise et conviction, en déclinant des solutions de placement innovantes à haute valeur ajoutée, adaptées aux besoins spécifiques de chaque client.*

## PRIVATE BANKING (PB)

---

### Une croissance réussie sur des marchés cibles

---

L'année 2015 marque avant tout une étape majeure dans la stratégie de croissance du Private Banking grâce à l'acquisition, en mars, des activités de banque privée internationale de Coutts en Europe (hors Royaume-Uni), au Moyen-Orient et en Asie. Cette nouvelle opération succède à l'acquisition d'ABN AMRO Bank (Switzerland) AG en 2011 et de l'activité de banque privée internationale de Lloyds Banking Group en 2013. Elle contribuera, à elle seule, à une progression de la masse sous gestion d'UBP Private Banking de plus de 30% en douze mois. Avec le renfort des équipes et l'augmentation des actifs gérés pour la clientèle de Coutts, l'UBP a vu son empreinte se renforcer significativement sur le marché suisse alémanique (Zurich) et confirme encore sa place d'acteur majeur dans l'industrie du private banking en Suisse. Parallèlement, cette intégration a permis de renforcer le dispositif de l'UBP à Monaco, mais aussi à Dubaï, où notre bureau compte aujourd'hui plus d'une trentaine de collaborateurs.

Depuis fin 2010, les opérations de croissance externe de l'UBP auront donc constitué l'un des principaux leviers de développement du Private Banking, qui a vu ses avoirs sous gestion progresser de plus de 85%, passant de CHF 41,2 milliards fin 2010 à CHF 78,5 milliards fin 2015. Grâce à cette stratégie, le Private Banking a pu se renforcer considérablement sur ses marchés cibles, tels que le Moyen-Orient, l'Europe de l'Est, l'Amérique latine et, dans un futur proche, l'Asie.

### La poursuite de l'adaptation aux évolutions réglementaires

---

Après avoir mis en place une organisation lui permettant d'assurer la conformité de ses activités transfrontalières au cours des exercices précédents, l'UBP a finalisé en 2015 l'implémentation des standards MiFID dans l'ensemble de ses bureaux, y compris en Suisse, afin d'assurer une application uniforme des règles de suitability et de mieux conseiller les clients sur les risques liés aux investissements. La mise en conformité avec la Loi américaine sur la fiscalité des personnes assujetties à l'impôt aux Etats-Unis

(FATCA) est également en cours d'implémentation, selon le calendrier défini par les autorités américaines. Enfin, la Banque se consacre pleinement à la préparation de l'entrée en vigueur de l'échange automatique d'informations, applicable dès 2017 pour les bureaux de Luxembourg et de Londres, et en 2018 en Suisse. L'ensemble de ces dispositions a conduit à la rationalisation de la stratégie commerciale du Private Banking, qui se traduit par la focalisation des efforts et des investissements sur un nombre limité de marchés cibles, et la mise en œuvre d'une politique de segmentation géographique des activités.

Parallèlement, des efforts ont été entrepris pour renforcer la spécialisation des équipes commerciales, au travers d'actions de formation continue sur des thématiques réglementaires et fiscales. Enfin, le Private Banking a poursuivi l'adaptation de son offre de produits et de services, afin de mieux répondre aux attentes des clients en termes de reporting fiscal et de gestion fiscalement efficiente. A ce titre, il convient de souligner l'augmentation significative du taux de pénétration des mandats de conseil (plus de CHF 7 milliards à fin 2015), un service qui permet un meilleur accompagnement de la clientèle sur le plan fiscal et réglementaire.

#### **Une forte pression sur les rentabilités**

L'environnement économique et les marchés financiers incertains ont continué de peser sur la rentabilité de l'ensemble des acteurs du secteur, l'enjeu étant aujourd'hui la diversification des sources de revenus pour permettre de garantir le niveau de marge nécessaire à la poursuite du développement organique. A l'instar des grandes banques privées internationales, le Private Banking a pâti du franc fort, qui a entraîné une baisse significative des avoirs de la clientèle libellés principalement en devises étrangères, et donc des commissions indexées sur ces derniers. De plus, les marges d'intérêt ont reculé par rapport à 2014, ayant souffert du niveau historiquement bas des taux d'intérêt dans les principales devises, et le courtage a été pénalisé par des marchés obligataires de moins en moins attractifs. Pour compenser ces facteurs structurels avec succès, la Banque a poursuivi le déploiement de son offre de mandats de gestion et de conseil, ce qui a permis de redynamiser l'activité et de faire bénéficier ses clients de services à forte valeur ajoutée. L'augmentation des mandats de gestion est un des principaux leviers qui permettront de redynamiser l'activité en 2016.

CHF **78,5**  
*milliards d'actifs sous gestion*

**315**  
*gérants de fortune*

**524**  
*collaborateurs*

## ASSET MANAGEMENT (AM)

### Asset Management

L'Asset Management intègre désormais les activités d'Investment Management et celles d'Alternative Investments au sein d'un ensemble unique. Ce changement de gouvernance vise à construire une plateforme d'investissement globale prenant en compte la convergence des expertises sur les marchés financiers.

### Une croissance organique

Les activités d'Asset Management poursuivent leur progression en 2015 et continuent de contribuer de façon organique à la croissance du Groupe.

Les CHF 4 milliards d'actifs sous gestion supplémentaires confiés par les clients cette année représentent une croissance de 11%, soit l'une des meilleures performances de l'industrie de l'asset management. L'ensemble des zones géographiques évoluent positivement, notamment la Suisse alémanique, le Royaume-Uni et le Benelux. Après Tokyo, Hong Kong et Taïwan, une nouvelle implantation a vu le jour en Chine continentale. Elle permet ainsi à l'UBP de construire une empreinte locale et d'être en prise directe sur ce marché très actif. Cette nouvelle implantation contribuera également à la création de synergies avec les équipes Private Banking à Hong Kong et à Singapour. La présence de l'UBP en Asie permet désormais d'offrir à la clientèle privée et institutionnelle une couverture globale identique à celle proposée en Europe.

Ces nouveaux développements ainsi que le recrutement de nouvelles équipes de recherche et de gestion illustrent la volonté du Groupe de répondre aux besoins locaux, et de proposer des solutions d'investissement innovantes et performantes. Le renforcement de la collaboration entre l'Asset Management et le Private Banking fait également partie des priorités de 2016, et constitue un élément clé pour pérenniser la croissance organique du Groupe.

### Une collecte soutenue sur les fonds en obligations et en actions

Dans la continuité de 2014, les fonds leaders de la gamme UBAM ont enregistré à nouveau une collecte significative. Les solutions « high yield », dont la stratégie de gestion permet d'offrir une excellente liquidité dans des marchés plus étroits, enregistrent plus de CHF 2,6 milliards d'apports. Les obligations convertibles continuent d'attirer les investisseurs en quête d'une gestion dynamique et convexe. Enfin, la résistance des performances de nos fonds en actions européennes et suisses reflète la qualité de la gestion dans un contexte pourtant plus volatil, ce qui leur a permis de bénéficier d'importants flux de souscription.

### Une progression sur tous les segments de clientèle

L'environnement de taux bas a conduit nos équipes de gestion à proposer des solutions d'investissement adaptées au contexte de marché actuel, et ce auprès de fonds de pension européens, de grandes sociétés et de larges plateformes de distribution. Un nombre important de nouveaux clients, distributeurs, institutionnels et souverains ont également été séduits par des propositions d'investissement au travers de fonds ou de mandats dédiés. Ces solutions personnalisées sont particulièrement appréciées par les clients recherchant une expertise en gestion alternative.

### Innovation, performance et gestion active

Les performances 2015 sont globalement satisfaisantes au regard d'un contexte particulièrement défavorable. Dans des marchés d'actions plus volatils dès le début du deuxième trimestre, près des deux tiers des fonds de la gamme UBP ont surperformé leur indice de référence respectif. Ces bonnes performances tiennent notamment à la qualité des processus d'investissement et à la capacité d'être sélectif dans des marchés sans véritable direction. Le manque de liquidité en seconde partie d'année aura marqué les marchés d'obligations. Dans ce contexte de contraintes, les fonds obligataires ont su préserver des performances robustes, tout en évitant les risques spécifiques.

Les expertises dont l'UBP dispose en interne ou grâce à ses différents partenariats ont permis le lancement de nouveaux fonds en actions des marchés émergents et en actions chinoises. Sur les marchés suisses, l'année a été marquée par le lancement des fonds UBAM (CH) - High Grade CHF Income et UBAM - Swiss Small and Mid Cap Equity, visant à répondre aux contraintes d'investissement et de diversification de la clientèle institutionnelle helvétique. Sur les marchés américains, un fonds actions Small & Mid Cap est venu compléter la gamme existante. Enfin, en tant que signataire de la charte UN-PRI, l'UBP a poursuivi ses efforts pour offrir des solutions ISR (Investissement Socialement Responsable) avec le fonds UBAM - SRI European Convertible Bond.

La croissance des encours sous gestion pour l'ensemble de l'année 2015 illustre l'agilité et récompense la gestion active offerte par les équipes de gestion. L'UBP se distingue cette année par sa capacité à croître dans des marchés plus complexes et moins directionnels.

CHF **33,6**  
*milliards d'actifs sous gestion*

**34**  
*vendeurs institutionnels*

**202**  
*collaborateurs*

# TREASURY & TRADING

---

## Une année agitée pour les activités de marché

---

L'année 2015 aura été marquée par de nombreux rebondissements sur les marchés financiers et a démarré de manière explosive, avec l'annonce surprise de la Banque nationale suisse (BNS). Cette dernière a en effet décidé sans préavis d'abandonner, le 15 janvier 2015, le taux plancher du franc suisse fixé à 1,20 face à l'euro, et d'abaisser davantage ses taux négatifs (de -0,25% à -0,75%), ce qui a déclenché une vague d'effolement sur les marchés financiers, avec une envolée de la volatilité, notamment pour le CHF et le SMI.

L'impact a été immédiat pour la plupart des salles de marché, qui n'avaient pas anticipé un tel scénario dans leur positionnement stratégique par rapport au franc suisse. S'ensuivit une période de forte volatilité bien que les volumes fussent en baisse, une conséquence liée à l'incertitude sur l'évolution des marchés. En ce qui concerne les autres devises, l'année 2015 a été plutôt calme du côté des « majors », tout comme pour l'or, qui a conservé sa tendance baissière pour clôturer près de son plus bas de l'année, à USD 1'060 l'once. Néanmoins, des opportunités à court terme ont été ponctuellement saisies par les équipes de trading, ce qui aura permis de limiter les effets négatifs de ce choc.

## Un impact finalement limité

---

Cet environnement de marché aura ainsi pesé sur la trésorerie. En effet, la marge d'intérêt étant réalisée principalement en USD et en EUR, elle a été directement impactée par la suppression du taux plancher et par une généralisation des politiques de taux négatifs en CHF et en EUR, mais aussi dans d'autres monnaies. La politique monétaire de la BNS a fait fondre la performance des placements de trésorerie en CHF, obligeant les équipes à redoubler d'imagination pour trouver des solutions alternatives et limiter l'érosion des performances pour les financements en CHF – et ce sans prise de risque supplémentaire. Les équipes ont ainsi opéré avec succès un repositionnement des stratégies de trésorerie, couplé à une utilisation judicieuse d'instruments de trésorerie sophistiqués tels que les repos / reverse repos, les IRS (Interest Rate Swaps), les FRA (Forward Rate Agreements), ainsi que d'autres instruments dérivés. Ces actions ont permis de maintenir un rendement du bilan satisfaisant compte tenu des circonstances.

Les activités de trading, tous types d'actifs confondus (devises, métaux précieux, obligations et actions), ont enregistré une baisse non négligeable du volume traité par nos clients auprès de notre salle des marchés – conséquence de la forte volatilité des marchés financiers, et des difficultés rencontrées par les pays émergents.

### Des solutions plébiscitées par les clients

L'activité de conseil dédié aux clients professionnels et qualifiés (Direct Access Clients; DAC), lancée il y a deux ans, a connu un développement non négligeable grâce notamment à l'augmentation du nombre de sous-jacents couverts par l'équipe (devises, métaux précieux, obligations et actions). Le professionnalisme des spécialistes et la qualité des services offerts ont renforcé la crédibilité et la confiance des investisseurs, et permis l'ouverture de nouvelles relations avec des clients souhaitant bénéficier d'un accès direct à la salle des marchés, avec notamment des conseils et des solutions sur mesure directement réalisés par nos traders à Genève mais aussi à Zurich.

L'activité d'ingénierie et de distribution de produits structurés (émis par des contreparties tierces) a rencontré un engouement particulier en 2015, principalement dû au fait que ces solutions proposent des alternatives et des opportunités d'investissement dans un contexte marqué par des tendances de marché de moins en moins claires. La capacité de nos équipes à définir des solutions sur mesure pour les clients est également un facteur clé de succès, avec une clientèle exigeante à la recherche de solutions innovantes aux meilleures conditions possibles.

CHF **25,2**  
*milliards au bilan*

**4**  
*salles des marchés  
internationales*

**48**  
*collaborateurs*



# RESPONSABILITÉ SOCIALE



*S'engager, de manière discrète et efficace, a toujours été pour l'UBP une responsabilité morale. Sous l'impulsion de son fondateur, Edgar de Picciotto, et dans la continuité de son action, la Banque met un point d'honneur à incarner sa responsabilité sociale dans l'exercice même de son métier. Par ailleurs, l'UBP soutient depuis de nombreuses années divers projets dans les domaines de la culture, de l'éducation et de la recherche. A cet égard, elle appuie également des initiatives mettant en œuvre les principes de solidarité et de développement durable.*

### **Investissement socialement responsable (ISR)**

Depuis 2012, l'UBP est signataire des Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable (UN-PRI). De la même manière qu'elle accompagne ses clients dans la prise en compte de problématiques sociétales, la Banque s'attache à intégrer et à promouvoir les questions environnementales, sociales et de gouvernance d'entreprise dans ses décisions d'investissement.

### **Code de conduite**

En 2013, la Banque a adopté un code de conduite et de comportement éthique. Celui-ci résume les principes et les pratiques définissant la façon dont l'UBP et ses instances dirigeantes, ses collaborateurs et ses représentants exercent leurs activités. Développé en trois volets – responsabilité d'entreprise, excellence professionnelle, responsabilité sociale et environnementale –, ce code de conduite édicte des principes directeurs en matière d'éthique, fondés sur les valeurs clés de la Banque. Ceux-ci touchent à la protection des avoirs confiés, à la prévention d'activités illicites, au respect de la confidentialité et de la conformité, au devoir de transparence et d'information, à la proscription du conflit d'intérêts et à la promotion de l'investissement responsable. A l'interne, ceci se traduit par un travail de fond en matière d'égalité de traitement, de protection de l'environnement, de respect des normes de santé et de sécurité au travail, mais aussi d'encouragement au perfectionnement et à la formation. L'UBP assume également un rôle d'entreprise formatrice, en offrant à de jeunes étudiants l'opportunité de vivre une première expérience professionnelle. Elle encourage en outre ses collaborateurs à suivre des formations continues et à renforcer leurs compétences, et favorise l'évolution professionnelle et personnelle.

### **Comité Citoyen**

Dans le but d'aider les communautés locales défavorisées sur le plan social ou environnemental, l'UBP a fondé le Comité Citoyen. Celui-ci s'est donné comme mission de conduire les efforts de la Banque en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Le Comité – composé de collaborateurs bénévoles issus des différentes divisions de la Banque – se consacre à la mise en place de programmes de solidarité, contribuant ainsi à des projets caritatifs en lien avec la communauté locale.

Depuis sa fondation, l'UBP s'implique en matière de mécénat et de sponsoring dans les divers pays où elle est présente.

### **Culture**

Pour l'UBP, le mécénat culturel passe par le soutien à la création artistique. La Banque s'engage ainsi en faveur du théâtre, de la musique classique et de la création cinématographique. Dans ces deux derniers domaines, elle s'attache en particulier à soutenir de jeunes talents en devenir.

### **Education et recherche**

Soutenir la formation des jeunes, l'innovation, l'entrepreneuriat et les solutions d'avant-garde dans les nouvelles technologies financières (Fintech) est essentiel pour l'UBP. Dans ce cadre, elle a signé un partenariat avec l'INSEAD, à Paris et à Singapour, et a doté l'institution d'une « Chaire de Picciotto » en investissements alternatifs en 2003.

### **Solidarité et développement durable**

Depuis de nombreuses années, la Banque conduit des actions de mécénat d'entreprise en faveur de la collectivité locale. Le Groupe soutient également une politique de développement durable en encourageant le recyclage, la réduction de la consommation, la réutilisation et le don d'objets à des associations caritatives.



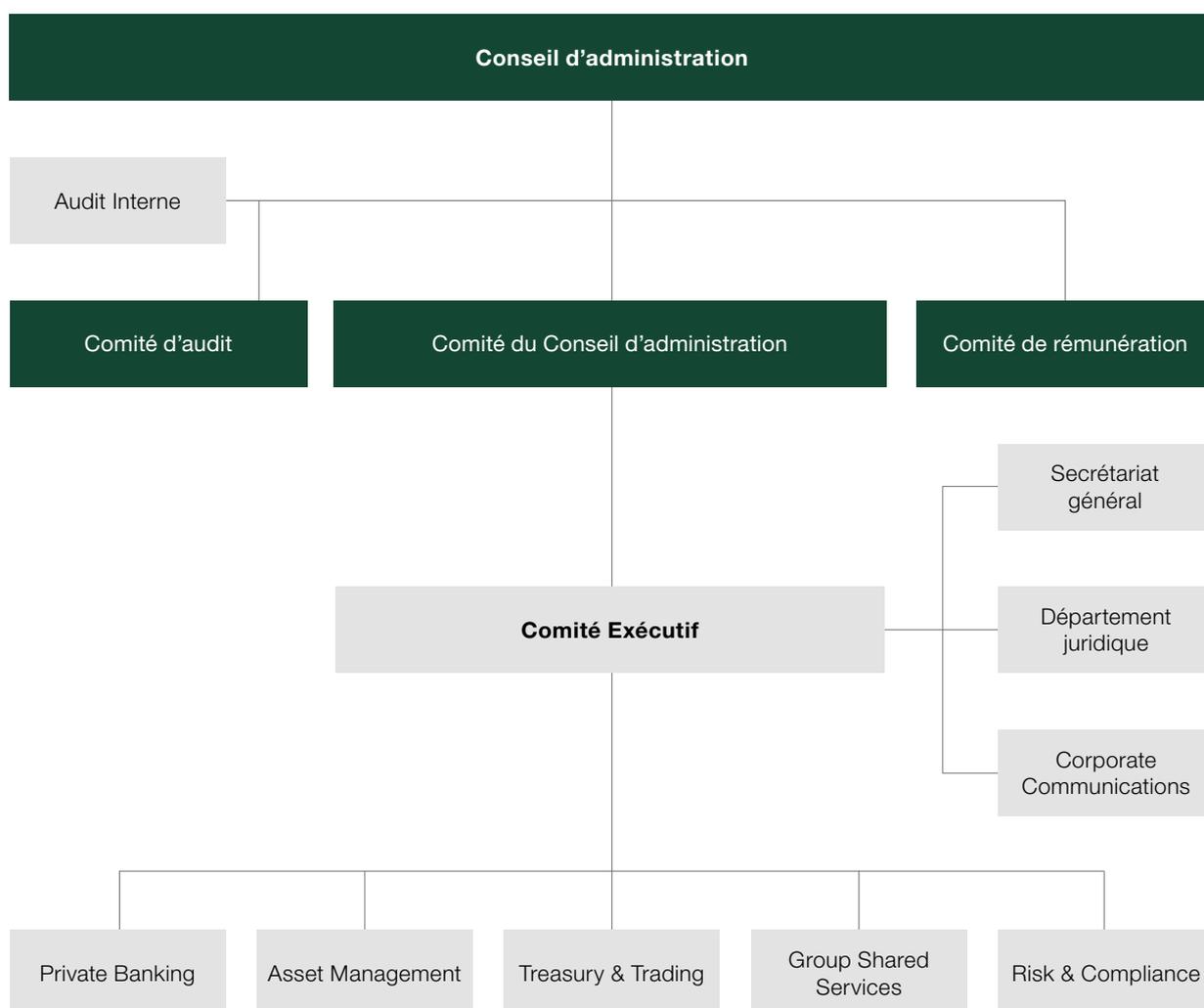


# GOUVERNANCE



*La structure organisationnelle de l'UBP s'inspire des standards reconnus en matière de gouvernance d'entreprise. Son Conseil d'administration et ses comités sont composés d'une majorité d'administrateurs indépendants et procèdent annuellement à leur autoévaluation. La mission et les compétences respectives du Conseil d'administration, de ses comités et du Comité Exécutif sont définies par le Règlement interne de la Banque, soumis à l'approbation de la FINMA.*

# ORGANISATION



L'organisation de l'UBP reflète sa volonté de mettre en commun le meilleur des compétences, au profit de sa clientèle institutionnelle et privée. La Banque propose donc un modèle intégré qui réunit l'ensemble des expertises de gestion au sein de sa division Asset Management, tandis que toutes les activités de marché sont, elles, regroupées au sein de la branche Treasury & Trading. Cette complémentarité et l'absence de silo font l'originalité du modèle de l'UBP. Elles permettent aux clients privés de bénéficier d'un savoir-faire réservé traditionnellement aux clients institutionnels, en veillant constamment à rechercher des solutions sur mesure. Il s'agit enfin d'un modèle permettant de gagner en efficacité dans un environnement réglementaire devenu plus complexe.

# RÔLES ET RESPONSABILITÉS

---

## CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Le Conseil d'administration définit la vision à long terme de la Banque, sa stratégie et sa politique générale. Il fixe, en particulier, les structures de l'entreprise et ses règles en matière de gouvernance. Il assure la haute surveillance de la gestion des affaires du Groupe et se prononce sur toutes les décisions d'importance stratégique, tant en ce qui concerne la gestion des affaires que les nominations aux fonctions clés.

Six des dix administrateurs sont indépendants (\*).

Le Conseil d'administration se réunit au minimum quatre fois par an.

### **Président**

Edgar de Picciotto

### **Administrateurs**

Pierre-Alain Blum\*

Nicolas Brunschwig\*

Anne Rotman de Picciotto

Daniel de Picciotto

Eftychia (La) Fischer (dès le 1.10.2015)

Richard Katz\*

John Manser\*

Marcel Rohner\*

### **Secrétaire général**

Claudio Rollini

### **General Counsel**

Olivier Vodoz\*



**Comité du Conseil d'administration**  
**De gauche à droite**

John Manser

Eftychia (La) Fischer

Olivier Vodoz

Anne Rotman de Picciotto

Marcel Rohner

Daniel de Picciotto

## COMITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

---

Assurant l'interface entre le Conseil d'administration et le Comité Exécutif, le Comité du Conseil d'administration fixe le cadre pour la réalisation de la stratégie de la Banque, approuve sa stratégie de communication, exerce la surveillance directe de la gestion des affaires courantes et contrôle la bonne exécution des décisions du Conseil d'administration ainsi que l'activité du Comité Exécutif.

Trois de ses six membres sont administrateurs indépendants (\*).

Le Comité du Conseil d'administration se réunit mensuellement.

### Président

Marcel Rohner\*

### Membres

Anne Rotman de Picciotto

Daniel de Picciotto

Eftychia (La) Fischer (dès le 1.10.2015)

John Manser\*

Olivier Vodoz\*

## COMITÉ D'AUDIT

---

Le Comité d'audit supervise l'activité de l'Audit interne de la Banque, s'assure que ce dernier dispose des ressources et des compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission et joue le rôle d'interface entre le Conseil d'administration et l'Organe de révision bancaire.

Deux de ses trois membres sont administrateurs indépendants (\*).

Le Comité d'audit se réunit au minimum cinq fois par an.

### Président

Olivier Vodoz\*

### Membres

Anne Rotman de Picciotto

Marcel Rohner\*

## COMITÉ DE RÉMUNÉRATION

---

Le Comité de rémunération établit et analyse annuellement la politique de rémunération de la Banque, approuvée par le Conseil d'administration, et étudie l'engagement et la nomination des membres du Comité Exécutif et des cadres supérieurs. Il veille également à la mise en œuvre des mesures planifiées en matière de promotion, de développement, de rétention et de succession des cadres supérieurs, dont il revoit régulièrement la performance.

Deux de ses trois membres sont administrateurs indépendants (\*).

Le Comité de rémunération se réunit au minimum deux fois par an.

### **Président**

John Manser\*

### **Membres**

Anne Rotman de Picciotto

Nicolas Brunschwig\*

## COMITÉ EXÉCUTIF

---

Chargé de mettre en œuvre la stratégie et les objectifs de la Banque, tels que définis par le Conseil d'administration, le Comité Exécutif assure la conduite et la gestion des affaires courantes. Il coordonne également l'organisation administrative, contrôle l'application des normes légales et réglementaires ainsi que la gestion des risques, et veille à l'établissement et au développement de relations d'affaires sûres et profitables, avec et pour la clientèle.

Le Comité Exécutif se réunit hebdomadairement.

### **Président**

Guy de Picciotto  
CEO

### **Invités permanents**

Michaël Lok  
Co-CEO Asset Management

Bernard Schuster  
Responsable Communication Groupe

### **Secrétaire général**

Claudio Rollini

### **Membres**

Ian Cramb  
COO

Nicolas Faller  
Co-CEO Asset Management

Raoul Jacot-Descombes  
Risk & Compliance

Michel Longhini  
Private Banking



**Comité Exécutif**  
**De gauche à droite**

Nicolas Faller  
Co-CEO Asset Management

Raoul Jacot-Descombes  
Risk & Compliance

Michaël Lok  
Co-CEO Asset Management

Guy de Picciotto  
CEO

Michel Longhini  
Private Banking

Ian Cramb  
COO

Claudio Rollini  
Secrétaire général



# GESTION DES RISQUES



Au-delà des exigences liées à la nature même de notre métier de banquier, la gestion des risques fait partie de la culture d'entreprise de l'UBP, et ce depuis sa création. A tous les échelons de l'entreprise, l'anticipation, la gestion et la surveillance des risques sont perçues comme des fondamentaux auxquels les organes ont toujours attaché une attention de premier ordre. Il s'agit pour la Banque de veiller aux intérêts de ses clients, de garantir la pérennité des activités et de préserver sa réputation. L'approche de l'UBP en matière de gestion de risques se veut indépendante, rigoureuse et intégrée à l'ensemble des processus de la Banque. L'efficacité de son dispositif repose donc sur l'examen des risques, leur évaluation et la pertinence des outils de surveillance et de contrôle, sans oublier la communication et la formation des collaborateurs et du management, qui contribuent activement à assurer l'uniformité de la gestion des risques à l'échelle du Groupe. Cette approche, dûment intégrée et empreinte de rigueur, est une des clés de la réussite d'UBP.

### **Gestion globale des risques**

L'UBP considère la gestion des risques comme un élément essentiel de sa stratégie, non seulement en réponse aux exigences réglementaires, mais également comme un élément distinctif de sa proposition de valeur. Il s'agit d'une expertise et donc d'une réelle valeur ajoutée mise au service des clients.

Le mandat de gestion des risques, défini par le Conseil d'administration et le Comité Exécutif, vise à assurer l'identification, la mesure et la maîtrise des risques inhérents aux activités du Groupe. Il est matérialisé dans des directives et des procédures visant à garantir une sécurité maximale pour les clients comme pour les actionnaires. La Banque maintient dans ce domaine un niveau d'exigence élevé, tant au niveau des compétences de ses collaborateurs, de ses procédures et de ses infrastructures informatiques que dans la promotion d'une culture interne en matière de gestion des risques.

A l'UBP, le dispositif de gestion des risques s'appuie donc sur un ensemble de règles détaillées ainsi que sur des systèmes d'information dédiés aux activités de risk management. Le rôle principal de ce département est de détecter, de contrôler et de rendre compte de tout risque significatif ou devant être

d'attention pour les activités de la Banque. D'un point de vue organisationnel et structurel, la gouvernance et les principales responsabilités du Groupe en matière de gestion et de contrôle des risques se répartissent en quatre niveaux, comme suit :

- Le Comité du Conseil d'administration définit la politique générale en termes de risque ; il détermine les stratégies de gestion des risques (identification des risques, propension à la prise de risques ; définition des normes et des standards de contrôle) et en assure la supervision globale ;
- Le Comité Exécutif et le Comité des Risques s'assurent de la mise en œuvre opérationnelle de la politique de risque et formule des recommandations en la matière ;
- Le département Group Risk Management exerce de façon indépendante le contrôle des risques deuxième niveau, en étroite collaboration avec le département Compliance et le département Crédit ;
- Les secteurs d'activité des divisions du Groupe effectuent un contrôle de premier niveau : Treasury & Trading, Private Banking et Asset Management.

L'ensemble du dispositif mis en place au niveau du Groupe vise à gérer les différentes catégories de risques décrites ci-dessous. Il couvre les risques de marché, de crédit, opérationnels et de réputation ainsi que les risques réglementaires.

### **Risque de marché**

La gestion des risques de marché inhérents au négoce et aux activités de trésorerie se base sur la mise en place de limites (positions, sensibilité, value at risk (VaR) ; pertes maximums, engagement sur le marché primaire / limites par émetteur et par pays), complétée par l'analyse de simulation (stress scenario) et par la mesure de la performance ajustée aux risques (RAPM), avec notamment des tests VaR rétroactifs. Les rapports spécifiques et quotidiens permettent une gestion approfondie de ces risques.

### **Risque de crédit**

Le risque de crédit correspond au risque de pertes dû au non-respect, de la part d'une contrepartie, de ses obligations contractuelles : soit de rembourser un prêt, soit de s'acquitter de toute autre obligation financière préétablie.

Pour y faire face, le Groupe dispose d'un concept élaboré de gestion des risques de contreparties, de règlement et de risques pays.

### **Risque de crédit envers la clientèle**

Les risques de crédit peuvent comprendre les prêts et les avances en compte courant ainsi que les risques découlant de garanties et de transactions sur dérivés, sur change, sur titres ou sur tout autre instrument financier. De manière générale, les crédits consentis à la clientèle privée sont couverts par des actifs dûment nantis (crédits lombards). Plus de 90 % du portefeuille de crédits à la clientèle est composé de ce type d'avance.

Les portefeuilles nantis font l'objet d'une analyse individuelle par la cellule Contrôle Risques Crédits, et un taux d'avance est assigné à chaque position, notamment en fonction du type d'instrument, du rating éventuel, du risque pays, du risque de défaut, de la liquidité ainsi que de la diversification des investissements. Les actifs sont évalués quotidiennement au prix du marché. La surveillance et la gestion quotidiennes des avances sont effectuées au travers de seuils de sécurité (appel de marges complémentaires et réalisation des gages).

### **Risque de crédit envers les professionnels et risque pays**

Les risques de crédit envers les professionnels ne sont contractés que vis-à-vis de contreparties dont la solvabilité est irréprochable. La délimitation du risque s'effectue moyennant un système de limites approprié et flexible, adapté aux catégories de produits et de contreparties ainsi qu'aux périodes de règlement. L'attribution des limites s'appuie sur la solvabilité des contreparties individuelles et s'opère selon un modèle dynamique

basé sur les CDS spreads et ratings. En principe, le Groupe n'octroie de lignes que pour les contreparties qui bénéficient d'un rating à long terme Fitch de A ou mieux, et dont le siège social se situe dans un pays de l'OCDE.

La surveillance et la gestion continues des risques de contreparties et de pays pour les activités de marché et de trésorerie sont gérées de manière centralisée, au moyen d'un système en temps réel.

### **Risque opérationnel**

Le risque opérationnel est inhérent aux activités du Groupe et peut résulter d'une erreur, du non-respect de procédures internes, et d'événements externes ou humains.

En matière de gestion et de surveillance du risque opérationnel, la Banque a mis en œuvre un dispositif complet qui se fonde sur des méthodologies en matière d'identification, d'évaluation, de suivi, de maîtrise et d'atténuation de ce type de risque, avec une attention particulière portée au lancement ou à l'exploitation de nouveaux produits, activités, processus et systèmes.

Le risque opérationnel fait l'objet d'un suivi régulier (cartographie des risques, indicateurs de risque) et de procédures spécifiques telles que les plans de secours et de continuité d'exploitation pour garantir un fonctionnement sans interruption des activités de la Banque.

Une formation continue vise à asseoir une solide culture du risque opérationnel en interne, en particulier pour les nouveaux collaborateurs issus des intégrations.

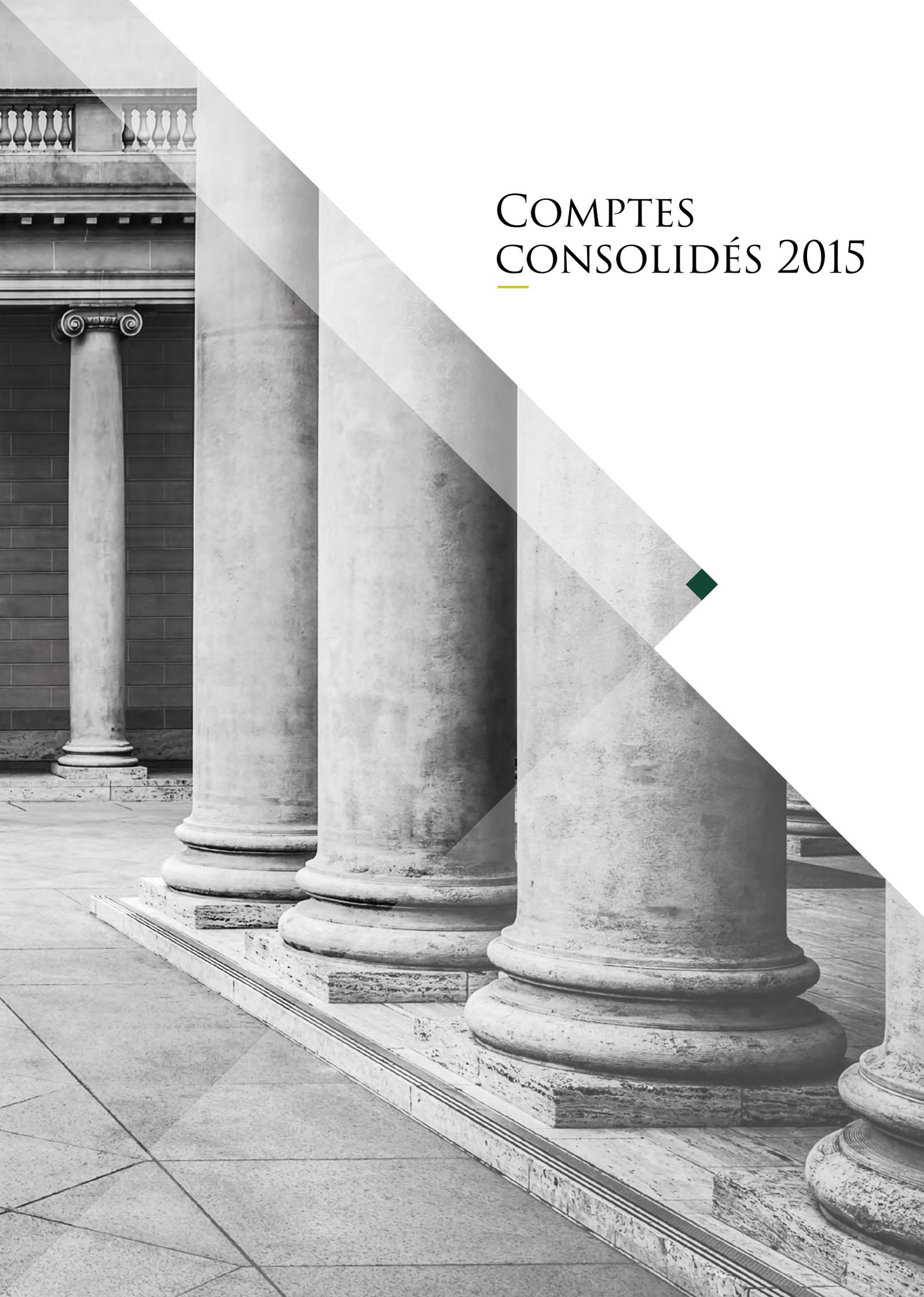
### **Risque de réputation**

La réputation de l'UBP est l'un de ses biens les plus précieux. Le risque de détérioration de la réputation de la Banque peut entraîner des effets négatifs sur le développement de ses affaires et sa position dans le marché financier. Les effets potentiels peuvent engendrer la perte de revenus, des litiges, l'imposition de sanctions par les autorités de régulation ou une surveillance accrue de leur part, ainsi que la perte de confiance ou une fidélité moins grande de sa clientèle.

L'UBP met donc tout en œuvre pour préserver sa réputation avec une gestion globale des risques telle que décrite ci-dessus, lui permettant ainsi de garantir l'exercice d'une activité irréprochable. Ceci s'accompagne de règles de conduite et de codes d'éthique clairs, complétés par des séminaires visant à renforcer la culture d'entreprise, et à veiller au respect et à la préservation des valeurs fondamentales de la Banque.

### **Risque réglementaire**

La prolifération de nouvelles règles appliquées aux institutions bancaires à l'échelle mondiale, notamment celles régissant les activités cross-border et de conseil, tout comme celles liées aux activités de marché (bonne exécution et abus de marché), sans omettre le contexte tiers, a eu pour corollaire un renforcement du cadre général des contrôles et de la Compliance de la Banque pour assurer la conformité des activités dans ce nouvel environnement. En complément du renforcement des contrôles et de la gestion de la conformité par l'établissement de nouvelles directives, des programmes de formation ont été déployés afin de permettre aux collaborateurs de mieux appréhender ces nouvelles règles, et de définir les points de contrôle, les règles à suivre ainsi que les responsabilités.

A black and white photograph of several classical columns in a row, receding into the distance. A large white diagonal shape cuts across the image from the top left to the bottom right. A small green diamond is positioned at the intersection of the diagonal and the columns. The text 'COMPTES CONSOLIDÉS 2015' is printed in a serif font in the upper right area, with a thin yellow underline under the word 'COMPTES'.

COMPTES  
CONSOLIDÉS 2015



# CHIFFRES CLÉS DU GROUPE

	2015 en millions de CHF	2014 en millions de CHF	Variation en millions de CHF	Variation en %
Bénéfice net	25	165	(140)	(84,8%)
Résultat opérationnel avant provisions	152	163	(11)	(6,7%)
Fonds sous gestion (en milliards de CHF)	109,9	98,7	11,2	11,3%
<b>Total des produits d'exploitations</b>	<b>750</b>	<b>768</b>	<b>(18)</b>	<b>(2,3%)</b>
Résultat des opérations d'intérêts	156	155	1	0,6%
Résultat des opérations de commissions et des prestations de service	503	515	(12)	(2,3%)
Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur	77	87	(10)	(11,5%)
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>520</b>	<b>507</b>	<b>13</b>	<b>2,6%</b>
Charges de personnel	385	377	8	2,1%
Autres charges d'exploitation	134	130	4	3,1%
Amortissements, correctifs de valeur, provisions et pertes	78	98	(20)	(20,4%)
<b>Total bilan</b>	<b>25'215</b>	<b>20'208</b>	<b>5'007</b>	<b>24,8%</b>
Fonds propres	1'868	1'920	(52)	(2,7%)
Capital social	300	300	–	0,0%
Réserve issue du capital	867	867	–	0,0%
Réserve issue du bénéfice	510	422	88	20,9%
Réserves pour risques bancaires généraux	165	165	–	0,0%
Effectif du personnel (au 31 décembre en ETP)	1'450	1'308	142	10,9%
Bénéfice net par collaborateur (en milliers de CHF)	17	126	(109)	(86,5%)
Ratio charges d'exploitation/revenus d'exploitation	69,3%	66,0%	–	–
Ratio charges d'exploitation après amortissements/revenus d'exploitation	79,1%	75,5%	–	–
Rendement des fonds propres (ROE)	1,3%	9,2%	–	–
Ratio fonds propres/total du bilan	7,4%	9,5%	–	–
Ratio BRI (Bâle III)	24,4%	29,0%	–	–

# BILAN CONSOLIDÉ AU 31 DÉCEMBRE

(en milliers de CHF)

	2015	2014
<b>Actifs</b>		
Liquidités	6'792'440	4'999'139
Créances sur les banques	1'077'401	1'599'998
Créances résultant d'opérations de financement de titres	1'067'773	623'923
Créances sur la clientèle	5'514'292	4'012'726
Créances hypothécaires	928'018	650'814
Opérations de négoce	36'361	52'254
Valeurs de remplacement positives d'instruments financiers dérivés	284'103	315'336
Autres instruments financiers évalués à la juste valeur	588'194	677'016
Immobilisations financières	8'113'692	6'535'511
Comptes de régularisation	138'297	151'249
Participations non consolidées	11'132	8'082
Immobilisations corporelles	259'005	274'688
Valeurs immatérielles	374'365	239'004
Autres actifs	30'355	67'951
<b>Total des actifs</b>	<b>25'215'428</b>	<b>20'207'691</b>
<b>Total des créances de rang subordonné</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

(en milliers de CHF)

	2015	2014
<b>Passifs</b>		
Engagements envers les banques	312'128	361'853
Engagements résultant d'opérations de financement de titres	285'918	–
Engagements résultant des dépôts de la clientèle	21'351'728	16'494'170
Engagements résultant d'opérations de négoce	506	1'076
Valeurs de remplacement négatives d'instruments financiers dérivés	139'613	137'801
Engagements résultant des autres instruments financiers évalués à la juste valeur	617'841	718'195
Comptes de régularisation	253'807	252'140
Autres passifs	126'582	162'104
Provisions	258'898	160'114
<b>Total des fonds étrangers</b>	<b>23'347'021</b>	<b>18'287'453</b>
Réserves pour risques bancaires généraux	165'375	165'375
Capital social	300'000	300'000
Réserve issue du capital	867'336	867'336
Réserve issue du bénéfice	510'480	422'222
Bénéfice du Groupe	25'216	165'305
<b>Total des fonds propres</b>	<b>1'868'407</b>	<b>1'920'238</b>
<b>Total des passifs</b>	<b>25'215'428</b>	<b>20'207'691</b>

## Opérations hors bilan consolidé au 31 décembre

(en milliers de CHF)

	2015	2014
Engagements conditionnels	443'225	359'833
Engagements irrévocables	137'260	228'685
Engagements de libérer et d'effectuer des versements supplémentaires	71'424	59'081
Crédit par engagement (paiements différés)	1'006	1'761

# COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ DE L'EXERCICE

(en milliers de CHF)

	2015	2014
<b>Produits et charges de l'activité bancaire ordinaire consolidée</b>		
<b>Résultat des opérations d'intérêts</b>		
Produits des intérêts et des escomptes	101'497	92'535
Produits des intérêts et dividendes des immobilisations financières	75'207	75'083
Charges d'intérêts	(20'310)	(12'989)
<b>Résultat brut des opérations d'intérêts</b>	<b>156'394</b>	<b>154'629</b>
Variations des corrections de valeurs pour risques de défaillance et pertes liées aux opérations d'intérêts	-	-
<b>Résultat net des opérations d'intérêts</b>	<b>156'394</b>	<b>154'629</b>
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>		
Produits des commissions sur les titres et les opérations de placement	515'773	529'651
Produits des commissions sur les opérations de crédit	2'619	2'655
Produits des commissions sur les autres opérations de prestations de service	1'157	1'380
Charges de commissions	(16'346)	(18'226)
<b>Résultat des opérations de commissions et des prestations de service</b>	<b>503'203</b>	<b>515'460</b>
<b>Résultat des opérations de négoce et de l'option de la juste valeur</b>	<b>77'000</b>	<b>87'350</b>
<b>Autres résultats ordinaires</b>		
Résultat des aliénations d'immobilisations financières	4'703	8'557
Produit des participations	7'682	1'140
dont participations mises en équivalences	130	(809)
dont autres participations non consolidées	7'552	1'949
Résultat des immeubles	1'512	1'664
Autres produits ordinaires	2'640	2'165
Autres charges ordinaires	(3'428)	(2'807)
<b>Total autres résultats ordinaires</b>	<b>13'109</b>	<b>10'719</b>
<b>Total des produits</b>	<b>749'706</b>	<b>768'158</b>

(en milliers de CHF)

	2015	2014
<b>Charges d'exploitation</b>		
Charges de personnel	(385'133)	(377'126)
Autres charges d'exploitation	(134'436)	(130'111)
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>(519'569)</b>	<b>(507'237)</b>
Corrections de valeur sur participations et amortissements sur immobilisations corporelles et valeurs immatérielles	(73'088)	(72'696)
Variations des provisions et autres corrections de valeur, pertes	(5'097)	(25'026)
<b>Résultat opérationnel avant provisions</b>	<b>151'952</b>	<b>163'199</b>
Provision pour restructuration	(13'947)	(6'300)
Provision US program	(97'635)	–
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>40'370</b>	<b>156'899</b>
Produits extraordinaires	9'020	44'058
Charges extraordinaires	–	–
Variations des réserves pour risques bancaires généraux	–	–
Impôts	(24'174)	(35'652)
<b>Bénéfice du Groupe</b>	<b>25'216</b>	<b>165'305</b>





# PRÉSENCE INTERNATIONALE

---



# ADRESSES

## SIÈGE SOCIAL

### Suisse

#### Union Bancaire Privée, UBP SA

Rue du Rhône 96-98  
Case postale 1320  
1211 Genève 1  
T +41 58 819 21 11  
F +41 58 819 22 00

[www.ubp.com](http://www.ubp.com)

e-mail : [ubp@ubp.com](mailto:ubp@ubp.com)

## SUCCURSALES

### Zurich

Bahnhofstrasse 1  
8022 Zurich  
T +41 58 819 62 00  
F +41 58 819 62 53

### Lugano

Viale S. Franscini 5  
6900 Lugano  
T +41 58 819 60 00  
F +41 58 819 61 90

### Bâle

Aeschengraben 9  
Case postale 4452  
4002 Bâle  
T +41 58 819 57 00  
F +41 58 819 57 01

### Royaume-Uni

26 St James's Square  
Londres SW1Y 4JH  
T +44 20 7369 1350  
F +44 20 7369 0460

### Jersey

40 The Esplanade  
Case postale 526  
St. Hélier  
Jersey JE4 5UH  
T +44 1534 514 670  
F +44 1534 514 671

### Bahamas

Lyford Cay House, 5<sup>e</sup> étage  
Western Road  
Case postale N-7529  
Lyford Cay, N.P.  
T +1 242 362 43 33  
F +1 242 362 43 39

### Singapour

Level 24, One Raffles Quay  
South Tower  
Singapour 048583  
T +65 6730 8088  
F +65 6730 8068

### Monaco

11, boulevard des Moulins  
Boîte postale 106  
98002 Monaco Cedex  
T +377 92 16 58 58  
F +377 92 16 58 69

## REPRÉSENTATIONS FILIALES

### Emirats arabes unis

Rolex Tower  
Office N° 5A, 5<sup>e</sup> étage  
Sheikh Zayed Road  
Dubai  
T +9714 356 21 00  
F +9714 355 29 01

### Liban

Charles Malek Avenue  
Borj Al Ghazal Building  
Tabaris  
Beyrouth  
T +961 1 213 344  
F +961 1 213 366

### Israël

8 Shaul Hamelech Blvd  
Tel-Aviv 6473307  
T +972 3 691 5626  
F +972 3 691 4652

### Turquie

Akmerkez Residence Apart Otel  
Ahmet Adnan Saygun cad.  
Ulus yolu No: 3 Da: 1A2  
Etiler/Beşiktaş  
Istanbul 34340  
T +90 212 296 20 40  
F +90 212 296 35 70

### Suisse

**UBP Gestion Institutionnelle SA**  
Rue Robert-Estienne 8  
Case postale 1320  
1211 Genève 1  
T +41 22 310 56 50  
F +41 58 819 26 30

### Fiduciaire Fidulex SA

Rue Robert-Estienne 8  
Case postale 1320  
1211 Genève 1  
T +41 58 819 21 11  
F +41 58 819 22 49

### Coteges Conseils & Techniques de Gestion SA

Rue Robert-Estienne 8  
Case postale 171  
1211 Genève 3  
T +41 58 819 21 11  
F +41 58 819 22 00

### UBP Investment Advisors SA

Place Camoletti 6, 2<sup>e</sup> étage  
1207 Genève  
T +41 22 317 49 60  
F +41 22 317 49 69

### Espagne

**UBP Gestión Institucional SA**  
(Sociedad Unipersonal)  
Filiale de UBP Gestion Institutionnelle SA  
Av. Diagonal 520, 2<sup>e</sup> 2<sup>a</sup>-B  
08006 Barcelone  
T +34 93 414 04 09  
F +34 93 414 03 91

### Luxembourg

**Union Bancaire Privée (Europe) SA**  
287-289 route d'Arlon  
Boîte postale 79  
2010 Luxembourg  
T +352 228 007-1  
F +352 223 767

### UBP Asset Management (Europe) SA

287-289 route d'Arlon  
Boîte postale 79  
2010 Luxembourg  
T +352 228 007-1  
F +352 228 007 221

### Italie

**Union Bancaire Privée (Europe) SA**  
Succursale d'Union Bancaire Privée  
(Europe) SA  
Via Monte di Pietà 21  
20121 Milan  
T +39 02 86 33 73 21  
F +39 02 86 33 74 00

### Belgique

**UBP Asset Management Benelux**  
Succursale d'Union Bancaire Privée  
(Europe) SA  
Avenue de Tervueren 273  
1150 Bruxelles  
T +32 2 761 92 40  
F +32 2 761 92 49

## FILIALES (SUITE)

### Royaume-Uni

#### UBP Securities (UK) Ltd.

26 St James's Square  
Londres SW1Y 4JH  
T +44 20 7766 4560  
F +44 20 7369 0460

### Japon

#### UBP Investments Co., Ltd.

Hibiya Sankei Building, 11<sup>e</sup> étage  
1-9-1 Yurakucho  
Chiyoda-ku  
Tokyo 100-0006  
T +81 3 5220 2111  
F +81 3 5220 2574

### Singapour

#### Union Bancaire Privée (Singapore) Ltd.

Level 24, One Raffles Quay  
South Tower  
Singapour 048583  
T +65 6730 8088  
F +65 6730 8068

### Etats-Unis

#### Union Bancaire Privée Asset Management LLC

767 Fifth Avenue, 19<sup>e</sup> étage  
New York, NY 10153  
T +1 212 317 67 00  
F +1 212 317 11 21

### Taiwan

#### UBP TransGlobe Securities Investment Consulting Co., Ltd.

9/F-1, No.288, Section 6, Civic Blvd  
Xinyi Dist  
Taipei City 110  
T +886 227 48 17 66  
F +886 227 48 17 55

### Bahamas

#### Union Bancaire Privée (Bahamas) Ltd.

Lyford Cay House, 5<sup>e</sup> étage  
Western Road  
Case postale N-7529  
Lyford Cay, N.P.  
T +1 242 362 42 07  
F +1 242 362 43 38

### Bermudes

#### Union Bancaire Privée Asset Management (Bermuda) Ltd.

Cumberland House, 4<sup>e</sup> étage  
1 Victoria Street  
Case postale HM 2572  
Hamilton HM 11  
T +1 441 295 8339  
F +1 441 295 8682

### Liban

#### Union Bancaire Privée Finance SAL

Charles Malek Avenue  
Borj Al Ghazal Building  
Beyrouth  
T +961 1 213 344  
F +961 1 213 366

### Hong Kong

#### UBP Asset Management Asia Ltd.

Suites 2602-04  
Two Exchange Square  
8 Connaught Place  
Central  
Hong Kong  
T +852 3713 1111  
F +852 3713 1100

### Chine

#### UBP Investment Management (Shanghai) Ltd.

Room 212-213  
Gloria Building  
1200 Pudong Avenue  
Shanghai  
Chine 200135  
T +86 21 2062 9980  
F +86 21 2062 9803

## **Uruguay**

### **UBP (Uruguay) SA**

WTC FreeZone  
Dr. Luis Bonavita 1294  
Piso 24  
Oficina 2401  
Montevideo, CP 11300  
T +598 2626 2260  
F +598 2626 2265

## **Emirats arabes unis**

### **Union Bancaire Privée (Middle East) Ltd.**

Al Fattan Currency House Tower 2  
Office 3001, Level 30  
Dubai International Financial Centre  
Case postale 33778  
Dubai  
T +9714 818 48 00  
F +9714 362 94 90

## **France**

### **Union Bancaire Gestion Institutionnelle (France) SAS**

Filiale de UBP Holdings (France) SAS  
127, avenue des Champs-Élysées  
75008 Paris  
T +33 1 75 77 80 80  
F +33 1 44 50 16 19  
[www.ubgi.fr](http://www.ubgi.fr)

### **UBP Holdings (France) SAS**

Filiale de UBP Asset Management  
(Europe) SA  
127, avenue des Champs-Élysées  
75008 Paris  
T +33 1 75 77 80 80  
F +33 1 44 50 16 19

### **Nexam SA**

Filiale de UBP Holdings (France) SAS  
127, avenue des Champs-Élysées  
75008 Paris  
T +33 1 75 77 80 80  
F +33 1 44 50 16 19  
[www.nexam.fr](http://www.nexam.fr)

## **Irlande**

### **UBP Asset Management (Ireland) Ltd.**

33 Sir John Rogerson's Quay  
Dublin 2

## **Jersey**

### **Union Bancaire Asset Management (Jersey) Ltd.**

40 Esplanade  
Case postale 526  
St. Hélier  
Jersey JE4 5UH  
T +44 1534 514 672  
F +44 1534 514 674

**Copyright**

Concept et Design: [www.blossom-com.ch](http://www.blossom-com.ch)

Photos: @Getty images / @iStock / @Veer / @Luca Fascini

Imprimé en Suisse – Avril 2016





UNION BANCAIRE PRIVÉE